



FACULTAD DE COMUNICACIÓN  
DEPARTAMENTO DE PERIODISMO II

# ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN PARA ONGD

Modelos de Gestión Basados en la Creación y Desarrollo  
de Procesos Comunicativos

ISBN: 978-84-617-8318-2

TESIS DOCTORAL

**ARÁNZAZU ROMÁN SAN MIGUEL**

Sevilla, Octubre de 2006

DIRECTOR: Prof. Dr. Juan Luis Manfredi Mayoral

## ÍNDICE

1. Necesidad de una tesis doctoral sobre Estrategias de Comunicación para ONGD.....	5-18
2. Fundamentos metodológicos y científicos de la tesis doctoral.....	19-21
2.1. El objeto de estudio.....	22-26
2.2. Objetivos e hipótesis de partida.....	27-30
2.3 Una metodología válida.....	31-49
2.4. Las fuentes de la tesis doctoral.....	50-63
2.5. Contexto en el que se enmarca esta tesis doctoral.	
2.5.1. El surgir del asociacionismo.....	64-69
2.5.2. El asociacionismo en España hoy.....	70-76
3. A modo de introducción.....	77-80
4. El concepto de organización.....	81-85
5. El Sector Social.....	86-89
5.1. Las ONG y las ONGD en España y Andalucía.....	90
5.1.1. Las Organizaciones No Gubernamentales.....	91-93
5.1.1.1. Las ONG en España.....	94-98
5.1.1.2. Las ONG en Andalucía.....	99-101
5.1.2. Las Organizaciones No Gubernamentales para el Desarrollo.....	102-110

## 5.1.2.1. Las ONGD en España y su legislación.....111

- Un poco de historia.....112-116
- La Legislación de las ONGD en España.....117-120
- La financiación de las administraciones públicas a las ONGD.....121-124
- Las ONGD y su contribución al empleo en España.....125-127

## 5.1.2.2. Las ONGD en Andalucía y su legislación.....128-131

- La legislación de las ONGD en Andalucía.....132-136
- La financiación de las ONGD en Andalucía.....137-147
- Los ámbitos en los que trabajan las ONGD andaluzas.....148-149
- La aportación al empleo de las ONGD en Andalucía.....150-151
- La acción solidaria: criticable pero necesaria.....152-153

## 6. La comunicación en las organizaciones.

## 6.1. Determinación terminológica: Información vs. Comunicación.....154-160

6.2. La comunicación ¿sólo una de las 4 P del marketing mix.....	161-165
6.3. La importancia de la comunicación en las organizaciones.....	166-178
6.3.1. La comunicación interna.....	179-182
• Algunas herramientas de comunicación interna.....	183-185
6.3.2. La comunicación externa.....	186-189
• Comunicación con los medios.....	190-196
• Algunas herramientas de comunicación externa.....	197-199
6.3.3. La comunicación de crisis.....	200-202
6.3.4. Comunicación estratégica.....	203-207
7. La importancia de la comunicación en las ONGD.....	208-217
7.1. La comunicación interna en las ONGD.....	218-219
• Algunas herramientas de comunicación interna en las ONGD.....	220
7.2. La comunicación externa en las ONGD.....	221
• Comunicación con los medios.....	222-223
• Algunas herramientas de comunicación externa en las ONGD.....	224-225
7.3. La comunicación estratégica en las ONGD.....	226-235
7.4. Responsabilidad Social Corporativa.....	236-238
7.5. ¿Cómo se gestiona la comunicación en las ONGD andaluzas? ¿Quiénes la gestionan?.....	239-243

8. Comunicación vs. Gestión en las organizaciones.....	244-253
8.1. El gabinete de comunicación como herramienta de gestión.....	254-262
8.2. Comunicación vs. Gestión en las ONGD.....	262-263
9. Análisis de los datos obtenidos en la investigación.....	265-267
• Al detalle.....	268-274
10. Conclusiones.....	275-276
11. Bibliografía	
• Comunicación, Organizaciones y Gestión.....	277-284
• Metodología y Fuentes.....	285-286
• Las ONG y las ONGD.....	287-292
• Tesis doctorales.....	293
• Revistas.....	294-295
• Páginas web.....	296-298
• Fuentes institucionales y personales.....	299-300
12. Anexos.....	301-ss.

## **1. Necesidad de una tesis doctoral sobre Estrategias de Comunicación para ONGD.**

En las últimas décadas el asociacionismo ha experimentado un auge no conocido en épocas anteriores. Tras la crisis del Estado de Bienestar, surgida en la última parte del siglo XX, comienza a adquirir protagonismo la sociedad civil, de una forma más organizada y menos institucionalizada de lo que lo hiciera en épocas anteriores.

Algunas de las causas más importantes que explican el crecimiento del sector no lucrativo son el surgimiento de nuevas necesidades sociales, la aparición de nuevas carencias en la sociedad y una tendencia en los propios gobiernos a confiar la prestación de ciertos servicios, que antes gestionaban ellos, a asociaciones y fundaciones.

Como consecuencia del papel tan importante que el sector no lucrativo está jugando en la sociedad y su responsabilidad para gestionar los recursos, se exigirá a estas entidades una tecnificación cada vez mayor de los métodos de gestión utilizados.

Si bien en un momento dado esta gestión se llevó a cabo mediante los usuales métodos de gestión empresarial. Como sostiene Joan Costa, “desde el siglo XIX la empresa funcionaba sobre cuatro pivotes: economía, organización, producción y administración. Hoy en los umbrales del siglo XXI lo hace sobre cuatro epicentros: identidad, cultura, acción y comunicación<sup>1</sup>”. Un proceso que han

---

<sup>1</sup> COSTA SOLÁ-SEGALÉS, Joan: *La comunicación en acción. Informe sobre la nueva cultura de la gestión*, Ed. Paidós, Barcelona, 1999.

seguido también las entidades sociales, quienes se han dado cuenta de que a esa gestión le hace falta un elemento más, que es fundamental para la misma, la COMUNICACIÓN.

En este sentido, Costa se pregunta por qué las ciencias empresariales se han aferrado a la ciencia económica, organizativa y administrativa, a la filosofía del resultado y de los números, y dejado de lado las ciencias humanas y sociales, la ciencia de la comunicación y la acción. Es tal la defensa de este autor por la comunicación en las organizaciones que llega a afirmar que “la *comunicación* es el sistema nervioso central de las organizaciones, su flujo vital<sup>2</sup>”.

En este momento en nuestro país existen cientos de Organizaciones No Gubernamentales (ONG) de todo tipo. El caso que nos ocupa son aquellas que se dedican a trabajar por y para el desarrollo de los países más necesitados, las llamadas Organizaciones No Gubernamentales para el Desarrollo (ONGD). Podemos estar hablando de más de 200 ONGD en todo el territorio español, inscritas en alguna coordinadora. Tengamos en cuenta que hay 85 ONGD inscritas en la Coordinadora de ONGD de España (en 2005 había 96 ONGD inscritas). Existen además 14 Coordinadoras Autonómicas de ONGD federadas en la estatal (en 2005 había 12), entre las que está la Coordinadora Andaluza de ONGD que cuenta con un total de 47 ONGD (en 2005 contaba con 44 ONGD asociadas). A estas organizaciones debemos añadir aquellas que no se han adherido a ningún organismo aglutinador, con lo que la cifra de organizaciones que trabajan en Cooperación al Desarrollo podría ascender

---

<sup>2</sup> COSTA SOLÁ-SEGALÉS, Joan: *Comunicación corporativa y revolución de los servicios*, Ed. Ciencias Sociales, Madrid, 1995, p. 293.

hasta más de 1005<sup>3</sup>, una cantidad que obtenemos al buscar en la página web del Ministerio del Interior Asociaciones + desarrollo.

Unas organizaciones que, en unos casos son sedes de las estatales y en otros son entidades autónomas que sólo existen en el ámbito regional. Además, al menos otras cuatro Coordinadoras no federadas funcionan en nuestro país, son las de: Cantabria, Extremadura, Canarias y Asturias.

Un volumen de entidades que nos da una idea de la importancia de este sector dentro de la sociedad española. No sólo por su relevancia social, sino por el peso que tiene en la economía e incluso en la política. Tengamos en cuenta sólo un dato, más de 500.000<sup>4</sup> personas trabajan en el sector no lucrativo, con lo que ello conlleva de peso social, económico y político para una nación como la española.

El sector social tiene, pues, una relevante importancia, como ya se ha mencionado con anterioridad. Y, como entidades con un gran peso específico dentro de la esfera social de nuestro país, deben tener en cuenta un factor imprescindible para su buen funcionamiento y gestión: la COMUNICACIÓN.

Como veremos en el punto 6.1 de la presente tesis doctoral, cuando hablamos de comunicación estamos hablando de un proceso en el cual el receptor se siente involucrado, ya que la comunicación exige algún tipo de feed-back, de retroalimentación. En este sentido, Manuel Martín Algarra

---

<sup>3</sup> Información obtenida del buscador de la página web [www.mir.es](http://www.mir.es)

<sup>4</sup> Esta cifra será revisada en el apartado dedicado a las ONGD y su contribución al empleo.



afirma que “La comprensión de lo que se comparte y la integración de quienes comparten es una condición general y necesaria para todos los tipos de comunicación<sup>5</sup>”.

Hoy, la importancia de la comunicación en entidades de todo tipo es ya una realidad conocida por todos. Las organizaciones comienzan a ser conscientes de que tienen una inmensa necesidad de comunicarse con sus clientes y con sus propios trabajadores. Pues toman conciencia de que son entidades sociales, que actúan y se relacionan con el entorno. Por otro lado, se produce una aceleración y masificación del consumo, que ha generado una alteración del ritmo de intercambio de bienes y servicios, a la vez que una creciente homologación de la oferta de los mismos en cuanto a precio, calidad, prestaciones, etc.

La persona comienza a tener problemas para discernir, comprobar y recordar lo que diferencia a un producto de otro. En este sentido, “la comunicación es la única forma de que los públicos conozcan nuestras características y nuestras diferencias con la competencia. *Si no comunicamos la diferencia, no hay diferencia*. Es decir, la comunicación adopta una perspectiva claramente diferenciadora, que nos permite lograr la aceptación, la confianza, la referencia y la preferencia de los públicos de la organización<sup>6</sup>”.

Además, la saturación del ecosistema comunicativo, debido en gran medida a la superabundancia de información sobre productos y servicios, imposibilita a los individuos asimilar toda la información que les llega, y que se ven obligados a seleccionar. En consecuencia, los públicos buscan

---

<sup>5</sup> MARTÍN ALGARRA, Manuel: *Teoría de la comunicación: una propuesta*, Tecnos, Madrid, 2003, pp. 166-167.

<sup>6</sup> CAPRIOTTI PERI, Paul.: *Planificación estratégica de la imagen corporativa*, Ed. Ariel, Barcelona, 1999, p. 213.

establecer sus relaciones de credibilidad y confianza con el productor –la organización-, y no ya solamente con el producto.

Pues bien, en las Organizaciones No Gubernamentales (ONG) ocurre, a nuestro modo de ver, lo mismo. Las ONG no necesitan tomar conciencia social, ya que este concepto va ligado por naturaleza a las entidades del tercer sector, o sector social, como lo llamaremos en esta tesis doctoral. Pero de lo que quizá no hayan tomado aún conciencia las organizaciones sociales es de que sus productos se homogenizan, o más bien sus servicios, que es lo que ellas ofrecen.

Cada día son más las entidades sin fines lucrativos que encontramos registradas en nuestro país (3.124 sólo en Andalucía<sup>7</sup>). Entidades compuestas por personas de las más diversas ideologías y con los más variados ideales; pero también unas entidades que se ocupan de labores muy similares o iguales. Ante esta realidad, las organizaciones sociales tienen que ofrecer respuestas a sus usuarios, tienen que hacerles ver dónde radican sus diferencias, qué las distingue a cada una de ellas y a los servicios que ofrecen del resto.

Del mismo modo, el ecosistema comunicativo está saturado con informaciones de organizaciones sociales que ofrecen los más variados servicios, ante los que los ciudadanos deben escoger. Por ello es muy importante que los servicios se asocien a entidades concretas, poniendo

---

<sup>7</sup> Directorio de entidades de voluntariado, en:  
<http://www.juntadeandalucia.es/gobernacion/opencms/portal/listadoespecifico.jsp?entrada=tematica&tmatica=83>

más el acento en el emisor que en el mensaje. Algo que no es una realidad hoy día en las organizaciones ya que nos encontramos un vacío comunicativo sobre entidades que trabajan admirablemente en nuestra comunidad. Pues, como señala Capriotti al referirse a la comunicación corporativa el objetivo fundamental de ésta “no es sólo obtener una porción o segmento del mercado en el que trabaja la empresa, sino que tiene un cometido más amplio: la formación de una actitud favorable de los públicos hacia la organización (y podríamos añadir, que el público nos conozca)<sup>8</sup>. Es decir, se pasa de observar a los públicos como sujetos de consumo, para considerarlos fundamentalmente como sujetos de opinión<sup>9</sup>”.

Pero en esta tesis doctoral pretendemos dar un paso más. Las ONGD se gestionan a través de diferentes mecanismos y de diferentes departamentos. Unos departamentos que deben estar interconectados y comunicados entre sí y coordinados a la hora de emitir mensajes hacia el exterior. Y esa coordinación debe llevarla a cabo el departamento de comunicación con un profesional de este campo a la cabeza. Ya algunos autores se han manifestado al respecto:

Frances Hesselbein, hablando de la organización del futuro señala:

---

<sup>8</sup> El paréntesis es mío.

<sup>9</sup> CAPRIOTTI PERI, Vicente Paul: *Consideraciones sobre la estructura y formación de la imagen corporativa. Análisis de la comprensión y de la actuación de las entidades bancarias y de las agencias de relaciones públicas sobre la Imagen de Empresa*, Universitat Autònoma de Barcelona, Bellaterra, 1995, p. 5. (Tesis Doctoral microfilmada)

“de todas la lista de destrezas y habilidades que se necesitarán en el futuro la comunicación es la segunda en importancia, luego del desempeño del liderazgo ético sobre la base de principios<sup>10</sup>”.

En el mismo sentido se manifiestan Manuel Mora y Araujo y otros:

“La comunicación operando es la comunicación en acción, es la puesta en práctica de la estrategia de comunicación definida y es la integración de los distintos planos y ámbitos en los que la organización emite mensajes que surgen de su misión y objetivos y de la estrategia que haya definido.

En el marco de un plan de trabajo encaramos acciones de comunicación tendientes a transmitir una imagen, desarrollar una estrategia de marketing, instalar la misión, difundir nuestros ideales, informar nuestros propósitos, actividades y servicios, resaltar nuestras virtudes, disimular nuestros defectos y mantener cohesionada a la organización fomentando el compromiso de sus miembros.

La comunicación es una dimensión que está presente en cada acción que encaramos, que se instala en cada espacio donde alguien pose su mirada, que permanentemente está en movimiento, y en la que de una manera u otra, todas las áreas de la organización están incidiendo, por eso es fundamental lo que hagamos con ella<sup>11</sup>”.

De la misma manera la periodista y coordinadora de Comunicación e Información de la Academia de Desenvolvimiento Social de Brasil, sostiene:

---

<sup>10</sup> HESSELBEIN, Frances: *La organización del futuro*. Fundación Compromiso, [www.compromiso.org](http://www.compromiso.org).

<sup>11</sup> MORA Y ARAUJO, Manuel, GÓMEZ DEL RÍO, Manuela y Otros: *La comunicación es servicio. Manual de comunicación para organizaciones sociales*, Gránica, Madrid, 2001.

“Trabajar bien la comunicación de un organismo no gubernamental, así como de cualquier empresa privada, es lograr estar al frente. No es raro encontrar ONGs que no desarrollen este concepto básico de sobrevivencia que es la comunicación. La comunicación es la base de todo. Para captar recursos junto a financiadores, por ejemplo, la ONG tiene que tener credibilidad. Pero ¿cómo ser creíble sin ser conocida? Para captar donadores, la ONG precisa divulgar sus acciones. ¿Qué persona física irá a ayudar una ONG de la cual nunca oyó hablar? Es preciso entender que imagen con notoriedad y credibilidad se construye con un buen proyecto, pero también con un gran esfuerzo de comunicación y que, para llegar a ese nivel, es preciso, primero, ganar la simpatía del público, en seguida obtener su atención y, después, dejarlo convencido de la seriedad de la institución y de los resultados que genera<sup>12</sup>”.

Siguiendo una línea similar, pero en el ámbito empresarial, numerosos autores han hablado de la importancia de la comunicación para la gestión, así por ejemplo Fernando Martín Martín dice, refiriéndose a un estudio de la ADC/DIRCOM realizado entre las 422 empresas más significativas de Madrid:

“Este estudio está dedicado a todos los nuevos y actuales profesionales de la Comunicación, que gracias a su permanente dedicación y trabajo en las instituciones y empresas han logrado y seguirán logrando situar esta importante actividad profesional de gestión, en un lugar cada vez más digno y mejor considerado, tanto por los empresarios, políticos,... como por la sociedad en general<sup>13</sup>”.

Por el momento lo que pretendemos demostrar es que nuestro estudio se apoya, no ya sólo en una intuición personal, sino en las numerosas referencias que encontramos en los trabajos de autores sólidamente

---

<sup>12</sup> BELTRÃO, Cecilia: *La comunicación y las ONGs*, [www.comunidar.org](http://www.comunidar.org)

<sup>13</sup> MARTÍN MARTÍN, Fernando: *Comunicación en Empresas e Instituciones. De la consultoría a la dirección de comunicación*, Universidad de Salamanca, Salamanca, 1997 (2º edición).

reconocidos, así como en otros con menor renombre pero con sobrada experiencia en el campo de la comunicación empresarial y organizacional. Pues existen ya en nuestro país cuantiosos estudios, tesis doctorales y publicaciones que hacen alusión a la importancia de la comunicación en toda empresa con visión de futuro.

Para hacer, por tanto, un estudio sobre Estrategias de Comunicación para ONGD, debemos centrarnos en cual es el trabajo de comunicación que se lleva a cabo en estas entidades, quiénes se encargan de realizarlo y si ellos y sus compañeros consideran que esta labor es indispensable para una buena gestión de las entidades en cuestión. Proponiendo que es necesario desarrollar Modelos de Gestión Basados en la Creación y Desarrollo de Procesos Comunicativos en las ONGD.

La tarea de los profesionales que se ocupan de la comunicación en las entidades de todo tipo, también por supuesto en las no lucrativas, se constriñe fundamentalmente al departamento o gabinete de comunicación. Este departamento funciona, o debe funcionar, como uno más dentro del organigrama de toda organización y debe estar subordinado o en colaboración directa con el área de Dirección o Gestión de las entidades.

Un gabinete de comunicación lo podemos definir, siguiendo al periodista, doctor en Ciencias de la Información y profesor de la Universidad del País Vasco, Txema Ramírez, como: “las fuentes activas, organizadas y habitualmente estables de información que cubren las necesidades comunicativas tanto internas como externas de aquellas organizaciones y/o personas de relieve que desean transmitir de sí

mismas una imagen positiva a la sociedad influyendo de esta forma en la opinión pública. (...)

Atribuimos además a los Gabinetes de Comunicación un carácter *activo, organizado y habitualmente estable*. Con frecuencia la decisión de informar a los media parte de estos Gabinetes y no de los periodistas. Su actitud ante el acontecimiento es, por lo tanto, activa. El jefe de prensa de un ministerio poco tiene que ver con el testigo de un suicidio –fuente pasiva- al que el reportero de sucesos acude para <rellenar> su columna diaria.

Asimismo, Ramírez sostiene que “Los Gabinetes de Comunicación son también fuentes de información organizadas, por cuanto que disponen de un lugar concreto – sede social del partido, sindicato, ministerio del que se trate- al que los profesionales de la información pueden dirigirse o con los que pueden ponerse en contacto simplemente marcando un número de teléfono. Sin organizar son las fuentes que carecen de dicha infraestructura y actúan en base a criterios del momento.(...)”

Además, Los Gabinetes de Comunicación “cubren las necesidades comunicativas tanto internas como externas de las organizaciones o personas de relieve para las que sirven. De esta forma, subrayamos el carácter global que tiene la comunicación en nuestros días. Un Gabinete que realmente quiera ser eficaz (...) debe conjugar ambos aspectos, esto es, la comunicación interna (edición de boletines, preparación de reuniones de trabajo, etc.) y la externa (relaciones con los media, publicidad & marketing, relaciones públicas, etc.). Un Gabinete que no contemple ambos aspectos tendrá serias dificultades para conseguir sus objetivos. (...)

Pero, cuáles son los requisitos necesarios para poder llevar a cabo las tareas asignadas a los gabinetes. Según Txema Ramírez, “los Gabinetes tienen que tener un conocimiento exacto y profundo de todo lo que rodea al proceso productivo de la noticia, las rutinas organizativas y su aprovechamiento de cara a optimizar los esfuerzos realizados. Los responsables de un Gabinete de Comunicación deben ser

expertos en estas cuestiones, <artesanos> de la noticia. Tienen necesariamente que conocer cuáles son los criterios de noticiabilidad que se imponen en cada momento. Es en este contexto, donde el concurso de los periodistas con experiencia profesional en los media se hace imprescindible”<sup>14</sup>.

Para nosotros, un Gabinete de Comunicación debe estar organizado. Al frente del mismo debe estar, no ya un simple licenciado en periodismo u otras ramas de la comunicación, sino un director de comunicación o dircom, que es “en una empresa, responsable encargado de la comunicación publicitaria y de la no publicitaria. Según sea el tamaño de la empresa, podrá contar con más o menos colaboradores permanentes o eventuales, externos o internos de la empresa. Cuando las empresas se dotan de un verdadero departamento de comunicación, éste es su director. Su status, cometidos y responsabilidades varían según los casos. Se encarga de las relaciones con la prensa, y asume total o parcialmente las responsabilidades siguientes: comunicación institucional, comunicación interna, comunicación financiera, comunicación visual y audiovisual, ediciones, estudios y proyectos de comunicación, relaciones públicas, organización de acontecimientos y manifestaciones externas de la empresa, sponsoring, mecenazgo, etc., y supervisión de la comunicación de producto, la profesional <bussines to bussines> y la publicitaria. Cualesquiera que sean sus atribuciones, el director de comunicación es el portavoz habitual de la empresa ante sus diferentes públicos, internos y externos. En unas empresas se encuentra integrado en el departamento de marketing y en otras, directamente vinculado a la dirección general de la empresa o a su presidencia. El director de comunicación trabaja con las agencias de comunicación o de publicidad, y con los diferentes prestatarios externos de servicios de comunicación (institutos de

---

<sup>14</sup> RAMÍREZ, Txema: *Gabinetes de comunicación. Funciones, disfunciones e incidencia*, Bosch Casa Editorial, Barcelona, 1995.



investigación social, talleres gráficos, editores, impresores, ilustradores, etc.). Familiarmente se le llama <dircom><sup>15</sup>”.

Este Dircom puede ser un periodista al que definimos, siguiendo a José Luis Piñuel como “profesional que participa en la redacción de un medio informativo. Más concretamente, profesional a cargo de la recopilación, selección, tratamiento, puesta a punto y presentación de la información a ser comunicada en un sistema de medios (agencia de prensa, publicación diaria o periódica, radio, televisión) o entre los públicos de una empresa y organización”.<sup>16</sup> Por tanto, deberá ocuparse de la comunicación interna y la comunicación externa de la entidad. Aunque adelantamos desde ya, que no todas las ONGD cuentan con un profesional de la comunicación y la información para realizar este trabajo.

Sobre este pilar fundamental se sostiene la presente tesis doctoral, por lo cual a las ONGD a estudiar se les cuestiona, de una forma exhaustiva, sobre la comunicación en la organización, quién se ocupa de esta labor, cómo se organiza, qué tareas se le encomiendan, etc. Para luego preguntar si consideran fundamental esta tarea para la gestión en conjunto de la misma. De esta forma, podremos llegar a una serie de conclusiones teniendo bien claro cómo se gestionan las entidades del sector social y cual es el papel que en esa gestión juegan los departamentos de comunicación.

No es labor de esta tesis entrar en lo que se refiere específicamente a la organización de los gabinetes, a las áreas que éste contiene, a las herramientas de comunicación interna o externa que se utilizan en cada

---

<sup>15</sup> PIÑUEL, José Luis: *La dirección de COMUNICACIÓN*, Del Prado, Madrid, 1995, pp. 822-823.

<sup>16</sup> *Íbidem*, p. 823.

entidad. Sobre este tema ya ha habido muchos estudiosos del mundo de la comunicación que han investigado. Aunque este será el soporte sobre el que se asiente la demostración de la hipótesis inicial: que la comunicación es herramienta indispensable para una buena gestión de las ONGD. Por lo cual deben adoptar Modelos de Gestión Basados en la Creación y Desarrollo de Procesos Comunicativos.

Teniendo como cimientos, pues, todo lo estudiado sobre la comunicación interna y externa en las empresas, en las ONG, y sobre las herramientas utilizadas para realizar esa labor, a lo largo de esta tesis doctoral se analiza, a través de un cuestionario minuciosamente elaborado, la importancia que tiene la aplicación de Modelos de Gestión Basados en la Creación y Desarrollo de Procesos Comunicativos en las entidades no lucrativas. En esta ocasión nos centramos en las ONGD andaluzas, teniendo como base el trabajo de investigación presentado con anterioridad denominado: La importancia de la comunicación como herramienta de gestión en las ONGD inscritas en la Coordinadora Andaluza de ONGD en 2004. Aunque hemos ampliado este espectro de la realidad a estudiar con algunas otras ONGD que no forman parte de la Coordinadora, para su elección nos hemos basado en si han recibido financiación de un organismo público tan importante como es la Agencia Española de Cooperación Internacional (AECI). En dicho cuestionario se interroga a las ONGD acerca de la entidad, su labor, su constitución, su organigrama, ámbito de actuación, etc.

A partir de los datos obtenidos sobre la organización de la comunicación en un departamento específico, de las personas que en él trabajan, las

herramientas que utilizan para realizar su labor, el presupuesto que perciben para ello, etc, y de la importancia que desde la gestoría de estas entidades se dé a esa labor; estaremos en condiciones de sacar conclusiones sobre la importancia de la comunicación en la gestión de estas entidades no lucrativas y, por ende, del sector social, como prefieren llamar a esta parcela algunos estudiosos del tema como Mora y Araujo<sup>17</sup>.

Todo un trabajo de investigación fundamentado en una vasta bibliografía consistente en monográficos escritos por estudiosos del ámbito empresarial y periodístico, así como en todo tipo de artículos de revistas científicas, tesis doctorales sobre asuntos concretos y, como no, los numerosos artículos que nos ofrece ese nuevo medio de información electrónico que es Internet. Un medio mediante el cual se ha podido acceder a documentación que, de otra forma, hubiera sido, no sólo más difícil, sino en algunos casos imposible revisar.

Expuestos los motivos por los cuales nos parece interesante estudiar esta parcela de la realidad social, pasamos ahora a describir cuál ha sido la metodología que hemos escogido para realizar nuestra investigación. Del mismo modo, las hipótesis del presente escudriñamiento, las fuentes del estudio y el contexto en el que se enmarcan las organizaciones sociales objeto de examen, serán puntos a tratar en el apartado que presentamos a continuación.

---

<sup>17</sup> MORA Y ARAUJO, M. y GÓMEZ DEL RÍO, M.: *La comunicación es servicio. Manual de comunicación para organizaciones sociales*, Gránica, Madrid, 2001.

## **2. Fundamentos metodológicos y científicos de la tesis doctoral.**

Investigar significa pagar la entrada por adelantado y entrar sin saber lo que se va a ver.

J. Robert Oppenheimer.

La forma de acercarse a una determinada realidad, con independencia de sus atributos definitorios, determina la especificidad del ángulo de observación, establece los límites del enfoque y clarifica las herramientas de mayor utilidad a la hora de precisar un acercamiento que, primero, tiene la intención de identificar, luego se encarga de desbrozarla en unidades simples de estudio. Como último paso del proceso, ha de establecerse un conjunto de supuestos que se resuelven en conclusiones finales.

Quizá sean éstas, en líneas generales, las distintas fases de todo proceso investigador. Sin embargo, “para llevar a cabo una investigación hay que realizar numerosas actividades, unas en forma secuencial, otras en forma simultánea y tomar variadas decisiones en diferentes etapas”<sup>18</sup>. La primera de ellas es, observado el fenómeno e interesados por él, acotar el objeto de estudio convenientemente. En este caso, las Estrategias de Comunicación para ONGD, que deben aplicar Modelos de Gestión Basados en la Creación y Desarrollo de Procesos Comunicativos.

Siendo fieles a esta identificación del objeto de estudio y a su inevitable localización espacio-temporal ya, desde un primer momento, se ha procedido a ensamblar los diferentes elementos, metodológicos y conceptuales, que, interaccionados entre sí, han posibilitado la elaboración

---

<sup>18</sup> NAGHI NAMA KFOROOSH, Mahammad: *Metodología de la investigación*, Limusa, México D.F., 1988, p. 61.

y redacción de este trabajo final dentro de un dilatado proceso de investigación que ha ido encaminado siempre en una dirección al servicio de un mismo objetivo concreto: demostrar que es importante que las ONGD adopten Modelos de Gestión Basados en la Creación y Desarrollo de Procesos Comunicativos, estableciendo Estrategias de Comunicación en el seno de las mismas. Esta aseveración tiene una gran importancia porque, como subraya Harold Brown, “el único aspecto permanente de la ciencia es la investigación”<sup>19</sup>.

Sintetizando y siguiendo a Ezequiel Ander-Egg, “(...) podemos decir que la investigación constituye una búsqueda de hechos, un camino para conocer la realidad, un procedimiento para descubrir verdades parciales, -o mejor-, para descubrir no falsedades parciales. Como proceso comprende un conjunto de fases: la formulación y definición de problemas, la formulación de hipótesis, la recopilación, sistematización y elaboración de datos, la formulación de deducciones y proposiciones generales y, por último, el análisis de los resultados o conclusiones para determinar si se confirman o no las hipótesis formuladas y encajan dentro del marco teórico del que se partió<sup>20</sup>”. En definitiva la investigación es las “actividades de búsqueda” y el método los “procedimientos para seguir el camino de esa búsqueda<sup>21</sup>”.

Así, “(...) la investigación social es el proceso que, utilizando el método científico, permite obtener nuevos conocimientos en el campo de la realidad social (investigación pura) o bien estudiar una situación para diagnosticar necesidades y problemas a efectos

---

<sup>19</sup> BROWN, Harold I.: *La nueva filosofía de la ciencia*, Tecnos, Madrid, 1988, p. 222.

<sup>20</sup> ANDER-EGG, Ezequiel: *Técnicas de investigación social*, El Ateneo, México D.F., 1996 (7ª edición), p. 57.

<sup>21</sup> *Ibidem*, p. 58.

de aplicar los conocimientos con fines prácticos (investigación aplicada)<sup>22</sup>”. Este segundo caso es en el que podemos enmarcar la presente tesis doctoral, ya que en ella lo que se pretende es estudiar y analizar una situación: la de las Estrategias de Comunicación y la necesidad de aplicar Modelos de Gestión Basados en la Creación y Desarrollo de Procesos Comunicativos.

---

<sup>22</sup> ANDER-EGG, Ezequiel: *Técnicas de investigación social*, El Ateneo, México D.F., 1996 (7ª edición), pp. 59-60.

## 2.1. El objeto de estudio.

Como asegura Klaus Krippendorff, “toda investigación científica está motivada por el deseo de conocer o entender mejor una porción del mundo real”<sup>23</sup>. De esta forma la *porción* del mundo real se intenta aprehender por medio de esta tesis doctoral, que en términos genéricos se conoce como acotación del objeto de estudio, es la que encabeza en negrita y con un gran cuerpo de letra el presente documento, esto es, que las ONGD deben aplicar Estrategias de Comunicación adoptando en el seno de las mismas Modelos de Gestión Basados en la Creación y Desarrollo de Procesos Comunicativos.

Ha sido necesario primero partir de la premisa de los propios límites que se derivan del verdadero alcance de este estudio monográfico sobre la labor de comunicación en las ONGD y cómo esta influye y es decisiva para la gestión de las ONGD andaluzas. Se ha tratado de acceder a todo el vasto material de recursos de la biblioteca de la Universidad de Sevilla y además, ha sido necesario adquirir de forma particular determinadas monografías sobre diversos aspectos que se abordan en este estudio para completar la bibliografía al respecto. Del mismo modo han sido necesarias decenas de visitas a las diferentes organizaciones estudiadas, cuyas sedes se encuentran en otras provincias andaluzas, diferentes al lugar donde se ha desarrollado el grueso del trabajo que ha sido Sevilla. Fuera han quedado, por necesidad, otras obras bibliográficas que no estaban a nuestro alcance por los motivos más variados, así como la información de otras

---

<sup>23</sup> KRIPPENDORFF, Klaus: *Metodología de análisis de contenido. Teoría y práctica*, Paidós Comunicación, Barcelona, 1990, p. 252.

organizaciones que no eran objeto de estudio de esta tesis doctoral y aquellas otras que no han facilitado la información solicitada.

Así, las ONGD objeto de la presente tesis doctoral son: A.P.Y. Solidaridad en Acción (Ayuda a los Pueblos Yugoslavos); ACNUR; Asamblea de Cooperación por la Paz; Asociación Amistad con el Pueblo Saharui-Sevilla; Asociación Cultural Colectivo de Inmigrantes Independientes (EL COLECTIVO); Asociación Espiritual Brahma Kumaris; Ayuda en Acción; C.I.C. Batá (Centro de Iniciativas para la Cooperación Batá); Cáritas; CEAR (comisión Española de Ayuda al Refugiado); CESAL (Centro de Estudios y Solidaridad con América); CODESPA; Cruz Roja; Educación Sin Fronteras; Ingeniería Sin Fronteras; INTERED (Red de Intercambio Solidario); ISCOD (Instituto Sindical para la Cooperación al Desarrollo); Intermón-Oxfam; Jóvenes del Tercer Mundo; Manos Unidas; Médicos del Mundo; Médicus Mundi; MPDL (Movimiento por la Paz, el Desarme y la Libertad); Mujeres en Zona de Conflicto; Paz y Desarrollo; Paz y Solidaridad; PROCLADE Bética (Promoción Claretiana para el Desarrollo Bética); PROYDE (Promoción y Desarrollo); Save The Children; SETEM Andalucía (Servicio al Tercer Mundo); Solidaridad Don Bosco; Solidaridad Internacional; UNICEF Andalucía. En total 33 han sido las ONGD que trabajan en Andalucía estudiadas para la realización de la tesis doctoral que nos ocupa<sup>24</sup>.

---

<sup>24</sup> En los anexos de esta tesis doctoral puede consultarse el directorio completo de las ONGD inscritas en la Coordinadora Andaluza de ONGD.



Siguiendo a Humberto Eco<sup>25</sup> “hacer una tesis significa:

- Localizar un tema concreto.
- Recopilar documentos sobre dicho tema.
- Poner en orden dichos documentos.
- Volver a examinar el tema partiendo de cero a luz de los documentos recogidos.
- Dar una forma orgánica a todas las reflexiones precedentes.
- Hacerlo de un modo que quien la lea comprenda lo que se quería decir y pueda, si así lo desea, acudir a los mismos documentos para reconsiderar el tema por su cuenta”.

Pues bien, lo primero que hay que hacer es determinar cuál va a ser el tema a estudiar. Un asunto que sea novedoso, interesante y que nos entusiasme en especial por alguna razón. Premisa que, a priori, parece bastante sencilla de acometer, pero que, como suele pasar con cada reto al que día a día nos llama la vida, no es siempre como pensábamos que pudiera ser, bien por exceso o por defecto. Este escollo fue salvado en el trabajo de investigación que precede a esta tesis doctoral, y ahora se matiza el título de la misma defendiendo que las ONGD deben adoptar Estrategias de Comunicación definidas apoyándose en Modelos de Gestión Basados en la Creación y Desarrollo de Procesos Comunicativos.

Contando en todo momento con la aprobación del director del presente estudio, nos hemos propuesto ampliar y corregir el trabajo de investigación presentado en su momento, el cual nos sirve como soporte de la tesis doctoral que en este momento nos ocupa.

---

<sup>25</sup> ECO, Humberto: *Cómo se hace una tesis. Técnicas y procedimientos de investigación, estudio y escritura*, GEDISA, Barcelona, 1989.

A la vez que los conocimientos han ido creciendo con la lectura, también lo han hecho con las visitas a las ONGD objeto de estudio. Unas visitas previamente preparadas, que nos han permitido ahondar en las profundidades de las labores comunicativas de estas entidades, y enriquecer nuestro conocimiento sobre las mismas, haciendo que cada una de las afirmaciones que se recogen en esta tesis doctoral estén cargadas de la realidad que se vive día a día en las ONGD analizadas.

De la puesta en orden de los documentos recopilados y del resto de requisitos necesarios para hacer una tesis se irá dando cuenta a lo largo de este trabajo.

Pero un tema no puede ser importante o interesante de estudiar porque a una persona le asalte una inquietud, sino que hay que respaldar la elección de una cuestión a indagar con lo que estudiosos del ámbito académico e investigador han dicho y escrito al respecto. Un respaldo que ya ha quedado patente en el apartado primero<sup>26</sup> de esta tesis doctoral, dedicado a explicar la *Necesidad de un estudio sobre Estrategias de Comunicación para ONGD. Modelos de Gestión Basados en la Creación y Desarrollo de Procesos Comunicativos*.

Así nuestro objeto de estudio queda acotado en las Organizaciones No Gubernamentales para el Desarrollo (ONGD) mencionadas al comienzo de este apartado. Más concretamente a las labores de comunicación que en ellas se desarrollan, las Estrategias de Comunicación que adoptan, quiénes

---

<sup>26</sup> Punto 1 de la presente investigación, pp. 5-18.

son los profesionales que se encargan de la tarea comunicativa y la importancia de adoptar Modelos de Gestión Basados en la Creación y Desarrollo de Procesos Comunicativos. De este modo podremos llegar a la elaboración de unas conclusiones que refutarán nuestras hipótesis de partida, para lo cual nos hemos planteado unos objetivos muy concretos.

## **2.2. Objetivos e Hipótesis de partida**

### Objetivos

En la presente tesis doctoral nos proponemos como objetivo principal mostrar la importancia del sector social en nuestro país y cómo la aplicación de Modelos de Gestión Basados en la Creación y Desarrollo de Procesos Comunicativos debe considerarse una herramienta fundamental en la configuración del propio ser de las Organizaciones No Gubernamentales para el Desarrollo.

Para alcanzar este objetivo principal nos proponemos primero alcanzar otros de índole menor que se convierten, por sí solos, en epígrafes independientes pero que en conjunto forman un todo compacto. Así, nos detenemos en estudiar como contexto el surgimiento del asociacionismo y la situación actual del mismo en España; nos adentramos en el análisis del Sector Social definiendo qué es una ONG y una ONGD y estudiando su desarrollo como organizaciones y en su legislación en España, cogiendo como referente al mismo tiempo el ámbito andaluz. Del mismo modo, indagamos sobre la importancia de la comunicación en las organizaciones de todo tipo y nos detenemos en el caso de las ONGD, estudiando las estrategias comunicativas de las mismas y la comunicación interna y externa.

Igualmente, indagamos en la importancia de la comunicación como herramienta de gestión en las ONGD a partir de las conclusiones del

trabajo de investigación que esta doctoranda presentó en la Universidad de Sevilla en Septiembre de 2005, titulado “La importancia de la Comunicación como herramienta de Gestión en las ONGD inscritas en la Coordinadora Andaluza de ONGD en 2004”.

Hipótesis de partida

Las hipótesis de la presente tesis doctoral siguen un orden circular, comenzando por la hipótesis más importante, seguida de otras de menor índole y acabando con la hipótesis de partida:

1.- Las ONGD son entidades sociales que se gestionan de igual forma que otras organizaciones jurídicamente constituidas. Por este motivo deben desarrollar Estrategias de Comunicación apoyadas en Modelos de Gestión Basados en la Creación y Desarrollo de Procesos Comunicativos.

2.- Hoy por hoy, las entidades de todo tipo, públicas y privadas, son conscientes de que una buena gestión de las mismas es imposible sin unas buenas Estrategias de Comunicación que sustenten su quehacer diario.

3.- Las ONGD necesitan del apoyo de personas físicas y jurídicas, públicas y privadas para su supervivencia y permanencia en el tiempo.

4.- Para ser conocidas, las ONGD necesitan de una visibilidad fuerte en sus acciones y proyectos.

5.- Esta visibilidad sólo es posible gracias a la comunicación interna, para conocerse a sí mismas, y la comunicación externa para ser conocidas por los demás. Por tanto debemos distinguir entre los públicos internos y los públicos externos de las ONGD. Del mismo modo, en el caso de estas

entidades sociales debemos hablar de unos públicos intermedios como son: socios, voluntarios y colaboradores habituales.

6.- La comunicación interna y externa para conseguir el objetivo principal que es la relación con los públicos debe hacerse apoyándose en herramientas específicas para cada uno de los casos.

7.- Por ello consideramos necesario que la formación de los profesionales que acometan esta actividad comunicativa sean licenciados en Comunicación y, sobre, en Periodismo, aunque con una formación complementaria en comunicación institucional. Puesto que creemos que son los expertos más idóneos para realizar estas tareas comunicativas.

8.- Por tanto, las ONGD, como entidades sociales deben tomar nota en este aspecto, al igual que ya lo han hecho de otros, y tener en cuenta que la comunicación es herramienta indispensable para una buena gestión de las mismas. Es por ello que, volviendo a la primera hipótesis, las ONGD deben desarrollar Estrategias de Comunicación apoyadas en Modelos de Gestión Basados en la Creación y Desarrollo de Procesos Comunicativos

### **2.3. Una metodología válida.**

No todas las metodologías se ciñen con rigor al principio de utilidad y al objetivo que preside el presente estudio, porque, desde una perspectiva general, éstas deben ser entendidas como instrumentos potenciales al servicio de la investigación, aunque sólo una de ellas presenta las características necesarias para responder a todas las hipótesis que se desgranar a lo largo de esta investigación. En palabras del Gérard Fourez, “una vez comprobada la relatividad de los métodos con que los científicos hacen avanzar sus experimentos, también hay que insistir en la coherencia que pueden ofrecer. Enfrentados a preguntas, los científicos utilizan diversos métodos y modos diversos para aprehenderlas”<sup>27</sup>.

Por un lado, hace falta que sea eficaz, que nos lleve por el camino adecuado y que sea capaz de conducirnos eficientemente hasta llegar a las conclusiones finales según la finalidad que nos hemos propuesto: demostrar que las ONGD deben establecer Estrategias de Comunicación apoyándose en Modelos de Gestión Basados en la Creación y Desarrollo de Procesos Comunicativos.

Para empezar y evitar de este modo el delicado terreno de la confusión, es necesario definir un concepto que es, sin duda, clave para toda la investigación. Así, “el término metodología designa el modo en que enfocamos los problemas y buscamos las respuestas. En las ciencias sociales se aplica a la manera de

---

<sup>27</sup> FOUREZ, Gérard: *La construcción del conocimiento científico*, Narcea, Madrid, 1994, p. 59.



realizar la investigación. Nuestros supuestos, intereses y propósitos nos llevan a elegir una y otra metodología”<sup>28</sup>.

Aunque de la observación se ha derivado la constatación del objeto de estudio, es decir, se ha podido percibir sobre el terreno cómo los Modelos de Gestión Basados en la Creación y Desarrollo de Procesos Comunicativos, ayudan a establecer una estrategia de comunicación estructurada en las ONGD, un factor imprescindible para cualquier organización. En consecuencia, se ha desatado la curiosidad y el interés imprescindible para establecer las hipótesis de salida ya reseñadas, no se trata, en este caso, de analizar comportamientos humanos a través de la observación participante, que es el área donde mejor se aplican y mayores resultados han obtenido este tipo de metodologías, sino que han sido utilizadas, sólo de entrada, para precisar, por medio de la exploración inicial, la evidencia de que aquellas organizaciones que desarrollen Modelos de Gestión Basados en la Creación y Desarrollo de Procesos Comunicativos, tendrán una comunicación estratégica mejor diseñada y, por ende, funcionarán mejor que aquellas que carezcan de estas premisas. Algo que era más que una intuición y que se situaba en el terreno de la realidad objetivable, y, sólo por ello, su conversión factible en objeto de investigación pormenorizado e independiente.

Son muchos los teóricos que, situados en esta tesitura, defienden que “la ciencia comienza por la observación. Es un hecho innegable del cual actualmente nadie

---

<sup>28</sup> TAYLOR S.J./BOGDAN, R: *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Paidós, Barcelona, 1994, p. 15.

puede dudar”<sup>29</sup>, ya que, en sí mismo, representa “el más antiguo y más moderno método de recogida de datos”<sup>30</sup>. Aunque, “no se trata de una observación superficial, sino de una observación científica”<sup>31</sup>, que responde a una finalidad concreta y que, en este caso, representa sólo el instrumento que ha permitido la detección del objeto de estudio. Una vez distinguido, identificado y definido, se ha optado por una metodología hipotética-deductiva que se desgrana por medio de hipótesis menores pero que, en todo momento, se encuentra al servicio de un mismo objetivo; desvelar mediante un indispensable rigor científico la necesidad de diseñar Estrategias de Comunicación en el seno de las ONGD aplicando Modelos de Gestión Basados en la Creación y Desarrollo de Procesos Comunicativos.

Es evidente que sin la previa localización, observación y objeto de estudio no habría sido posible poner en pie esta tesis doctoral. En este sentido, afirma Bronowski que “para obrar de un modo científico, de un modo humano simplemente, son necesarias dos cosas: hecho y pensamiento. La ciencia no consiste sólo en hallar los hechos; ni basta con pensar, aunque sea racionalmente. Los procesos de la ciencia son característicos del obrar humano en el sentido de que se desarrollan a través de la unión del hecho empírico y el pensamiento racional, de modo tal que pueden ser separados”<sup>32</sup>. Es decir, la detección en sí misma del hecho no supone un afluente fundamento de conocimiento científico si no es sometido convenientemente a los cauces de una metodología por la que, una vez identificado y conocido, sea posible analizarlo y diseccionarlo con detenimiento.

---

<sup>29</sup> ANGUERA, María Teresa: *Metodología de la observación de las ciencias humanas*, Cátedra, Madrid, 1992, p. 19.

<sup>30</sup> *Ibidem*, p. 19.

<sup>31</sup> VÁZQUEZ, J.M./LÓPEZ RIVAS, P: *La investigación social*, UPE, Madrid, 1962, p. 78.

<sup>32</sup> BRONOWSKI, J.: *El sentido común de la ciencia*, Península, Barcelona, 1978, p. 37.

En este punto, recogiendo la definición de Ludwik Fleck, “se considera hecho lo fijo, lo permanente y lo independiente de la opinión subjetiva del investigador, lo contrapuesto a la transitoriedad de las teorías. Es la meta de las ciencias”<sup>33</sup>, dice. De esta forma, nos recuerdan Lothar Schäfer y Thomas Schnelle en la introducción de su libro *La génesis y el desarrollo de un hecho científico*, “Fleck demuestra el carácter colectivo de la investigación, la dependencia de la ciencia de valores externos a ella {...}, se muestra, frente a la concepción ahistórica de la ciencia de los empiristas lógicos, como un defensor vehemente de la idea de desarrollo”<sup>34</sup>. En cierta medida, muchos años antes de Edgar Morin, este médico judío pone de relieve la necesidad de vincular cualquier objeto de estudio al contexto al que pertenece y del que recibe a diario múltiples influencias, circunstancia que se multiplica en el terreno de las ciencias sociales.

De esta forma y tal como señala Carl Hempel a la hora de reseñar los *Fundamento de la formación de conceptos en ciencia empírica*, “las hipótesis interpretadas serán hipótesis derivadas de la teoría; pero su confirmación o desconfirmación por los datos empíricos fortalecerán o debilitarán medianamente también las hipótesis primitivas a partir de las cuales fueron derivadas”<sup>35</sup>. En esta cadena entre secuencial y arborescente de hipótesis, las segundas se desprenden de las primeras, pero éstas últimas se ven influenciadas por aquellas que han sido motivadas a lo largo de una investigación que, en sí misma, debe ser considerada como un proceso.

---

<sup>33</sup> FLECK, Ludwik: *La génesis y el desarrollo de un hecho científico*, Alianza Universidad, Madrid, 1986, p. 43.

<sup>34</sup> *Ibidem*, prólogo de Lothard Schäfer y Thomas Schnelle, p. 27.

<sup>35</sup> HEMPEL, Carl: *Fundamentos de la formación de conceptos en ciencia empírica*, Alianza, Madrid, 1988, p. 57.

En esta tesis no podía, por tanto, ser obviada la importancia de la observación que, como defiende Mahammad Nagui, “es la forma directa de recopilar datos en el momento que ocurren ciertos eventos”<sup>36</sup>. Unos eventos que son el día a día en la acción de comunicación de las ONGD estudiadas y de quienes se encargan de llevarla a cabo, tengan o no especialización en comunicación.

Desde un punto de vista general, siguiendo la clasificación de Deutscher y para situar debidamente el tipo de metodología utilizada, “en las ciencias sociales han prevalecido dos perspectivas teóricas principales. La primera, el positivismo (...) Los positivistas buscan los hechos o causas de los fenómenos sociales con independencia de los estados subjetivos de los individuos”<sup>37</sup>, mientras la segunda perspectiva teórica principal se define como fenomenológica y, a diferencia de la anterior, “la realidad que importa es lo que las personas perciben como importante”<sup>38</sup>.

De esta forma, insisten Taylor y Bogdan, “adoptando el modelo de investigación de las ciencias naturales, el positivista busca las causas mediante métodos tales como cuestionarios, inventarios y estudios demográficos, que producen datos susceptibles de análisis estadístico”<sup>39</sup>. En el otro extremo, en cambio, se encuentra el fenomenólogo, que “busca comprensión por medio de métodos cualitativos tales como la observación participante, la entrevista en profundidad y otros, que generan datos descriptivos”<sup>40</sup>.

---

<sup>36</sup> NAGUI NAMAUFOROOSK, Mohammad: *Metodología investigación*, Lisuma, México D.F., 1988, p. 163.

<sup>37</sup> TAYLOR, S.J./BOGDAN R.: *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*, Paidós, Barcelona, 1994, p.15.

<sup>38</sup> *Ibidem*, p. 16.

<sup>39</sup> *Ibidem*, p. 16.

<sup>40</sup> *Ibidem*, p. 16.

Por lo tanto, atendiendo a esta clasificación binaria entre métodos cuantitativos y cualitativos, el presente trabajo de investigación ha elegido desde un principio la segunda opción porque ha arrancado de la observación, ha debido recurrir a la recopilación de información mediante cuestionarios y se ha ensamblado gracias a la elección de una metodología hipotético-deductiva que ha permitido su realización, haciéndolo posible, además de deseable.

De este modo, “en la metodología cualitativa el investigador ve al escenario y a las personas en una perspectiva holística; las personas, los escenarios o los grupos no son reducidos a variables, sino considerados como un todo” ya que se “estudia a las personas en el contexto de su pasado y de las situaciones en las que se hallan”<sup>41</sup>. Como afirman Taylor y Bogdan para defenderse de las invectivas de los positivistas que reducen la acción investigadora a las posibilidades del dato cuantificable, “un estudio cualitativo no es un análisis impresionista, informal, basado en una mirada superficial a un escenario o a personas. Es una pieza de investigación conducida por procedimientos rigurosos, aunque no necesariamente estandarizados”<sup>42</sup>.

Por lo tanto, a la hora de afrontar esta tesis se ha hecho de acuerdo con un método hipotético-deductivo, donde la interrogación ejerce de impulso para, tras la búsqueda del material relacionado con el objeto de estudio, extraer una serie de deducciones y explicaciones, que no son arbitrarias, sino que se encuentran sometidas a las determinaciones de la metodología utilizada.

---

<sup>41</sup> TAYLOR, S.J./BOGDAN R.: *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*, Paidós, Barcelona, 1994, p. 20.

<sup>42</sup> *Ibíd.*, p. 22

Sin embargo, y evitando el riesgo de entrar en generalizaciones poco recomendables, “es evidente que la explicación científica se ofrece para sucesos individuales, para sucesos recurrentes, para regularidades invariables o para regularidades estadísticas”<sup>43</sup>, por lo que, siguiendo la clasificación de Ernest Ángel, nos podemos encontrar con cuatro tipos de explicaciones: “deductivas, probabilísticas, funcionales o teleológicas y genéticas”<sup>44</sup>, constituyendo el engranaje esencial y básico para esta tesis la primera de las cuatro variables posibles de explicaciones científicas que componen la referida ordenación de opciones.

Así, si primero se parte de una hipótesis, que a su vez va generando otras de índole menor, y se acomoda todo el proceso mediante explicaciones de carácter deductivo que tratan de responder a cada una de estas interrogaciones, de acuerdo con la relación de Ángel, se desemboca necesariamente en la obligada elección de la metodología más conveniente para la tesis doctoral: la hipotético-deductiva, aunque acomodándose sobre una serie de acontecimientos concretos que constituyen el objeto de estudio, que no permiten la realización ni de teorías ni de reglas de aplicación universales, pero que, en cambio, si avalan el método elegido como un instrumento válido para calibrar, determinar y precisar el objeto de estudio de la presente tesis doctoral.

Para evitar equívocos, es necesario precisar que este trabajo se circunscribe al ámbito de las ciencias sociales, utilizando sus contrastadas y validadas

---

<sup>43</sup> ÁNGEL, Ernest: *La estructura de la ciencia. Problemas de la lógica de la investigación científica*, Paidós, Buenos Aires (Argentina), 1974, p. 27.

<sup>44</sup> *Ibíd.*, pp. 32-36.

metodologías de trabajo e incidiendo sobre un campo de investigación especificado desde un principio: Estrategias de Comunicación para ONGD. Modelos de Gestión Basados en la Creación y Desarrollo de Procesos Comunicativos. Ciñéndonos a esta panorámica inicial y tal como admite Carl Hempel, “las diferentes ramas de la investigación se pueden dividir en dos grupos fundamentales: las ciencias empíricas y las ciencias no empírica. Las primeras pretenden explorar, describir, explicar y predecir los acontecimientos que tienen lugar en el mundo en que vivimos”<sup>45</sup>. En consecuencia y adelantando que bajo sus dominios se inserta el presente trabajo de investigación, “las ciencias empíricas o de la realidad comprenden las ciencias naturales, las ciencias sociales y las humanidades”<sup>46</sup>.

Además, cada una de las ciencias ocupa un área determinada del conocimiento humano. En el caso de las ciencias sociales, aquéllas que estudian el comportamiento de las sociedades así como sus fenómenos más determinantes. Sin embargo, en la distinción entre unas y otras han debido oponerse unas diferencias que Fourez denomina rupturas cuando afirma que “en la base de toda disciplina hay una ruptura, una acción humana que separa y que impide la confusión, siempre en función de un proyecto. En biología, dicha acción es la que establece la diferencia entre lo vivo y lo no vivo; en física, es la que plantea la noción de materia (...); en psicología, es la que distingue entre el individuo, la sociedad, su entorno, etc. Esa separación, esa construcción del objeto por la comunicación científica es lo que Bachelard llamó las rupturas epistemológicas”<sup>47</sup>.

---

<sup>45</sup> HEMPEL, Carl: *La filosofía de la ciencia natural*, Alianza, Madrid, 1982, p. 13.

<sup>46</sup> ALCINA FRANCH, José: *Aprender a investigar*, Compañía Literaria, Madrid, 1999, p. 49.

<sup>47</sup> FOUREZ, Gérard: *La construcción del conocimiento científico*, Narcea, Madrid, 1994, p. 77.

Las diferentes ciencias son capaces de aprehender y ordenar el saber humano, con independencia de las distintas clasificaciones que se han utilizado para distinguirlas, sin olvidar tampoco que gracias a esta división es posible detallar que el curso de la presente tesis se inscribe dentro de una rama concreta de las ciencias sociales, que son las ciencias de la comunicación. Esta dimensión del conocimiento científico engancha con las afirmaciones de Gérard Fourez, para quien “las ciencias son un fenómeno social. Esto también ha sido comprobado por los sociólogos que han empezado a estudiarlas como tales”<sup>48</sup>.

El estudio de todos los fenómenos relacionados con la comunicación humana, sea personal, colectiva o de masas, ha alcanzado tales dimensiones en la actualidad que legitima por sí mismo la consignación de un área específica de conocimiento que se conoce como ciencias de la comunicación, para la que el comportamiento, el desarrollo, la evolución y las potencialidades de los *mass media* supone una parte fundamental a la hora de proyectar sus investigaciones y establecer sus teorías. Tanto es así que Krippendorff asegura que “la comunicación ha penetrado siempre en todas las esferas de la vida, pero en nuestros días la producción masiva de material impreso, la existencia de equipos para el registro del sonido y la imagen, las máquinas fotocopiadoras y los ordenadores electrónicos han aumentado enormemente la disponibilidad de material simbólico”<sup>49</sup> y han ensanchado, por ende, las posibilidades de investigación científica. En este contexto general se incluye, por supuesto, la presente investigación.

---

<sup>48</sup> FOUREZ, Gérard: *La construcción del conocimiento científico*, Narcea, Madrid, 1994, p. 123.

<sup>49</sup> KRIPPENDORFF, Klaus: *Metodología de análisis de contenido. Teoría y práctica*, Paidós Comunicación, Barcelona, 1989, p. 93.



La importancia de la información para las ONGD es, ya hoy, una realidad innegable. Estas organizaciones, como cualquier otra, necesitan conocer su entorno, saber qué se piensa de ellas, de su labor en la sociedad y conocer aquellos públicos con los que se relaciona. Así como afirma García Izquierdo “(...) una de las primeras y más importantes novedades que debieran introducirse en la gestión de la relación entre las ONGD y su base social es la consideración prioritaria de la articulación del recurso informativo como materia prima imprescindible desde la que diseñar y orientar el referido pilar asociativo”<sup>50</sup>. A lo largo de este trabajo tendremos ocasión de conocer numerosos argumentos que aclararán de manera contundente este hecho. Por otro lado, sabemos que los periodistas son artesanos de la comunicación, cuya materia prima principal es la información. Del mismo modo, no podemos olvidar que la información es sólo una parte de la comunicación que es un concepto más global. De ahí la relación que intentamos establecer entre comunicación y gestión en las ONGD.

A veces este tipo de precisiones es difícil de establecer, más aún en el ámbito de la comunicación social donde interactúan tantos factores en constante cambio y se tiende a visiones de carácter holístico que se instrumentalizan a través de lo que, desde un punto de vista conceptual, ha sido catalogado como pensamiento complejo. Es decir, “todo intento de legitimación de una proposición correcta como la única tiene sólo un valor limitado, pues está atada inextricablemente a un colectivo de pensamiento”<sup>51</sup> y se supedita, como se ha indicado con anterioridad, a un complicado circuito de

---

<sup>50</sup> GARCÍA IZQUIERDO, Bernardo: *Nuevos socios para nuevas ONGD*, Universidad de Deusto, Bilbao, 2001, p. 59.

<sup>51</sup> FLECK, Ludwik: *La génesis y el desarrollo de un hecho científico*, Alianza Universidad, Madrid, 1986, p. 81.

interconexiones que vinculan el objeto de estudio con un contexto, que está vivo, que evoluciona, que se desarrolla y con el que mantiene influencias recíprocas.

La tesis doctoral, por lo tanto, se ha desarrollado según unos patrones bien definidos que han estado constituidos por la definición del objeto de estudio diferenciado, la elección de una metodología hipotético-deductiva y la inclusión de todo el proceso bajo el amplio prisma de las ciencias de la comunicación. De todas formas, la delimitación concreta del material de análisis así como del campo de investigación no es escollo para prescindir de un mínimo ejercicio de contextualización, indispensable para comprender la importancia de establecer Modelos de Gestión Basados en la Creación y Desarrollo de Procesos Comunicativos en las organizaciones, más concretamente en las organizaciones no gubernamentales y dentro de éstas las denominadas de desarrollo, basándonos como ejemplo en las que están inscritas en la Coordinadora Andaluza de ONGD y aquellas que son importantes a nivel nacional, siendo financiadas por organismos públicos estatales. Al mismo tiempo que para entender las conclusiones finales de este trabajo. Por lo cual, hemos introducido aclaraciones sobre ONG, ONGD y, por supuesto, organización, estrategias y comunicación; así como sobre otras acepciones íntimamente relacionadas con estos conceptos.

Esta concreción es determinante porque revela el lugar donde se sitúa el objeto de estudio y centra la investigación, evitando posibles desviaciones hacia otros campos, que significarían un evidente escollo en la enhebración de todos los instrumentos metodológicos que configuran su puesta en

marcha y representarían un componente de clara distorsión para alcanzar el objetivo con el que se ha empezado este trabajo.

Como ha sido aclarado con rotundidad en las primeras páginas de este documento, el objetivo último de esta tesis no es estudiar la labor de comunicación que se realiza en las organizaciones, a saber la comunicación interna y externa de la entidad y las herramientas de las que se valen los profesionales en este ámbito para ello. En este trabajo lo que se pretende, fundamentalmente, es demostrar que es necesario establecer Estrategias de Comunicación estables en el seno de las ONGD, y que es de capital importancia que las mismas adopten Modelos de Gestión Basados en la Creación y Desarrollo de Procesos Comunicativos.

Evidentemente, para una mayor claridad en la exposición del tema principal y un mejor orden de los contenidos más relevantes indagados para la realización de esta tesis doctoral, será necesario detenerse en la clarificación de conceptos así como en la labor de comunicación y de gestión que se realiza en las ONGD para llegar, al final, a sostener que la primera es imprescindible para la segunda. A saber, que las ONGD en la necesidad de establecer Estrategias de Comunicación deben adoptar Modelos de Gestión Basados en la Creación y Desarrollo de Procesos Comunicativos.

De todas formas, estas subacotaciones o subdivisiones del objeto de estudio están condicionadas por la propia investigación, responden a la relevancia que adquieren dentro del proceso sucesivas hipótesis menores que lo han

ido vertebrando. No son aleatorias ni indiscriminadas, sino que se presentan como la consecuencia de un análisis previo que ha posibilitado observar, detallar, analizar y distinguir la relevancia que la comunicación ha tenido y tiene en organizaciones de todo tipo y la incidencia directa en la gestión de las mismas y que, con el debido orden expositivo, se trasladan al corpus general de la presente tesis doctoral.

El cauce de toda la investigación, en todo caso, se ciñe al ámbito de las ciencias sociales. Centrándose en el campo de las ciencias de la comunicación social, disciplina que tiene como elemento de estudio preferente el comportamiento de los *mass media* y sus influencias sobre las sociedades contemporáneas. Y es precisamente una parte de esa sociedad contemporánea la que se pretende analizar en este análisis de fondo: la necesidad que tienen las ONGD establecer Estrategias de Comunicación adoptando Modelos de Gestión Basados en la Creación y Desarrollo de Procesos Comunicativos.

Así, la importancia de la información y la comunicación en las ONGD andaluzas es la mecha que activa la presente tesis doctoral. No queriendo, en ningún caso, ser una mera exposición de la labor que se realiza en estas entidades o una simple correlación de datos estadísticos, sino llegando más allá, recogiendo las opiniones y las vivencias de quienes día a día desarrollan su jornada laboral vinculados a este tipo de organizaciones.

El éxito depende, en gran medida, del acierto en la elección de las herramientas, en la adecuación de una metodología que nos sirva para

despejar el camino, no para enturbiarlo, donde no se dependa de exposiciones superficiales basadas en leves impresiones, sino que los argumentos se fundamenten primero, para que puedan validarse después.

Nada puede dejarse al arbitrio de la improvisación, a los impulsos siempre anárquicos del desorden metodológico, a las predilecciones aleatorias que enmarañan la investigación en lugar de arrojar luz sobre un complicado proceso de indagación, en un principio confuso.

Seleccionado el tema y escogido el mejor instrumento para su disección, el siguiente paso es conducir todas las hipótesis que se presenten en una única dirección: Conocer qué son y qué marco jurídico sostiene a las ONG en general y a las ONGD en particular; cómo se gestionan estas entidades del sector social; qué se entiende por comunicación y cómo se aplica al ámbito empresarial y organizacional en general a través del prisma de la labor periodística en los gabinetes de comunicación; en qué plano entra la comunicación en este ámbito: los gabinetes de comunicación y marketing, para responder con exhaustividad a la pregunta que activa todo el proceso: ¿Deben desarrollar Estrategias de Comunicación las ONGD implantando Modelos de Gestión Basados en la Creación y Desarrollo de Procesos Comunicativos?

Este interrogante preside necesariamente todo el trabajo. No se ha realizado ninguna maniobra que no haya sido salpicada por su autoridad y su relevancia. Desviarse de su orientación y camino significa transgredir los límites de una investigación que ha sido definida en cuanto al tema y

absolutamente condicionada desde un principio por su finalidad: satisfacer mediante argumentos fundamentados las exigencias que se desprenden de la pregunta anterior y hacerlo gracias a las explicaciones que se desprenden de la exhaustividad científica de una metodología que permita depurar la verdadera incidencia del trabajo de los profesionales de la comunicación en la gestión de las ONGD andaluzas seleccionadas.

Los distintos puntos que se concretan a lo largo de este trabajo no son una mera relación de conceptos, sino que se interrelacionan unos con otros para llegar a demostrar las hipótesis de trabajo de una forma ordenada y con unos cimientos fuertes.

Cada uno de los conceptos que se detallan, cada uno de los epígrafes que componen la redacción de este trabajo de investigación está enfocado a clarificar el objeto de estudio. Lo que se pretende es enmarcarlo y cimentarlo, para lo cual es necesario que se dejen bien claros todos y cada uno de los conceptos, así como los lazos que los unen para formar un todo que, necesariamente, viene a fundamentar la necesidad de implantar Estrategias de Comunicación adoptando Modelos de Gestión Basados en la Creación y Desarrollo de Procesos Comunicativos en las ONGD.

Es cierto también, que la respuesta a unas preguntas se ha producido gracias a la formulación de nuevos interrogantes que, siguiendo una secuencia arborescente en el alambicado ejercicio retrospectivo a partir del que se enhebra el presente trabajo de investigación, ha permitido descender en la escala de un mismo proceso hipotético-deductivo para activar nuevas

afirmaciones que, interconectadas entre sí, consolidan el ensamblaje definitivo de esta investigación por medio de capítulos diferenciados. De esta forma, se reduce al máximo la aleatoriedad y se ordena metodológicamente la exposición.

De esta manera, los diferentes niveles de investigación han aconsejado una subdivisión en áreas de interés preferentes. Por esta razón y con la finalidad de atribuir una lógica al documento final, se ha dividido en capítulos independientes que, en modo alguno lo son en un sentido estricto –forman parte de una misma realidad-, sino que se presentan como la mejor manera para establecer unidades de análisis, tanto en el terreno de la investigación como en la ulterior fase de redacción por escrito.

De modo aclaratorio, se puede decir que la importancia de establecer Estrategias de Comunicación sobre la base de Modelos de Gestión Basados en la Creación y Desarrollo de Procesos Comunicativos en las ONGD andaluzas ha sido considerada por la investigadora, desde un principio, como una realidad en sí misma digna de convertirse en objeto de estudio independiente, pero que, metodológicamente, se ha impuesto la necesidad de desmembrarla en unidades menores de análisis para evitar un *totum revolutum* que hubiera imposibilitado la investigación y la hubiera convertido en un proyecto inviable. Esta actitud es también la mejor respuesta a la formulación de hipótesis secundarias que han requerido, por sí solas, de una atención específica.

De esta forma y siguiendo en todo momento una metodología de naturaleza cualitativa, para poder demostrar fehacientemente la necesidad de implantar Estrategias de Gestión adoptando en el seno de las ONGD Modelos de Gestión Basados en la Creación y Desarrollo de Procesos Comunicativos, ha sido necesario realizar un cuestionario previo que ha sido enviado a todas las ONGD estudiadas. Unos cuestionarios que responden a la tipología de respuesta directa, con preguntas abiertas, donde se ofrece a los entrevistados la posibilidad de contar cuanto deseen sobre la cuestión planteada. Una herramienta metodológica validada en ciencias sociales y que explican con detalle autores como Ezequiel Ander-Egg: “Un cuestionario es por definición un instrumento de recopilación de datos, rigurosamente estandarizado, que traduce y operacionaliza determinados problemas que son objeto de investigación. Esta operacionalización se realiza mediante la formulación escrita de una serie de preguntas que, respondidas por los sujetos de la encuesta, permiten estudiar el hecho propuesto en la investigación o verifican hipótesis formuladas”<sup>52</sup>.

Dicho cuestionario, para que cumpla las exigencias del método científico debe cumplir dos requisitos: validez y fiabilidad. Ander –Egg se sostiene que “la validez consiste en captar, de manera significativa y en un grado de exactitud suficiente y satisfactorio, aquello que es objeto de investigación. (...) un cuestionario es válido si los datos obtenidos se ajustan a la realidad sin distorsión de los hechos”<sup>53</sup>. Mientras que “la fiabilidad del cuestionario como instrumento de recolección de datos viene dada por la capacidad de obtener iguales o similares resultados aplicando las mismas preguntas acerca de los mismos hechos o fenómenos”<sup>54</sup>. Un requisito que cumple el cuestionario tipo que hemos elaborado para la recopilación de

---

<sup>52</sup> ANDER-EGG, Ezequiel: *Técnicas investigación social*, El ateneo, México D.F., 1996 (7ª edición), p. 273.

<sup>53</sup> *Íbidem*, p. 273.

<sup>54</sup> *Íbidem*, p. 273.



información en esta tesis doctoral, que puede consultarse en los anexos del presente estudio.

Los cuestionarios han sido realizados, en su mayor parte, de forma personalizada por la investigadora, con lo cual los propios encargados de la comunicación en las diferentes entidades han podido expresar sus opiniones e ideas que no se recogen en dichos cuestionarios. No han sido entrevistas con detenimiento como tales las que se han realizado, aunque sí contamos con cuantiosos testimonios surgidos de la espontaneidad de los propios trabajadores de las ONGD estudiadas. Los cuestionarios que han sido realizados a distancia han sido respondidos vía e-mail, con lo cual quienes han contestado a los mismos han tenido la posibilidad, y así lo han hecho, de expresar ideas y opiniones acerca de la presente investigación y de la propia necesidad de seguir Modelos de Gestión Basados en la Creación y Desarrollo de Procesos Comunicativos en las entidades en las que desarrollan su labor.

Así, señalan Taylor y Bogdan, “por entrevistas cualitativas en profundidad entendemos reiterados encuentros cara a cara entre el investigador y los informantes, éstos dirigidos hacia la comprensión de las perspectivas que tienen los informantes respecto de sus vidas, experiencias o situaciones, tal como las expresan con sus propias palabras”<sup>55</sup>. Es éste un procedimiento de búsqueda de información imprescindible que se ve apoyado, en todo momento, por abundante material bibliográfico. Entre ambos, constituyen los dos grandes pilares para la obtención del soporte documental necesario previo al análisis que ha permitido la elaboración de esta tesis doctoral.

---

<sup>55</sup> TAYLOR, S.L./BOGDAN, R.: *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*, Paidós, Barcelona, 1994, p. 101.

Es por tanto el momento de pasar a desgranar, de forma sólida, la importancia de las fuentes de tesis doctoral.

## 2.4. Las fuentes de la tesis doctoral.

Cuando hablamos de fuentes de la tesis doctoral, nos estamos refiriendo también a la bibliografía utilizada para el sustento de la misma. Como asegura Arturo Martín Vega “La tendencia habitual en el mundo científico ha sido también, hasta hace poco, la de distinguir fuentes y bibliografía. Así, al menos, lo da a entender, con nexos que implican tal distinción, el profesor D. José Antonio Martín Fuentes, quien en el mundo de la Archivística emplea expresiones del tipo <Fuentes y Bibliografía>, <Fuentes impresas y Bibliografía>”<sup>56</sup>.

Pero, como continúa diciendo el mismo autor “Por el contrario, en otras ocasiones se ha identificado la Bibliografía con las Fuentes de Información sin más preámbulos. Así lo hacen ciertos tratadistas como el mejicano Mario Tamayo y Tamayo, que pone el siguiente título a una de sus obras: <Clases de fuentes o bibliografías>. Rosario Moreno Torres también escribe: >las fuentes de información o bibliográficas”<sup>57</sup>.

Así, y para resumir, Martín Vega dice: “En este sentido, las Fuentes de Información vienen a tomar el relevo de la Bibliografía tradicional; amplían su campo de operaciones, entre otras razones porque admiten como objeto de trabajo no solo los materiales librarios, sino también cualquier clase de documento informativo, sea cual sea el soporte en el que se encuentre”<sup>58</sup>. En este sentido, cabe destacar que en la presente tesis doctoral, no sólo se han utilizado obras publicadas por editoriales más o menos reconocidas, sino aquellas que se han publicado por centros culturales como la Obra Social Caja Madrid; en medios y

---

<sup>56</sup> MARTÍN VEGA, Arturo: *Fuentes de información general*, Trea, Madrid, 1995, pp. 32-33.

<sup>57</sup> *Ibidem*, p. 33.

<sup>58</sup> *Ibidem*, p. 34.

soportes electrónicos como es el caso de Internet o textos Microfilmados: la tesis doctoral de Vicente Paul Capriotti.

En este sentido asegura el profesor de biblioteconomía Martín Vega, que “El objetivo primordial de la Fuentes de Información ha de consistir en la localización e identificación de documentos. Todos los demás objetivos son secundarios y sus funciones meras derivaciones de este reconocimiento o identidad de las cosas que producen información. Se da por hecho, por ejemplo, que cualquier documento conocido o identificado es un documento difundido. Dicho de otro modo: los documentos existen a partir de su observación por un receptor”<sup>59</sup>.

Pero en la presente tesis doctoral habrían quedado en el aire numerosas datos si, para su realización, no hubiéramos contado con otro tipo de fuentes, como las personas e instituciones estudiadas. Es por ello que, sin las entrevistas realizadas a las personas que trabajan en las ONGD estudiadas y la diversa documentación que ellas nos han aportado (boletines, memorias, dípticos, trípticos y otros documentos publicados por las propias ONGD), habría sido imposible llegar a ningún tipo de conclusiones sobre nuestro objeto de estudio.

Unas fuentes válidas, como afirma el profesor Martín Vega cuando sostiene: “Recapitulando lo anteriormente dicho, entiendo que la Bibliografía ha de adaptarse a los cometidos propios de las Fuentes, es decir: el estudio tanto de documentos como de cualquier objeto productor de información (personas, instituciones...). Y, por su parte, la disciplina Fuentes de Información debe finalizar en la sistematización de los conocimientos obtenidos de los documentos con productos

---

<sup>59</sup> MARTÍN VEGA, Arturo: *Fuentes de información general*, Trea, Madrid, 1995, p. 36.

bibliográficos, tanto de carácter textual como especial”. Y continúa diciendo: “Más que distinciones esenciales entre ambos conceptos, como se ha explicado desde el punto de vista diacrónico y cultural, lo que se aprecia son meras diferencias de matiz a la hora de operar y seguir procesos distintos en la actividad del investigador<sup>60</sup>”.

Así, y para finalizar Martín Vega asegura: “En un primer momento de estudio, lo que más importa es buscar, localizar e identificar información. En este sentido tan importantes son las fuentes documentales como las fuentes relacionales (...) y como cualquier acontecimiento de la vida social (...). Pero ya he señalado otra de las actividades fundamentales que se producen en la cadena documental, que consiste en la difusión de la información a partir del conocimiento de las fuentes formalizadas en productos bibliográficos como resultado de todo el proceso de organización de la información. Por ello creo que es permisible tomarse la licencia de identificar los fines de la Bibliografía con los de las Fuentes de Información<sup>61</sup>”.

Otra “fuente de información de gran valor y de carácter personal es el director del trabajo de investigación, así como todos aquellos estudiosos del tema con los que se debe contar, ya sea personalmente (entrevistas, correspondencia, congresos, etc.) ya a través de sus publicaciones, para conseguir, no sólo orientación, sino también información<sup>62</sup>”.

Lo que queda claro es, pues, que “El investigador no puede iniciar su trabajo sin el conocimiento previo de las fuentes, su trabajo de investigación le llevará la búsqueda y localización de lo que le interesa” (...) “El investigador inicia su trabajo manejando aquellas fuentes que sabe que le servirán para conocer el estado de la cuestión. Pero además de servirle útiles en esta fase inicial, las fuentes le servirán, a lo largo de la

---

<sup>60</sup> MARTÍN VEGA, Arturo: *Fuentes de información general*, Trea, Madrid, 1995, p. 38.

<sup>61</sup> *Ibidem*, p. 38.

<sup>62</sup> TORRES RAMÍREZ, Isabel de (coordinadora): *Las fuentes de información. Estudios teórico-prácticos*, Síntesis, Madrid, 1998, p. 37.

investigación, para controlar y aprovechar las aportaciones que vayan produciéndose y para completar y profundizar más en sus progresos. E incluso en algunas ocasiones las propias fuentes pueden ser objeto de estudio del investigador”<sup>63</sup>. Este es nuestro caso, pues el propio objeto de estudio: las ONGD analizadas, lo hemos utilizado como fuente, quizá como una de las fuentes más importantes para saber qué hacen y qué opinan sobre ellas mismas.

Llegados a este punto, podría asaltarnos la cuestión de por qué son tan útiles las fuentes de información para el investigador. Pues, por tres razones fundamentales: “Le sirven para conocer en qué estado se encuentra el tema que se propone estudiar; le ayudan a mantenerse al día y a profundizar a lo largo del proceso de investigación; y constituyen su objeto de estudio”<sup>64</sup>.

Si bien es verdad, como ya hemos sustentado con anterioridad, que hay diversos tipos de fuentes: bibliográficas, documentales, entrevistas, etc., no siempre son accesibles en su totalidad por el investigador. Debemos tener en cuenta las limitaciones propias de la persona que investiga, es decir, de nosotros mismos a la hora de decidir, no solo qué clase de estudio vamos a realizar, sino también qué fuentes están a nuestro alcance. En este sentido, las fuentes primarias que nos ayudarán en este escudriñamiento de la importancia de la labor de comunicación en las ONGD andaluzas, son de total accesibilidad. Ya que si bien, puede que no contemos con obras escritas en otros idiomas diferentes al utilizado por la autora de este estudio, para el sustento teórico del mismo, sí contamos con la traducción de esas obras al castellano. En cuanto a las fuentes más importantes, que

---

<sup>63</sup> TORRES RAMÍREZ, Isabel de (coordinadora): *Las fuentes de información. Estudios teórico-prácticos*, Síntesis, Madrid, 1998, p. 37.

<sup>64</sup> *Ibidem*, p. 37.

son las propias ONGD andaluzas, éstas son de primerísima mano y nuestra accesibilidad a las mismas es plena.

En la obra *Las fuentes de la información*, Isabel de Torres nos recuerda que: “La importancia del uso de las fuentes para el investigador hace que la tarea de investigación o búsqueda documental sea básica ya que, a través de ella, se pretende identificar y recuperar cuanto antes aquellas fuentes, de entre todas las que existen, que permitan al investigador ampliar su conocimiento o mantenerlo al día. De ahí que resulte tan importante que el investigador se plantee desde el principio el problema de la accesibilidad a las fuentes, determinando dónde son accesibles, si son fácilmente accesibles y si está capacitado para manejarlas<sup>65</sup>”.

Un problema que quedó solucionado desde el principio de esta investigación. El primer obstáculo que nos encontramos fue el del idioma. Pero pronto nos dimos cuenta de que las obras más importantes de los diferentes autores que se han preocupado por la importancia de la comunicación en las organizaciones, están traducidas al español y se encuentran, en su mayoría en la Biblioteca de la Universidad de Sevilla, a la que tenemos libre vía de acceso. En el caso de aquellas obras que no estaban en los fondos de la Biblioteca de la Universidad de Sevilla, se han solicitado y han sido adquiridas por la entidad. Asimismo, la propia autora de la presente tesis doctoral ha adquirido de forma individual algunos manuales de utilidad para el buen desarrollo del trabajo que nos ocupa.

---

<sup>65</sup> TORRES RAMÍREZ, Isabel de (coordinadora): *Las fuentes de información. Estudios teórico-prácticos*, Síntesis, Madrid, 1998, p. 38.

El siguiente obstáculo estaba en encontrar un listado de las entidades a estudiar: las ONGD andaluzas. Cuestión solucionada pues existe una Coordinadora Andaluza de ONGD donde están inscritas las más relevantes, de igual manera que el resto de ONGD están reflejadas en el seguimiento PACI que publica cada año la Agencia Española de Cooperación Internacional<sup>66</sup>. En cuanto a la accesibilidad a las mismas, era algo que no estaba en nuestras manos, pero estas entidades sabemos, a priori, que son bastante transparentes (es un requisito legal) y las cuestiones que se les han planteado no suponían para ellas amenaza alguna, y sí podía llegar a serles de gran ayuda las conclusiones que salieran de esta tesis doctoral.

Otras fuentes manejadas para este estudio como es el caso de Internet o estudios de otras entidades, han sido también de fácil acceso pues Internet está hoy en cualquier hogar y también la Facultad de Comunicación facilita el acceso en los ordenadores tanto de las aulas de informática como de la biblioteca del centro. En cuanto a otros estudios de entidades diversas, hemos podido consultarlos gracias a Internet, en unos casos, a los contactos particulares en otros, a las mismas ONGD o a la Coordinadora de ONGD que cuenta con una pequeña biblioteca en su sede central en Sevilla.

Para concluir este apartado que hemos querido dedicar a clasificar las fuentes de la investigación, conviene destacar y así lo haremos, que no están todas las clasificaciones que son, aunque sí son todas las que están. A

---

<sup>66</sup> ASENJO RUIZ, Carlos A., ICETA CORMENZANA, Diego y ARAMENDÍA REMÍREZ DE GANUZA, Carlos: *La AOD española en 2004. Seguimiento del Plan Anual de Cooperación Internacional 2004*, Ministerio de Asuntos Sociales y de Cooperación Internacional, Madrid, 2006.



lo largo de este epígrafe hemos ido desgranando todos los tipos de fuentes que hemos utilizado, pero queremos dejar constancia de que hay muchísimas obras que hablan sobre los temas que se tratan en esta tesis doctoral. Algunas de ellas se relacionarán en el apartado que dedicaremos al final de este trabajo a las fuentes, ya sean bibliográficas o de cualquier otra índole. La elección, acertada o no, se ha hecho bajo el prisma de la contemporaneidad de las obras, así como de la relevancia que la autora del presente estudio y su director han visto en las mismas. Sí podemos asegurar que hemos esgrimido las que hemos considerado más importantes y más representativas para cada una de las cuestiones estudiadas.

Creemos conveniente, para cerrar este apartado dedicado a las fuentes de la investigación establecer una tipología de las mismas. Muchas son las monografías dedicadas a hablar sobre las fuentes y cada una de ellas establece una clasificación, en ocasiones muy parecidas unas de otras. En este caso hemos elegido la determinación de una tipología que nos ofrece Isabel Villaseñor Rodríguez, quien asegura que “no existe una tipología unificada respecto a las fuentes de información<sup>67</sup>”. A continuación nos ofrece algunos criterios para establecer una tipología:

“1. Por la procedencia y origen de la información:

- a) Personales.
- b) Institucionales.
- c) Documentales.

2. Por el canal utilizado para transmitir la información:

- a) De transmisión oral.

---

<sup>67</sup> VILLASEÑOR RODRÍGUEZ, Isabel: “Los instrumentos para la recuperación de la información: las fuentes”, en TORRES RODRÍGUEZ, Isabel de (coord.): *Las fuentes de información. Estudios teórico-prácticos*, Síntesis, Madrid, 1998, p. 31

- b) De transmisión documental.
- 3. Por la cobertura geográfica:
  - a) De carácter internacional.
  - b) De carácter nacional.
  - c) De carácter regional.
  - d) De carácter local.
- 4. Por el grado de adecuación a la información que ofrecen:
  - a) Total.
  - b) Media.
  - c) Insuficiente.
- 5. Por el tipo de información que presentan:
  - a) Especializada.
  - b) General.”<sup>68</sup>

Villaseñor aclara también que “estos criterios se complementan, de forma que puede darse el hecho de que una misma fuente de información sea, por ejemplo, de procedencia institucional de transmisión oral, de cobertura geográfica internacional, de adecuación media y de carácter especializado. Pero de todos ellos, se debe destacar el primer criterio, es decir, el de la procedencia y origen de la información, porque es el que realmente determina la tipología de las fuentes, mientras que los restantes sirvan para caracterizarlas”<sup>69</sup>. Es por ello que en esta tesis doctoral distinguiremos entre fuentes: personales, institucionales y documentales. Unas categorías que nos explica la autora con bastante detalle y cuya explicación recogemos a continuación, centrándonos tan sólo en la distinción de fuentes que haremos en este trabajo, es decir: personales, institucionales y documentales.

---

<sup>68</sup> VILLASEÑOR RODRÍGUEZ, Isabel: “Los instrumentos para la recuperación de la información: las fuentes”, en TORRES RODRÍGUEZ, Isabel de (coord.): *Las fuentes de información. Estudios teórico-prácticos*, Síntesis, Madrid, 1998, pp. 31 a 32.

<sup>69</sup> *Ibidem*, p. 32.

“**Las fuentes de información personales**<sup>70</sup> se refieren a personas o a grupos de personas entre las que existe una relación generalmente profesional. Ofrecen información sobre ellas mismas y lo hacen, originariamente, de forma oral, aunque en un estadio posterior pueda transformarse en documento. Por eso ofrecen dificultad en su acceso y esto genera insatisfacción a la hora de cubrir una necesidad informativa. Se caracterizan también por su informalidad al no pertenecer a sistemas documentales estructurados: por no garantizar la exhaustividad; por su inmediatez y actualidad y por permitir el conocimiento de trabajos inéditos, en curso de elaboración o de publicación. No obstante, su importancia y utilidad es manifiesta, sobre todo para investigadores y profesionales de una determinada actividad<sup>71</sup>”.

En este sentido estamos en condiciones de decir que este tipo de fuentes ha sido uno de los pilares fundamentales donde se ha basado parte de nuestra tesis doctoral. Sin la información que nos han aportado desde las organizaciones, tanto de forma individual como colectiva, habría sido imposible llevar a buen término esta investigación. Pues, son ellos quienes mejor conocen las organizaciones en las que trabajan y los que ven día a día la necesidad de la comunicación en las entidades para las que trabajan.

“La información puede proceder de un individuo o de una colectividad. En un primer caso, el acceso directo resulta, a veces, muy difícil, y puede llevarse a cabo a través de contactos personales (entrevistas), telefónicos o por correo (postal o electrónico). Pero también se puede acceder a la información generada individualmente a través de otro tipo de fuentes como son las publicaciones científicas, gracias a las cuales podemos conocer las líneas de investigación desarrolladas por la persona en cuestión. Son fuentes de científicos que orientan al investigador en sus primeros pasos, también lo son todos

---

<sup>70</sup> La negrita es mía.

<sup>71</sup> VILLASEÑOR RODRÍGUEZ, Isabel: “Los instrumentos para la recuperación de la información: las fuentes”, en TORRES RODRÍGUEZ, Isabel de (coord.): *Las fuentes de información. Estudios teórico-prácticos*, Síntesis, Madrid, 1998, p. 32.

aquellos expertos en una materia, siempre que se les requiera para satisfacer una necesidad informativa<sup>72</sup>.

Fuentes de información personales han sido los numerosos estudiosos de la comunicación institucional con los que hemos establecido contactos a lo largo de la labor investigadora y que nos han aportado sus conocimientos, lo cuales hemos aplicado en la elaboración de esta tesis doctoral. Así, podemos destacar a los profesores que han impartido el Curso de Experto Universitario en Comunicación Institucional y Marketing Político celebrado en el curso 2004-2005 en la Universidad de Sevilla; pues buena parte de información ha sido aportada por ellos y en algunos casos sus aportaciones han venido a refinar la información que ya había sido recabada por otro tipo de fuentes.

En esta línea se manifiesta Villaseñor cuando apunta:

“En cuanto a las fuentes de información personales de carácter colectivo, ofrecen la posibilidad de acceder a ellas a través de encuentros, congresos, reuniones, asambleas, etc., donde las personas y profesionales relacionados entre sí por algún motivo ponen en común sus líneas de trabajo e investigación. Aunque la información se genere inicialmente de forma oral, puede transformarse en documento con la publicación de actas, conclusiones, ponencias, comunicaciones, etc., que favorecen el acceso, aunque se trate de publicaciones de corta difusión. Son fuentes de información personales de carácter colectivo, entre otras, los “colegios invisibles” y las asociaciones profesionales. Los primeros son el conjunto de científicos, con objetivos y temas de investigación afines, que mantienen relaciones entre sí a través de contactos telefónicos, epistolares

---

<sup>72</sup> VILLASEÑOR RODRÍGUEZ, Isabel: “Los instrumentos para la recuperación de la información: las fuentes”, en TORRES RODRÍGUEZ, Isabel de (coord.): *Las fuentes de información. Estudios teórico-prácticos*, Síntesis, Madrid, 1998, p. 32.

(correo postal y electrónico), personales (congresos) y foros electrónicos de discusión<sup>73</sup>”.

En este sentido, Internet juega un papel muy importante para recabar información de procedencia diversa pues “permite la posibilidad no sólo de conocer directorios de profesionales y asociaciones profesionales, sino también la de participar en listas de discusión, que se han extendido mucho en esta gran red. Esto permite no sólo conocer a otros profesionales del tema en el que se trabaja, sino también poder conocer sus últimas líneas de investigación y participar en debates<sup>74</sup>”.

Algo muy importante para nuestro estudio, ya que ha sido gracias a Internet como hemos podido conocer que en la Universidad del País Vasco es donde se han realizado un mayor número de publicaciones sobre las ONGD y cómo se desarrolla o debería desarrollarse la comunicación en las mismas. Del mismo modo, hemos podido constatar que en Sudamérica, una de las zonas principales de acción de las ONGD, se desarrollan cuantiosos estudios sobre la comunicación en las ONGD, un caso que, cuando menos, resulta curioso. Son informaciones que hubiera sido imposible recabar si no contáramos con Internet, ya que nos separaban varios kilómetros de distancia con unos y otros.

Otro tipo de fuentes son las de **información institucional**, “aquellas que proporcionan información sobre una institución. Esa institución, del tipo que sea, se convierte en objeto de interés y es ella misma la que proporciona la información que se requiere. El acceso a esa información se realiza bien directamente, de forma oral, bien a

---

<sup>73</sup> VILLASEÑOR RODRÍGUEZ, Isabel: “Los instrumentos para la recuperación de la información: las fuentes”, en TORRES RODRÍGUEZ, Isabel de (coord.): *Las fuentes de información. Estudios teórico-prácticos*, Síntesis, Madrid, 1998, p. 33.

<sup>74</sup> *Ibidem*, p. 33.

través de otras fuentes, como por ejemplo las documentales, tales como guías de la institución, directorios que agrupan a instituciones con algún rasgo en común o publicaciones generadas por la propia institución (memorias, informes, etc.). Sin embargo, a veces es difícil acceder a ellas, ya que o no existen otros recursos que el acceso oral o, si existen, son de uso interno y restringido, difíciles de conseguir. La información proporcionada es sobre su funcionamiento, organización y servicios, y a veces no resulta fiable por tratarse de una información “oficial” y, aunque no siempre, poco realista y demasiado preocupada por la buena imagen<sup>75</sup>”.

En este punto, debemos aclarar que en el caso que nos ocupa, las instituciones nos han aportado información a través de dípticos, trípticos, memorias, etc, como ya hemos apuntado con anterioridad. Unos documentos institucionales que, si bien pueden estar elaborados para transmitir una buena imagen de las organizaciones, a nosotros nos sirven de referencia para poder analizar la situación de la comunicación dentro de cada institución. Por otro lado, debemos reconocer y agradecer que, en la mayoría de las ocasiones, no nos han puesto ninguna traba para facilitarnos todo tipo de documentos. Quizá el documento más problemático ha sido el que recoge los estatutos de la organización, ya que algunas entidades nos permitían consultarlos pero no sacarles una copia. Un asunto que nos ha llamado la atención, pues éstos son públicos e incluso podemos solicitarlos en el registro de asociaciones y fundaciones correspondiente. Como ya hemos dicho, el resto de documentación que hemos requerido nos ha sido facilitada sin problema alguno: organigrama, memorias, etc.

---

<sup>75</sup> VILLASEÑOR RODRÍGUEZ, Isabel: “Los instrumentos para la recuperación de la información: las fuentes”, en TORRES RODRÍGUEZ, Isabel de (coord.): *Las fuentes de información. Estudios teórico-prácticos*, Síntesis, Madrid, p. 33.

Por último, aunque no menos importantes, están **las fuentes de información documentales**. Según Villaseñor, “son las que proporcionan información a partir de o sobre un documento; el origen de la información y el medio por el que se transmite es el documento y, a veces, la información que proporcionan es también sobre un documento. Las definiciones que se han dado de documento han sido muchas, pero de todas ellas cabe destacar la de Nuria Amat al decir que se entiende por documento ‘todo conocimiento fijado materialmente sobre un soporte y que puede ser utilizado para consulta, estudio o trabajo’ como ‘herramienta indispensable para transmitir conocimientos, ideas y dar testimonio de los hechos’, permitiendo la comunicación, la formación y la docencia<sup>76</sup>”.

Dentro de este tipo de fuentes se enmarcan las obras de autores que han estudiado los aspectos metodológicos de una investigación, las fuentes de la misma, la comunicación institucional, y todas aquellas de cuyo estudio hemos precisado para realizar este concienzudo trabajo sobre Estrategias de Comunicación y la necesidad de adoptar Modelos de Gestión Basados en la Creación y Desarrollo de Procesos Comunicativos en las entidades. También podemos englobar dentro de las fuentes de información documentales a las revistas consultadas, a los periódicos de los que en ocasiones nos hemos valido, así como a informes y otros documentos: dípticos, trípticos, estatutos, memorias, etc.

Si bien es verdad que como dice Villaseñor, “existen algunos criterios válidos a la hora de caracterizar y determinar una posible tipología de las fuentes de información documentales<sup>77</sup>”, unos criterios que la autora explica con detalle; como ella

---

<sup>76</sup> VILLASEÑOR RODRÍGUEZ, Isabel: “Los instrumentos para la recuperación de la información: las fuentes”, en TORRES RODRÍGUEZ, Isabel de (coord.): *Las fuentes de información. Estudios teórico-prácticos*, Síntesis, Madrid, p.34.

<sup>77</sup> *Ibidem*, p. 34.

misma asegura que “las fuentes documentales por excelencia son las *obras de referencia*, que participan de los criterios antedichos y que cuentan con una serie de rasgos característicos que las hacen instrumentos de trabajo insustituibles en la sección y servicio de referencia de cualquier centro informativo<sup>78</sup>” y podríamos añadir que del investigador como es nuestro caso. Al final de este documento en el que se recoge la presente tesis doctoral, se dedicará un apartado específico al listado de fuentes que hemos utilizado para sustentar nuestra labor investigadora. Ahí, distinguiremos dentro de las **fuentes de información documentales** entre lo que llamaremos *bibliografía general*: todas aquellas obras de referencia que hemos utilizado para nuestro escudriñamiento de la realidad que nos ocupa, así como las revistas, tesis doctorales y direcciones de Internet que nos han sido útiles; y dentro de ésta la *bibliografía específica*, que constará de fuentes similares, pero que versan sobre materias específicas: comunicación, gestión, Organizaciones no gubernamentales, etc. También dedicaremos un apartado a las **fuentes de información personales e institucionales**.

Pero como apunta Villaseñor “conviene resaltar que las fuentes documentales son las fuentes de información más importantes, fundamentalmente porque a través de ellas se puede acceder a las personales e institucionales y porque son de uso común para cualquier tipo de usuario, profesional o no<sup>79</sup>”.

---

<sup>78</sup> VILLASEÑOR RODRÍGUEZ, Isabel: “Los instrumentos para la recuperación de la información: las fuentes”, en TORRES RODRÍGUEZ, Isabel de (coord.): *Las fuentes de información. Estudios teórico-prácticos*, Síntesis, Madrid, pp. 34-35.

<sup>79</sup> *Ibidem*, p. 36.



## 2.5. Contexto en el que se enmarca esta tesis doctoral.

### 2.5.1. El surgimiento del asociacionismo

La solidaridad, la caridad, en definitiva, la ayuda a los demás ha existido siempre. Desde que los hombres decidieron vivir en sociedad se dieron cuenta que en algún momento de su existencia necesitaban de los demás y los demás de éstos.

Como sostiene Javier Escalera “El asociacionismo, que de manera enfática suele calificarse como ‘voluntario’, es considerado esencialmente como un producto de la modernidad y de la consecuente disolución del Antiguo Régimen en la sociedades europeas en las que el mismo tuvo vigencia. Aunque no es extraña la existencia de grupo de carácter ‘voluntario’ en las sociedades preindustriales, europeas o del resto del mundo (incluso en algunas de carácter tribal), ni cuantitativa, ni cualitativamente han tenido la importancia que alcanzan en las sociedades urbano-industriales, en las que constituyen uno de los pilares básicos de su organización social<sup>80</sup>”.

Pero, situémonos en la **Edad Media**, por poner un momento remoto en el tiempo, aunque concreto para el estudio. En un primer momento, la ayuda a los demás se desarrollaba a través de la familia y de las relaciones de buena vecindad. Es pues, la solidaridad de los vecinos y de la familia quien hace acto de presencia cuando un ciudadano se halla en problemas. Se ayuda en el cultivo, a reconstruir una vivienda dañada, a la viuda que no tiene medios de subsistencia, o se acoge a esos huérfanos que han perdido a sus

---

<sup>80</sup> ESCALERA, Javier en MAZA ZORRILLA, Elena (Coordinadora): *Asociacionismo en la España contemporánea. Vertientes y análisis interdisciplinar*, Universidad de Valladolid, Sevilla, 2003, p. 9.

padres. Sin duda, la solidaridad vecina continua en la actualidad desempeñando un importante papel, aunque ya no de un modo exclusivo.

Otra forma de protección típica de esta época, no basada en las relaciones de buena vecindad o familiares, son los gremios. Estos eran corporaciones formadas por los maestros, oficiales y aprendices de una misma profesión y oficio, regidos por unos estatutos y ordenanzas especiales. Los gremios establecían mecanismos de protección a los afiliados ante situaciones de necesidad por medio de cuotas aportadas por los miembros. Sólo tenían derecho a beneficiarse de estas prestaciones sus miembros, que contribuían al mantenimiento de gremio. Es la forma que se conoce como **previsión**.

Los señores feudales también daban cierta protección y refugio a los vasallos que formaban parte de su feudo, pero por otro lado, contribuían a su explotación sistemática. Quizás por eso, como forma de aliviar esa explotación proporcionaban una leve protección social a sus vasallos, graciable, sin ningún criterio preestablecido, al total capricho del señor y basadas en unas relaciones de sumisión.

Pero, en este periodo, debemos destacar especialmente las **acciones caritativas**, cuyos beneficiarios no eran los miembros de una familia, un feudo o un gremio, sino los excluidos que no estaban sujetos a la protección de los sistemas anteriores. La caridad era ejercida por los ciudadanos dando limosna, los ayuntamientos mediante albergues y casas de misericordia, o las organizaciones religiosas con sus hospitales eclesiásticos. Estas formas caritativas, que hoy han perdido la exclusividad

en el ámbito de la ayuda humanitaria, estaban ligadas a sentimientos religiosos y piadosos, siendo fundamentalmente las Iglesias quienes se ocupaban de la atención de pobres y marginados, ayudadas en su labor de nobles movidos por sentimientos piadosos y religiosos.

Tienen origen también en esta época, las primeras leyes respecto a la pobreza. La pobreza molesta a la colectividad, por tanto, intentan impedir la mendicidad al pobre que consideran válido para trabajar y que, por diversas razones no lo hace, su reincidencia en la mendicidad llevaba incluso al sufrimiento de penas. Los pobres eran tratados igual que si fueran ladrones u otro tipo de delincuentes y condenados a castigos similares.

En la **Edad Moderna**, en el ámbito de la beneficencia comienza la acción social pública que, a diferencia de la caridad, no es ejercida por la Iglesia o por ciudadanos con medios económicos, sino que el protagonismo pasa a los ayuntamientos, con lo que se produce una secularización de la asistencia. Una acción que, por un lado trata de reprimir la pobreza y la mendicidad ampliando la legislación represora de épocas anteriores y, por otro, se comienza a pensar que el hombre desvalido no puede quedar a merced de las ayudas de sus semejantes, ni de las instituciones y, por tanto, se necesita establecer una ayuda social pública que pueda cubrir las situaciones de necesidad. Es el ayuntamiento de Brujas en 1526 el primer organismo público que convierte la asistencia caritativa a los pobres en un plan municipal de beneficencia pública.

En España no es hasta 1849 cuando se decreta la Ley General de Beneficencia.

En la **Edad Contemporánea**, aparece la Asistencia social como segundo sistema de protección social. El Estado empieza a ocuparse de los problemas de los pobres y marginados como una obligación inherente a su propia concepción y no como una tarea residual. Un hecho que hace que se vaya desplazando la acción de la Iglesia. En España no será hasta 1934, cuando se incorpore esta forma pública de acción social. Aunque la Iglesia sigue teniendo un peso mayoritario en la acción social, la participación constante de otros sectores supone un salto cualitativo muy importante.

Un hecho que se mantiene en la actualidad, como veremos cuando analicemos quién hay detrás de cada una de las ONGD que estudiamos o cuales han sido los orígenes de las mismas; aunque hoy en día, la acción sea llevada a cabo por laicos. Podemos mencionar por adelantado ONGD como: Interred (Institución Teresiana); Entreculturas (Compañía de Jesús/ Colegios Sagrada Familia); PROYDE (La Salle) Intermón Oxfam (creada por la Compañía de Jesús); ó Solidaridad Don Bosco (San Juan Bosco).

Nos encontramos pues en la Edad Contemporánea, con una acción benéfico-asistencia que da respuesta a necesidades de tipo material de primera necesidad. No intenta mejorar la situación de amplios sectores marginados, ni cambiar estructuras para que abandonen su marginación. Se trata de ayudas puntuales sin efectos duraderos en el tiempo. Se da por hecho que en la sociedad tiene que haber ricos y pobres.

Como dice Javier Escalera “según su significado en el contexto de cada sociedad, las asociaciones, en grado mayor o menor, ofrecen campos que posibilitan, favorecen o mantienen el establecimiento y el desarrollo de redes de relaciones interpersonales entre los miembros de sectores más o menos amplios de dicha sociedad. Redes tanto verticales (relaciones de clientelismo, patronazgo, etc.), como horizontales (relaciones de amistad, cooperación, compañerismo, alianza, ayuda mutua, etc.)<sup>81</sup>”

Progresivamente, se va produciendo un cambio cualitativo importante y comienzan a aparecer valores de solidaridad. Entendiendo la solidaridad como: El reconocimiento práctico de la obligación natural que tienen los individuos y los grupos humanos de contribuir al bienestar de los que tienen que ver con ellos, especialmente los que tienen mayor necesidad.<sup>82</sup>

Como asegura Escalera en las sociedades urbano-industriales, “cuyo desarrollo estuvo y está ligado a la caída de los grupos corporativos y de parentesco tradicionales (...) el asociacionismo voluntario se entiende como un plano intermedio entre los individuos y sus relaciones interpersonales, y el estado y sus instituciones, desempeñando un doble papel como apoyo y protección del individuo frente a ellos, y a la vez como instrumento de control de las respuestas y comportamientos contrarios a los intereses, integridad y estabilidad del sistema que pudieran generarse por la confusión y el desarraigo de sectores importantes de la población. Para ellos, estas asociaciones proporcionarían un ámbito para la expresión de la sociabilidad y un referente de identificación, constituyendo al mismo tiempo mecanismos de conservación de las

---

<sup>81</sup> ESCALERA, Javier en MAZA ZORRILLA, Elena (Coordinadora): *Asociacionismo en la España contemporánea. Vertientes y análisis interdisciplinar*, Universidad de Valladolid, Sevilla, 2003, p. 14.

<sup>82</sup> *De la caridad al estado de bienestar* de la página web de Iniciativa Social: <http://www.iniciativasocial.net/historia.htm>

formas de vida tradicionales acomodándolas a las nuevas realidades y como ‘escuelas’ de aprendizaje de los nuevos modelos y normas de comportamiento social<sup>83</sup>’.

Se ha pasado por tanto de la caridad al Estado de Bienestar, y es en ese estado de bienestar donde podemos decir que surge el movimiento asociativo y, por ende, las Organizaciones no Gubernamentales (ONG) y dentro de estas las que trabajan para el Desarrollo (ONGD).

---

<sup>83</sup> ESCALERA, Javier en MAZA ZORRILLA, Elena (Coordinadora): *Asociacionismo en la España contemporánea. Vertientes y análisis interdisciplinar*, Universidad de Valladolid, Sevilla, 2003, p. 11.

### 2.5.2. El asociacionismo en España hoy

Este apartado lo elaboraremos a partir del documento *El movimiento asociativo actual*<sup>84</sup> a no ser que se indique lo contrario mediante las citas correspondientes.

Durante la última década se observa que el asociacionismo ha sufrido un relanzamiento, no sólo en el ámbito cuantitativo, sino sobre todo a escala cuantitativa. Se produce un interés por el voluntariado y el asociacionismo sin precedentes en años anteriores es lo que autores como Salamon llama el “boom de la solidaridad” o “revolución asociativa mundial<sup>85</sup>”. Como se apunta en el artículo ya mencionado, la sociedad en general se interesa por estos temas, se comienza a ser consciente de su importancia y aumenta considerablemente su aparición en los medios de comunicación con reportajes y artículos impensables hace sólo algunos años.

Un cambio en el modelo asociativo que permite enfrentarse a los nuevos problemas con soluciones novedosas y creativas. La nueva situación del desarrollo asociativo puede sintetizarse en: *desarrollo fragmentado de la sociedad civil, participación social atomizada y reestructuración de los modos de intervención del Estado de Bienestar.*

---

<sup>84</sup> *El movimiento asociativo actual* <http://www.iniciativasocial.net/noventa.htm>

<sup>85</sup> SALAMON, LESTER: "The rise of the nonprofit sector", *Foreign Affairs*, vol 74, n° 3, 1994, cita cogida de *El movimiento asociativo actual* <http://www.iniciativasocial.net/noventa.htm>

**Descienden las asociaciones centradas en la función instrumental** (asociación para resolver problemas) **y aumentan las de tipo expresivo** (expresar o satisfacer los intereses de los miembros).

El movimiento asociativo actual es mucho **más variado, rico y heterogéneo**. Se encuentran generalmente poco estructurados y se organizan de forma espontánea en torno a los intereses más diversos.

Son grupos con pocos miembros, pero muy activos y comprometidos con “*la causa*”. Una organización que quiera actuar en una zona de influencia de estos grupos deberá necesariamente contar con ellos, si quiere que su intervención sea eficaz y participativa.

Emergen otros **valores sociales alternativos** Ya no hablamos de grupos que prestan unos determinados servicios a colectivos vulnerables, o de asociaciones para obtener determinados servicios, sino de auténticos grupos de mentalización colectiva que han logrado que determinados valores sociales no muy en boga puedan ser asumidos como algo natural y normal por la población. ¿Qué conciencia ecológica existía hace algunos años entre la población y los Estados? ¿Existía una conciencia generalizada sobre la problemática del Tercer Mundo? ¿Hubiera podido darse hace algunos años movimientos como la Plataforma por el 0,7?

Se produce un **mayor desarrollo de las asociaciones “especializadas” frente a las “generalistas”**.



Estamos posiblemente en un intento de lograr la máxima especialización para poder competir en mejores condiciones con otras asociaciones, en un sector que crece constantemente y donde existe una enorme competencia. Tendremos que comprobar si serán capaces de adaptarse adecuadamente a una nueva realidad cuando desaparezca el problema que les dio origen.

Competencia, crecimiento y especialización, tres conceptos clave que hacen que las organizaciones en general y las ONGD en particular, se planteen la diferenciación. Un hecho que llevan, o pueden llevar, a cabo a través de la comunicación como ya veremos, y sobre todo adaptación. En esta investigación hemos encontrado casos en los que el problema que dio origen a la organización y que influyó incluso en el nombre de la misma, pongamos como ejemplo Ayuda al Pueblo Yugoslavo (A.P.Y.), ha desaparecido. Es este caso la ONGD realiza proyectos de desarrollo en otros lugares del mundo (El Salvador, Marruecos y Perú) e incluso tiene programas de acción social dentro de nuestro país. Una forma particular de adaptarse a la nueva situación una vez que, como hemos dicho, ha sido salvado el problema que dio origen a la asociación<sup>86</sup>.

Nos encontramos ante un asociacionismo predominantemente urbano, con escasa implantación en el medio rural. Aunque no se concentra en las grandes ciudades, sino en las de tamaño medio (entre 50.000 y 100.000 habitantes). De las organizaciones nacionales solamente Cáritas y Cruz Roja Española cuentan con presencia estable en el medio rural.

---

<sup>86</sup> Este párrafo es mío.

Ambas entidades de acción social, aunque eventualmente trabajen en Desarrollo, sobre todo Cruz Roja. En todo caso, ninguna de estas será estudiada en la presente investigación. Por tanto, nos encontramos con que las ONGD que estudiaremos se concentran en las ciudades medias, normalmente en las capitales de provincia andaluzas<sup>87</sup>.

Las barreras con las que se encuentran las asociaciones en su implantación en el medio rural son, entre otras:

- Competencia y desconfianza entre las familias (localismo).
- Escasos recursos económicos.
- Rivalidades tradicionales, tanto personales como geográficas.
- Escepticismo ante los extraños.
- Distancias y accesos difíciles entre los diferentes núcleos, que dificultan las comunicaciones.
- Diferencias generacionales.

El voluntariado, se da sobre todo en personas de **clase media** y con un aceptable nivel cultural. Quizá podamos pensar incluso que todavía las organizaciones no estén preparadas para incorporar a los colectivos vulnerables en sus estructuras y de hecho pocos esfuerzos han realizado para ello. Uno de los retos, será lograr articular la participación de estos sectores en su seno. Mientras no logremos de un modo eficaz dar este paso, estaremos en mayor o menor medida muy próximos al paternalismo de otros tiempos no muy lejanos.

---

<sup>87</sup> Este párrafo es mío.

A este respecto debemos señalar que las ONGD, que trabajan en los países del Tercer Mundo, cuentan entre sus filas de voluntarios e incluso de asalariados con personas autóctonas de los lugares allá donde desarrollan sus proyectos. En las numerosas conversaciones que hemos mantenido con los responsables en nuestra comunidad autónoma de estas entidades, todos ponen especial hincapié en la importancia de involucra en los proyectos de desarrollo a los propios beneficiarios de los mismos. Precisamente para que no se trate de un acto de caridad sino de solidaridad, y porque nadie mejor que ellos saben como ayudar a su comunidad, sin caer en la aculturación y sin que esta vea con recelo las obras de extranjeros<sup>88</sup>.

**Las asociaciones mantienen una compleja relación amor-odio con la Administración.** El aumento de subvenciones de la Administración a las ONG se puede considerar como espectacular en los últimos años (Puede verse como ejemplo el 0,52 del IRPF). Este fenómeno es similar en el resto de Europa donde las ONG han incrementado su grado de dependencia respecto a la aportación pública y han disminuido los recursos procedentes de la aportación privada. Este aumento de la dependencia pública puede poner en cuestión el carácter de no gubernamental que las asociaciones airean a los cuatro vientos. En torno a un 58% de las asociaciones sociales recibe más de la mitad de sus recursos por medio de la financiación del gobierno central o bien gobiernos autonómicos o locales, y solo el 11% manifiesta no recibirlos en absoluto por esa vía.

---

<sup>88</sup> Este párrafo es mío.

Es una tensión dialéctica en la que se debe buscar la autonomía de cada planteamiento asociativo al mismo tiempo que se establecen espacios de colaboración.

Ante la atomización y aumento de heterogeneidad del movimiento asociativo, **surgen propuestas de coordinación e intercambio**, de creación de redes que permiten conectar las iniciativas afines o complementarias reforzando de esta manera su proyección social. Pongamos como ejemplos: la Coordinadora de ONG para el Desarrollo, los Consejos de la Juventud o la Plataforma para la Promoción del Voluntariado en España.

Las diferentes propuestas de coordinación del movimiento asociativo pueden agruparse en tres tipos generales:

- Identidad Institucional –por ejemplo Centro de Fundaciones.
- Coincidencia en un área de actuación –por ejemplo COCEMFE.
- Coincidencia ideológica –por ejemplo Confederación Católica de Asociaciones de Padres de Alumnos.

Ante el desarrollo asociativo en nuestro país estas formas de coordinación irán adquiriendo progresivamente una mayor importancia y capacidad de decisión, pudiendo llegar a ser los interlocutores entre la Administración Pública y la ONG, permitiendo a estas además una mayor fuerza y protagonismo al actuar de un modo unido y coordinado.

Parecen recuperar espacio los denominados “**Nuevos Movimientos Sociales**”, cuyas características son:

- Carácter emancipatorio.
- Autodefensa social frente a la creciente burocratización.
- Cuestionan el desarrollo meramente material.
- Cuentan con una composición diversa.
- Cuentan con objetivos y estrategias de acción muy diferenciadas.
- Estructura en forma de red o conexión de redes.
- Politización de la vida cotidiana y del ámbito privado.
- Métodos de acción no convencionales.

Los movimientos sociales tienen un claro carácter anticipatorio, planteando alternativas novedosas y un nuevo marco cultural, al margen de las soluciones alternativas tradicionales, pero que puede ser alcanzado, es lo que se denomina proponer “*futuros posibles*”.

### **3. A modo de introducción**

La comunicación es, hoy por hoy, premisa y estandarte de cualquier organización con visión de futuro, sea dicha organización lucrativa o no. Esto es al menos lo que opinan los estudiosos más formados en el paradigma comunicacional dentro de las entidades.

Esta misma afirmación ya la hemos constatado en la investigación que precede a la presente tesis doctoral en el apartado dedicado expresamente a reflejar la importancia que la comunicación ha adquirido en las últimas décadas en la gestión de organizaciones de todo tipo: empresariales y no lucrativas e incluso institucionales o administrativas.

Por tanto desde Greenpeace a Interred, de Save The Children hasta Médicos del Mundo, hacen un uso continuado de las técnicas que les ofrece el campo de la comunicación en sus más variadas ramificaciones. No es casual que Greenpeace, por ejemplo, salga día tras día en los medios de comunicación por sus sorprendentes iniciativas o que Médicos del Mundo sea referencia a la hora de hablar de las enfermedades que asolan el planeta. De igual modo que tampoco es casual que organizaciones como Asamblea de Cooperación por la Paz o Solidaridad en Acción no sean conocidas por el público en general. Algo falla en ciertas organizaciones internacionales y ese algo, según se desprende del estudio exhaustivo realizado, es la COMUNICACIÓN con mayúsculas y todas sus formas y manifestaciones.

Tan lejos llega Greenpeace que cuenta incluso con una televisión propia que puede visionarse en el propio portal web de la organización. En este momento implantada en Holanda, con lo cual se escucha en neerlandés o inglés, aunque avisan de que, próximamente, podremos disfrutar de ella en castellano. Del mismo modo, en la propia web se pueden visionar los comunicados de prensa de la entidad en castellano así como descargarse imágenes en alta resolución para los medios de comunicación, toda una ventaja a la hora de que los propios media puedan utilizar los recursos de Greenpeace (que deben citar) para difundir informaciones. Y no lo olvidemos, de paso le hacen un poco de publicidad gratuita a la organización que nunca está de más.

Asimismo, los medios de comunicación que precisen la atención de los responsables de prensa pueden acceder a los contactos simplemente mirando en la página web. Así, después de avisar de que: “Estos contactos son SÓLO para Prensa NO USAR esta página para cuestiones relacionadas con proyectos escolares o temas generales. Si quieres información de este tipo prueba con nuestra página de ayuda o busca en la sección de preguntas frecuentes o llama a la oficina de Greenpeace: 91.444.14.00<sup>89</sup>”. Detalla los teléfonos a los que los periodistas pueden dirigirse:

Teléfono general de prensa Greenpeace:

91.444.14.00

prensa@greenpeace.es

**Asensio Rodríguez**, director de comunicación

609.50.39.74

---

<sup>89</sup> [www.greenpeace.org](http://www.greenpeace.org)

arodrigu@es.greenpeace.org

**Laura Pérez**, Prensa de las campañas de Bosques, Pesca y Costas

626.99.82.51

lperez@es.greenpeace.org

**Laura Ojea**, Prensa de las campañas de Energía, Nuclear, Cambio Climático y Transgénicos.

626.99.82.48

laojea@es.greenpeace.org

**Marta Rodríguez**, Prensa de las campañas de Tóxicos, Desarme y Aguas.

660.47.12.67

marta.rodriguez@es.greenpeace.org

Observamos por tanto, la importancia que Greenpeace otorga a su relación con los medios de comunicación. De hecho, ¿quién no conoce a esta organización, sabe a qué se dedica y ha visto alguna acción de sus asociados? Es un gran ejemplo de la importancia de la comunicación a nivel global dentro de las organizaciones en general y, en particular de las no lucrativas como es el caso de aquellas que trabajan en la protección del medio ambiente como esta entidad o en la cooperación para el desarrollo como aquellas que hemos tenido en consideración en esta tesis.

Oxfam Internacional es otro buen ejemplo de la importancia que desde las entidades sociales se da a la comunicación. En España el sitio Oxfam es el de Intermón que se adhirió a Oxfam en 1997 para aunar esfuerzos en pro de la justicia, la solidaridad y la paz en el mundo.



Pero, ¿qué es una organización, una ONG o una ONGD? Son aspectos a abordar en un estudio riguroso como es el necesario para la realización de una tesis doctoral.

#### **4. El concepto de organización**

El concepto de grupo es lo primero que se nos viene a la mente cuando pensamos en una organización, ese concepto de unión de diferentes individuos con un objetivo común. De hecho, el Diccionario de la Lengua Española de la RALE en su Edición Electrónica<sup>90</sup> define organización como “Acción y efecto de organizar u organizarse. Ó “Conjunto de personas con los medios adecuados que funcionan para alcanzar un fin determinado”.

Si utilizáramos el término empresa todos tendríamos bien claro que se trata de una agrupación de personas cuyo objetivo último es conseguir un beneficio, definición que recoge el Diccionario de la RALE, anteriormente mencionado, cuando dice refiriéndose al término empresa “ Entidad integrada por el capital y el trabajo, como factores de la producción, y dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios generalmente con fines lucrativos y con la consiguiente responsabilidad”. Pero cuando hablamos de organizaciones en general el término se amplía abarcando otros sectores que no tienen por qué tener fines lucrativos.

Para abordar el término organización en todas sus formas nos podemos apoyar en la definición que nos ofrece el profesor de psicología organizacional Ángel Aguirre Baztán. Dicho autor nos ayuda a definir el término organización mirándolo desde dos perspectivas, una formal y otra como proceso.

---

<sup>90</sup> MILLÁN, José Antonio y MILLÁN, Rafael: *Diccionario de la Lengua Española. Versión 21.1.0.* Edición Electrónica, Espasa Calpe, 1995.

Desde el punto de vista formal Aguirre considera la organización “como compuesta de *interacción* grupal, coordinada por una *jerarquía* de liderazgo, en la que se construye un *orden racional de tareas*, que de hecho supone una *división de trabajo*, de cara a la *consecución de unos objetivos*.”<sup>91</sup>

Más adelante el profesor Aguirre añade que “El propósito global de una organización formal está desarrollado y explicitado en la formulación de <metas>, <objetivos>, <estrategias>, <tareas>, etc., tal como se proclama en el programa-manifiesto de la organización”. Del mismo modo asegura que “La meta de la organización puede ser *interna* (pervivencia y expansión del grupo), tal como sucede en las organizaciones <cerradas> (sectas, sociedades secretas), o *externa* (logro de resultados en el exterior, bien sea con lucro [empresas] o sin lucro [beneficencia y altruismo])<sup>92</sup>”. En esta definición, por lo tanto, entrarían como parte las ONGD objeto del presente estudio como una interacción grupal cuyo propósito global está desarrollado y explicitado en la formulación de metas, objetivos, estrategias, tareas, etc. y cuya meta es externa sin ánimo de lucro.

En cuanto a los objetivos Ángel Aguirre dice que “pueden ser definidos por el liderazgo, sin participación expresa de los miembros, o bien en implicación activa con los miembros del grupo. En todo caso, los miembros del grupo deben conocer e implicarse en la consecución de los objetivos. Liderar es comunicar e implicar en los objetivos de la organización. Se considera disfunción grave que los objetivos personales de los miembros sean opuestos a los objetivos organizacionales, mientras que la empresa es considerada totalitaria, cuando los objetivos personales de los miembros se anulan en beneficio de los de la organización. Crear un adecuado equilibrio entre los fines personales de los miembros y los fines de la organización constituye una de la

---

<sup>91</sup> AGUIRRE BAZTÁN, Ángel: *La cultura de las organizaciones*, Ariel, Barcelona, 2004, p. 21.

<sup>92</sup> *Íbidem.*, p. 21.

principales tareas del liderazgo formal”<sup>93</sup>. Por lo tanto, y atendiendo a las palabras de este profesor de la Universidad de Barcelona, la comunicación es clave para el buen liderazgo formal de cualquier organización y, por ende, de las Organizaciones No Gubernamentales para el Desarrollo.

Según la definición dinámica la organización es “Un sistema interactivo que crea una cultura propia, a través de la cual el liderazgo coordina las diversas tareas, en situación abierta y contingente hacia el exterior, en cuyo medio trata de alcanzar una misión<sup>94</sup>”. Por lo tanto, “la organización es una *interacción* interna que construye un grupo cultural (identidad común) y una *interacción* externa con otros grupos, a través de los cuales construye su diferencial identitaria. La organización es un entramado de <significaciones compartidas> (cultura organizacional) que tienen como objetivo la conquista del entorno (organización del entorno), donde se alcanza la misión<sup>95</sup>”.

En este sentido, tanto la interacción interna como la interacción externa consideramos que necesitan de la comunicación para ser eficaces. Pues ¿cómo podría producirse interacción sin comunicación?

De hecho, Manuel Mora y Araujo sostiene que “hemos pasado de una cultura organizacional centrada en los productos y la capacidad de producirlos a una cultura centrada en la capacidad de generar satisfactores de necesidades. En la nueva cultura lo más importante ya no es la calidad intrínseca, material, de un producto, sino la valoración que el consumidor hace del mismo. Por lo tanto, la organización exitosa ya no es la que produce ‘cosas buenas’ sino la que produce ‘cosas valoradas por los clientes o potenciales clientes’. En este proceso de cambio cultural hay un desplazamiento del poder desde el productor de los bienes hacia el consumidor de los

---

<sup>93</sup> AGUIRRE BAZTÁN, Ángel: *La cultura de las organizaciones*, Ariel, Barcelona, 2004, p. 23.

<sup>94</sup> *Ibidem*, p. 25.

<sup>95</sup> *Ibidem*, p. 27.

mismos. Hoy el mercado manda, lo que significa que los consumidores tienen más poder que antes<sup>96</sup>.

Y en cuanto a la comunicación Mora y Araujo afirma que ésta “implica una diferencia importante entre las organizaciones dedicadas a la producción de cosas y las dedicadas a proporcionar símbolos o satisfacer necesidades no materiales. Las primeras, aunque cada vez menos, pueden darse el lujo de comunicar lo estrictamente indispensable. Si producen objetos de calidad pueden ser competitivas aunque no comuniquen bien. Pero las organizaciones dedicadas a la satisfacción de necesidades son más efectivas cuanto mejor comunican. En estas organizaciones comunicar es parte de su función primordial, no un aspecto accesorio de la misma. En la sociedad de símbolos, el control de los procesos de información es más importante que el control de los procesos de producción de cosas. En este contexto la comunicación crece como una necesidad funcional. Las *cosas* pueden ofertarse o simplemente existir por sí mismas, con escaso ingrediente emocional; los *símbolos* solamente existen a través de la comunicación<sup>97</sup>”. Y llega más allá cuando señala que “En esta cultura orientada a la comunicación en la que vivimos en estos tiempos podemos vislumbrar una ley de hierro: cuando una organización no comunica bien tiene alta probabilidad de fracasar en sus objetivos”. Esto que es así dice “para todas las organizaciones de servicios (empresas, gobiernos) se vuelve crucial en el ámbito del sector social. Para llegar a sus públicos o satisfacer a sus clientes, atraer voluntarios y mantenerlos motivados, estimular a los donantes o apoyar la propia causa, conocer las demandas y necesidades que esperan satisfacer, lograr que el personal viva la misión y pueda transmitirla a quienes la organización presta servicio, para justificar su razón de ser, las organizaciones sociales necesitan comunicar<sup>98</sup>”.

---

<sup>96</sup> MORA Y ARAUJO, Manuel, GÓMEZ DEL RÍO, Manuela y otros: *La comunicación es servicio. Manual de comunicación para organizaciones sociales*, Granica, Buenos Aires, Argentina, 2001, p. 24.

<sup>97</sup> *Ibidem*, p. 24.

<sup>98</sup> *Ibidem*, pp. 24-25.

Por tanto, la comunicación es herramienta indispensable para el buen funcionamiento de las organizaciones, y máxime en las no lucrativas, ya que el valor tan sólo se le puede añadir al servicio, mediante un buen diseño de la comunicación.

María Antonieta Rebeil y Abraham Nosnik llegan incluso a afirmar que “Casi se podría decir que definir una organización es equivalente a definir sus sujetos, sus procesos y sus contenidos de comunicación”. Según estos mismos autores “Desde esta perspectiva, la comunicación es un factor de poder en las organizaciones porque hace posible *la cohesión e identidad de sus miembros*. Constituye a su vez, la *identificación, selección y combinación de los medios eficaces* para el logro de los objetivos que se propone. Genera la *coordinación de las acciones* que se requieren para la realización de estos objetivos. *La organicidad es una variable dependiente de la calidad de la comunicación*”. Incluso como Rebeil y Nosnik sostienen “Cada vez más, las empresas públicas y privadas buscan el apoyo de comunicadores organizacionales para difundir el conocimiento entre sus empleados y directivos así como para generar y potenciar los saberes colectivos<sup>99</sup>”.

---

<sup>99</sup> RABEIL CORELLA, María Antonieta y NOSNIK OSTROWIAK, Abraham, en RABEIL CORELLA, María Antonieta y RUIZ SANDOVAL RESÉNDIZ, Celia: *El poder de la comunicación en las organizaciones*, Plaza y Valdés Editores/ Universidad Iberoamericana, México, D.F., 2000 (2ª edición), p. 14.

## 5. El Sector Social

Como hemos visto al principio de esta tesis doctoral, 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 Lucrativas “Uno de los mayores retos del presente siglo es conseguir que los beneficios del llamado Estado del 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<sup>100</sup>”.

Aunque, como continúan diciendo estos autores “Este noble objetivo sólo se alcanzará con la participación coordinada de dos sectores, el público (a través 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<sup>101</sup>”.

---

<sup>100</sup> 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, Madrid, 2002, p. 14

<sup>101</sup> *Ibidem*, p. 14

Según se percibe en la sociedad actual, vivimos un momento en el cual ha decaído la confianza en el Estado y buscamos nuevas organizaciones que nos transmitan nuevos valores, o valores quizá olvidados en algún cajón de la historia. Es por ello que las entidades privadas han sustituido al Estado en la prestación de bienes y servicios. Del mismo modo, partidos políticos y sindicatos parecen haber perdido la legitimidad que antaño les era otorgada. Y como consecuencia, “entre el Estado y el mercado se ha abierto un amplio espacio donde las sociedades modernas están definiendo un nuevo tipo de actor, el voluntariado”<sup>102</sup>.

Este voluntariado se concretiza en torno a organizaciones sociales de diversa índole a tener muy en cuenta en el entorno económico y político como sostiene Mora y Araujo y otros: “Si millones de personas buscan pertenecer a estas entidades y volcar algo de su energía y sus recursos a los fines que ellas persiguen, sin duda estamos ante un fenómeno nuevo llamado a tener consecuencias importantes” y continúan diciendo “Asociaciones voluntarias no lucrativas existieron siempre. Lo nuevo es esta generalizada conciencia del papel que esta masa de energía social puede desempeñar en una sociedad cuyas instituciones se están transformando. (...) Hoy estamos alcanzando una nueva comprensión de la importancia que tiene para una comunidad sensible a sus propios problemas el disponer de un capital social consistente en horas, inteligencia y solidaridad provenientes de millones de sus miembros, volcados a buscar soluciones a esos problemas”<sup>103</sup>.

Numerosos autores han dado en llamar Tercer Sector a este nuevo espacio solidario que ha surgido de estas acciones voluntarias. Así, por ejemplo, Miguel Ángel Cabra de Luna define el tercer sector “como <el constituido por

<sup>102</sup> MORA Y ARAUJO, M. y GÓMEZ DEL RÍO, M.: *La comunicación es servicio. Manual de comunicación para organizaciones sociales*, Gránica, Madrid, 2001.

<sup>103</sup> Íbidem.



*aquellas organizaciones privadas de carácter voluntario y sin ánimo de lucro que, surgidas de la libre iniciativa ciudadana y regidas de forma autónoma, buscan responsablemente mediante el desarrollo de actividades de interés general (misión) conseguir un incremento de los niveles de calidad de vida a través de un progreso social solidario, en cooperación con otras instancias públicas o privadas, beneficiándose, en su caso, de un tratamiento fiscal específico, derivado del reconocimiento de su labor altruista*<sup>104</sup>.

También Pedro Morón Bécquer habla de Tercer Sector: “La multiplicidad de agentes del Tercer Sector, su carácter innovador...”<sup>105</sup> El mismo término lo utiliza la Dirección General del INEM en un informe sobre ONGs y fundaciones: “El Tercer Sector es un campo enormemente heterogéneo, en el que conviven...”

Pero en esta tesis doctoral preferimos utilizar el término Sector Social ya que el concepto Tercer Sector es empleado sobre todo en el ámbito económico y, aunque vamos a tratar en un apartado de este estudio la contribución de este sector al empleo, no es objetivo del presente escudriñamiento hacer una taxonomía de la importancia del sector en la economía.

Es, por tanto, dentro de este Sector Social donde se enmarcan esas asociaciones y fundaciones que todos conocemos como ONG (Organización No Gubernamental) siglas a las que más tarde se añadió una D, de Desarrollo, para designar a aquellas entidades sociales dedicadas a “los sectores más pobres de la población y cuyas actividades pretenden no sólo

---

<sup>104</sup> CABRA DE LUNA, Miguel Ángel: *El tercer sector y las Fundaciones de España hacia el nuevo milenio: enfoque económico, sociológico y jurídico*, Escuela Libre, Madrid, 1998, p. 43.

<sup>105</sup> MORÓN BÉCQUER, Pedro en CARPIO, Maximino (coord.): *El sector no lucrativo en España. Especial atención al ámbito social*, Pirámide, Madrid, 1999, p. 222.

satisfacer necesidades puntuales, sino promover valores y actitudes tendentes a un cambio social basado en criterios de justicia, equidad, democracia, participación y solidaridad<sup>106</sup>.

---

<sup>106</sup> HERCE, Natalia: <Las ONG: una cooperación alternativa>, en <http://www.congnavarra.org/Documentos/documentos/diarionoticiasenero2002.doc>

### **5.1. Las ONG y las ONGD en España y Andalucía.**

Antes de hablar de Organización No Gubernamental (ONG) u Organización No Gubernamental para el Desarrollo (ONGD) debiéramos delimitar estos términos, conocidos por todos a priori, pero difíciles de definir de una forma exhaustiva por la mayoría. Sólo después podremos pasar a hacer un escrutinio de la incidencia de estas entidades tanto en España como en Andalucía.

### **5.1.1. Las Organizaciones No Gubernamentales**

Las Organizaciones No Gubernamentales (ONG) se enmarcan dentro de un sector económico determinado de aquellos que pueden diferenciarse en un país. Así, si podemos hablar de un sector público, aquel que atañe a las administraciones del Estado, y de un sector privado lucrativo, aquel que aglutina a todas las empresas e instituciones cuyo objetivo último es obtener el máximo beneficio con su actividad; nos encontramos también un nuevo sector que los estudiosos en materia económica han dado en llamar Tercer Sector, Sector no Lucrativo o Sector Social. Se trata, en este último caso de una porción del espectro económico del país en el que cabe desde una asociación de amigos que se reúne para proteger las golondrinas hasta aquellas grandes organizaciones que se ocupan de la atención a los más desfavorecidos.

Como dice José Luis Mañas “En España cada vez se emplea más la expresión ‘Tercer sector’, aunque –y éste es el problema- no siempre refiriéndose a la misma cosa. Ciertamente hay un débil hilo conductor, una idea vaga de ‘sector no lucrativo’ como realidad básica subyacente. Sin embargo, el ámbito abarcado por esta percepción es notoriamente heterogéneo y desigual. Poco tiene que ver en sus planteamientos, finalidades y modos de acción, una organización religiosa, un partido político y una asociación o fundación preocupada por la defensa de la naturaleza, por poner ejemplos extremos, pese a que todos ellos forman parte de esa realidad *non profit*, como se ha puesto de moda decir empleando el término anglosajón.<sup>107,</sup>”

---

<sup>107</sup> PIÑAR MAÑAS, José Luis (Dir.): *El tercer sector iberoamericano: fundaciones, asociaciones y ONG's*, Tirant lo Blanch, Valencia, 2001, pp. 427-428.

Debemos tener en cuenta que en este trabajo no nos detendremos en todo el espectro que abarca el Sector Social, como preferimos llamarlo, sino sólo en las Organizaciones No Gubernamentales de Desarrollo que trabajan en Andalucía y que están inscritas en la Coordinadora Andaluza de ONGD, añadiendo alguna otra, que aunque no están en la Coordinadora son relevantes dentro del espectro de las ONGD. A pesar de ello, consideramos necesario primero saber en qué ámbito nos movemos, siquiera de forma somera, para entrar en detalle en nuestro objeto de investigación, a saber, la importancia de desarrollar Estrategias de Comunicación en las ONGD y la necesidad de que adopten Modelos de Gestión Basados en la Creación y Desarrollo de Procesos Comunicativos. Es por ello que recurrimos al Diccionario de uso del Español de María Moliner quien ya entra a definir el término ONG como: “Sigla de <organización no gubernamental>, entidad no dependiente del gobierno que se dedica a actividades de interés público o humanitario”.<sup>108</sup>

Con respecto a los orígenes del término ONG, Natalia Herce de la Coordinadora de ONGD de Navarra apunta que “el término ONG (Organización No Gubernamental) surge en 1950, en la carta de Naciones Unidas y la define como “organizaciones internacionales cuya constitución no sea consecuencia de un tratado internacional”<sup>109</sup>. Definición que viene a apoyar la tesis de Piñar Mañas que sostiene, como se ha apuntado con anterioridad, que “se trata de una expresión que, surgida en el ámbito de la Cooperación Internacional al desarrollo,

---

<sup>108</sup> MOLINER, María: *Diccionario de uso del Español*, Gredos, Madrid, 2002. (segunda edición)

<sup>109</sup> HERCE, Natalia: <Las ONG: una cooperación alternativa>, en <http://www.congdn Navarra.org/Documentos/documentos/diarionoticiasenero2002.doc>

pasó luego al plano interno con un carácter más amplio, interpretándose conforme a su tenor literal”<sup>110</sup>.

En cuanto a lo que rige en el sistema legislativo español respecto a las ONG es lo que se refiere a las asociaciones o fundaciones ya que “la denominación cada vez más extendida de Organización No Gubernamental (ONG), tan a menudo aplicada a estas entidades, no responde a una categoría jurídica. Se trata de una expresión que, surgida en el ámbito de la Cooperación Internacional al desarrollo, pasó luego al plano interno con un carácter más amplio, interpretándose conforme a su tenor literal. Desde este punto de vista, ONG sería toda organización o entidad sin ánimo de lucro al margen de los poderes públicos (una asociación, una fundación... incluso un partido político podrían ser, por tanto, calificadas como ONGs). A partir de aquí el término fue progresivamente volviendo a reducir su extensión para ser identificado con el subsector formado por las entidades de carácter solidario, humanitario o asistencial y, dentro del mismo, en particular, con sus formas de carácter asociativo. Ésta es la acepción con la que hoy predominantemente suele emplearse en España el término ONG”<sup>111</sup>.

---

<sup>110</sup> PIÑAR MAÑAS, José Luis (Dir.): *El tercer sector iberoamericano: fundaciones, asociaciones y ONG's*, Tirant lo Blanch, Valencia, 2001, pp. 443-444.

<sup>111</sup> *Ibidem*, pp. 443-444.

### 5.1.1.1. Las ONG en España

Como ya se ha visto en el apartado anterior dedicado a la delimitación del término ONG éstas son, desde el punto de vista legislativo, asociaciones y fundaciones. Es por ello que a la hora de hablar de ONG, tanto en España como en Andalucía, hablaremos en estos términos.

En España, según el Registro Nacional de Asociaciones que se halla en la página web del Ministerio del Interior<sup>112</sup>, con fecha del 03 de octubre de 2006, existen registradas 27.257 asociaciones (en julio de 2005 había inscritas 25.047). Una cantidad considerable de organizaciones a tener en cuenta, no sólo socialmente, sino también desde el punto de vista económico.

Pero cuando nos referimos a asociaciones las cifras nos dicen bien poco del sector al que estamos haciendo mención. Debemos tener en cuenta que el término **asociación** se refiere a “agrupaciones de personas, físicas o jurídicas, constituidas para realizar una actividad colectiva de una forma estable, regidas por el principio democrático de un socio un voto, sin ánimo de lucro e independientes, al menos formalmente, del Estado, los partidos políticos y las empresas”<sup>113</sup>.

El derecho de asociación está recogido de forma específica en el artículo 22 de la Constitución Española, en el Título Primero que es el dedicado a los derechos y deberes fundamentales.

---

<sup>112</sup> <http://www.mir.es>

<sup>113</sup> <http://www.ong-s.org>

**Artículo 22 CE.**

- 1 Se reconoce el derecho de asociación.
- 2 Las asociaciones que persigan fines o utilicen medios tipificados como delito son ilegales.
- 3 Las asociaciones constituidas al amparo de este artículo deberán inscribirse en un registro a los solos efectos de publicidad.
- 4 Las asociaciones sólo podrán ser disueltas o suspendidas en sus actividades en virtud de resolución judicial motivada.
- 5 Se prohíben las asociaciones secretas y las de carácter paramilitar.

Pero, hay gran cantidad de artículos del texto constitucional en los que se hace referencia al asociacionismo y al derecho de participación en la vida pública, son los siguientes: 9.2, 23, 27.5, 28, 29, 34, 48, 51, 87.3, 105 y 129. (Ver anexos).

El 26 de mayo de 2002 entró en vigor la Ley Orgánica 1/2002, de 22 de marzo, reguladora del Derecho de Asociación, modificada por la Ley 62/2003, de 30 de diciembre, de medidas fiscales, administrativas y del orden social. Se trata de la primera Ley de Asociación elaborada después de la aprobación de la Constitución de 1978. Esta Ley está desarrollada en el REAL DECRETO 1497/2003, de 28 de noviembre, por el que se aprueba el Reglamento del Registro Nacional de Asociaciones y de sus relaciones con los restantes registros de asociaciones.. La anterior Ley data de 1964, es la 191/1964, de 24 de diciembre, de Asociaciones, ya derogada, y el Decreto 1440/1965, de 20 de mayo, por el que se dictan normas complementarias de la Ley de Asociaciones, también derogado.



En el apartado II de la Exposición de Motivos de la Ley Orgánica 1/2002, de 22 de marzo, reguladora del Derecho de Asociación se asienta: “La presente Ley Orgánica (...) limita su ámbito a las asociaciones sin fin de lucro, lo que permite dejar fuera del ámbito de aplicación de la misma a las sociedades civiles, mercantiles, industriales y laborales, a las cooperativas y mutualidades, y a las comunidades de bienes o de propietarios, cuyas finalidades y naturaleza no responden a la esencia comúnmente aceptada de las asociaciones, sin perjuicio de reconocer que el artículo 22 de la Constitución puede proyectar, tangencialmente, su ámbito protector cuando en este tipo de entidades se contemplen derechos que no tengan carácter patrimonial”.

Nos encontramos pues con asociaciones de personas que se unen para realizar tareas heterogéneas o proteger los intereses más variados. Así podemos encontrar desde asociaciones que velan por los derechos de los animales hasta aquellas que se ocupan de la protección del medio ambiente, y dentro de ellas desde las que tienen como misión cuidar de que no desaparezca el burro (Asociación de Amigos del Burro) hasta las que se ocupan de la protección de las plantas (Asociación Murciana de Amigos de las Plantas) en ciertos lugares muy específicos.

En lo que se refiere a las **fundaciones** lo que rige es lo establecido en el artículo 34 de la Constitución Española de 1978 donde se reconoce el derecho de fundación.

#### **Artículo 34 CE.**

“1 Se reconoce el derecho de fundación para fines de interés general, con arreglo a la ley.

2 Regirá también para las fundaciones lo dispuesto en los apartadas 2 y 4 del artículo 22 (derecho de asociación).”

Este artículo lo desarrolla la Ley 50/2002, de 26 de diciembre, de Fundaciones<sup>114</sup> la cual establece que: 1. Son fundaciones las organizaciones constituidas sin fin de lucro que, por voluntad de sus creadores, tienen afectado de modo duradero su patrimonio a la realización de fines de interés general. 2. Las fundaciones se rigen por la voluntad del fundador, por sus Estatutos y, en todo caso, por la Ley. De modo que pueden constituirse como fundación desde residencias de mayores hasta organizaciones cuyo fin último es la Cooperación al Desarrollo en todas sus variables: medio ambiente, educación, salud, comercio justo, Cooperación Internacional, etc.

Por tanto, para dejar de lado la confusión terminológica y de concepto que existe en torno al Sector Social, en nuestra labor investigadora tenemos que delimitar el ámbito de actuación en el que vamos a trabajar. De otra forma sería como un barco que navega a la deriva en alta mar y no sabe muy bien en qué puerto va a atracar.

Fuera del ámbito normativo de la administración pública, diferentes fundaciones e instituciones se han preocupado por la regulación del trabajo de las ONG. Así, por ejemplo, la Fundación Lealtad ha elaborado un documento con una serie de principios de transparencia en las ONG: Principio de Funcionamiento y Regulación del Órgano de Gobierno, Principio de Claridad y Publicidad del Fin Social, Principio de Planificación y Seguimiento de la Actividad, Principio de Comunicación e

---

<sup>114</sup> Ver anexos.

Imagen Fiel en la Información, Principio de Transparencia de Financiación, Principio de pluralidad en la financiación, Principio de control en la utilización de fondos, Principio de presentación de las cuentas anuales y cumplimiento de obligaciones legales, Principio de Promoción del Voluntariado y Otros indicadores de transparencia y buenas prácticas<sup>115</sup>.

Así que debemos ir encontrando ya un rumbo a seguir en nuestro camino y por cercanía hemos elegido que este será el que nos marque la zona geográfica en la que a esta investigadora le ha tocado vivir: Andalucía. Llegados a este punto consideramos conveniente estudiar la situación de las ONG en la comunidad autónoma andaluza, y éste será el ámbito que nos ocupe en el epígrafe siguiente de esta tesis doctoral.

---

<sup>115</sup> Ver anexos.

### **5.1.1.2. Las ONG en Andalucía**

Si en el conjunto de España el registro de asociaciones y fundaciones pertenece al Ministerio del Interior, en Andalucía esta competencia es asumida por la Consejería de Gobernación de la Junta de Andalucía. Dicho organismo es el encargado en esta región española, no sólo del registro de asociaciones y fundaciones, sino también de gestionar ayudas y subvenciones hacia estas entidades, sobre todo en materia de voluntariado. Del mismo modo, otras Consejerías autonómicas se encargan de la gestión de ayudas, becas y subvenciones a asociaciones y fundaciones dependiendo de los ámbitos en los que trabajen: salud, medio ambiente, discapacitados, Cooperación Internacional, etc.

Según datos recogidos de la página web de la Consejería de Gobernación de la Junta de Andalucía, con fecha de 26 de septiembre de 2006, en nuestra comunidad hay 3.124 entidades sin ánimo de lucro inscritas en el registro (526 en Almería, 573 en Cádiz, 219 en Córdoba, 488 en Granada, 196 en Huelva, 327 en Jaén, 224 en Málaga y 571 en Sevilla)<sup>116</sup>. Pero, como ya dijimos en el caso español las cifras nos sirven de bien poco, y mucho menos para un estudio de las características de una investigación académica a la altura de una tesis doctoral. Debemos tener presente que dentro de las entidades sin ánimo de lucro encontramos organizaciones defensoras de los intereses más diversos por lo cual debemos definir muy bien el campo en el que queremos trabajar para no perdernos.

---

<sup>116</sup>[http://www.juntadeandalucia.es/gobernacion/opencms/portal/Voluntariado/ContenidosEspecificos/directorio\\_ongs?entrada=tematica&tematica=83](http://www.juntadeandalucia.es/gobernacion/opencms/portal/Voluntariado/ContenidosEspecificos/directorio_ongs?entrada=tematica&tematica=83)

En lo que a la legislación sobre asociaciones se refiere en la Comunidad andaluza rige lo establecido por la Ley Orgánica 1/2002, de 22 de marzo, reguladora del Derecho de Asociación, de ámbito estatal. Sin embargo en el caso de las fundaciones Andalucía cuenta con una ley propia, de reciente formulación, que es la Ley 10/2005, de 31 de mayo, de Fundaciones de la Comunidad Autónoma de Andalucía. Una decisión amparada por el artículo 13.25 del Estatuto de Autonomía para Andalucía que otorga a la comunidad la competencia exclusiva en materia de fundaciones y asociaciones de carácter docente, cultural, artístico, benéfico-asistencial y similares, que desarrollen principalmente sus funciones en Andalucía. Asimismo, según se indica en la Exposición de motivos de la Ley 10/2005, de 31 de mayo, de Fundaciones de la Comunidad Autónoma de Andalucía, “según el artículo 41.2 del propio Estatuto, en el ejercicio de las competencias exclusivas de Andalucía corresponden al Parlamento la potestad legislativa y al Consejo de Gobierno la potestad reglamentaria y la función ejecutiva”<sup>117</sup>.

Esta Ley autonómica de fundaciones no difiere mucho de la estatal, así establece en el punto 2 del artículo 1 del Capítulo I que “son fundaciones las organizaciones constituidas sin ánimo de lucro y que, por voluntad de sus creadores, tienen afectado de modo duradero su patrimonio a la realización de fines de interés general”.

Se diferencia esta legislación regional de la nacional en el punto primero y tercero del artículo 1 del Capítulo I, que hace referencia específicamente a la comunidad autónoma de Andalucía: “1. La presente Ley tiene por objeto la regulación de las fundaciones de competencia de la Comunidad Autónoma de

---

<sup>117</sup> Ley publicada en el Boletín Oficial de la Junta de Andalucía (BOJA) el día 17 de junio de 2005.

Andalucía, de acuerdo con lo dispuesto en el artículo 13.25 del Estatuto de Autonomía.

3. Se consideran incluidas en el ámbito de aplicación de la presente Ley las fundaciones que desarrollen principalmente sus funciones en Andalucía, entendiéndose por tales aquellas fundaciones cuya actividad, sin perjuicio del establecimiento de relaciones instrumentales con terceros en diferente ámbito territorial, sea desarrollada en Andalucía, y así se disponga en sus Estatutos. Asimismo, estarán incluidas en el ámbito de aplicación de esta Ley las delegaciones de las fundaciones extranjeras que desarrollen principalmente sus actividades en Andalucía”. Puntos estos que serán claves en nuestra tesis doctoral, pues nos centraremos principalmente en Andalucía, más concretamente en las ONGD inscritas en la Coordinadora Andaluza de ONGD en el año 2004 y algunas otras que hemos considerado añadir por su relevancia pública en nuestra región habiendo sido financiadas por un organismo estatal tan importante como la Agencia Españolas de Cooperación Internacional, perteneciente al Ministerio de Asuntos Exteriores y Cooperación.

Ante este panorama tan amplio nosotros hemos decidido, desde un principio, centrarnos en un tipo específico de ONG que son aquellas que entran dentro del marco de la Cooperación al Desarrollo y que son denominadas Organizaciones No Gubernamentales para el Desarrollo (ONGD). Un campo concreto dentro de las ONG, no muy reducido pero sí con límites definibles, aunque no del todo definidos. Será por tanto en el epígrafe siguiente donde delimitemos con mayor precisión nuestro objeto de estudio y estudiemos con mayor profundidad el ámbito social esencia de nuestra tesis doctoral.

### 5.1.2. Las Organizaciones No Gubernamentales para el Desarrollo

Las ONGD se han definido de diversas formas por autores diferentes, exponemos a continuación algunas de ellas.

Javier Erro Sala define las ONGD como “aquellas organizaciones estables que disponen de un grado mínimo de estructura centrada en la cooperación (van más allá de realizar actividades espontáneas o puntuales), que no tienen ánimo de lucro (los ingresos deben dedicarse a acciones de desarrollo), trabajan activamente en el campo de la cooperación para el desarrollo y la solidaridad internacional, poseen recursos (humanos y económicos) que provienen del campo de la solidaridad, cuentan con respaldo y presencia social (tienen un reconocimiento social en su calidad de ONGD), y se basan y articulan en torno a los fines de solidaridad internacional y cooperación<sup>118</sup>”.

De manera más extensa nos habla de ellas María José Montero en los siguientes términos:

“Las ONGD son organizaciones sin afán de lucro, con fuerte respaldo popular, puestas en marcha por iniciativa popular con el propósito principal de cooperar para el desarrollo. Están formadas por ciudadanos que creen que, además de la labor de los gobiernos, es necesaria la cooperación entre los pueblos. Canalizan recursos públicos y privados para desarrollar proyectos en países del Sur, en colaboración directa con sus habitantes. Trabajan para sensibilizar a la opinión pública y a los gobiernos sobre la urgencia de acometer nuevas medidas en el orden comercial, económico y financiero. En concreto, los campos de trabajo de las ONGD se podrían resumir en:

---

<sup>118</sup> ERRO SALA, Javier: *Descubrir y construir procesos de comunicación social. Aportes para diseñar políticas, estrategias y estructuras de comunicación en las ONGD*, Hegoa, Bilbao, 2003, p. 17

- **Proyectos de desarrollo.** Actuando contra las causas estructurales de la pobreza, propiciando el desarrollo social de los pueblos del Sur. Para ello es necesario mantener un diálogo constante y colaboración con las organizaciones del Sur. Esta colaboración con las contrapartes del Sur se puede hacer de varias formas: bien sea a través de apoyo y asesoría técnica y organizativa; bien sea con apoyo económico a las iniciativas locales; bien potenciando la cooperación Sur-Sur; o bien con acciones de seguimiento para mejorar la calidad de la cooperación.
- **Sensibilización y educación para el desarrollo.** Mediante un proceso activo y creativo que promueve un cambio de actitudes y comportamientos en la sociedad, fomentando los valores de justicia y solidaridad. Persigue: informar a la opinión pública sobre la realidad del Sur y sus causas; fomentar un ambiente de comprensión y respeto a otras culturas; promover valores y actitudes que generen un cambio social y, finalmente, estimular a un compromiso concreto con los países del Sur.

Los objetivos fundamentales de la educación para el desarrollo son:

- Sensibilizar e informar a la opinión pública sobre la realidad de los pueblos del Sur y analizar sus causas e impulsar cambios en los valores, actitudes y conductas de los ciudadanos.
  - La educación para el desarrollo pretende denunciar e influir en los grupos de poder y las instituciones con el fin de impulsar cambios estructurales que promuevan la justicia.
- **Ayuda humanitaria y de emergencia.** La ayuda de emergencia consiste en la ayuda proporcionada con un carácter de urgencia a las víctimas de desastres desencadenados por catástrofes naturales o por conflictos armados, ayuda consistente en la provisión gratuita de bienes y servicios esenciales para la supervivencia inmediata. La ayuda humanitaria abarca un campo algo más



amplio, incluye no sólo la citada ayuda de emergencia, sino también la ayuda en forma de operaciones prolongadas para refugiados y desplazados internos.

- **Investigación y reflexión.** Buscando, junto a sus contrapartes del Sur, la creación de un pensamiento solidario a partir de la profundización y análisis científico de la realidad y de su propia experiencia. Concretando su actividad en proyectos de investigación, publicaciones, cursos de formación, seminarios, foros,...
- **Identidad política.** Desarrollando un conjunto de acciones de información, diálogo, presión y denuncia, con el objetivo de obtener un cambio en las estructuras políticas, sociales o económicas, con el fin de luchar contra la pobreza y lograr la integración social. Las estructuras políticas, económicas y sociales a las que nos referimos remiten al funcionamiento de las instituciones (públicas y privadas), la legislación, las prácticas políticas y el funcionamiento administrativo.
- **Comercio justo.** Persiguiendo el establecimiento de relaciones comerciales internacionales justas e igualitarias que posibiliten condiciones laborales dignas a los trabajadores del Sur<sup>119</sup>.”.

En resumen, según esta autora “Hoy día estas organizaciones aparecen en la escena de la cooperación como unos agentes de peso significativo, con capacidad para dinamizar a la sociedad civil y con una mayor agilidad y eficacia en la gestión que las instituciones gubernamentales. Caracterizándose por los siguientes rasgos: organizaciones voluntarias, sin fines de lucro, autónomas e independientes del ámbito de los gobiernos, cuyos recursos se destinan a financiar proyectos o acciones emprendidas en el ámbito de la cooperación para el desarrollo<sup>120</sup>”.

---

<sup>119</sup> MONTERO SIMÓ, María José: *El marketing en las ONGD. La gestión del cambio social*, Bilbao, Ed. Desclée de Brouwer, 2003, pp. 35-37.

<sup>120</sup> *Ibidem*, p. 37

Según el Código de conducta con respecto a imágenes y mensajes a propósito del Tercer Mundo aprobado por la Asamblea General del Comité de Enlace de las ONGD y la UE en 1989, las ONGD “forman parte del llamado tercer sector o no lucrativo; más concretamente participan, sin agotarlo, del movimiento asociativo voluntario de la sociedad civil<sup>121</sup>”.

En cuanto a las características que debe tener una ONGD, en el Código de Conducta se establece que son:

1. “Ser una organización estable que dispone de un grado mínimo de estructura. No se trata de campañas, ni de simples actividades espontáneas. Deben poseer personalidad jurídica y capacidad legal de acuerdo con la normativa vigente.
2. No poseer ánimo de lucro. La totalidad de los ingresos obtenidos deben beneficiar a la población sujeto de los programas de desarrollo, ser utilizados en actividades de educación y sensibilización y, en último lugar, ser destinados al funcionamiento de la propia organización.
3. Trabajar activamente en el campo de la cooperación para el desarrollo y la solidaridad internacional, ya sea en el ámbito del desarrollo, la respuesta ante situaciones de emergencia o la educación para el desarrollo.
4. Tener una voluntad de cambio o de transformación social, participando activamente en la mejora de la sociedad mediante propuestas favorecedoras de unas relaciones Norte-Sur más justas y equitativas que promuevan la igualdad entre mujeres y hombres como parte inherente e indispensable del proceso de desarrollo.
5. Poseer respaldo y presencia social. Deben gozar de un comprobado apoyo en la sociedad, así como de una presencia activa en medio de ella. Este respaldo social se manifiesta de diversas formas: el apoyo económico mediante donaciones o

---

<sup>121</sup> Código de Conducta de las ONG de desarrollo de la CONGDE. Aprobado por la Asamblea General Ordinaria de 28 de marzo de 1998, en [www.congde.es](http://www.congde.es)

cuotas; la capacidad de movilizar el trabajo voluntario; la participación activa en redes con presencia social, el contacto con otras organizaciones locales, etc.

6. Tener independencia. Las ONGD deben tener autonomía institucional y decisoria respecto de cualquier instancia gubernamental, intergubernamental o cualquier otra ajena a la institución. Esto implica que las organizaciones no deben estar sujetas a ningún control o dependencia orgánica u organizativa de entidades públicas o grupos empresariales; deben poseer capacidad para fijar libremente sus objetivos, estrategias, elección de contrapartes, etc<sup>122</sup>.

En el Código de Conducta se intenta dejar claro el carácter independiente que cualquier ONGD tiene que tener para poder formar parte de esta institución. Así establece que “Si han sido creadas por otra institución deben estar legalmente diferenciadas y mantener una capacidad de decisión propia sin interferencias”. Este es el caso por ejemplo de la Fundación Paz y Solidaridad Andalucía, que pertenece a Comisiones Obreras (CC.OO.)

“Las ONGD con algún tipo de relación de dependencia con otras instituciones (tales como partidos políticos, instituciones religiosas, sindicatos, empresas,...) deberán hacer pública dicha relación.

Si son parte de una organización internacional deben acreditar, al menos, una autonomía suficiente en las decisiones con relación a las oficinas centrales.

7. Poseer recursos, tanto humanos como económicos, que provienen de la solidaridad, de donaciones privadas, de trabajo voluntario o semejantes.
8. Actuar con mecanismos transparentes y participativos de elección o nombramiento de sus cargos, promoviendo la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres. En particular los miembros del Patronato (para las

---

<sup>122</sup> Código de Conducta de las ONG de desarrollo de la CONGDE. Aprobado por la Asamblea General Ordinaria de 28 de marzo de 1998, en [www.congde.es](http://www.congde.es)

- fundaciones) o juntas directivas o equivalentes serán voluntarios, sin perjuicio de las compensaciones oportunas originadas por los gastos derivados de su cargo.
9. Ser transparente en su política, en sus prácticas y en sus presupuestos. Esto supone la obligación de publicar documentación cuantitativa y cualitativa, así como facilitar el control externo de sus actividades y recursos.
  10. Estar basadas y articuladas en torno a los fines de solidaridad internacional y cooperación. Esto implica la necesidad de que entre los principales objetivos de las ONGD del Norte figuren la cooperación para el desarrollo, la lucha contra las desigualdades y la pobreza y contra la pobreza y sus causas. Además, exige que su práctica sea coherente y consecuente con este fin<sup>123</sup>.

Resumiendo, y siguiendo a Leopoldo Zavala Matulic, diremos que “las ONGD son organizaciones de carácter social, independientes y autónomas, jurídicamente fundadas y que actúan sin finalidad de lucro. Su acción se orienta hacia la Cooperación al Desarrollo y hacia la búsqueda de acuerdos de ayudas entre Gobiernos con el objetivo de provocar la solidaridad y promover el desarrollo en los pueblos y sociedades del Tercer Mundo.

Su acción busca la canalización de recursos públicos y privados para llevar a cabo proyectos de desarrollo autónomos en los países subdesarrollados (...) Esta acción sobre el terreno se complementa con las actividades de sensibilización y educación para el desarrollo (...), y con las actividades de lobby o presión política ante los gobiernos y los organismos<sup>124</sup>.

---

<sup>123</sup> Código de Conducta de las ONG de desarrollo de la CONGDE. Aprobado por la Asamblea General Ordinaria de 28 de marzo de 1998.

<sup>124</sup> ZABALA MATULIC, L.: en VV.AA. *Introducción a la Cooperación para el Desarrollo*, Asociación Valenciana de Ingeniería sin Fronteras, Universidad Politécnica de Valencia, Valencia, 1997, pp. 278-282.

Asimismo, existe una tipología de ONGD. La clasificación de las mismas se ha realizado, a menudo, por las motivaciones de las personas que las han puesto en marcha. Recogiendo las palabras de Ortega Carpio podemos distinguir entre:

- “Religiosas, creadas por iglesias e instituciones religiosas.
- Político-sindicales, vinculadas a los partidos políticos y sindicatos.
- Solidarias, que provienen de los movimientos y comités de solidaridad de los setenta, en los ochenta se transformaron en organizaciones de Cooperación al Desarrollo.
- Internacionales, que están vinculada a instituciones internacionales.
- Universitarias, nacidas en el seno de la Universidad<sup>125</sup>”.

Otra clasificación, basada en la teoría de Korten distingue cuatro generaciones de ONGD:

- “Las de *primera generación o asistencialistas*. Nacen tras la Segunda Guerra Mundial con el objetivo de remediar una situación de escasez de bienes y servicios. Las acciones que realizan son de emergencia y asistencia, siendo los únicos actores involucrados en el proceso.
- Las de *segunda generación o desarrollistas*. Surgen durante los años 60 siguiendo los postulados desarrollistas. Su objetivo es la transferencia de recursos económicos y tecnológicos a las ONGD del Sur y los grupos de base. Incorporar las acciones de sensibilización ciudadana sobre las condiciones de vida de los pueblos del Sur.

---

<sup>125</sup> ORTEGA CARPIO, M.L.: *Las ONGD y la crisis del desarrollo. Un análisis de la cooperación en Centroamérica*, IEPALA Editorial y Publicaciones ETEA, Madrid, 1994, pp. 164-168.

- Las de *tercera generación o de paternariado y denuncia social*. Corresponden a los años 70 y entienden el desarrollo como un proceso autosostenido de carácter político, por lo que concentran todos sus esfuerzos en aumentar la participación política y fortalecer la sociedad civil, así como a denunciar las políticas e instituciones que impiden el desarrollo local autosostenido.
- Por último, las de *cuarta generación o de empoderamiento (empowerment)* nacidas en los 80 que pretenden un desarrollo equilibrado en lo social y sustentable en lo ecológico. Entienden que la falta de desarrollo en el Sur origina un mal desarrollo en el Norte. Las acciones se realizan a través de redes formales e informales de personas y organizaciones y en la Educación para el Desarrollo se incide en la interdependencia social, económica, política y ecológica. Se añade una nueva estrategia consistente en la denuncia y en la presión política<sup>126</sup>.

Hasta el momento estamos hablando de las ONGD del Norte, que son las que nos van a interesar en esta investigación. Pero también hay ONGD en el Sur. Las ONGD que se radican los países receptores de la Cooperación Internacional. Éstas “son mucho más numerosas que sus homónimas del Norte. Sólo en América Latina se contabilizaron, en el año 1990, más de 8650 ONGD. Su tipología es la misma que la de las ONGD del Norte, puesto que también responden a intereses *religiosos* (ONGs promovidas desde una visión caritativa, desde la Iglesia radicalizada, desde las iglesias fundamentalistas, etc.), *políticos* (ONGD creadas a instancia de partidos políticos), vinculadas a los intereses de los *gobiernos* con la intención de captar la ayuda internacional.

---

<sup>126</sup> KORTEN en SENILLOSA, Y.: *El Papel de las ONGD en el Norte* en Conferencia SUR-NORTE: “Justos para la Erradicación de la Pobreza”, INTERMÓN, Mayo, 1996.

En Centroamérica, otro tipo de ONGD son las creadas por empresarios, con recursos propios, para canalizar recursos externos oficiales y privados<sup>127</sup>”.

---

<sup>127</sup> VV.AA. *Introducción a la Cooperación para el Desarrollo*, Asociación Valenciana de Ingeniería sin Fronteras, Universidad Politécnica de Valencia, Valencia, 1997, pp. 278-282.

### **5.1.2.1. Las ONGD en España y su legislación**

En cuanto a las Organizaciones No Gubernamentales para el Desarrollo inscritas en la Coordinadora de ONG para el Desarrollo de España, se sitúa en 85<sup>128</sup> el número de entidades. Si a éstas añadimos las ONGD inscritas en las 14 Coordinadoras Autonómicas existentes, al margen de las contabilizadas con anterioridad la suma de entidades adscritas a Coordinadoras se eleva considerablemente. En la página web del Ministerio del Interior<sup>129</sup>, si buscamos asociaciones y añadimos el término desarrollo nos aparecen 1005 entradas. La Agencia Española de Cooperación Internacional (AECI), dependiente del Ministerio de Asuntos Exteriores y Cooperación, cuenta con un Registro de ONGD. Se trata de un proyecto reciente y en el mismo tan sólo figuran, al menos en la web, 36 ONGD<sup>130</sup>.

---

<sup>128</sup> Memoria de actividades 2004 de la CONGDE en <http://www.congde.org/>

<sup>129</sup> <http://servicio.mir.es/webasocia/asoAmbNacional.jsp> Consultado el día 3 de octubre de 2006.

<sup>130</sup> Consulta realizada a fecha de 03 de octubre de 2006, en las web: [www.aeci.es](http://www.aeci.es)



### Un poco de historia

Consideramos necesario hacer una retrospectiva en lo que ha sido el devenir de las Organizaciones No Gubernamentales para el Desarrollo (ONGD), entidades que hoy están de moda, pero que no son nada nuevas. Para hablar sobre la historia de las ONGD nos apoyaremos en lo que otros investigadores han estudiado y escrito al respecto.

Así, para Miguel Ángel Cabra de Luna “Los antecedentes de las O.N.G.Ds se remontan a los misioneros que acompañaban a los conquistadores en la colonización de América, que pretendían defender los derechos de los indígenas, caso de Fray Bartolomé de las Casas, que, incluso, crearon estructuras organizativas como los jesuitas en las zonas amazónicas cercanas al río Paraná e Iguazú, en lo que actualmente es la frontera de Paraguay con Argentina.

En el siglo XIX y primera mitad del XX (...) un movimiento de solidaridad, con las antiguas posesiones en Ultramar, se extendió por Europa, con la finalidad de proporcionar, en primer lugar, alimentos y cobijo a los más desfavorecidos y, posteriormente, asistencia sanitaria, educación y trabajo cooperativo. La mayor parte de este movimiento estaba liderado por las organizaciones dependientes o vinculadas a las confesiones religiosas y especialmente a la Iglesia católica, aunque hay países como Reino Unido donde este movimiento de solidaridad tiene un carácter laico desde su origen.

De esta época arranca en España el trabajo de CRUZ ROJA (1864). Casi un siglo después nace CÁRITAS, y entre 1950 y 1960 surgen INTERMÓN, OCAZA, MANOS UNIDAS, todas ellas al amparo de movimientos religiosos, y que en su origen tienen objetivos evangelizadores y asistenciales. Posteriormente nacen las primeras organizaciones de signo laico, con vocación concreta de Cooperación Internacional

(IEPALA, CEDID y CEAR), junto a otras de orientación cristiana, como MÉDICOS MUNDI. (...)

En la actualidad, con el protagonismo cada vez mayor de la sociedad civil y la concienciación general sobre las necesidades del Tercer Mundo, han surgido infinidad de O.N.G.Ds en nuestro país con el objetivo de contribuir a la solución de los problemas de los países pobres a través de proyectos de desarrollo, así como por medio de campañas que obliguen a los poderes públicos a colaborar y participar en políticas equitativas de cooperación.

España, curiosamente en las dos últimas décadas, ha dejado de ser un país receptor de ayuda al desarrollo para convertirse con identidad propia en un país donante. El desarrollo socioeconómico y político, el paulatino crecimiento del tejido social, la preocupación creciente de los más jóvenes por estos temas y el papel de sensibilización desarrollado por los medios de comunicación son factores que han incidido en esta evolución. El <movimiento del 0,7>, a favor del incremento de la ayuda oficial al desarrollo en este porcentaje, es un resultado de las variables indicadas.

(...) las **O.N.G.Ds españolas** se caracterizan por su <juventud> (la mayoría han sido creadas a partir de 1985) y por su escasez de recursos económicos; para lo que se arbitran iniciativas originales e imaginativas que se están convirtiendo en fuentes estables de financiación como es el caso de las <tiendas de la solidaridad>. Están vinculadas o son integrantes de organizaciones internacionales, como Cruz Roja, Cáritas, Médicos sin Fronteras, Médicos Mundi, Ayuda en Acción, etc.; en una proporción que supera el 40 por ciento están vinculadas a movimientos religiosos y su área preferida de actuación es América del Sur, seguida de África, Asia y América Latina<sup>131</sup>.

---

<sup>131</sup> CABRA DE LUNA, Miguel Ángel: *El Tercer Sector y las Fundaciones de España hacia el nuevo milenio. Enfoque económico, sociológico y jurídico*, Escuela Libre Editorial, Madrid, 1998, pp. 87-89.

De hecho, en Andalucía, la mayoría de las 33 ONGD de las que hemos podido obtener información de primera mano, han sido fundadas en la década de los 80 y los 90 a excepción de INTERMÓN OXFAM que, según indica en sus estatutos, “La Fundación tiene su precedente en una iniciativa que la Compañía de Jesús puso en marcha en 1956<sup>132</sup>”, UNICEF que fue fundada en 1946 y Médicus Mundi Andalucía que nació en 1975.. En cuanto al ámbito de actuación de estas entidades cabe destacar que fundamentalmente se ocupan de educación para el desarrollo en el primer mundo y cooperación en el tercero. Los lugares en los que trabajan son, sobre todo, América Latina, el Norte de África y, en algunos casos, Oriente Medio: Palestina, Bosnia, Afganistán,...<sup>133</sup>

La primera ONGD que tiene presencia social en España es Cruz Roja Española creada en 1864. Desde esta fecha hasta nuestros días el número de ONGD supera las 1005 en todo el territorio español, según datos del Registro Nacional de Asociaciones del Ministerio del Interior<sup>134</sup>.

En nuestro país, “hasta bien entrados los años 70, las condiciones políticas y sociales del país hacían difícil el desarrollo de ONGD con una concepción moderna de la cooperación, sencillamente porque era difícil tener una visión que fuera más allá de enfoques puramente asistenciales. Pero también es verdad que algunas organizaciones vinculadas a la Iglesia Católica, en cierto sentido, las más progresistas, empezaron con una línea más acorde con lo que actualmente entendemos como Cooperación al Desarrollo<sup>135</sup>”.

---

<sup>132</sup> Estatutos de la Fundación INTERMÓN OXFAM, actualizados en mayo de 2002.

<sup>133</sup> Datos obtenidos por la doctoranda en su investigación.

<sup>134</sup> Consulta realizada a fecha de 03 de octubre de 2006, en la web [www.mir.es](http://www.mir.es)

<sup>135</sup> BAIGES, Siscu: *Las ONG de desarrollo en España*, Flor del Viento Ediciones S.A., Barcelona, 1996, p. 96.

Aunque, oficialmente, “los primeros pasos en la Cooperación al Desarrollo se realizaron en los años 50 en el campo de la asistencia técnica y sólo a través de programas efectuados a través del Ministerio de Trabajo. La auténtica cooperación comienza a configurarse en la década de los 70, con presencia española, no sólo en el campo de la asistencia técnica sino también en el de la ayuda alimentaria, de instituciones financieras multilaterales, como el Fondo Africano de Desarrollo del que España entró a formar parte en 1974, el Banco Interamericano de Desarrollo, en 1976, y de fomento de la exportación a través de la creación también en 1976 del Fondo de Ayuda al Desarrollo (FAD).

La llegada de la democracia a España y el profundo cambio experimentado por nuestra sociedad, significa un punto de inflexión muy importante en este terreno social<sup>136</sup>”.

Del mismo modo, “la entrada de España en la Comunidad Económica Europea (hoy Unión Europea)<sup>137</sup> y la reestructuración producida en el Ministerio de Asuntos Exteriores, marcan el inicio de una nueva etapa en la cooperación gubernamental. Es precisamente durante este período y hasta principios de los años 90, que se produce un crecimiento indiscriminado de organizaciones (en el ámbito no gubernamental)<sup>138</sup>, para empezar a partir de 1990 un período de consolidación<sup>139</sup>”.

De hecho “en la etapa comprendida entre 1985 y 1989 se constituyen jurídicamente más ONGD en España que en todo el período anterior. Esto se debe en gran parte, a la creación en 1989 de la Agencia Española de Cooperación Internacional (AECI) y la entrada en España en la Comunidad Europea, en 1986, lo que comportó que muchos

---

<sup>136</sup> BAIGES, Siscu: *Las ONG de desarrollo en España*, Flor del Viento Ediciones S.A., Barcelona, 1996, p. 96-97.

<sup>137</sup> El paréntesis es mío.

<sup>138</sup> El paréntesis es mío.

<sup>139</sup> BAIGES, Siscu: *Las ONG de desarrollo en España*, Flor del Viento Ediciones S.A., Barcelona, 1996, p. 97.

sectores de la sociedad civil vieran enormes perspectivas de poder llevar a cabo una moderna cooperación para el desarrollo y, sobre todo, de poder acceder a canales de cofinanciación iguales a los que desde hacía décadas existían en el resto de Europa para financiar la labor llevada a cabo por las ONGD europeas. A finales de 1991 España se incorpora al Comité de Ayuda al Desarrollo (CAD), comité al que pertenecen los países donantes de ayuda, dentro de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE)<sup>140</sup>”.

---

<sup>140</sup> BAIGES, Siscu: *Las ONG de desarrollo en España*, Flor del Viento Ediciones S.A., Barcelona, 1996, pp. 97-98.

### La Legislación de las ONGD en España

El marco legislativo español es extenso y complejo, por lo cual para estudiar lo referente al mismo en lo que respecta a las ONGD nos apoyaremos en lo que estudiosos en esta materia han indagado al respecto.

Comenzaremos apelando a lo que la Constitución española establece en el ámbito que nos ocupa. Siguiendo al abogado Ricardo Sánchez Rivera, podemos decir que “La Constitución española, más allá de una genérica alusión en su Preámbulo a la voluntad de la Nación española de ‘*colaborar en el fortalecimiento de unas relaciones pacíficas y de eficaz cooperación entre todos los pueblos de la Tierra*’, no contiene en su articulado referencia alguna a la Cooperación al Desarrollo. Se trata, en cierto modo, de una omisión lógica, pues teniendo aún España en la época en que aquella se promulgó el *status* de país donatario, se entiende que el asunto no fuera precisamente una prioridad para el constituyente español<sup>141</sup>”.

Si bien la Constitución española no se pronuncia sobre la Cooperación al Desarrollo, si lo hacen otras leyes promulgadas con posterioridad. Como apunta Sánchez Rivera “Con el paso del tiempo dicha situación cambió profundamente (...). El ingreso de España en diversas estructuras internacionales (como el Comité de Ayuda al Desarrollo de la OCDE en 1991), pero, muy principalmente, el clamor popular levantado con ocasión de las movilizaciones por el 0,7% del PNB a mediados de los años 90 hizo patente la necesidad de una reordenación en toda regla del sistema estatal de Cooperación al Desarrollo, hasta entonces disperso en normas puntuales de muy diversa condición. El proceso culminó pocos años después con la

---

<sup>141</sup> PIÑAR MAÑAS, José Luis (Dir.): *El tercer sector iberoamericano: fundaciones, asociaciones y ONG's*, Tirant lo Blanch, Valencia, 2001, pp. 497-499.

promulgación de la vigente Ley 23/1998, de 7 de julio, de Cooperación Internacional al Desarrollo<sup>142</sup>”.

En lo que a las Administraciones regionales respecta, “Debe señalarse igualmente que las Comunidades Autónomas han empezado también a jugar un importante papel en esta materia desde un punto de vista económico. En todo caso, la normativa autonómica al respecto suele ser todavía de rango reglamentario y muy dispersa. Así, puede señalarse que, mientras sólo dos Comunidades han dictado leyes específicas sobre la materia de Cooperación al Desarrollo (La Rioja y Madrid), del resto únicamente seis disponen, al menos, de normas reglamentarias estables (Aragón, Canarias, Cantabria, Navarra, Valencia y El País Vasco)<sup>143</sup>”.

Debemos destacar en este punto que Andalucía, a día de hoy, cuenta con legislación propia respecto a las ONGD, se trata de la Ley 14/2003, de 22 de diciembre, de Cooperación Internacional para el Desarrollo de la Comunidad Autónoma de Andalucía. A esta normativa haremos mención detallada en el apartado específico que más adelante vamos a dedicar a la legislación de las ONGD en Andalucía.

Sánchez Rivera destaca, asimismo, los puntos más importantes de la Ley 23/1998 y los comenta haciendo más comprensible el contenido de esta normativa:

1. “La Ley 23/1998 tiene como objetivo directo de su regulación *‘el conjunto de actividades que se traducen en transferencias de recursos públicos materiales y humanos que la Administración General del Estado por sí o en colaboración*

---

<sup>142</sup> PIÑAR MAÑAS, José Luis (Dir.): *El tercer sector iberoamericano: fundaciones, asociaciones y ONG's*, Tirant lo Blanch, Valencia, 2001, pp. 497-499.

<sup>143</sup> Íbidem, pp. 497-499.

*con entidades privadas, destina a los países en vías de desarrollo directamente o a través de organizaciones multilaterales'* (art. 1.2). Como es lógico, la Ley se dicta desde la perspectiva básica del control en el manejo de los recursos *públicos*, sin entrar directamente, pues, en el régimen sustantivo de los diversos tipos de organizaciones que pueden ocasionalmente manejarlos (que ya se encuentra en sus respectivas normas específicas en atención a su forma jurídica: asociaciones, fundaciones, etc.)

2. La Ley estatal señala igualmente una serie de prioridades que habrán de observarse en la aplicación de la política española de cooperación para el desarrollo. Estas prioridades son tanto de índole sectorial, como geográfica. En este último sentido destaca, desde el punto de vista bilateral, la preferencia que expresamente se otorga a los países de Iberoamérica, del norte de África y de Oriente Medio, así como *'aquellos otros de menor desarrollo con los que España mantenga especiales vínculos de carácter histórico o cultural'* (como es el caso de Guinea Ecuatorial o Filipinas).
3. En particular la Ley dedica un capítulo a *'La participación social en la Cooperación Internacional para el Desarrollo'*, lugar en donde se trata aspectos tan relevantes para el Tercer Sector como el régimen de la cooperación no gubernamental (ONGD), las específicas figuras del *voluntario* y del *cooperante*, así como la obligación de los poderes públicos de realizar campañas de divulgación y establecer servicios de información y programas formativos<sup>144</sup>.

Además, las ONGD se rigen legislativamente por lo establecido en el marco normativo español sobre Asociaciones y Fundaciones, ya que esta es la categoría jurídica en la que se encuentran constituidas.

Fuera del ámbito legislativo, las ONGD europeas han elaborado un Código de Conducta donde se establecen una serie de principios que deben tener en

---

<sup>144</sup> PIÑAR MAÑAS, José Luis (Dir.): *El tercer sector iberoamericano: fundaciones, asociaciones y ONG's*, Tirant lo Blanch, Valencia, 2001, pp. 498-500.



cuenta las ONGD para poder adscribirse a la Coordinadora. Un Código que también rige para el ámbito de las coordinadoras autonómicas como la de Andalucía (CAONGD)<sup>145</sup>.

---

<sup>145</sup> Ver anexos.

### La financiación de las administraciones públicas a las ONGD

La Ayuda Oficial al Desarrollo (AOD) es la vía más recurrida por las ONGD para conseguir recursos con los que llevar a cabo proyectos de Cooperación al Desarrollo.

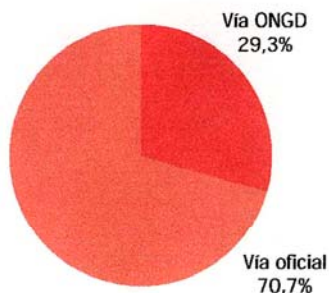
No en vano, en 2003 la Cooperación Española desembolsó 1.735.956.214 euros, como AOD. De este dinero, como se recoge en el Seguimiento PACI-2003, “según el origen de los fondos canalizados, destaca la alta participación de las ONGD en la gestión de las aportaciones autonómicas: en 2003 éstas desembolsaron 156,6 millones en forma de subvenciones a ONGD, es decir, cerca del 80% de la AOD de las CC AA. Además, las EE LL y los Fondos de Cooperación también financian numerosos proyectos de ONGD. Entre los actores de la Administración General del Estado (AGE), destaca en este ámbito el Ministerio de Asuntos Exteriores (MAE) y, en particular, la AECI, que en 2003 concedió subvenciones a programas, proyectos y estrategias de ONGD por un importe agregado de 78,5 millones de euros. Igualmente, cabe señalar las subvenciones concedidas por el Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales (14,6 millones)<sup>146</sup>”.

Una percepción más clara de la situación la podemos observar en el gráfico siguiente sacado del Seguimiento PACI-2003:

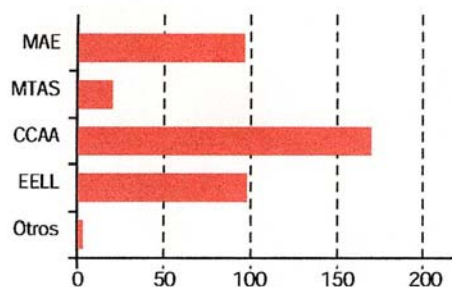
---

<sup>146</sup> ASENJO RUIZ, Carlos A. e ICETA CORMENZANA, Diego (Dir.): *Seguimiento PACI-2003*, Ministerio de Asuntos Sociales y de Cooperación Internacional, Madrid, 2004, p. 54.

## A. Canalización de la AOD bilateral bruta (2003)



## C. Subvenciones a ONGD por actores (2003)



## B. Canalización de la AOD total en los países del CAD (2002)

Países	Total AOD* (Mill. Euros)	Vía ONGD (Mill. Euros)	% ONGD / Total AOD*
1 Noruega	1.696,09	361,34	21,30%
2 España	1.712,21	281,56	16,44%
3 Suecia	1.990,98	270,02	13,56%
4 Holanda	3.338,01	430,65	12,90%
5 Irlanda	397,75	48,40	12,17%
6 Bélgica	1.071,59	116,29	10,85%
7 Suiza	938,87	89,03	9,48%
8 Reino Unido	4.924,34	455,10	9,24%
9 Dinamarca	1.643,24	150,56	9,16%
10 Canadá	2.006,41	165,32	8,24%
11 Finlandia	462,19	38,05	8,23%
12 Alemania	5.324,43	417,25	7,84%
13 Austria	520,16	40,12	7,71%
14 Nueva Zelanda	121,86	7,64	6,27%
<b>CAD</b>	<b>58.273,65</b>	<b>3.151,43</b>	<b>5,41%</b>
15 Australia	988,74	52,61	5,32%
16 Grecia	276,13	6,60	2,39%
17 Italia	2.332,13	43,25	1,85%
18 Japón	9.282,96	143,10	1,54%
19 Luxemburgo	146,76	1,72	1,17%
20 Portugal	322,58	3,34	1,04%
21 Francia	5.486,15	29,48	0,54%
22 Estados Unidos	13.290,07	0,00	0,00%

FUENTE: COMITÉ DE AYUDA AL DESARROLLO DE LA OCDE (DATOS DE 2002).  
\* INCLUYE LAS AYUDAS BILATERALES Y MULTILATERALES.

En el año 2004 la AOD española ascendió a 1.985.009.395 euros lo que, según el Seguimiento del Plan Anual de la Cooperación Internacional en 2004, supone “un máximo histórico en términos absolutos y corrige la tendencia decreciente de los últimos años” respecto al año anterior “se produjo un incremento nominal neto del 14,3% en el total de la ayuda que permite alcanzar el 0,24% de la Renta Nacional Bruta (RNB)”. Aunque, “estas magnitudes se alejan sustancialmente de las incluidas en el marco presupuestario del *Plan Anual de la Cooperación Internacional en 2004 (PACI-2004)*, que preveía para 2004 un volumen de AOD neta de 2.290.455.003 euros: el 0,30% de la RNB<sup>147</sup>”. Concretamente, “La Agencia Española de Cooperación Internacional (AECI) mantiene un volumen de AOD similar al

<sup>147</sup> ASENJO RUIZ, Carlos A., ICETA CORMENZANA, Diego y ARAMENDÍA REMÍREZ DE GANUZA, Carlos: *La AOD española en 2004. Seguimiento del Plan Anual de Cooperación Internacional 2004*, Ministerio de Asuntos Sociales y de Cooperación Internacional, Madrid, 2006, p. 1.

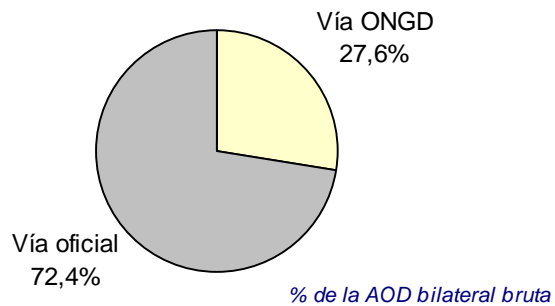
registrado en el año 2003. Los desembolsos netos de la Agencia se situaron en 275,07 millones de euros tras crecer un 0,24% en el último año. El grado de realización de las previsiones recogidas en el *PACI-2004* fue del 96%<sup>148</sup>”.

En cuanto al volumen de financiación hacia las ONGD “en el año 2004 las ayudas y subvenciones a ONGD concedidas por las administraciones españolas para financiar proyectos de cooperación para el desarrollo ascendieron 346.860.276 euros. Este importe, que incluye las ayudas dirigidas a proyectos de sensibilización y acciones de carácter humanitario, representa el 27,6% de la AOD bilateral bruta, un porcentaje que sitúa a España entre los países de la OCDE que canalizan una mayor proporción de su ayuda a través de estos agentes.

En 2004, “las ONGD canalizan aproximadamente el 78% de la ayuda desembolsada por las Comunidades Autónomas, es decir, 173,5 millones de euros. Por su parte, el Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación, a través de la AECI, concedió subvenciones por importe de 82 millones de euros, en forma de las *estrategias, programas y proyectos* que cofinancia la Subdirección General de Cooperación Multilateral y Horizontal; así como mediante la *Convocatoria Abierta y Permanente*. Las ayudas a ONGD se completan con las subvenciones, de menor importe económico, que conceden el Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación (200.000) y el Ministerio de la Vivienda (113.589 euros)”.

---

<sup>148</sup> ASENJO RUIZ, Carlos A., ICETA CORMENZANA, Diego y ARAMENDÍA REMÍREZ DE GANUZA, Carlos: *La AOD española en 2004. Seguimiento del Plan Anual de Cooperación Internacional 2004*, Ministerio de Asuntos Sociales y de Cooperación Internacional, Madrid, 2006, p. 2.



Según la cantidad de dinero desembolsado en el año 2004, “las ONGD que recibieron una mayor financiación pública fueron: Cruz Roja Española (11,7 millones de euros); Intermón-Oxfam (9,6 millones); Médicos del Mundo (6,2 millones); Ayuda en Acción (5,7 millones); Solidaridad Internacional (5,6 millones); el Movimiento por la Paz, el Desarme y la Libertad (5,6 millones); Asamblea de Cooperación por la Paz (5,4 millones); Entreculturas – Fe y Alegría (4,6 millones); la Federación Española de Religiosos de la Enseñanza (4,2 millones); y Manos Unidas (4 millones de euros)”<sup>149</sup>. Todas ellas estudiadas en esta tesis doctoral.

<sup>149</sup> ASENJO RUIZ, Carlos A., ICETA CORMENZANA, Diego y ARAMENDÍA REMÍREZ DE GANUZA, Carlos: *La AOD española en 2004. Seguimiento del Plan Anual de Cooperación Internacional 2004*, Ministerio de Asuntos Sociales y de Cooperación Internacional, Madrid, 2006, p. 20.

### Las ONGD y su contribución al empleo en España

Según se desprende de un estudio publicado por la Fundación BBV, “el sector no lucrativo español ocupaba, en 1995, el equivalente a 475.179 trabajadores remunerados a jornada completa. Esto representaba el 4,5% del total de los trabajadores españoles, exceptuando los que se dedican a la agricultura; el 6,8% de los trabajadores del sector servicios; y casi la cuarta parte (22,9%) de las personas que trabajan para la Administración Pública en cualquiera de sus niveles: nacional, autonómico y municipal. El empleo generado por el sector no lucrativo supone siete veces el número de empleados de la mayor empresa privada de España, Telefónica, que tenía en 1995 68.380 empleados. El sector no lucrativo supera, en términos de empleo, a muchas industrias del país, incluidos sectores como los de transportes y comunicaciones; alimentación, bebidas, y tabaco; metalurgia; industria textil; y las industrias químicas<sup>150</sup>”.

El personal laboral de las organizaciones sociales se sustenta principalmente del voluntariado, como no podría ser de otra forma. Una afirmación que se constata en el último informe elaborado por la CONGDE sobre el sector de las ONGD en 2004. De este estudio se desprende que:

- “La mayoría del personal de las ONGD es voluntario –concretamente el 86,7% del personal total-.
- Se observa una gran descentralización del personal voluntario de las ONGD, ya que en las delegaciones supone el 93,61% de los recursos humanos y es aquí donde se ubica el 76,6% de todos los voluntarios/as.
- El personal contratado se reparte casi por igual entre sede central (37,7%) delegaciones (33,9%) y otros países (28,3%)<sup>151</sup>”.

---

<sup>150</sup> RUIZ OLABUÉNAGA, José Ignacio (dir.): *El Sector No Lucrativo en España*, Fundación BBV. Documenta, Madrid, 2000 en [http://usuarios.discapnet.es/Ajimenez/tercer\\_sector/snl.htm](http://usuarios.discapnet.es/Ajimenez/tercer_sector/snl.htm) pp. 4-5.

<sup>151</sup> Informe de la CONGDE sobre el sector de las ONGD-2004, en [www.congde.org](http://www.congde.org) p. 13.

En total el personal remunerado en 2003 alcanza las 3.536 personas, mientras que 22.844 trabajadores son voluntarios. Unas cifras que se han ido incrementando con el paso de los años, según se indica en la tabla siguiente:

**Comparación recursos humanos en Cooperación Internacional (excluidas Cáritas, Cruz Roja, y LEECP). Años 1995-1999-2003<sup>152</sup>.**

	1995	1999		2003	
	número	Nº	Var % 95-99	Nº	Var % 99-03
<b>Personal Remunerado</b> % sobre Total Personal	1.600 11%	2.418 15%	51%	3.536 13%	46%
<b>Personal Voluntario</b> % sobre Total General	12.413 89%	13.703 85%	10%	22.844 87%	67%
<b>Total General</b>	<b>14.013</b>	<b>16.121</b>	<b>15%</b>	<b>26.380</b>	<b>64%</b>

En el año 2005 la Coordinadora de ONGD de España (CONGDE) ha elaborado un directorio dedicado a la temática “Recursos Humanos en las ONGD. De este estudio se desprende que en 2004, “alrededor de 40.000 personas trabajaban en actividades de cooperación de las ONGD de la Coordinadora”. De éstas “4.000 lo hicieron de forma remunerada y 36.000 como voluntarias. Por tanto de cada diez personas que componen la fuerza laboral de las ONGD, 9 son voluntarias”.

<sup>152</sup> Informe de la CONGDE sobre el sector de las ONGD-2004, en [www.congde.org](http://www.congde.org) p. 14.

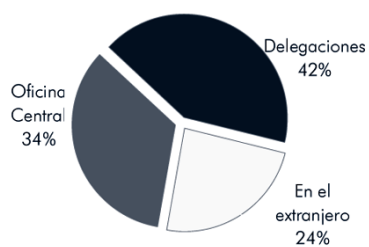
**Cuadro 8.- Recursos Humanos en Cooperación Internacional en 2004**  
En nº de personas

Nº de ONG que forman la muestra:

82 ONGD

	<b>Oficina Central</b>	<b>Delegaciones</b>	<b>En el extranjero</b>	<b>Total</b>
Personal Remunerado	1.465	1.811	1.025	4.301
	45%	5%	47%	11%
Personal Voluntario	1.785	33.206	1.176	36.167
	55%	95%	53%	89%
<b>Total</b>	<b>3.250</b>	<b>35.017</b>	<b>2.201</b>	<b>40.468</b>

**Fig 8.a Personal Remunerado. Distribución %**



**Fig 8.b Personal Voluntario. Distribución %**



<sup>153</sup> MATAIX, Carlos y SÁNCHEZ, María Jesús (coords.): *Informe de la CONGDE sobre el sector de las ONGD 2005*, Especial temático: *Recursos Humanos en las ONGD*, CONGDE, Madrid, 2006, p. 23.



### **5.1.2.2. Las ONGD en Andalucía y su legislación.**

A día de hoy el referente más significativo que encontramos en Andalucía en cuanto a Cooperación al Desarrollo es la Coordinadora Andaluza de ONGD, junto a otros organismos como el Fondo Andaluz de Municipios para la Solidaridad Internacional (FAMSI), además de la Agencia Andaluza de Cooperación Internacional dependiente de la Consejería de Gobernación de la Junta de Andalucía. En la Coordinadora Andaluza de ONGD existen inscritas 47 ONGD a fecha de octubre de 2006. Aunque si buscamos en la página web de la Consejería de Gobernación entidades sin ánimo de lucro en Cooperación al Desarrollo, encontramos 119 organizaciones que responden a este perfil.

Pero en lo que se refiere a ONGD la referencia más acusada está en la Coordinadora Andaluza de ONGD. Como hemos mencionado en esta tesis doctoral, para estudiar la importancia de la comunicación como herramienta de gestión en las ONGD andaluzas, recurrimos al listado de organizaciones de la Coordinadora así como al Seguimiento PACI de la AECI. Es por ello que, como ya se ha dicho al principio de la tesis sobre este aspecto de la realidad social, es una forma de acotar nuestro objeto de estudio de una manera objetiva y objetivable, sabiendo que contamos pues con el mejor referente que podríamos tener en el ámbito que nos ocupa.

La entrada de Andalucía en el marco de la Cooperación al Desarrollo es un tanto reciente. Hasta hace poco tiempo ha sido esta una región receptora de ayuda, debido a que es una de las comunidades que más lentamente ha

avanzado en el desarrollo de todo el Estado español. Es por ello que “El movimiento de solidaridad y Cooperación Internacional en Andalucía es relativamente joven. No podemos remontarnos más allá de 15 años para encontrar algo más que un esbozo de lo que actualmente es la cooperación andaluza. Hace 15 años que nació la primera ONG andaluza y, aproximadamente el mismo tiempo, desde que otras ONGD’s de ámbito estatal hicieron aparición en nuestra comunidad. Esto no quiere decir que antes no existiera conciencia de mundo y acción solidaria, solo que el peso era poco significativo<sup>154</sup>”. Quizá la primera ONGD andaluza date de un poco antes (unos 40 años) de lo que sostiene el Fondo Andaluz de Municipios para la Solidaridad Internacional (FAMSI) en este estudio, por ejemplo, UNICEF nació en 1961. Un tiempo que, de todos modos, parece que no ha sido suficiente para que se haya publicado demasiado respecto a la situación de la Cooperación Internacional en Andalucía.

Pero, ¿qué fue lo que impulsó la creación de entidades de Cooperación Internacional en Andalucía? Según el FAMSI tres han sido las motivaciones que han impulsado estos movimientos asociativos:

El primer factor fue “(...) el **sentimiento cristiano** de caridad, representado por las históricas misiones de diferentes órdenes de la iglesia católica. Este impulso organizado dio lugar a la aparición de ONGD’s tan importantes como Manos Unidas, surgida de sucesivas campañas contra el hambre, de fuerte calado en nuestra sociedad<sup>155</sup>”. Dentro de este grupo podemos mencionar a Intermón Oxfam, PROCLADE Bética, PROYDE, Interred, Jóvenes del Tercer Mundo o Solidaridad Don Bosco,

---

<sup>154</sup> RABASCO JIMÉNEZ, Emilio R. (coord.): *Cooperación Internacional en entidades locales en Andalucía. Inventario-evaluación de la Cooperación Internacional al desarrollo de entidades locales andaluzas. Primera parte 1999-2001*, Fondo Andaluz de Municipios para la Solidaridad Internacional (FAMSI), Córdoba, 2003, p. 21.

<sup>155</sup> Ídem, p. 21.

entre otras. Todas ellas organizaciones que han estado (como Intermón) o están directamente relacionadas con movimientos cristianos (el resto de las ONGD mencionadas).

Otro de los impulsos “viene de la mano de **comités de solidaridad** con pueblos de Centroamérica durante los años 80 (años de guerra en la región) y campamentos saharauis. Estos comités con una fuerte motivación en defensa de los derechos humanos y también de carácter político progresista (apoyo a movimientos de liberación) tienen gran importancia en la proyección de una solidaridad andaluza más ocupada de los derechos humanos<sup>156</sup>”. En este sentido podemos hacer referencia a las ONGD: Asociación Provincial de Amistad con el Pueblo Saharaui de Sevilla o APY-Solidaridad en Acción, cuyas iniciales significan Ayuda al Pueblo Yugoslavo, aunque la labor que actualmente lleva a cabo esta organización poco o nada tiene que ver con ese lugar del mundo, sino que trabajan en Sevilla y Almería con personas de barrios marginales y en El Salvador, Marruecos y Perú (en el caso de APY en Sevilla) fuera de nuestras fronteras.

El tercero de los impulsos que menciona el FAMSI es el de **profesionales o sectores** concretos. “Jóvenes profesionales se plantean la posibilidad y la pertinencia de proyectar su vocación en acciones de Cooperación Internacional donde poder desarrollar su formación siendo <más útiles>, organizándose en torno a ONGD’s especializadas en salud, veterinaria, arquitectura, etc. También colectivos motivados por la comunicación, el medioambiente, los derechos de la mujer, la cultura se plantean la

---

<sup>156</sup> RABASCO JIMÉNEZ, Emilio R. (coord.): *Cooperación Internacional en entidades locales en Andalucía. Inventario-evaluación de la Cooperación Internacional al desarrollo de entidades locales andaluzas. Primera parte 1999-2001*, Fondo Andaluz de Municipios para la Solidaridad Internacional (FAMSI), Córdoba, 2003, p. 21.

posibilidad de aportar en el emergente espacio de la Cooperación Internacional<sup>157</sup>”. Seguro que todos nos hemos acordado en este momento de Médicos Sin Fronteras o Médicos del Mundo, pero también están Ingeniería Sin Fronteras, Veterinarios Sin Fronteras, Educación Sin Fronteras, en el ámbito profesional.

En lo social surgen ONGD como Mujeres en Zona de Conflicto o Save The Children.

Un colectivo que se ha quedado fuera y que es muy importante en Andalucía es el de la inmigración. Aunque hay muchas ONGD que ocupan parte de sus esfuerzos a este sector existe una que específicamente se encarga de dar respuesta a las necesidades de esta colectividad es la Asociación Cultural Colectivo de Inmigrantes Independientes (EL COLECTIVO). Si bien esta organización trabaja sobre todo en el ámbito nacional, su trabajo se hace extensivo a otros lugares del mundo por la procedencia de las personas a las que asiste<sup>158</sup>.

Como habremos apreciado, la creación de entidades sociales en nuestra comunidad ha sido impulsada por los mismos sectores que lo han hecho en España y en otros lugares del mundo: la Iglesia, la solidaridad con países del Tercer Mundo y los profesionales de ámbitos diferentes.

---

<sup>157</sup> Íbidem, 2003, p. 21.

<sup>158</sup> Debemos mencionar que esta ONGD en el año 2005 ha dejado de formar parte de la Coordinadora Andaluza de ONGD, por el momento no se sabe si de manera temporal o definitiva.

### La legislación de las ONGD en Andalucía

Para saber cuál es la legislación vigente que afecta a las ONGD andaluzas estudiadas, lo primero que tenemos que determinar es si se trata de asociaciones o fundaciones. Para ello, en el cuestionario que se realizó a cada una de las entidades estudiadas, se les requerían los estatutos de la organización. Este documento, a pesar de ser público tan sólo nos lo han facilitado cinco de las treinta y tres entidades cuestionadas. La razón más utilizada para no facilitarlos ha sido que estaban siendo modificados en ese momento. Un argumento que nos pareció válido en su momento pues, en el momento en que se ha realizado esta tesis doctoral, las Asociaciones se han tendido que adaptar a la nueva normativa. Pero algunas de ellas de entrada nos negaron el acceso a los estatutos poniendo las excusas más variadas e inverosímiles.

Si bien, la tendencia en general es a que las ONGD se constituyan como fundaciones, se da el caso que de las ONGD estudiadas y a cuyos datos hemos tenido acceso al respecto, en total ocho, aunque tres de ellas tan sólo nos han dejado consultar los estatutos, están constituidas como asociaciones. Únicamente dos son fundaciones, a saber, Ayuda en Acción, que se constituyó como tal en 1999 e INTERMÓN OXFAM (somos conscientes de que hay alguna más, aunque no hayamos visto los estatutos, aún así, ratificamos que hay más asociaciones que fundaciones entre las ONGD estudiadas).

El Estatuto de Autonomía para Andalucía establece en su artículo 13.25 que la Comunidad Autónoma de Andalucía tiene competencia exclusiva en materia de fundaciones y asociaciones de carácter docente, cultural, artístico, benéfico-asistencial y similares, que desarrollen principalmente sus funciones en Andalucía.

Asimismo, según el artículo 41.2 del propio Estatuto, en el ejercicio de las competencias exclusivas de Andalucía corresponden al Parlamento la potestad legislativa y al Consejo de Gobierno la potestad reglamentaria y la función ejecutiva.

En este contexto es en el que se ha aprobado recientemente la Ley 10/2005, de 31 de mayo, de Fundaciones de la Comunidad Autónoma de Andalucía, publicada en el BOJA de 17 de junio de 2005.

Otra normativa al respecto es la que se establece mediante el DECRETO 279/2003, de 7 de octubre, por el que se crea el Registro de Fundaciones de Andalucía y se aprueba su reglamento de organización y funcionamiento. Así como la RESOLUCION de 20 de octubre de 2004, de la Dirección General de Instituciones y Cooperación con la Justicia, por la que se aprueban y dan publicidad a los modelos normalizados de solicitud al Registro de Fundaciones de Andalucía, de certificados de denominación, de inscripción de actos y de legalización de libros.

En cuanto a las asociaciones la normativa que rige en Andalucía es la que establecen el DECRETO 152/2002, de 21 de mayo, por el que se aprueba el

Reglamento de organización y funcionamiento del Registro de Asociaciones de Andalucía. Además del Real Decreto 1497/2003, de 28 de noviembre, por el que se aprueba el Reglamento del Registro Nacional de Asociaciones y de sus relaciones con los restantes registros de asociaciones.

Del mismo modo, las entidades sociales se enmarcan bajo el paraguas de la LEY 49/2002, de 23 de diciembre, de régimen fiscal de las entidades sin fines lucrativos y de los incentivos fiscales al mecenazgo.

Por supuesto, las ONGD andaluzas están sujetas a lo establecido en la Constitución española, así como las leyes que desarrollan su articulado. Datos estos desarrollados en el apartado que en la presente tesis doctoral hemos dedicado a la legislación sobre las ONG tanto en España como en Andalucía. De la misma manera, rige lo que establece la Ley 23/1998, de 7 de julio, de Cooperación Internacional al Desarrollo, de ámbito estatal.

No obstante, desde 2003 está vigente la Ley 14/2003, de 22 de diciembre, de Cooperación Internacional para el Desarrollo de la Comunidad Autónoma de Andalucía. Dicha “Ley se fundamenta en el Preámbulo de la Constitución Española, en el que la Nación Española proclama su voluntad de colaborar en el fortalecimiento de unas relaciones pacíficas y de eficaz cooperación entre los pueblos de la Tierra, en la solidaridad del pueblo andaluz con otros pueblos, respetando los principios, los objetivos y las prioridades de la política española establecidos por la Ley 23/1998, de 7 de julio, de Cooperación Internacional para el Desarrollo, y los

principios de coherencia y complementariedad previstos en la normativa de aplicación de la Unión Europea<sup>159</sup>”.

Según se dicta en el punto II de la Exposición de Motivos de la mencionada normativa “La adopción de la Ley permite articular en un único texto del máximo rango los diferentes elementos que actualmente constituyen la política de la Junta de Andalucía en materia de Cooperación Internacional para el desarrollo y, al mismo tiempo, adecuarlos a la realidad y los retos actuales del desarrollo<sup>160</sup>”.

Del mismo modo, y siguiendo lo expuesto en el texto normativo que estamos analizando “La presente Ley de Cooperación Internacional para el Desarrollo de la Administración de la Junta de Andalucía se estructura en cinco capítulos.

El capítulo primero se dedica al objeto de la Ley, su ámbito de aplicación, principios rectores, así como sus objetivos, prioridades y criterios de base. (...)

El capítulo segundo se refiere a la planificación, incluyendo las modalidades y tipología de la cooperación, además de recoger un artículo dedicado a la evaluación de las acciones y proyectos de cooperación para el desarrollo. (...)

El capítulo tercero se dedica a regular los órganos competentes en la política de la Junta de Andalucía en materia de Cooperación Internacional para el Desarrollo. (...)

El capítulo cuarto regula los medios materiales y humanos necesarios para la realización de la política de Cooperación Internacional para el Desarrollo de la Junta de Andalucía.

---

<sup>159</sup> Ver anexos.

<sup>160</sup> Íbidem.



Finalmente, el capítulo quinto aborda una mayor participación de la sociedad andaluza en la Cooperación Internacional para el desarrollo, promoviendo la participación de las organizaciones no gubernamentales (ONG), universidades, organizaciones sindicales y empresariales y entidades locales andaluzas y la creación de un Registro de Agentes de la Cooperación, así como la posible concesión de ayudas para apoyar sus actividades. Asimismo, trata el voluntariado y la sensibilización de la sociedad andaluza en materia de Cooperación Internacional para el desarrollo<sup>161</sup>.

Se trata por tanto de la Ley que rige en cuanto a Cooperación al Desarrollo en Andalucía y en la que pueden apoyarse todas las ONGD andaluzas. No se trata esta de una normativa restrictiva, sino más bien al contrario. Es una Ley promulgada para dar un importante impulso a la planificación y evaluación de la cooperación andaluza. Asimismo se trata de un marco regulador de las acciones de Cooperación Internacional donde entran a formar parte entidades diferentes a las sociales como son Universidades, Organismos sindicales y empresariales y entidades locales. Además de tratarse de una nueva vía de posibles ayudas para proyectos conjuntos de Cooperación Internacional.

---

<sup>161</sup> Ver anexos.

*La financiación de las ONGD en Andalucía*

La dependencia financiera de los poderes públicos, es un peligro al que se enfrentan todas las organizaciones sociales. “Así, surge de pronto la exigencia de captar fondos privados sin dejar lugar para aquellas ONG que tienen como principio ético no realizar campañas de recaudación de fondos privados ya sea por las dificultades para lograr que las campañas tengan resultados satisfactorios en términos de recaudación sin contravenir el código de imágenes y mensajes, o por defender los Presupuestos Generales del Estado como mecanismo de redistribuidor de rentas<sup>162</sup>”.

La Comunidad andaluza cuenta con una amplia financiación hacia las entidades del Sector Social, cada una de las Consejerías que conforman la Junta de Andalucía posee presupuestos específicos destinados a las organizaciones sociales que trabajan en el ámbito competencia de cada una de ellas. Igualmente, las ONGD reciben subvenciones de organismos estatales y europeos.

De las ONGD estudiadas con detenimiento en el presente trabajo de investigación todas excepto una reconocen recibir financiación de entidades públicas. La única organización que manifiesta que no percibe cantidad alguna de la Administración es la Asociación Espiritual Brahma Kumaris que, paradójicamente se trata, a nuestro entender, de la entidad más filantrópica de las estudiadas, pues no cuenta con trabajador remunerado alguno entre su personal. Todos son voluntarios.

---

<sup>162</sup> NIETO PEREIRA, Luis (coord.): *Cooperación para el desarrollo y ONG. Una visión crítica*, Los libros de la Catarata, Madrid, 2001, p. 154.

En cuanto a la Cooperación al Desarrollo, existe un organismo autonómico destinado única y exclusivamente a este menester, se trata de la Agencia Andaluza de Cooperación Internacional que pertenece a la Consejería de Gobernación. Todos los años se abren, desde este organismo, convocatorias para la solicitud de subvenciones destinadas a las diferentes ONGD para proyectos de educación al desarrollo, sanidad, ayuda a sectores marginales de la sociedad, etc. Unas subvenciones que, en ocasiones van dirigidas a entidades como la Universidad, para acciones conjuntas de Cooperación Internacional.

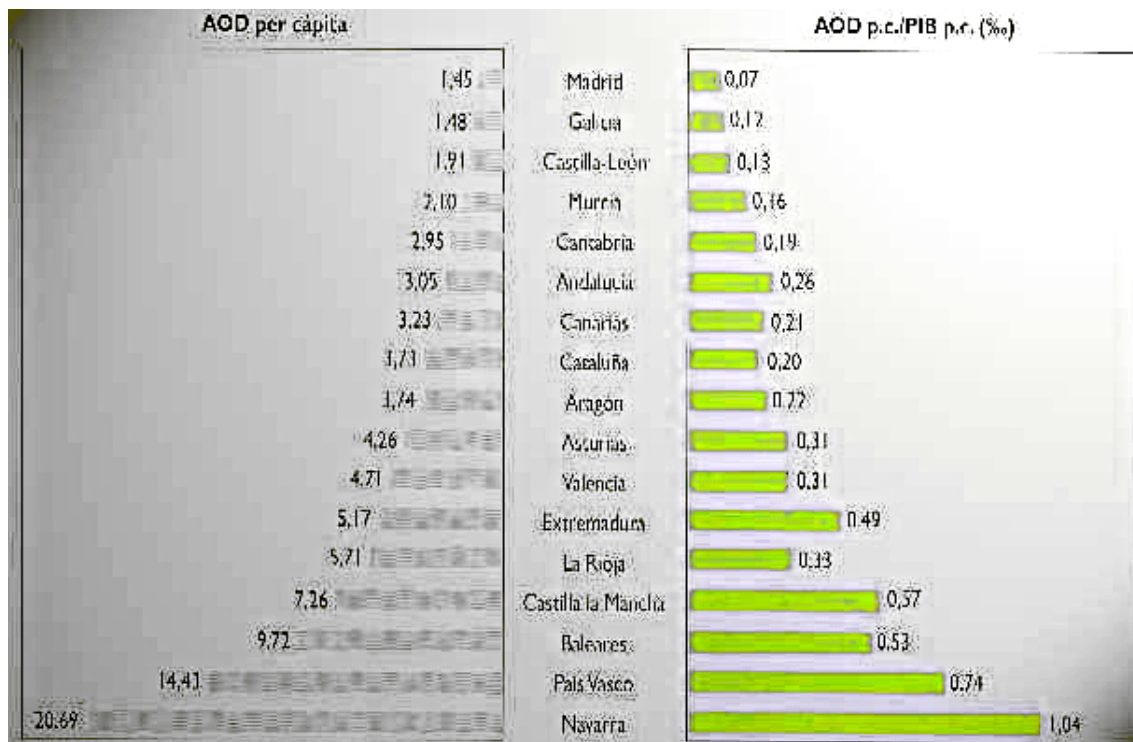
Los países a los que mayor apoyo se ofrece son, tal y como se establece en la legislación autonómica vigente al respecto, los Iberoamericanos y el norte de África.

En lo que a financiación pública respecta, cabe mencionar que, a pesar de que según los datos que maneja la Coordinadora de ONG para el Desarrollo de España, las ONGD españolas reciben menos fondos del Estado y de la Comunidad Europea, como refleja el mismo estudio crecen las partidas presupuestarias que organismos autonómicos y locales destinan a este menester. En el marco europeo en 2003 se creó la CONCORD (CONfederación para la COoperación de ONGD para la Ayuda (Relief) y el Desarrollo), de la que forma parte alguna ONGD española. “El valor añadido de esta nueva Coordinación reside en su capacidad para representar posiciones conjuntas e la comunidad de las ONGD, de combinar su experiencia en cuanto a calidad

y representación y de mejorar la puesta en común de información, conocimientos, y habilidades<sup>163</sup>”.

Andalucía se sitúa a la cabeza de las comunidades españolas en ayudas por parte de la administración a la Cooperación al Desarrollo, siendo la quinta en cuanto a esfuerzo en cooperación, “por delante de comunidades mucho más ricas como Madrid, Valencia o Cataluña, pero por detrás de otras con rentas más bajas como Castilla La Mancha o Extremadura<sup>164</sup>”.

**Esfuerzo relativo de cooperación en CC.AA. (2002)<sup>165</sup>.**



<sup>163</sup> Comunicado de prensa de las CONCORD, Bruselas, enero de 2003.

<sup>164</sup> RABASCO JIMÉNEZ, Emilio R. (coord.): *Cooperación Internacional en entidades locales en Andalucía. Inventario-evaluación de la Cooperación Internacional al desarrollo de entidades locales andaluzas. Primera parte 1999-2001*, Fondo Andaluz de Municipios para la Solidaridad Internacional (FAMSI), Córdoba, 2003, p. 23.

<sup>165</sup> GONZÁLEZ, Carmen (coord.): *La Realidad de la Ayuda 2003-2004. Una evaluación independiente de la ayuda al desarrollo española e internacional*, Intermón Oxfam, Barcelona, 2003, p. 62.

Referente a la aportación de cada comunidad autónoma a la cooperación española Andalucía ocuparía una nada desdeñable segundo puesto, como se desprende del cuadro que se presenta a continuación.

**PLAN ANUAL 2003 DE LA COOPERACIÓN ESPAÑOLA**

**AOD BILATERAL**

**COOPERACIÓN AUTONÓMICA Y LOCAL**

(Cifras expresadas en euros)

<b>COOPERACIÓN DESCENTRALIZADA</b>	<b>2003*</b>	<b>Costes</b> <b>Administrativos</b>
<b>Comunidades autónomas que han enviado su previsión para 2003</b>		
Comunidad Autónoma de La Rioja	1.803.036,32	108.182,179
Comunidad de Madrid	8.414.169,00	504.850,140
Comunidad Foral de Navarra	12.025.040,00	721.502,400
Diputación General de Aragón	4.507.590,00	270.455,400
Generalitat de Cataluña	21.936.941,81	1.316.216,509
Generalitat Valenciana	27.072.000,00	1.294.710,000
Gobierno de Canarias	3.761.730,00	225.703,800
Gobierno de las Islas Baleares	9.400.000,00	564.000,000
Junta de Castilla y León	4.905.500,00	294.330,000
Región de Murcia	2.109.534,00	126.572,040
Xunta de Galicia	5.300.000,00	318.000,000
<b>Comunidades Autónomas que no pueden dar previsión por estar sus presupuestos en fase de preparación previa*</b>		
Gobierno de Cantabria	2.637.844,60	
Junta de Comunidades de Castilla-La Mancha	14.845.244,65	
Junta de Andalucía	29.793.048,30	
<b>Comunidades Autónomas que no han contestado</b>		
Junta de Extremadura	4.633.450,94	
Principado de Asturias	5.074.398,69	
Gobierno Vasco	32.900.093,76	
<b>Total CCAA</b>	<b>191.119.622,06</b>	<b>5.744.522,47</b>
<b>ENTIDADES LOCALES</b>	<b>86.328.840,77</b>	<b>4.783.392,23</b>
<b>TOTALES COD</b>	<b>277.448.462,83</b>	<b>10.527.914,70</b>

Las cifras de las Comunidades Autónomas que no han enviado datos corresponden a las cifras de Previsiones de 2002 con el incremento del 10'7%, que es la media de crecimiento de las CC.AA que han respondido.

\*A las cantidades de 2003 se les han incorporado, posteriormente, los gastos administrativos derivados de las acciones de Cooperación al Desarrollo que realizan.

FUENTE: PACI

Las organizaciones no lucrativas también reciben fondos por medio de otros canales diferentes a las Administraciones Públicas. Estas aportaciones provienen, sobre todo, de los socios y donantes, pero también del sector privado (en ocasiones relacionado con la Responsabilidad Social Corporativa de ciertas empresas, de la que hablaremos más adelante), de herencias y legados, colaboraciones eventuales y la venta de diferentes productos. Dentro de este último caso de captación de fondos caben destacar las postales y tarjetas navideñas que distribuyen ciertas ONGD, como es el caso de UNICEF, o el Comercio Justo, insignia de INTERMÓN OXFAN.

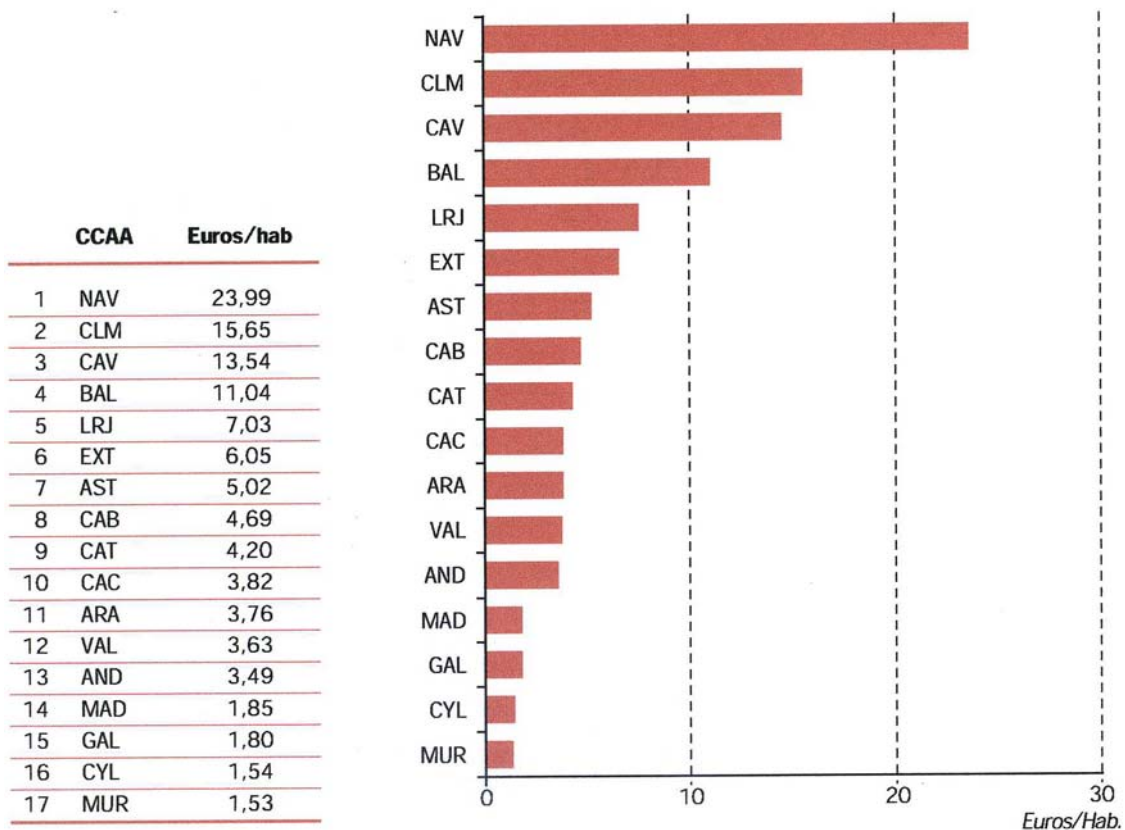
No obstante, “aún cuando se defiendan los presupuestos públicos para la financiación de los proyectos, como mínimo cada organización debería contar con fondos propios suficientes para garantizar el mantenimiento de la infraestructura básica, y por ende, su autonomía estratégica<sup>166</sup>”.

A este respecto resulta revelador el gráfico de barras elaborado por el Seguimiento PACI-2003 del Ministerio de Asuntos Exteriores y Cooperación.

---

<sup>166</sup> NIETO PEREIRA, Luis (coord.): *Cooperación para el desarrollo y ONG. Una visión crítica*, Los libros de la Catarata, Madrid, 2001, p. 155.

**ESFUERZO EN COOPERACIÓN PARA EL DESARROLLO DE LAS CCAA (AOD/Nº HABITANTES EN 2003)**



FUENTE: Seguimiento PACI-2003.

Según los países de destino de las ayudas, “Marruecos es el principal receptor de la ayuda andaluza: en 2003 recibió el 22,61% de los recursos, superando los 5,8 millones de euros. Los países latinoamericanos receptores de ayuda de ésta comunidad son: Cuba, El Salvador, Perú Nicaragua, Ecuador y Argentina.



Algunos de los principales esfuerzos de la cooperación andaluza se dirigen al desarrollo de la cultura y el acceso a la vivienda.

En el ámbito de la cultura, son especialmente significativas las subvenciones concedidas a la Fundación Tres Culturas del Mediterráneo, dirigidas hacia los países del Norte de África y Oriente Medio.

En lo relativo a la vivienda, cabe destacar las actuaciones de la Consejería de Obras Públicas y Transporte en materia de rehabilitación residencial en Marruecos y otros catorce países de Iberoamérica. Otros actores de concentración de la cooperación andaluza son el desarrollo rural, la educación básica y la salud básica.

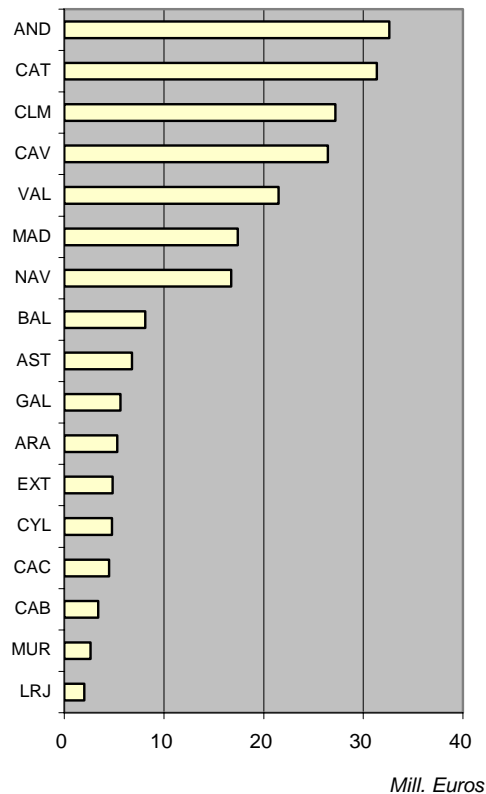
El volumen medio de los proyectos financiados por la Junta de Andalucía alcanza los 184.513 euros, lo que le sitúa como la segunda comunidad autónoma que financia actuaciones de mayor envergadura<sup>167</sup>.”.

En 2004 ese volumen de proyectos financiados por la Junta de Andalucía se incrementó un 26,3%, confirmando una tendencia creciente en los últimos años. La aportación en este año 2004 del gobierno andaluz se situó en los 32,6 millones de euros, siendo la Comunidad Autónoma que realizó un mayor desembolso de AOD en este año.

---

<sup>167</sup> ASENJO RUIZ, Carlos A. e ICETA CORMENZANA, Diego (Dir.): *Seguimiento PACI-2003*, Ministerio de Asuntos Sociales y de Cooperación Internacional, Madrid, 2004, p. 190.

	CCAA	Euros
1	AND	32.615.275
2	CAT	31.357.699
3	CLM	27.206.542
4	CAV	26.450.423
5	VAL	21.492.526
6	MAD	17.392.384
7	NAV	16.728.644
8	BAL	8.130.417
9	AST	6.799.980
10	GAL	5.627.134
11	ARA	5.320.316
12	EXT	4.860.227
13	CYL	4.781.873
14	CAC	4.476.289
15	CAB	3.405.067
16	MUR	2.630.131
17	LRJ	1.992.118



AND = Andalucía; ARA = Aragón; AST = Asturias; BAL = Baleares; CAB = Cantabria; CAC = Canarias;  
 CAT = Cataluña; CLM = Castilla-La Mancha; CYL = Castilla y León; EXT = Extremadura; GAL = Galicia;  
 LRJ = La Rioja; MAD = Madrid; MUR = Murcia; NAV = Navarra; CAV = País Vasco; VAL = C. Valenciana.

FUENTE: *La AOD española en 2004. Seguimiento del Plan Anual de Cooperación Internacional 2004.*

De esas ayudas, según el Seguimiento PACI-2004, el 61,8% fueron canalizadas a través de las ONGD, siendo Tres Culturas del Mediterráneo la que más ayudas recibió, en total 3,6 millones de euros que incluyen una subvención nominativa de 1,7 millones para el funcionamiento de la Fundación y 1,3 millones para actuaciones en el ámbito de la música. Otra ONGD destacada en cuanto a subvenciones recibidas es Amistad con el Pueblo Saharaui, que canalizó 1,6 millones de euros para ayuda de emergencia a la población saharauí. Asimismo destacan Medicus Mundi

con 923.926 euros e Intermón-Oxfam que percibió 909.889 euros en ayudas.

Según señala el documento mencionado “entre las acciones de cooperación directa de la Junta destaca el Programa Especializado de Ordenación del Territorio y Urbanismo, Patrimonio y Vivienda, con acciones en Marruecos y 16 países latinoamericanos y que supuso un desembolso agregado de 2,8 millones<sup>168</sup>”.

En cuanto a los sectores hacia los que Andalucía concentró su AOD, cabe destacar que el 76,6% la destinó a los países prioritarios de la Cooperación Española. Según el Seguimiento PACI-2004 el principal receptor fue Marruecos, con 6,2 millones recibidos, seguido de Cuba, con 3,1 millones, El Salvador (2,9 millones) y Honduras donde se destinaron 2,8 millones. Por otro lado, la Junta de Andalucía dedicó el 32,23% de sus contribuciones distribuibles a servicios sociales básicos.

---

<sup>168</sup> ASENJO RUIZ, Carlos A., ICETA CORMENZANA, Diego y ARAMENDÍA REMÍREZ DE GANUZA, Carlos: *La AOD española en 2004. Seguimiento del Plan Anual de Cooperación Internacional 2004*, Ministerio de Asuntos Sociales y de Cooperación Internacional, Madrid, 2006, p. 90.

**ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN PARA ONGD.  
Modelos de Gestión Basados en la Creación y Desarrollo de Procesos  
Comunicativos**

147

**Características de la ayuda**

Número de acciones	223	% destinado a PMA ☉	6,35%
Desembolso anual medio (a)☉	146.257	% destinado a América Latina (f)	54,58%
% canalizado vía ONGD ☉	61,78%	% servicios sociales básicos ☉	32,23%
% Préstamo ☉	0,00%	% acción humanitaria ☉	6,31%
% destino a los países prioritarios ☉	76,62%	% sensibil. / educación para el des. ☉	4,07%

☉ Euros. ☉ Total desembolsado por la C. Autónoma excluyendo costes administrativos y acciones no especificadas / nº acciones especificadas. ☉ % de la AOD bilateral de la Comunidad Autónoma. ☉ % AOD reembolsable / total desembolsado por agente. ☉ % de las ayudas especificadas por país de destino. (f) % de la AOD especificada por región de destino. ☉ % de las ayudas distribuibles.

FUENTE: *La AOD española en 2004. Seguimiento del Plan Anual de Cooperación Internacional 2004.*

### Los ámbitos en los que trabajan las ONGD andaluzas

Dependiendo de quien realice el estudio sobre los ámbitos de actuación de las ONGD se establecen unas categorías de análisis u otras. Ya vimos la clasificación que hace María Jesús Montero que difiere de la que hace el Fondo Andaluz de Municipios para la Solidaridad Internacional que distinguen entre:

- ayuda humanitaria y ayuda de emergencia,
- ayuda al desarrollo,
- cooperación económica y comercio justo,
- sensibilización de la opinión pública,
- formación,
- cooperación cultural,
- presión política.

En este trabajo de investigación se ha optado por realizar una propia, distinguiendo entre las ONGD que se dedican a: educación, salud, ayuda social, ecología, cultura, paz y desarme, inmigración, Cooperación Internacional, comercio justo y se ha dado la oportunidad a cada ONGD de poner otros ámbitos que consideren de interés.

De los datos extraídos de nuestro estudio se desprende que todas las ONGD estudiadas trabajan en Cooperación Internacional, como no podría ser de otra forma. Otra de las actividades importantes en las que trabaja un buen número de organizaciones es educación, un ámbito en el que actúan diecisiete de las veintidós entidades investigadas con detenimiento. Quizá la actividad en la que hemos encontrado menos entidades que dediquen su esfuerzo a ella sea el ámbito cultural. Otros ámbitos que han señalado las

diferentes ONGD, aparte de los que hemos mencionado son: formación profesional, desarrollo y promoción de la mujer, ayuda humanitaria, derechos laborales, promoción integral de la juventud desfavorecida, asistencia legal, agua, vivienda, etc<sup>169</sup>.

---

<sup>169</sup> Todos los datos están extraídos de los cuestionarios realizados a los miembros de las ONGD.

### La aportación al empleo de las ONGD en Andalucía

Resulta bastante difícil saber cuál es el número exacto de personas vinculadas laboralmente de forma directa con las ONGD debido a que no hay estudios al respecto y que es difícil que todas respondan a ello cuando se les pregunta. De hecho la Coordinadora Andaluza de ONGD ha elaborado una guía de las ONGD<sup>170</sup> andaluzas federadas en la misma y les ha costado trabajo extraer datos concluyentes.

De este estudio podemos extraer que hay 305 personas contratadas en ONGD de toda Andalucía. Un volumen de población bastante considerable, teniendo en cuenta que se trata de un sector **voluntario**, que tiende a la solidaridad y no al ánimo de lucro, de hecho el número de voluntarios se dispara, 4.737 trabajan en nuestra comunidad.

A pesar del gran número de voluntarios y de la tendencia hacia el trabajo voluntario en las organizaciones, no parece probable que el personal contratado pueda desaparecer de este sector. Tengamos en cuenta que son muchas las horas de dedicación que requieren las tareas de cooperación y la especialización que se requiere en las diferentes áreas de las entidades no lucrativas. Un número de horas que deben ser remuneradas, pues nadie hasta el momento se ha mantenido del aire. Si bien se tiende a la especialización y a la consolidación del sector, el personal contratado no tiene más remedio que aumentar para poder seguir trabajando de forma duradera y eficaz en la lucha contra la erradicación de la pobreza.

---

<sup>170</sup> Coordinadora Andaluza de ONGD: *Guía ONGD y Voluntariado*, Coordinadora Andaluza de ONGD, Sevilla, 2006.

En el ámbito de la especialización entran también los profesionales de la comunicación, como una pieza más dentro del enclave de gestión de las organizaciones para el desarrollo. Una afirmación que se sostiene sobre los pivotes que vamos a intentar fijar en los apartados siguientes de esta tesis doctoral.



### La acción solidaria: criticable pero necesaria

“Un último ejemplo de autoridad independiente ejercida por las administraciones internacionales es la delegación de responsabilidad en las organizaciones no gubernamentales (ONG) al financiarlas con el presupuesto de la institución. Esta práctica ha aumentado bastante rápido en los últimos años, en la medida en que se producían crisis imprevistas que creaban problemas para cuya gestión las administraciones internacionales no estaban bien preparadas: un flujo inesperado de refugiados que huyen de una persecución étnica, de una guerra civil o de una situación económica crítica; un éxodo incesante de campesinos o de agricultores nómadas de regiones afectadas por la sequía y por cosechas fallidas; una epidemia o una enfermedad exacerbadas por la malnutrición o por suministros de agua infectados. Estas crisis humanitarias podían poner en el candelero de la televisión mundial a una organización internacional como el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) o el Alto Comisionado de Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR). Las organizaciones privadas de voluntarios que desde hacía tiempo gozaban de un estatus cuasi oficial según la Carta de las Naciones Unidas habían contribuido a cuadruplicar el número de ONG reconocidas, pasando de 3.000 a más de 13.000. Organizaciones como Save the Children Fund, Médecins Sans Frontières o Christian Aid contaban a menudo con personal residente mejor capacitado y más familiarizado con el ámbito del problema que los economistas de oficina empleados por el Banco Mundial o el FMI. Su principal limitación era casi siempre financiera. La simbiosis entre ellos y las OIG era evidente.

La conclusión no es otra que, en su ejercicio de autoridad, tanto dependiente como independiente, las Organizaciones Internacionales fundamentalmente contribuyen a preservar el sistema. Sus actividades políticas han servido para reforzar la autoridad de los gobiernos –miembros asociados del club de Estados miembros que se reconocen mutuamente. Y en la economía mundial han contribuido a ampliar y a reforzar la

legitimidad de los sistemas de mercado en las finanzas internacionales, en el comercio internacional y en las inversiones internacionales.”<sup>171</sup>

Pese a estas palabras de Susan Strange, debemos señalar que, si bien las ONG internacionales pueden contribuir al mantenimiento y justificación del sistema que imponen las grandes potencias mundiales, no podemos dejar de lado que realizan una gran función humanitaria, que en ningún caso, debe quedar ensombrecida por la servidumbre de las mismas hacia el poder establecido. No olvidemos que, a pesar de que las ONG luchan por cambiar el mundo, y para ello es necesario un cambio en la política y economía internacionales, éstas necesitan del poder establecido para llevar a cabo su labor. Son una especie de Robin Hood, que pide sin robar para ayudar a los más desfavorecido y son capaces de criticar a sus propios financiadores. Como opina Jordi Raich “El público ve en ti un Robin Hood moderno que usa el dinero de los ricos para sanar a los pobres; un Quijote del siglo XXI que ha reemplazado los gigantes de La Mancha por guerras civiles en África y el código de caballería por las ordenanzas solidarias<sup>172</sup>”.

---

<sup>171</sup> STRANGE, Susan: *La retirada del Estado*, Icaria Editorial e Intermón Oxfam, Barcelona, 2001.

<sup>172</sup> RAICH, Jordi: *El espejismo humanitario: la especie solidaria al descubierto*, Debate, Barcelona, 2004, p. 346.

## 6. La comunicación en las organizaciones.

### 6.1. Determinación terminológica: Información vs. Comunicación

“En esencia la comunicación es la intención<sup>173</sup>”

Antes de adentrarnos específicamente en la importancia de la comunicación en las organizaciones y cómo ésta se desarrolla en las ONGD objeto del presente estudio, debemos delimitar terminológicamente los conceptos información y comunicación. Términos que ya hoy dentro de las ciencias de la comunicación están bien delimitados, pero cuya frontera nunca está de más señalar.

Como sostiene Bernard Paulré “La diversité des points de vue exprimés dans les organisation á propos des systèmes d’information suggère assez facilement le caractère polysémique des notions d’information et de communication. Il en résulte des confusions qui tendent á rendre difficile la confrontation des approches proposées par les spécialistes du management, ceux de l’informatique, par les sociologues ou par les organisateurs et á limiter les possibilites d’interprétation ou de diagnostic des systèmes de communication. Nous pouvons souligner plus particulièrement deux types de confusion et identifier ainsi deux stades dans la critique des conditions concrètes d’analyse de la communication dans les organisations. La première confusion consiste á assimiler les notions de donnée et d’information. La seconde consiste á ne pas tenir compte de la différence de nature entre information et communication<sup>174</sup>”. Que nos viene a decir, de forma resumida, que las condiciones de análisis de la

---

<sup>173</sup> EHRARD, Werner en SFEZ, Lucien: *Crítica de la comunicación*, Amorrortu editores, Argentina, 1995, p. 476.

<sup>174</sup> PAULRÉ, Bernard: <L’organisation entre information et communication> en SFEZ, Lucien: *Dictionnaire critique de la Communication*, Presses Universitaires de France, Paris, 1993, pp. 528-529.

comunicación dentro de la organización tienen dos limitaciones, la primera consiste en asimilar las nociones de dato y de información y la segunda en no haber tenido en cuenta la naturaleza diferente de los términos información y comunicación.

Los mismos diccionarios de consulta, incluso, nos pueden llegar a confundir. Así, **informar** es “dar a alguien una noticia de alguna cosa” o “dar informes acerca de determinadas cuestiones, planos, etc.<sup>175</sup>”. Mientras que el término **comunicar** se refiere a “hacer partícipe a otra persona o cosa de algo que se tiene: comunicar alegría, el sol comunica calor”, es decir es “dar parte, hacer saber una cosa: comunicar una noticia”. Como podemos observar en ambas definiciones se hace referencia a la transmisión de información. Una confusión que nos asalta del mismo modo si nos fijamos en los términos **información** y **comunicación**, ya que se refieren a la acción y efecto de informar y comunicar, respectivamente.

Pero dentro de las ciencias de la información, ahora llamadas de la comunicación estos términos se delimitan de forma clara. De manera que el término información se refiere a la transmisión de datos, objetivos a priori, una transferencia de datos que, en principio, no esperan respuesta por parte del receptor.

En cambio, cuando hablamos de comunicación estamos hablando de un proceso en el cual el receptor se siente involucrado, ya que la comunicación exige algún tipo de feed-back, de retroalimentación. En este sentido

---

<sup>175</sup> El Pequeño Larousse Multimedia, 2003. CD 1.

Manuel Martín Algarra dice que “La comprensión de lo que se comparte y la integración de quienes comparten es una condición general y necesaria para todos los tipos de comunicación, sea cual sea el número de personas implicadas en ella: comunicación interpersonal, grupal, institucional o de masas; sea cual sea el objetivo que se pretenda alcanzar por medio de la comunicación: la difusión del conocimiento, la promoción de cambios de actitudes, la modificación de comportamientos; sea cual sea la naturaleza del producto expresivo: verbal o no verbal, sonoro o visual, etc.; y sea cual sea el contenido de lo compartido: político, religioso, comercial, ideológico, etc<sup>176</sup>”.

A partir de ahora, vamos a intentar aclarar aún más a qué nos referimos cuando hablamos de información y de comunicación dentro de la empresa. Veremos que la información se restringe a la recogida y almacenamiento de datos, mientras que la comunicación es un concepto mucho más amplio, que implica todas las acciones que se producen en la empresa. Como sostiene Christian Regouby: “todo comunica”.<sup>177</sup>

Carlos Ongallo muestra con acierto qué se entiende por información dentro de la empresa: los ordenadores y las telecomunicaciones.

“... La información es el oxígeno de la empresa. Sin oxígeno no hay vida. Sin información, una empresa está muerta o en proceso de ello. No es sorprendente que hayamos puesto con tanto acierto el acento principal en el acceso a la información. Los ordenadores y las telecomunicaciones nos han permitido reunir, guardar, clasificar y

---

<sup>176</sup> MARTÍN ALGARRA, Manuel: *Teoría de la comunicación: una propuesta*, Tecnos, Madrid, 2003, pp. 166- 167.

<sup>177</sup> REGOUBY, Christian: *La comunicación global. Cómo construir la imagen de una empresa*, Gestió 2000, Barcelona, 1989, p. 63.

distribuir la información. Si sabemos exactamente cuántas partes estamos utilizando y cuándo las necesitaremos, podremos tener entregas *just in time*<sup>178</sup>”.

Tal es la importancia que numerosos autores han dado a la información dentro de la empresa que, ya en 1984, Felipe Gómez-Pallete decía: “(...) entendemos la empresa como un sistema que transforma *dos* flujos eminentemente distintos. 1) El primero, de *Energía* en su más amplio sentido –materias primas, energía, dinero, etc.-, y otro, 2), de *Información*. Los procesos que transforman el primero de estos flujos los denominamos <de explotación>, y los que actúan sobre la información, procesos de toma de decisiones<sup>179</sup>”. Por tanto sitúa ya este autor a la información (aunque no a la comunicación) en la zona directiva del organigrama empresarial, en la toma de decisiones.

M<sup>a</sup> de los Reyes González sostiene que una función de la información esencial en la empresa es “la de servir de nexo de conexión entre sus integrantes. A la puesta en común de la información se le llama comunicación, comunicarse es compartir información<sup>180</sup>”. Por tanto, esta autora ya está haciendo una distinción entre los términos información y comunicación, en el sentido que apuntábamos con anterioridad.

---

<sup>178</sup> ONGALLO, Carlos: *Manual de comunicación. Guía para gestionar el conocimiento, la información y las relaciones humanas en empresas y organizaciones*, Dykinson, Madrid, 2000, p. 3.

<sup>179</sup> GÓMEZ-PALLETE RIVAS, Felipe: *Estructuras organizativas e información en la empresa*, APD, Madrid, 1984, p. 47.

<sup>180</sup> GONZÁLEZ RAMÍREZ, M<sup>a</sup> de los Reyes: *Sistemas de información para la empresa*, Publicaciones de la Universidad de Alicante, Zaragoza, 2001, p. 19.

Igualmente, Ángel Losada Vázquez, afirma: “...Si hay algo que está presente en todas las concepciones de la comunicación, es el carácter de vínculo, de relación y de intercambio<sup>181</sup>”.

A lo que añade “Si profundizamos un poco más en la naturaleza de ese intercambio, veremos que se refiere al intercambio de mensajes, lo que inevitablemente nos acerca a un término que generalmente aparece asociado al de comunicación: la información<sup>182</sup>”.

Es en este sentido en el que nos vamos a dirigir en esta tesis doctoral. Lo que nos interesa es la comunicación en su sentido más amplio, siguiendo a Regouby quien, ya en 1989, nos habla de la comunicación global diciendo de ella que: “es un nuevo enfoque que apunta hacia la contextualización del conjunto de potencialidades de la comunicación para una empresa a través de:

- La puesta en escena de una estrategia de construcción y de capitalización de un territorio exclusivo de marca;
- La puesta en marcha de una política de coherencias y de sinergia de los medios empleados;
- La orquestación permanente del conjunto.

La comunicación global parte de una base teórica clara: en una empresa todo comunica. Cada expresión de comunicación debe ser considerada como un elemento vital para la identidad y la personalidad de la empresa<sup>183</sup>.

En sintonía con el concepto de comunicación global de Regouby, Antonio S. Lacasa nos hablará de la **comunicación integral**<sup>184</sup> como “Un conjunto

---

<sup>181</sup> LOSADA VÁZQUEZ, Ángel: *La comunicación institucional en la gestión de cambio. El modelo universitario*, Universidad Pontificia de Salamanca, Salamanca, 1998, p. 29.

<sup>182</sup> LOSADA VÁZQUEZ, Ángel: *La comunicación institucional en la gestión de cambio. El modelo universitario*, Universidad Pontificia de Salamanca, Salamanca, 1998, p. 30.

<sup>183</sup> REGOUBY, Christian: *La comunicación global. Cómo construir la imagen de una empresa*, Gestió 2000, Barcelona, 1989, p. 63.

**homogéneo** y **coordinado** de **herramientas** de comunicación empresarial que busca un efecto **sinérgico** de **globalidad perceptiva** de la organización hacia los públicos<sup>185</sup>”. Una visión de la comunicación que ya aparecía por ejemplo, en la obra *La nueva comunicación* de 1987: “...la comunicación es, pues, un proceso social permanente que integra múltiples modos de comportamiento: la palabra, el gesto, la mirada, la mímica, el espacio interindividual, etc. No se trata de establecer una oposición entre la comunicación verbal y la <comunicación no verbal>: la comunicación es un todo integrado<sup>186</sup>”.

Por tanto la comunicación, en general, y en las organizaciones, en particular, es como una gran obra musical en la cual cada miembro de la orquesta tiene una partitura diferente y cuya interpretación, realizada bajo la batuta de un buen director, suena como un todo integrado, donde el conjunto es mayor a la suma de las partes, utilizando la concepción gestáltica.

Por tanto, “En realidad, toda empresa tiene el deber de comunicar. Se lo debe a sus muchos públicos y a sí misma, porque la ausencia de comunicación, lo han dicho todos los estudiosos del tema, es siempre una comunicación negativa. La empresa concienciada no cuestiona la necesidad de comunicar porque, sencillamente, sabe que no hay otra alternativa. No es cuestión de saber si se comunica o no, sino cómo, qué, dónde y cuándo hacerlo porque todo cuanto haga una empresa vehiculará un

---

<sup>184</sup> Lacasa sostiene que “La Comunicación Integral no es un concepto nuevo, ya en Estados Unidos, en los años 60, se utilizaba por algunos responsables de marketing que observaban cómo se **desperdiciaba**, dinero realizando campañas exclusivamente de Publicidad, Relaciones Públicas o Promoción y por el contrario acciones combinadas tenían mejores resultados”. P. 191. En España, el primer autor que hablara de comunicación integral fue Joan Costa en *La imagen de empresa, métodos de comunicación integral* en 1977, como se apunta en el prólogo de la obra *Comunicación corporativa y revolución de los servicios* del propio Costa.

<sup>185</sup> LACASA Y BLAY, Antonio S.: *Gestión de la comunicación empresarial*, Gestión 2000, Barcelona, 2004, p.188.

<sup>186</sup> WINKIN, Yves y otros: *La nueva comunicación*, Kairós, Barcelona, 1987, pp. 22-23.



mensaje<sup>187</sup>”. Y es que, como dijera Schmertz y Novak “El silencio no es rentable<sup>188</sup>”, pues nadie hablará mejor de una organización de lo que pueda hacerlo ella misma.

---

<sup>187</sup> CASTILLO HERMOSA, Jaime del; BAYÓN ESTEBAN, María Mercedes y ARTETA ARRÚE, Rosa: *La empresa ante los medios de comunicación*, Deusto, Bilbao, 1992, pp. 30- 31.

<sup>188</sup> SCHMERTZ, Herb y NOVAK, William: *El silencio no es rentable. El empresario frente a los medios de comunicación*, Planeta, Barcelona, 1987.

## **6.2. La comunicación ¿sólo una de las 4 P del marketing mix?**

Los pilares sobre los que se asienta el marketing mix son cuatro: precio, producto, distribución y comunicación. De ellos el que nos interesa analizar es el que hemos mencionado en último lugar, pero no por ello el menos importante, la comunicación, una herramienta vital para transmitir ideas, como asegura María José Montero.<sup>189</sup> Según la misma autora, “la comunicación es algo más global y complejo que la publicidad”, que en lo que normalmente se piensa cuando se habla de comunicación dentro del marketing. “Se trata –dice Montero- de todo un proceso estructurado, para el que se dispone de diversas herramientas, entre las que se encuentra la publicidad. Así, resulta conveniente que las ONGD cuenten con un departamento propio de comunicación, que se cree bajo una serie de supuestos de partida”, que son, como relata Txema Ramírez<sup>190</sup> los siguientes:

- Consenso sobre su necesidad.
- Consciencia de que los resultados se apreciarán a medio y largo plazo.
- Implicación generalizada entre el personal, es decir, que todos los miembros sean conscientes de su labor como comunicadores.
- Criterio de profesionalidad en su formación.
- Actitud proactiva, estando siempre dispuestos a comunicar, y también reactiva, reaccionando enseguida frente a la crisis.
- Infraestructura básica y asignación presupuestaria para el departamento.

---

<sup>189</sup> MONTERO SIMÓ, María José: *El marketing en las ONGD. La gestión del cambio social*. Bilbao, Ed. Desclée de Brouwer, S.A., 2003.

<sup>190</sup> RAMIREZ, Txema: *El departamento de comunicación en las ONGs*. Taller de Formación: ONGs, Publicidad y Medios de Comunicación. 1998.

- Participación en los niveles más altos de la toma de decisiones. No dependiendo en línea de otros departamentos o áreas más específicas como educación para el desarrollo, comercio justo o presión política.
- Objetivos realistas.

Montero sigue diciendo: “Una vez constituido este departamento de comunicación, se debe elaborar un programa de comunicación integral. Esta estrategia de comunicación definirá las decisiones fundamentales y permanentes de la comunicación de la organización, y coordinará e integrará sus acciones dentro del marco configurado por las directrices generales de la estrategia de Marketing. Con el establecimiento de este tipo de estrategia se garantiza el mantenimiento de una línea coherente en todas las comunicaciones emanadas desde la ONGD. El desarrollo de un programa completo de comunicación debe planificarse siguiendo las etapas o tareas que se indican en el gráfico”.



Fuente: María José Montero<sup>191</sup>

Hasta aquí estamos de acuerdo con Montero, pero la autora cuando habla de las áreas del departamento de comunicación lo hace de una forma parcial. No se aprecia en las palabras de la autora, la globalidad de la comunicación. Como numerosos estudiosos sostienen, y lo veremos a continuación, la comunicación está presente en cada momento de la vida diaria de una organización, no es sólo una parte específica dentro de otra disciplina más amplia.

<sup>191</sup> MONTERO SIMÓ, M<sup>a</sup> José: *El marketing en las ONGD. La gestión del cambio social*, Desclée de Brouwer, Bilbao, 2003, p.190.

Cuando desde las ciencias empresariales se habla de marketing mix, se mencionan la publicidad, las relaciones públicas, la promoción, el marketing directo y la fuerza de ventas como medios por los que comunicar, por lo tanto, la comunicación es un proceso que está presente en todo y que es básico para el buen funcionamiento de la entidad.

En este sentido Francisco Iglesias apunta que “Como instrumento del marketing, la *promoción* comprende el conjunto de actividades orientadas a comunicar a la clientela real o potencial las características de un bien o de un servicio, con la intención de predisponer a favor de ese producto o servicio, o bien de mover directamente a su compra o a su uso. En el concepto que acabamos de formular se evidencia que la promoción es fundamentalmente *comunicación*<sup>192</sup>”.

Por tanto, la comunicación no es una parte de un todo, sino que es el nexo de unión entre cada uno de los elementos que integran la organización. La comunicación pone en contacto todos los departamentos de la organización: el precio, el producto y la distribución y a todos los agentes que forman parte de los mismos: consumidores, proveedores, financiadores, acreedores, etc.

Como sostiene José Luis Piñuel “La interacción social que sostiene la práctica de gestión industrial y mercantil de la comunicación social al servicio de las organizaciones, es la que estratégicamente permite a las empresas e instituciones (con y sin ánimo de lucro) organizar tanto las relaciones de producción (comunicación interna, comunicación business to business, comunicación financiera...) como sus relaciones con el entorno social, ya sea al ver comprometida su identidad social (comunicación de

---

<sup>192</sup> IGLESIAS, Francisco: *Marketing periodístico. La gestión del cambio social*, Ariel, Barcelona, 2001, p. 17.

crisis) ya sea para tratar de destacarla (comunicación visual, relaciones de prensa, relaciones públicas o patrocinio y mecenazgo). La comunicación al servicio de la producción y al servicio de las relaciones con el entorno social, integra las estrategias de comunicación corporativa, diferentes de las estrategias de comunicación de producto (publicidad y marketing directo)<sup>193</sup>.

Por lo tanto, y “según se pone de manifiesto en un reciente estudio, las denominaciones actuales de los departamentos de comunicación se multiplican, y las tradicionales denominaciones de departamentos como Recursos Humanos y Marketing van quedando obsoletas<sup>194</sup>”.

---

<sup>193</sup> PIÑUEL RAIGADA, José Luis: *Teoría de la comunicación y gestión de las organizaciones*, Madrid, Síntesis, 1997, p. 28.

<sup>194</sup> FERNÁNDEZ DEL MORAL, Javier: <El periodismo de fuente en el marco de la especialización periodística> en VV.AA.: *El periodismo de fuente*, Universidad Pontificia de Salamanca, Salamanca, 2003, p. 36.

### 6.3. La importancia de la comunicación en las organizaciones

Como dijéramos en el punto primero de esta tesis doctoral el ecosistema comunicativo está saturado de mensajes y las organizaciones necesitan diferenciarse del resto para ser reconocidas con identidad propia por sus públicos. Y es “La comunicación la única forma de que los públicos conozcan nuestras características y nuestras diferencias con la competencia. Si no comunicamos la diferencia, no hay diferencia. Es decir, la comunicación adopta una perspectiva claramente diferenciadora, que nos permite lograr la aceptación, la confianza, la referencia y la preferencia de los públicos de la organización<sup>195</sup>”.

No en vano, como apunta el profesor Jesús Timoteo Álvarez “Para mantenerse en el mercado con capacidad de perdurar, es hoy necesario ofrecer bienes, productos y servicios, cuyo valor final, aceptación y precio está determinado en función de dos variables siempre presentes. Una de ellas es el <valor de uso>, la utilidad, capacidad de resolver necesidades que el <cliente> recibe. La otra es el <valor de intangible>, todo aquello que genera plusvalía o valor añadido y que tiene que ver hoy con conceptos, sensaciones, imágenes, representación, simbología y por encima de todo con comunicación”.

“Una acción, un programa, una oferta de consumo o de ocio, un servicio no existe por sí misma sin la comunicación, sin el componente esencial de relación con quien la recibe, padece, usufructúa, utiliza o se sirve. Una acción es implícita, esencialmente, el acto (o programa escrito o producto acabado...) más su comunicación, su posición frente y con relación al público. Un hecho, una realidad es la acción en sí misma, propiamente dicha, más su comunicación (la expresión es de Joan Costa), de modo que la realidad no es tal, no existe hasta que es concebida por los públicos (y no olvidemos que estamos aquí en un territorio más económico y contable que filosófico), es decir, que un hecho/realidad

---

<sup>195</sup> CAPRIOTTI PERI, Vicente Paul: *Planificación estratégica de la imagen corporativa*, Ariel, Barcelona, 1999, p. 213.

es igual a acción más comunicación y no es tal hecho/realidad hasta ser percibido por los públicos finales<sup>196</sup>”.

Es en este marco donde podemos hablar de **Identidad Corporativa**, un término acuñado por autores de la talla de Joan Costa, quien sostiene que “La identidad de una organización es algo mucho más profundo, sustancial y también operativo; algo que está impregnado en la forma de ser y de hacer de la organización, en su conducta global, y que es compartido por el colectivo interno. En este sentido, Identidad y Cultura son dos elementos interactivos<sup>197</sup>”. Para Costa “El ser de la empresa es su IDENTIDAD, modelada por su CULTURA y manifestada a través de la ACTUACIÓN y la COMUNICACIÓN. Si las dos primeras definen y califican a la empresa, las dos últimas constituyen una forma única de acción que manifiesta su personalidad y su conducta, corporativamente<sup>198</sup>”.

Sobre este mismo término continúa diciendo Costa: “· Identidad viene de *ídem*, idéntico, y significa ‘idéntico a sí mismo’. La identidad es la esencia propia y diferencial de la organización, objetivamente expresada a través de su presencia, sus manifestaciones y actuaciones. La identidad implica una dialéctica de la diferencia, porque ser la organización ‘idéntica a sí misma’ es ser única, diferente e irrepetible. · Cuando la identidad es fuerte, claramente diferenciada y gestionada, llega a formar parte de la personalidad original de la empresa, y entonces deviene ‘estilo’. A este estilo – dicho en sentido amplio- se le puede llamar con propiedad: Imagen<sup>199</sup>”.

---

<sup>196</sup> TIMOTEO ÁLVAREZ, Jesús: *Gestión del Poder Diluido. La construcción de la sociedad mediática (1989-2004)*, Pearson Prentice may, Madrid, 2005, pp. 26-27.

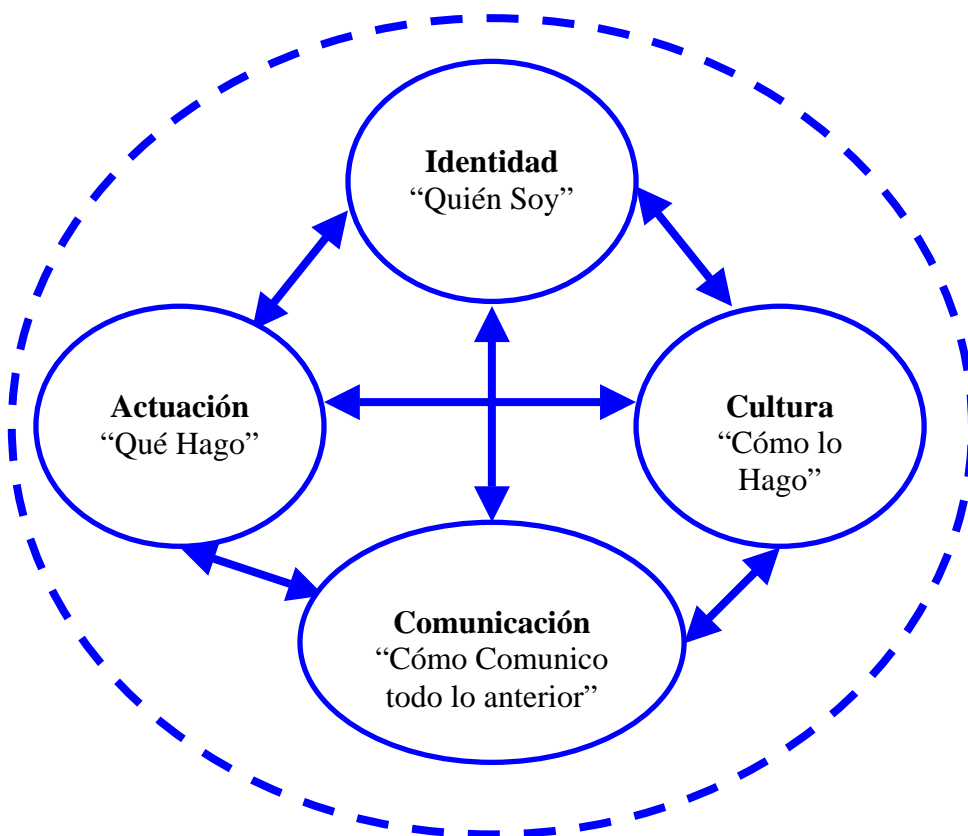
<sup>197</sup> COSTA SOLÁ-SEGALÉS, Joan: *Comunicación corporativa y revolución de los servicios*, Ciencias Sociales, Madrid, 1998, p. 42.

<sup>198</sup> COSTA SOLÁ-SEGALÉS, Joan: *Comunicación corporativa y revolución de los servicios*, Ciencias Sociales, Madrid, 1995, p. 246.

<sup>199</sup> COSTA SOLÁ-SEGALÉS, Joan: *Comunicación corporativa y revolución de los servicios*, Ciencias Sociales, Madrid, 1995, p. 43.



En cuanto a la **Imagen** Costa sostiene que “Para el público, la imagen es la visión externa de la empresa. Es la traducción psicológica de su Identidad. Las expresiones verbales y visuales, la publicidad y la promoción, así como las experiencias vividas por el público, determinan en él sus opiniones y comportamientos en relación con la empresa. La imagen es, para el público, un conjunto de ‘valores’ de percepción y de experiencia. Por esto, para él, la imagen es la realidad<sup>200</sup>”. Este mismo autor nos propone un esquema con “Los grandes vectores del sistema de la imagen corporativa” que es el siguiente:



Costa explica más abajo este esquema diciendo que “La empresa está representada en este esquema como una esfera punteada, significando así su permeabilidad en relación con el entorno. En su interior se gesta y se gestiona –o

<sup>200</sup> COSTA SOLÁ-SEGALÉS, Joan: *Comunicación corporativa y revolución de los servicios*, Ciencias Sociales, Madrid, 1998, p. 46.

debería gestionarse- la estructura de su Imagen, cuyos componentes se agrupan en cuatro grandes vectores:

1. *Quién es* la empresa, objetivamente (identidad).
2. *Qué es lo que hace* (actividad, sector, productos concretos, servicios, actuaciones, etc.)
3. *Cómo lo hace* (personalidad propia, conducta, cultura interna, modo de hacer distintivo, estilo).
4. *Cómo comunica todo esto* (relaciones interpersonales cliente-empleado, relaciones internas, comunicaciones masivas y selectivas con su entorno)<sup>201</sup>.

Al referirse a la imagen, Justo Villafañe distingue entre la *autoimagen* (que no es más que la imagen interna) y la *imagen intencional* (que es la imagen de los públicos externos de la organización, e implica la imagen interna y la externa) y la Imagen pública (comunicación externa). En cuanto a la autoimagen dice que para hacer un análisis de la misma hay que tener en cuenta: “El análisis de la situación de la empresa. La evaluación de la cultura corporativa. La planificación y desarrollo de los recursos humanos. El análisis del clima interno”. Con respecto a la imagen intencional Villafañe sostiene que el análisis de esta dimensión implica la evaluación de: “La Identidad Visual Corporativa y la Comunicación de la Empresa”. Dice este autor que habrá que hacer un informe “de la identidad visual corporativa”, otro “de la comunicación interna, de la comunicación de marketing y de la comunicación corporativa” y que el análisis global de estos informes parciales constituyen “la Imagen Intencional de la compañía”. La Imagen pública, por su parte, opina que exigirá el análisis de: “El entorno y los medios de comunicación<sup>202</sup>”.

---

<sup>201</sup> COSTA SOLÁ-SEGALÉS, Joan: *Comunicación corporativa y revolución de los servicios*, Ciencias Sociales, Madrid, 1998, p. 208.

<sup>202</sup> VILLAFANE, Justo: *Imagen Positiva: gestión estratégica de la imagen de las empresas*, Pirámide, Madrid, 1993, pp. 56-73.

En este sentido Rafael López Lita apunta que “La empresa se empeña en lograr un grado de adaptación a su entorno que le evite agresiones externas de cualquier tipo, y al mismo tiempo le facilite la consecución de su objetivo de crecimiento, sobre todo logrando ser considerada como un miembro útil e irreprochable de la sociedad a la que pertenece. Para ello, es necesario que proyecte a sus públicos una imagen nítida y positiva y que éstos a su vez la perciban de igual modo<sup>203</sup>”.

Como apunta Alfons Cornellá,: “(...) es evidente que las organizaciones que proyecten una mejor imagen hacia el entorno, podrán disfrutar de un mejor *posicionamiento* en las mentes de los consumidores<sup>204</sup>”. Aunque este autor habla de sistemas de información, su aportación es igualmente válida, pues la transmisión de información desde la empresa es una parte muy importante dentro de la comunicación global de la misma.

Para transmitir esa imagen debemos hacerlo de una forma organizada y cohesionada, a través de la comunicación visual corporativa que Piñuel Raigada la define como “el conjunto de manifestaciones expresivas que hacen visible la identidad de una empresa y de sus productos, o que permiten establecer diferencias visuales que se asocian a una organización cuando se hace reconocer frente a las demás por la grafía de sus símbolos propios en el nombre, en sus instalaciones, sus vehículos, su correo, sus documentos impresos, sus stands de exposición, etc., pero también por sus productos, sus embalajes, su señalética, es decir, por todos aquellos elementos visuales reconocibles que componen un estilo propio. La comunicación visual incluye manifestaciones expresivas visualmente reconocibles sobre:

---

<sup>203</sup> LÓPEZ LITA, Rafael: *Comunicación de las empresas. Las nuevas obligaciones*, Ediciones de las Ciencias Sociales, Madrid, 1990, p. 215.

<sup>204</sup> CORNELLA, Alfons: *Infonomía!.com. La gestión inteligente de la información en las organizaciones*, Deusto, Bilbao, 2001, p. 101.

- Los soportes impresos que comunican gráficamente, la comunicación institucional que la empresa lleva a cabo a través de la realización de documentos.
- Los bienes y servicios que produce y que ofrece al consumo. Diferenciación con la competencia.
- El embalaje de los productos.
- El diseño de los ambientes<sup>205</sup>.

Por tanto, como dice Sanz de la Tajada “Si la comunicación es la generadora de la imagen, sin comunicación, sin medios expresivos de la identidad de la empresa, ésta no estaría en condiciones de lograr una posición de imagen en la mente del público; por lo tanto, la comunicación es imprescindible e insustituible en el proceso de transmisión y expresión de la identidad institucional al servicio de la imagen de la empresa<sup>206</sup>”.

Aparece entonces el término **comunicación** como clave para gestionar la imagen y para la diferenciación de la entidad con la competencia. Para Costa la comunicación es el elemento que “estructura la realidad social. Y en el ámbito de las empresas su realidad organizacional, su cultura y su conducta corporativa”<sup>207</sup>. Tal es la importancia que Joan Costa otorga a la comunicación que llega a afirmar que “La comunicación es el sistema nervioso central de la organización<sup>208</sup>”.

Esta importancia de la comunicación dentro de la empresa, al igual que lo es para cualquier actividad de la vida cotidiana, es defendida también por

---

<sup>205</sup> PIÑUEL RAIGADA, José Luis: *Teoría de la comunicación y gestión de las organizaciones*, Madrid, Síntesis, 1997, p. 30.

<sup>206</sup> SANZ DE LA TAJADA, Luis Ángel: *Integración de la Identidad y la Imagen de la Empresa. Desarrollo conceptual y aplicación práctica*, ESIC Editorial, Madrid, 1994, p. 145.

<sup>207</sup> COSTA SOLÁ-SEGALÉS, Joan: *comunicación corporativa y revolución de los servicios*, Ciencias Sociales, Madrid, 1998, p. 46.

<sup>208</sup> COSTA SOLÁ-SEGALÉS, Joan: *comunicación corporativa y revolución de los servicios*, Ciencias Sociales, Madrid, 1998, p. 46.

Carlos Bonilla. Este autor sostiene que “La mayor parte de la actividad humana se desarrolla a través de la comunicación, en cualquiera de sus cuatro niveles: intrapersonal, interpersonal, grupal o colectiva. La mayoría de nuestros actos cotidianos son actos de comunicación; gracias a ésta nos relacionamos con los individuos o grupos que integran nuestro entorno, para cumplir diferentes fines.

Cuando el hombre, como ser racional, descubrió la necesidad de actuar en conjunto para desarrollar tareas que requerían una fuerza mayor a la de un individuo, recurrió a la comunicación para coordinar las actividades de varias personas.

(...)

Cuando el hombre sedentario evoluciona y crea otro tipo de organizaciones, requiere, por lo tanto, diferentes medios para comunicarse y coordinar sus actividades. En la medida en que las relaciones se tornan más complejas, surge la necesidad de contar con medios de comunicación adecuados para el nivel de desarrollo de esas relaciones.

(...)

En el ámbito organizacional, el desarrollo de la comunicación no ha sido simultáneo al avance y la complejidad de las organizaciones, este último elemento dificulta, hoy en día, los procesos de comunicación dentro de las mismas, a pesar de que tales procesos resultan de vital importancia para la consecución de objetivos”<sup>209</sup>.

Timoteo Álvarez opina que “es cierto que, en apenas quince años, esta figura invisible y lo que representa aún no ha conseguido un prestigio cuantificable, aún no logra convencer, sobre todo a los técnicos más remisos y timoratos, de cuánto es su participación en los resultados, pero es sólo ya cuestión de tiempo y de habilidad para desarrollar métodos de control de toda la actividad de intangibles e implantar la

---

<sup>209</sup> BONILLA GUTIÉRREZ, Carlos: *La Comunicación: función básica de las relaciones públicas*, Tillas, México D.F., 1988, pp. 29-30.

comunicación como factor esencial y componente imprescindible en todo el proceso y en todos los programas empresariales y políticos<sup>210</sup>”.

En cuanto a la denominación de la comunicación que llevan a cabo las organizaciones cabe mencionar que ha sido dispar. Así se utilizan conceptos como comunicación corporativa, comunicación organizacional, comunicación empresarial ó comunicación institucional, término que Ángel Losada Vázquez define como: “Conjunto de relaciones que se extiende a todos los ámbitos de interacción organizacional y que se desarrolla como expresión oficial e intencional de la institución – en calidad de actor reconocible de los procesos de comunicación- a través de la integración de todos los medios a su alcance para facilitar su propio funcionamiento interno y favorecer la creación de una determinada Imagen Pública que resulte de la difusión de una personalidad definida en congruencia con su propia realidad, sus expectativas y objetivos, con las percepciones de sus miembros y las demandas del entorno<sup>211</sup>”. Aceptaciones todas utilizadas por diferentes autores de indistinta forma.

No muy alejada de esta definición se encuentra la que acuña Joan Costa sobre el término comunicación corporativa, de cual dice que es “una síntesis de la cultura, la identidad y la imagen corporativas. Lo que tiene sentido es, pues, este núcleo central corporativista alrededor del cual giran y se integran Cultura e Identidad, Comunicación e Imagen. Este núcleo central es la nueva concepción que emerge de este viejo término: ‘corporación’, ahora *corporativo* (*corporate*), con un nuevo contenido y nuevas funciones<sup>212</sup>”.

---

<sup>210</sup> TIMOTEO ÁLVAREZ, Jesús: *Gestión del Poder Diluido. La construcción de la sociedad mediática (1989-2004)*, Pearson Prentice may, Madrid, 2005, p. 29.

<sup>211</sup> LOSADA VÁZQUEZ, Ángel: *La comunicación institucional en la gestión de cambio. El modelo universitario*, Universidad Pontificia de Salamanca, Salamanca, 1998, p. 52.

<sup>212</sup> COSTA SOLÁ-SEGALÉS, Joan: *Comunicación corporativa y revolución de los servicios*, Ed. Ciencias Sociales, Madrid, 1995, p. 85.

En este estudio preferimos la acepción comunicación institucional u organizacional, apoyándonos en José Luis Piñuel que define la comunicación institucional como “Conjunto de operaciones de comunicación llevadas a cabo por instituciones (empresas, asociaciones, administraciones públicas, partidos políticos) tratando de hacerse conocer o de mejorar su imagen. Cuando se trata de una empresa, se habla mejor de comunicación corporativa. La comunicación institucional se opone a la comunicación comercial o de producto, que aspira a poner de relieve, mediante mensajes comerciales, un producto o servicio<sup>213</sup>”. Por tanto dejamos el término empresarial relegado a un segundo plano por la propia naturaleza de la presente tesis doctoral.

Coinciden todos los autores en la globalidad de la comunicación, en que es una acción transversal que lo atraviesa todo y es atravesada por todos y cada uno de los departamentos de la entidad, como ya apuntamos con anterioridad. La comunicación en las organizaciones en un todo integrado que tiene que ser gestionado de forma eficaz y estratégica, como veremos más adelante, para que sea eficaz y contribuya a los intereses globales de cada organización. Como indica Putnam “La comunicación sirve a la organización como proceso organizativo<sup>214</sup>”. Por lo cual, tiene que estar presente en todas las actividades que se desarrollen dentro de la entidad.

En cuanto a los objetivos esenciales de la comunicación empresarial González Ramírez apunta que son:

---

<sup>213</sup> PIÑUEL, José Luis: *La dirección de COMUNICACIÓN*, Del Prado, Madrid, 1993.

<sup>214</sup> COSTA SOLÁ-SEGALÉS, Joan; PUTNAM, Linda y GARRIDO, Francisco Javier: *Comunicación empresarial: nuevas tendencias en comunicación para potenciar la estrategia empresarial*, Gestión 2000, Barcelona, 2002, p. 42.

- “El soporte y coordinación de los procesos de gestión para tomar decisiones a todos los niveles de la empresa, posibilitando la conexión al mismo tiempo con el entorno.
- Dar a conocer a todos los miembros los objetivos corporativos, por lo que pueden contribuir a mejorar su cumplimiento, permitiendo la adhesión de los trabajadores al proyecto de empresa. En este sentido se dice que la información es el *tejido nervioso* de las firmas.
- Proporcionar comprensión recíproca entre empleados y directivos, por lo que mejora su relación.
- Facilitar procesos de cambio en la empresa; sólo mediante una información que explique en qué consisten los cambios y qué se logrará con ellos, los trabajadores perderán el miedo sobre sus posibles consecuencias negativas. Por ello la información ha de ser continua ante la evolución de los objetivos empresariales<sup>215</sup>”.

Una opinión que compartimos aunque donde dice González Ramírez que la información “es el *tejido nervioso* de las firmas” nosotros sostenemos que es la comunicación, pues la simple transmisión de datos (información) no lo es todo dentro de la empresa o las organizaciones en general.

Hablamos por tanto de la comunicación como un todo global dentro de la organización. Podemos, a su vez, diferenciar dos tipos: la comunicación interna y la comunicación externa. Como afirma Jaime del Castillo “la información procedente de la empresa tiene siempre varios destinatarios, y de acuerdo con las características de cada público los contenidos, objetivos y formas de vehicular esa información variarán sensiblemente. Cuando las comunicaciones se realizan en el interior de la empresa estamos ante lo que se ha venido a denominar intracomunicación

---

<sup>215</sup> GONZÁLEZ RAMÍREZ, M<sup>a</sup> de los Reyes: *Sistemas de información para la empresa*, Publicaciones de la Universidad de Alicante, Zaragoza, 2001, p. 19.



o comunicación interna; la extracomunicación o comunicación externa es el volumen de informaciones que la empresa transmite a sus audiencias<sup>216</sup>”.

Si bien, ciertos estudiosos de la comunicación empresarial hablan ya hoy de un público intermedio, como explica Joan Costa “La comunicación corporativa tiene lugar en los ámbitos *interno* (el del colectivo humano que integra la organización) *intermediario* (los proveedores, accionistas, líderes de opinión, prescriptores, mercado de trabajo, administraciones, etcétera) y *externo* (clientes reales y potenciales, organizaciones de consumidores y usuarios, opinión pública, etcétera)<sup>217</sup>”. A estos públicos les dedicaremos parte de este trabajo al hablar de la comunicación en las ONGD, pero no hablaremos de una comunicación intermedia en este momento. Como expone Joan Costa “El ámbito *intermediario* no tiene (...) una implicación fuerte y comprometida con la empresa; en todo caso, son implicaciones puntuales o más o menos continuadas<sup>218</sup>”. No obstante, aunque en las ONGD los voluntarios se ajustan a este tipo de público, debemos decir que, en ningún caso, su implicación es puntual, sino que su labor suele prolongarse en el tiempo. Aunque Costa le otorga a este ámbito comunicador intermediario una gran importancia estratégica por tratarse de un ámbito “de contacto y relación con los públicos intermediarios, los internos y los externos<sup>219</sup>”, es decir, se trata de un área en el que los públicos pueden ser

---

<sup>216</sup> CASTILLO HERMOSA, Jaime del; BAYÓN ESTEBAN, M<sup>a</sup> Mercedes; ARTETA ARRÚE, Rosa: *La empresa ante los medios de comunicación*, Deusto, Bilbao, 1992, p. 55.

<sup>217</sup> COSTA SOLÁ-SEGALÉS, Joan; PUTNAM, Linda y GARRIDO, Francisco Javier: *Comunicación empresarial: nuevas tendencias en comunicación para potenciar la estrategia empresarial*, Gestión 2000, Barcelona, 2002, p. 77.

<sup>218</sup> COSTA SOLÁ-SEGALÉS, Joan; PUTNAM, Linda y GARRIDO, Francisco Javier: *Comunicación empresarial: nuevas tendencias en comunicación para potenciar la estrategia empresarial*, Gestión 2000, Barcelona, 2002, p. 80.

<sup>219</sup> COSTA SOLÁ-SEGALÉS, Joan; PUTNAM, Linda y GARRIDO, Francisco Javier: *Comunicación empresarial: nuevas tendencias en comunicación para potenciar la estrategia empresarial*, Gestión 2000, Barcelona, 2002, p. 80.

considerados a su vez como públicos internos y externos, pues son ambas cosas a la vez.

No obstante, debemos señalar, antes de pasar a desarrollar los conceptos de comunicación interna y comunicación externa, que en todo momento hemos puesto nuestro punto de atención en la organización como emisora de mensajes. Pues bien, Paul Capriotti nos ofrece una perspectiva diferente desde la que afrontar la comunicación corporativa. El modelo que plantea Capriotti invierte la relación ente los actores de la comunicación: emisor y receptor; aparece el destinatario como recreador mental, “en base a toda la información recibida, mientras que el emisor (sin dejar de ser activo) <pierde> su papel central en la comunicación. (...) Pasaríamos de la <preponderancia del emisor> a la <preponderancia del destinatario>. (...)”

“En consecuencia, podemos señalar dos consecuencias importantes que se derivan de esta particular manera de formarse la imagen corporativa:

- Por una parte, la imagen corporativa <no es> una <propiedad> del emisor (la organización), que se transmite al destinatario (los públicos). La imagen corporativa, por tanto, no es sólo consecuencia de lo que haga y diga una organización, sino que estará determinada por un mayor conjunto de factores, como las informaciones provenientes del entorno general, de la competencia o de los líderes de opinión.
- Por otra parte, podemos considerar a la imagen *corporativa* como una <propiedad> del destinatario (los públicos), ya que se forma como un proceso autónomo de interpretación de la información que le llega y del que dispone, en relación con una organización<sup>220</sup>.”

---

<sup>220</sup> CAPRIOTTI PERI, Vicente Paul: *Planificación estratégica de la imagen corporativa*, Ariel, Barcelona, 1999, pp. 129-130.

A pesar de que tenemos en cuenta esta perspectiva desde la que Capriotti nos habla de la comunicación corporativa, en esta tesis doctoral vamos a poner el acento en la organización como sujeto que activa la comunicación. No obstante, somos conscientes de que la comunicación que se desarrolle desde las entidades tiene que ir en consonancia con lo que la sociedad demande en cada momento. Como sostiene el propio Capriotti, quien considera “que la importancia e influencia del entorno es fundamental para la formación de la imagen corporativa, ya que éste aporta una gran cantidad de información que puede afectar a la formación de la imagen, y por ello se hace necesario realizar un análisis del entorno<sup>221</sup>”. Para esto nos sirven los estudios que, desde diversos organismos, como el Centro de Investigaciones Sociológicas (CIS) o el Instituto de Estadística de Andalucía (IEA), entre otros. Pero la decisión de poner en marcha el proceso de comunicación sigue estando en manos de las organizaciones, pues son ellas quienes deben controlar los mensajes que se transmitan desde el seno de las mismas. Sólo así la comunicación será lo más eficaz y eficiente posible para la entidad.

---

<sup>221</sup> CAPRIOTTI PERI, Vicente Paul: *Planificación estratégica de la imagen corporativa*, Ariel, Barcelona, 1999, p.87.

### **6.3.1. La comunicación interna**

Fernando Martín define la comunicación interna como el “conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización, para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes Medios de Comunicación, que los mantengan informados, integrados y motivados, para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales<sup>222</sup>”.

Para Carlos Ongallo “La comunicación interna va a permitir a los miembros de cualquier organización humana interrelacionarse y transmitirse información con el objeto de lograr el fin propuesto por dicha organización y mejorar la cohesión y relaciones entre sus miembros.

La comunicación interna en las organizaciones humanas puede ser analizada desde múltiples perspectivas. La misma supone un proceso que debe ser tenido en cuenta, por su frecuencia e importancia, en la gestión de las empresas y organizaciones en general<sup>223</sup>”.

La comunicación interna no es un capricho sino una necesidad dentro de la organización, como sostiene el profesor Rafael López Lita con la comunicación interna se mejora “el nivel de satisfacción contribuyendo a crear un buen clima social, de forma que los niveles de seguridad física y psicológica crezcan permanentemente, y en consecuencia, se optimice la calidad de vida de los miembros

---

<sup>222</sup> MARTÍN MARTÍN, Fernando: *Comunicación en Empresas e Instituciones. De la consultoría a la dirección de comunicación*, Universidad de Salamanca, 1997 (segunda edición), p. 23.

<sup>223</sup> ONGALLO, Carlos: *Manual de comunicación. Guía para gestionar el conocimiento, la información y las relaciones humanas en empresas y organizaciones*, Dykinson, Madrid, 2000, p. 4.

del personal activo y jubilado y de sus familias<sup>224</sup>”. Pero no se trata de una actividad que tan sólo vaya en beneficio del trabajador, sino que “como contrapartida la empresa obtendrá:

- Planteamientos relajados de reivindicaciones salariales y de cualquier otra naturaleza.
- Menor grado de absentismo laboral.
- Mayor calidad y cantidad en el trabajo.
- Menor índice de rotación de plantillas.
- Utilización como vehículos positivos de comunicación externa<sup>225</sup>”.

Además, hemos de ser conscientes de que los trabajadores de la entidad son los primeros en transmitir una imagen de la misma. Incluso, en ocasiones, se identifica a los empleados con la propia organización. Así lo expresa Capriotti cuando afirma que “Para los públicos externos de la empresa, los empleados son miembros de la organización, es decir, *son* la empresa<sup>226</sup>”. Por lo tanto, “Una adecuada conducta interna permitirá una mayor motivación e integración efectiva de los empleados a los principios y valores corporativos, lo cual redundará en una mayor productividad y rendimiento personal, con el consiguiente beneficio para la organización<sup>227</sup>”.

Teniendo en cuenta todo lo expuesto con anterioridad, estamos en condiciones de reafirmar la importancia que la comunicación interna tiene dentro de la organización. Ongallo llega a considerar a la comunicación

---

<sup>224</sup> LÓPEZ LITA, Rafael: *Comunicación de las empresas. Las nuevas obligaciones*, Ediciones de las Ciencias Sociales, Madrid, 1990, p. 220.

<sup>225</sup> LÓPEZ LITA, Rafael: *Comunicación de las empresas. Las nuevas obligaciones*, Ediciones de las Ciencias Sociales, Madrid, 1990, p. 220.

<sup>226</sup> CAPRIOTTI PERI, Vicente Paul: *Planificación estratégica de la imagen corporativa*, Ariel, Barcelona, 1999, p. 74.

<sup>227</sup> *Íbidem*, p. 74.

interna como instrumento de gestión dentro de las organizaciones cuando dice: “La comunicación interna es una herramienta de gestión que aumenta su importancia con el paso del tiempo. El capítulo 3 de esta investigación trata de considerar la comunicación interna como instrumento de la organización orientado a varios aspectos de la gestión:

- a) Como instrumento de mejora de la eficiencia. Se define el concepto de eficiencia y la incidencia de la comunicación interna en la misma.
- b) Como agente transmisor de la cultura organizativa (...)
- c) Como herramienta activa en la resolución de los conflictos organizativos (...)
- d) Como elemento integrante de las estrategias de calidad organizativas.

La comunicación interna contribuye a mejorar la calidad de la organización<sup>228</sup>.”.

Y es que “...la política de comunicación de una empresa debe empezar dirigiéndose hacia el interior, porque no se puede crear una imagen coherente a menos que se sepa lo que se está haciendo, se articule ese conocimiento y se comunique, primero interiormente y luego al exterior. Asimismo, está demostrado que una empresa que mantiene buenas comunicaciones internas, casi siempre resulta excelente en las comunicaciones externas<sup>229</sup>”.

En esta línea, algunos autores como Gonzalo Fernández consideran que “se hace Comunicación Interna al servicio de la Comunicación Externa, tanto en lo que se refiere a la toma de decisiones globales de la Empresa para conseguir la adecuación social de la misma, como en lo que atañe al tipo de contenido de los mensajes utilizados por el conjunto de la Empresa en su diálogo con la Sociedad<sup>230</sup>”. Y es que los propios trabajadores de las organizaciones (público interno) son parte de su

---

<sup>228</sup> ONGALLO, Carlos: *Manual de comunicación. Guía para gestionar el conocimiento, la información y las relaciones humanas en empresas y organizaciones*, Dykinson, Madrid, 2000, p. 220.

<sup>229</sup> CASTILLO HERMOSA, Jaime del; BAYÓN ESTEBAN, María Mercedes y ARTETA ARRÚE, Rosa: *La empresa ante los medios de comunicación*, Deusto, Bilbao, 1992, p.44.

<sup>230</sup> FERNÁNDEZ, Gonzalo: *La empresa y la comunicación social*, DAGUR, Madrid, 1988, p. 122.

imagen, como ya hemos comentado con anterioridad, y por tanto agentes comunicadores dentro de las mismas. Debemos, pues, mimar tanto la comunicación interna como la externa, ya que si bien la externa es la más visible, la interna nos ayuda a ahorrar energías en la externa. Un trabajador contento, en ocasiones, vale más que una buena campaña de publicidad, sobre todo en momentos de crisis. Ellos pueden ser los mejores aliados de la entidad cuando las cosas vayan mal, pero para que esto suceda hay que cuidarlos, como veremos que hay que hacer con los medios de comunicación, cuando se atraviesan por buenos momentos.

### Algunas herramientas de comunicación interna

No es objetivo del presente estudio realizar un amalgama exhaustivo de las herramientas de comunicación interna que las organizaciones utilizan en su quehacer diario, pero nos parece interesante hacer mención a algunas de ellas. El doctor Álvarez Marcos distingue, dentro de las herramientas de comunicación interna en las organizaciones las siguientes:

- “•Presencia física
- Programas vestibulares
- Tablones
- Teléfono del empleado
- Publicaciones internas
- Intranet
- Foros sugerencia / innovación
- Empleado del mes
- Reuniones periódicas
- Proyectos ‘Fuenteovejuna’
- Visitas familiares
- Política de puertas abiertas
- Manuales
- TV interna (CJCS)
- Clásicas (tablón, revista)
- Vinculadas a TIC (intranet)
- Participativas (reuniones)
- Otras (línea directa,...)<sup>231</sup>”

---

<sup>231</sup> ÁLVAREZ MARCOS, José: Curso de Doctorado <La innovación tecnológica en la comunicación institucional>, Universidad de Sevilla, 2002-2003.



Piñuel Raigada, por su parte, nos propone una clasificación de estas herramientas de comunicación interna según su periodicidad. Dicha clasificación aglutina y desarrolla algunas de las herramientas mencionadas con anterioridad e introduce otras. Así, distingue este autor entre:

“Dispositivos permanentes

- Tablones de anuncios: informaciones legales, informaciones de la dirección al personal e informaciones entre el personal
- Buzón de sugerencias
- Mensajería electrónica
- Señalizaciones

Dispositivos de periodicidad regular

- Periódico interno (su misión es informar, motivar e integrar)<sup>232</sup>
- Carta al personal
- Notas y flash informativos

Dispositivos de frecuencia ocasional

- Audiovisuales de empresa, para uso interno
- Reuniones
- Seminarios de estudio
- Videoconferencia
- Acogida (procedimientos de acogida a los nuevos empleados)<sup>233</sup>
- Grandes celebraciones
- Visitas de empresa

Dispositivos puramente ocasionales

- Reclamaciones a la dirección

---

<sup>232</sup> El paréntesis es mío, Piñuel ofrece una información más extensa al respecto.

<sup>233</sup> Íbidem.

- Mensajes difundidos por altavoces<sup>234</sup>.

Estas son algunas de las herramientas que se utilizan dentro de las organizaciones para comunicarse con el público interno de las mismas. Debemos tener en cuenta que no todas son utilizadas por todas las entidades y que, nos interesará utilizar una u otra, dependiendo de las circunstancias y las características de cada organización y de cada momento.

---

<sup>234</sup> PIÑUEL RAIGADA, José Luis: *Teoría de la comunicación y gestión de las organizaciones*, Madrid, Síntesis, 1997, p. 104-ss.

### 6.3.2. La comunicación externa

A través de la comunicación externa es como las organizaciones se relacionan con su entorno social. Gracias a la extracomunicación los públicos de las entidades pueden conocerlas e incluso, llegado el caso identificarse con ellas.

Podemos definir la comunicación externa, siguiendo al profesor y periodista Fernando Martín como el “conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus actividades, productos o servicios<sup>235</sup>”.

Normalmente, cuando se habla de comunicación externa en el entorno del marketing se suele relacionar con publicidad y relaciones públicas; y esta concepción es la que se extiende a la sociedad en su conjunto. Si bien es verdad que los públicos en general suelen decir que conocen a las organizaciones por la publicidad que reciben de ellas, no lo es menos que manifiestan en ocasiones aversión por los anuncios publicitarios. De lo que quizá la gente en general no sea consciente es que las empresas (en su sentido más amplio) están también comunicando cada vez que en prensa, radio, televisión o internet aparece una noticia que les afecta, positiva o negativamente. Un hecho del que, cada día más, si son conscientes las entidades que dedican grandes esfuerzos a la comunicación en un sentido global. La publicidad y las relaciones públicas no desaparecen, aunque sí se

---

<sup>235</sup> MARTÍN MARTÍN, Fernando: *Comunicación en Empresas e Instituciones. De la consultoría a la dirección de comunicación*, Universidad de Salamanca, 1997 (segunda edición), p. 23.

renuevan, pero se cuidan cada día más las relaciones con los medios de comunicación, cuyas informaciones ofrecen una mayor credibilidad al receptor.

Si como ya hemos dicho con anterioridad, cada día existe un mayor número de organizaciones que nos ofrecen bienes y servicios similares, cuando no iguales, “... el primer objetivo de la comunicación en la empresa es posicionar a ésta en un mercado, dotarla de una personalidad reconocible para todos los públicos y de una identidad distinta y diferenciadora. (...) La vertiente externa de la comunicación empresarial es siempre la más conocida y visible. Se puede definir como el resultado de todas las manifestaciones de la empresa ante su entorno y la impresión que las audiencias exteriores de la empresa reciben o tienen de ésta<sup>236</sup>”.

Por tanto, “Las empresas necesitan que los medios acojan con interés las noticias que se generan en su interior y que éstas reciban un tratamiento adecuado. El oscurantismo y la impermeabilidad de que hacían gala en otras épocas es hoy en día una actitud trasnochada, poco eficaz y un arma que a menudo se vuelve en contra de quien la practica. La transparencia informativa y una política de puertas abiertas son tan beneficiosas para la empresa como una buena campaña de publicidad, con la ventaja de que la información siempre tiene un mayor grado de credibilidad y es una inversión menos costosa y con más resultados, a veces a corto, y siempre a medio y largo plazo. <El interés no se manifiesta jamás espontáneamente. Si la empresa no habla nunca de sí misma, si la comunicación está aletargada, salir del anonimato no será nunca una tarea fácil><sup>237</sup>”.

---

<sup>236</sup> CASTILLO HERMOSA, Jaime del; BAYÓN ESTEBAN, M<sup>a</sup> Mercedes; ARTETA ARRÚE, Rosa: *La empresa ante los medios de comunicación*, Deusto, Bilbao, 1992, pp. 53-54.

<sup>237</sup> CASTILLO HERMOSA, Jaime del; BAYÓN ESTEBAN, María Mercedes y ARTETA ARRÚE, Rosa: *La empresa ante los medios de comunicación*, Deusto, Bilbao, 1992, p.13.

Para Gonzalo Fernández el éxito de la comunicación de la empresa con su entorno social, “depende en la práctica, fundamentalmente, de dos cosas, consideradas conjuntamente: de que la Dirección de la Empresa alcance el convencimiento de que necesita organizar y desarrollar sus relaciones con el entorno social y, a la vez, que tenga en cuenta que dichas relaciones tienen que ser acometidas con criterios técnicos y profesionales<sup>238</sup>”. Nos encontramos de nuevo con una defensa a ultranza de que la comunicación debe ser un elemento más de gestión, a tener muy en cuenta desde la dirección misma de la organización.

Por otro lado, debemos destacar que no es suficiente con comunicar hacia el exterior lo que la empresa es, hace o dice, sino que es imprescindible saber qué es lo que la audiencia cree que la empresa es, hace y dice. Siguiendo a Piñuel “De lo que se trata es de conocer cuál es el estado y el devenir de la escena pública donde a diario se representa aquella actualidad social en cuyo interior la organización puede ser un personaje relevante, si aparece, o un personaje olvidado si deja de aparecer<sup>239</sup>”.

En esta misma dirección Sanz de la Tajada sostienen que “La identidad de la empresa tiene tres dimensiones: la identidad propiamente dicha –el ser de la empresa–, la comunicación que la empresa hace de su propia identidad y, finalmente, el resultado de dicha comunicación en términos de imagen percibida por los públicos de la realidad empresarial<sup>240</sup>”.

---

<sup>238</sup> FERNÁNDEZ, Gonzalo: *La empresa y la comunicación social*, DAGUR, Madrid, 1988, p. 125.

<sup>239</sup> PIÑUEL RAIGADA, José Luis: *Teoría de la comunicación y gestión de las organizaciones*, Madrid, Síntesis, 1997, p. 7

<sup>240</sup> SANZ DE LA TAJADA, Luis Ángel: *Integración de la Identidad y la Imagen de la Empresa. Desarrollo conceptual y aplicación práctica*, ESIC Editorial, Madrid, 1994, p. 71.

Es por ello que resulta tan importante la relación de las entidades con los medios de comunicación, pues son ellos principalmente quienes, como veremos a continuación, transmiten una imagen determinada de la organización, que influirá en la actitud que sus consumidores o usuarios tengan hacia la misma.

### Comunicación con los medios

Sam Black, experto en Relaciones Públicas reconoce la importancia de las relaciones con los medios de comunicación: “Las relaciones con los medios son esencialmente una operación bilateral. Son la conexión entre una organización y la prensa, la radio y la televisión. Por una parte, la organización facilita información y proporciona datos a los medios que los solicite, y por otra acepta etapas para iniciar comentarios y noticias. La confianza y el respeto entre una organización y los medios son la base necesaria para una buenas relaciones<sup>241</sup>”.

Algunos autores, como José Luis Piñuel consideran las relaciones con la prensa como “otro vector de la comunicación corporativa” que “a corto plazo permite a la empresa difundir aquella información interesante (o de interés) para su público. A largo plazo permite que se tengan juicios de valor positivos hacia la empresa<sup>242</sup>”.

Somos conscientes de que la comunicación externa desde las organizaciones no se desarrolla tan sólo hacia los medios de comunicación, sino también hacia las administraciones, los proveedores, acreedores, financiadores, etc. Pero, por tratarse de una de las labores, sino la más importante, de las que se realizan en el seno de las entidades, el subapartado presente lo vamos a dedicar a ver la importancia de la comunicación con los medios desde las organizaciones y cómo debe llevarse a cabo.

---

<sup>241</sup> BLACK, Sam: *Las Relaciones Públicas. Un factor clave de gestión*, Hispano Europea, Barcelona, 1994, p. 68.

<sup>242</sup> PIÑUEL RAIGADA, José Luis: *Teoría de la comunicación y gestión de las organizaciones*, Madrid, Síntesis, 1997, p. 79.

En este sentido Gonzalo Fernández sostiene que “Dentro del área de Comunicación Externa existen dos parcelas claramente delimitadas: la información canalizada a través de los Medios de Comunicación y las relaciones directas, o a través de otras vías, con elites y líderes. Es obvio que a través de los Medios de Comunicación también establece la Empresa un parte considerable de su Comunicación o Intercomunicación con elites, líderes y con el público en general. Lo que ocurre es que entre la Empresa y estos interlocutores o receptores del mensaje se sitúan los Medios de Comunicación y especialmente la figura del periodista como líder de opinión. Los Medios de Comunicación son un canal de intercomunicación entre la Empresa y la Sociedad, pero con la singularidad de que los medios realizan el diálogo, dando lugar a una modificación de los mensajes emitidos, tanto por la Empresa como por los interlocutores sociales. El propio periodista organiza la Comunicación, se convierte en fuente de información y emite sus mensajes en una y otra dirección. Es decir, los Medios de Comunicación son mucho más que cauce para el diálogo o la intercomunicación, ya que en ocasiones se convierten en centro de la intercomunicación, ejerciendo una notable influencia sobre la misma<sup>243</sup>”.

Dando por válida esta afirmación, el periodista de los medios puede convertirse en emisor de la información, que nos ofrece una visión mediada de la realidad que la empresa ha intentado transmitir. Pues bien, para que esta interpretación que hace el informador del medio en cuestión sea lo más fiel posible a la que la propia organización desea transmitir, la clave está en que el mensaje se articule desde una perspectiva periodística. Como defiende Javier Galán “la primera característica de los mensajes que comunique la empresa a través de este proceso de comunicación es que ha de ser un mensaje de contenido informativo. (...) su contenido además de informativo ha de ser periodístico.

---

<sup>243</sup> FERNÁNDEZ, Gonzalo: *La empresa y la comunicación social*, DAGUR, Madrid, 1988, p. 129.



Ha de tener todas las peculiaridades de la información periodística: cierta, actual, interesante, cercana, adecuada al medio, etc. (...) de no ser así, los periodistas no aceptarían dicho mensaje y, por lo tanto no le darían cabida en sus respectivos medios<sup>244</sup>”.

No estamos defendiendo que la entidad tenga que dar al periodista la información elaborada tal cual, sino realizada desde un punto de vista periodístico, para que el resultado final no se aleje del mensaje original. Para ello, la comunicación debe estar bien gestionada dentro de la propia organización y debe ser un periodista quien se encargue de realizar estas acciones de comunicación, ya que son dichos profesionales los mejor preparados para redactar textos periodísticos.

Javier Galán habla incluso de “periodismo institucional como un proceso de comunicación, distinto y diferenciado, del resto de los procesos de comunicación que establecen las empresas e instituciones con los medios de comunicación”. Galán nos ofrece, asimismo, un “esquema básico del proceso de comunicación del periodismo institucional”, con los siguientes elementos:

- *Emisor primario*: la empresa o institución, la que habla de sí misma, aunque sea de una manera metafórica.
- *Emisor secundario*: Quien habla realmente, quien es actor desde el emisor del proceso de comunicación. No habla de sí mismo, habla en nombre de otro.
- *Receptor primario*: Los periodistas. Como actores de un proceso van a recibir una información, la van a filtrar y, si realmente, les convence la van a publicar en sus respectivos medios.
- *Receptor secundario*: Las audiencias de los medios que van a recibir el impacto de los mensajes elaborados por los propios periodistas.

---

<sup>244</sup> GALÁN, Javier: <Periodismo institucional: nuevo estilo de hacer periodismo> en VV.AA.: *El periodismo de fuente*, Universidad Pontificia de Salamanca, Salamanca, 2003, p. 190

- *Canales*: Los que utiliza el emisor para comunicarse con sus públicos primarios: comunicados, ruedas de prensa, declaraciones, etc<sup>245</sup>.

Justo Villafañe defiende también la importancia de los medios de comunicación en la acción comunicativa empresarial, cuando afirma que “La información permanente a los medios de comunicación constituye otra acción imprescindible para la revalorización comunicativa de la reputación corporativa. Los objetivos imprescindibles con relación a los medios de comunicación son los siguientes:

1. Difusión del posicionamiento reputacional de la compañía.
2. Revalorización informativa del triple informe.
3. Notoriedad de los reconocimientos y certificaciones<sup>246</sup>.

Tal es la importancia que Villafañe le otorga a la difusión de las acciones de las organizaciones, que sostiene que “tras la celebración de la Junta General en donde se presentará el informe económico anual”, deben hacerse “presentaciones específicas para la prensa de las memorias social y medioambiental de la compañía”. Y afirma que “El formato de esa presentación puede ser una rueda de prensa”. Villafañe continúa diciendo que “finalmente, deben comunicarse mediante una nota de prensa, y su posterior referencia en el *newsletter*, todos los reconocimientos, presencias destacadas de la empresa en ranking y monitores de reputación, certificaciones de calidad, medioambientales, etc., con el fin de que tales informaciones se conviertan en noticia<sup>247</sup>”.

---

<sup>245</sup> GALÁN, Javier: <Periodismo institucional: nuevo estilo de hacer periodismo> en VV.AA.: *El periodismo de fuente*, Universidad Pontificia de Salamanca, Salamanca, 2003, p. 189.

<sup>246</sup> VILLAFANE, Justo: *La buena reputación: claves del valor intangible de las empresas*, Pirámide, Madrid, 2004, p. 175.

<sup>247</sup> VILLAFANE, Justo: *La buena reputación: claves del valor intangible de las empresas*, Pirámide, Madrid, 2004, p. 175-176.

Debemos tener en cuenta que “Los medios de comunicación se relacionan con la empresa de dos formas diferentes: por un lado son una de sus importantes audiencias y por otro uno de sus mejores instrumentos para acercarse al resto de las audiencias. Por este motivo una comunicación fluida, continua y sincera con los medios tiene un valor innegable para la consecución de determinados objetivos tanto en los buenos como en los malos momentos. Habitualmente, las comunicaciones sólo tienen lugar en tiempos malos y revueltos por lo que no es de extrañar que los periodistas tengan a menudo una perspectiva parcial de la empresa<sup>248</sup>”. Los medios no son un público interno, pero en ocasiones debemos utilizar herramientas de la comunicación interna para relacionarnos con ellos. Las más usuales son los cócteles y las comidas, que se organizan de forma diferente a como se harían para una acción de comunicación interna y a la que se suele invitar a los directores de los medios de comunicación o a los jefes de la sección que más nos interese, dependiendo de la actividad a la que se dedique la organización.

Como acabamos de ver la relación de las organizaciones con los medios de comunicación es fundamental para establecer la comunicación externa. Pero cuando hablamos de los medios de comunicación, en general, estamos despersonalizando estas organizaciones. Debemos tener en cuenta que la relación entre la institución en cuestión y cualquier medio de comunicación se establece a través de los periodistas que son quienes realizan el trabajo de campo y se encargan de redactar las informaciones que provienen de ésta.

Es en este punto donde nos cuestionamos qué profesionales, dentro de las organizaciones, podrán desempeñar mejor la gestión y transmisión de

---

<sup>248</sup> CASTILLO HERMOSA, Jaime del; BAYÓN ESTEBAN, María Mercedes y ARTETA ARRÚE, Rosa: *La empresa ante los medios de comunicación*, Deusto, Bilbao, 1992, p. 68.

información hacia los media. Si tenemos en cuenta que “El hecho de conocer no sólo a los miembros de los medios, sino también su forma de actuar, facilita considerablemente las relaciones con éstos y mejora el acceso y el contacto. Los expertos en comunicación de la empresa deben conocer y respetar el código de los medios, y trabajar para facilitarles información honrada, exacta, completa de los hechos, así, como procurar resolver los problemas derivados de las relaciones con ellos a través de una discusión franca de los mismos<sup>249</sup>”. Evidentemente, aceptando esta premisa, podemos avalar la tesis de que son los profesionales licenciados en periodismo quienes mejor pueden conocer las rutinas de trabajo de sus colegas y por tanto quienes mejor capacitados están para desempeñar las acciones de comunicación hacia los medios dentro de la empresa.

Ya en 1988 Carlos Bonilla se lamentaba diciendo: “Es triste encontrar egresados de licenciaturas en comunicación ocupando puestos inferiores en empresas televisoras, radiodifusoras o periodísticas, con la idea de que sólo en esos medios, tan competidos pueden ejercer su profesión. El comunicador tiene, en el universo de la organización, un importante campo potencial de actividad profesional y desarrollo<sup>250</sup>”.

Por otro lado, “Para la empresa los medios de comunicación pueden contemplarse desde dos perspectivas: por un lado, se trata de un público más de la empresa y, por otro, son uno de los instrumentos de más valor con que cuenta para llegar al resto de sus audiencias y valorizar tanto su imagen como su producto. Por todo ello, es importante que se establezca una relación estrecha, permanente y de calidad, se conozca cómo trabajan y cuál es la posición que la empresa ha de adoptar ante sus peticiones<sup>251</sup>”. Llegados a este punto, y si aceptamos esto como cierto, estamos en

---

<sup>249</sup> CASTILLO HERMOSA, Jaime del; BAYÓN ESTEBAN, María Mercedes y ARTETA ARRÚE, Rosa: *La empresa ante los medios de comunicación*, Deusto, Bilbao, 1992, p. 69.

<sup>250</sup> BONILLA GUTIÉRREZ, Carlos: *La Comunicación: función básica de las relaciones públicas*, Trillas, México D.F., 1988, pp. 11-12.

<sup>251</sup> CASTILLO HERMOSA, Jaime del; BAYÓN ESTEBAN, María Mercedes y ARTETA ARRÚE, Rosa: *La empresa ante los medios de comunicación*, Deusto, Bilbao, 1992, p. 172.

condiciones de afirmar que el departamento de comunicación debe estar relacionado con la parte alta del organigrama empresarial. La comunicación forma parte, como ya se ha apuntado en otros apartados de esta investigación, de la toma de decisiones de la empresa. La toma de decisiones dentro de la empresa se toma desde la dirección de la misma, que es quien gestiona la entidad en su conjunto. Es por ello, que consideramos que la comunicación es una herramienta clave en la gestión de las organizaciones.

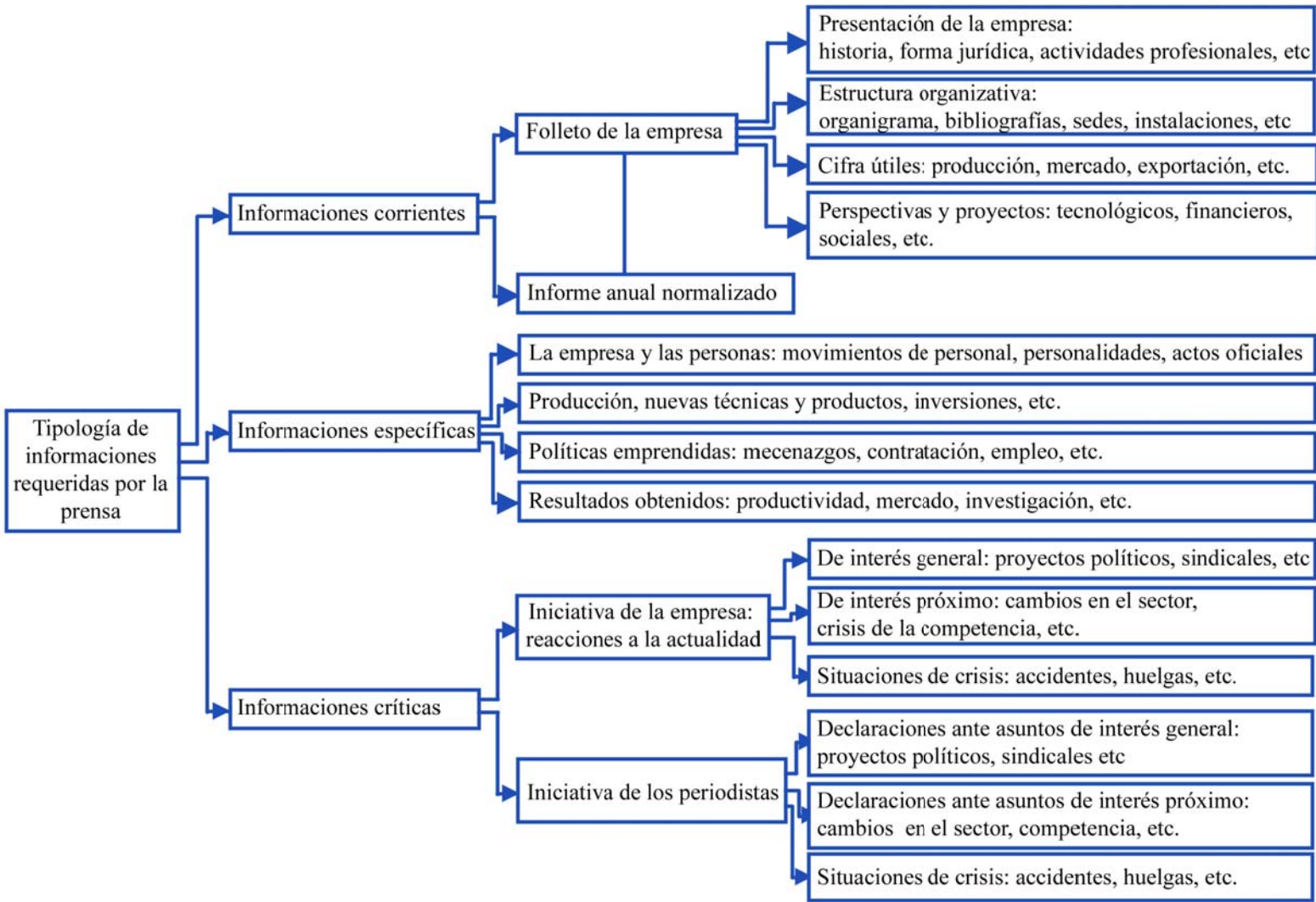
Algunas herramientas de comunicación externa

Las herramientas de comunicación externa que se elaboran y difunden desde el Gabinete de Comunicación están en función de la información que la empresa quiere difundir y aquella que son los propios periodistas quienes la demandan.

Aquellas informaciones que son requeridas por la prensa, en general, pueden dividirse, siguiendo a José Luis Piñuel<sup>252</sup>, como se aprecia en el cuadro siguiente:

---

<sup>252</sup> PIÑUEL RAIGADA, José Luis: *Teoría de la comunicación y gestión de las organizaciones*, Madrid, Síntesis, 1997, p. 239.



Dentro de las herramientas de comunicación externa Capriotti señala “las visitas a la empresa por parte de colectivos de personas, (...) la organización de actividades y actos, como aniversarios, inauguraciones, premios, debates públicos, seminarios, conferencias, etc. (...) o la participación en ferias de muestras<sup>253</sup>”.

Además de la comunicación interna y externa debemos mencionar otro tipo de comunicación que es la que se establece en momentos delicados y comprometidos, es la denominada *comunicación de crisis*.

---

<sup>253</sup> CAPRIOTTI PERI, Vicente Paul: *Planificación estratégica de la imagen corporativa*, Ariel, Barcelona, 1999, p. 82.



### 6.3.3. La comunicación de crisis

Como venimos defendiendo a lo largo de esta tesis doctoral, la comunicación dentro de las organizaciones debe ser una constante. No sólo cuando la entidad se encuentra en un momento delicado es cuando debemos comunicarnos. Pero es verdad que, hay ocasiones en que la comunicación debe estar mejor gestionada que en otras. Cuando surge un problema, de la índole que sea, en el seno de la organización (reestructuración de la plantilla, accidentes laborales, etc.) o en relación con el exterior (productos en mal estado, quejas de los usuarios, etc.) es cuando mejor gestionada debe estar la comunicación. A la comunicación que se desarrolla en estos contextos se ha dado en llamar *comunicación de crisis*.

Para José Luis Piñuel “La crisis se caracteriza por una ruptura de equilibrio cuando, tras un acontecimiento que implica a la empresa, la reacción de ésta ante sus públicos amenaza a su imagen y a su relación habitual con sus interlocutores internos y externos<sup>254</sup>”.

Como hemos mencionado con anterioridad, la crisis puede proceder de diferentes frentes, Piñuel establece una tipología de crisis dependiendo de su origen y diferencia entre las originadas:

- “En el entorno de la Relaciones Sociales. Ej. Despidos (interno), huelga en el sector (externo).
- En el entorno de las Relaciones con el Entorno Humano. Ej. Accidente en la cadena de producción (interno) o intoxicación (externo).

---

<sup>254</sup> PIÑUEL RAIGADA, José Luis: *Teoría de la comunicación y gestión de las organizaciones*, Madrid, Síntesis, 1997, p. 167.

- En el entorno de las Relaciones de Comunicación. Ej. Un rumor (interno) o unas declaraciones polémicas (externo)<sup>255</sup>”.

Como vemos “El germen de la crisis se encuentra en los lugares más previsibles por ello la primera medida preventiva que se debe de tomar es”, como venimos defendiendo, “la gestión cotidiana de la comunicación”<sup>256</sup>”.

Es por ello que, en la elaboración de la comunicación estratégica, de la que hablaremos con posterioridad, debemos elaborar un plan de crisis, dispuesto para ser utilizado cuando las circunstancias así lo requieran.

Piñuel nos propone una serie de procedimientos a seguir en tiempos de crisis que son:

- “Identificar los riesgos de crisis: riesgos de una falta de anticipación, condiciones de una anticipación fructífera, concebir un plan preventivo.
- Identificar los procesos de comunicación: identificación de los públicos prioritarios, análisis de los media claves, preformateo de mensajes o comunicados, toma de posición de la empresa, la visibilidad y la oportunidad de la comunicación.
- Identificar los actores de la comunicación (Comité de crisis): asociados de la empresa, públicos internos y externos.
- Anticipar los papeles de comunicación: simulación de crisis, media-training (sesiones de formación concebidas para los portavoces de la organización que corren el riesgo de verse enfrentados a la experiencia de los media)<sup>257</sup>”.

---

<sup>255</sup> PIÑUEL RAIGADA, José Luis: *Teoría de la comunicación y gestión de las organizaciones*, Madrid, Síntesis, 1997, p. 167.

<sup>256</sup> SÁNCHEZ CALERO, Luisa: <La comunicación en organizaciones e instituciones en tiempos de crisis> en VV.AA.: *El periodismo de fuente*, Universidad Pontificia de Salamanca, Salamanca, 2003, p. 210.

<sup>257</sup> PIÑUEL RAIGADA, José Luis: *Teoría de la comunicación y gestión de las organizaciones*, Madrid, Síntesis, 1997, p. 171.

Llegados a este punto cabría preguntarnos por las consecuencias que, para cualquier organización, puede tener una crisis. Según Luisa Sánchez “Al ser una crisis un acontecimiento aleatorio no deseado, las consecuencias y los efectos de esta crisis pueden oscilar dentro de un amplio margen que va desde el descrédito más absoluto de la organización a la superación de la misma. Hasta el punto de obtener gracias a ella mayores ventajas competitivas tanto en el reforzamiento, como en la mejora de su propia imagen; si se resuelve positivamente. Esta es al menos la conclusión que se puede extraer al realizar un recorrido por la historia de muchos casos que salieron airosos ante una situación de crisis<sup>258</sup>”.

Si bien existen manuales de comunicación en los que se explica con detenimiento como gestionar una crisis, estas directrices no suponen compartimentos estanco, sino que cada situación nos obliga a hacer un ejercicio de gestión de crisis diferente. Nosotros nos quedaremos pues, ya que no es este un trabajo dedicado a hablar de la comunicación de crisis, con las palabras de José Manuel Velasco, Director de Comunicación de UNIÓN FENOSA, que dice: “Todos los mandamientos pueden resumirse en uno sólo: un único mensaje, un único portavoz, un único tiempo. La coherencia en el mensaje es elemental; la consistencia profesional del portavoz es obligada; y, el tiempo de los medios no debe alterar el ‘tempo’ de la comunicación<sup>259</sup>”.

---

<sup>258</sup> SÁNCHEZ CALERO, Luisa: <La comunicación en organizaciones e instituciones en tiempos de crisis> en VV.AA.: *El periodismo de fuente*, Universidad Pontificia de Salamanca, Salamanca, 2003, p. 212.

<sup>259</sup> VELASCO GUARDADO, José Manuel: <Llamaradas de Comunicación> en CANAS ALMEIDA, M. Rosa (coord.): *Anuario de la Comunicación 2005. El estado de la comunicación en España e Iberoamérica*, Asociación de Directivos de Comunicación (DIRCOM), Madrid, 2005, p.187.

#### **6.3.4. Comunicación estratégica**

Pero, para llevar a buen puerto la comunicación ya sea interna o externa es necesario que los pasos a seguir estén pautados de forma contundente y esto se hace a través del Plan Estratégico de Comunicación. Según Ángel Losada Vázquez “el plan de comunicación estratégica tiene como objetivo difundir mensajes coherentes con la naturaleza y el comportamiento de la organización, aspectos de los que depende la imagen que de ella percibe la sociedad<sup>260</sup>”.

Villafañe, por su parte, sostiene que “El concepto del *corporate*, entendido como la gestión estratégica de todos los factores que influyen en la imagen de una organización, sintetizó durante los años noventa –especialmente en la cultura empresarial anglosajona- una visión estratégica de la imagen corporativa cuyo principal objeto fue armonizar las estrategias comunicativas y de negocio de las empresas. Como todo comunicaba y, en consecuencia, todo fortalecía o debilitaba la imagen de la empresa, lo ideal –se pensaba por aquel entonces- era utilizar una estrategia integrada para gestionar dicha imagen. Esa estrategia propició, en los citados años noventa, el desarrollo de lo que he denominado <la cultura del *corporate*>.”

En España, esa visión que integraba lo duro y lo blando del *management*, y que ahora nos parece algo obvio, constituyó, sin embargo, el mayor avance de la historia de la comunicación empresarial. No olvidemos que hasta hace poco más de una década, la comunicación de nuestras compañías, en el mejor de los casos, tenía dos manifestaciones hegemónicas: la comunicación de marketing, cuya expresión más genuina era la publicidad, y las relaciones informativas. El resto de las acciones

---

<sup>260</sup> LOSADA VÁZQUEZ, Ángel: *La comunicación institucional en la gestión de cambio. El modelo universitario*, Universidad Pontificia de Salamanca, Salamanca, 1998, p. 76.

comunicativas no alcanzaron, hasta bien entrados los noventa, una valoración suficiente por parte de los responsables corporativos de nuestras empresas<sup>261</sup>”.

Siguiendo a Lacasa podríamos decir que “la comunicación para la Empresa tiene un valor estratégico en el momento que, gracias a las distintas acciones comunicativas (...) puede alcanzar los **objetivos** empresariales<sup>262</sup>”.

Pero, ¿qué es 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 Española de la Lengua (D.R.A.E.)<sup>263</sup>, viene del latín *strategia*, y este del griego *strathgêa*: “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.

Como apunta Francisco Javier Garrido en su obra: *Comunicación estratégica. Las claves de la comunicación empresarial en el siglo XXI*;<sup>264</sup> “la tendencia en los libros de planificación estratégica pareció olvidar por momentos

---

<sup>261</sup> VILLAFANE, Justo: *La buena reputación: claves del valor intangible de las empresas*, Pirámide, Madrid, 2004, pp. 21 y 22.

<sup>262</sup> LACASA Y BLAY, Antonio S.: *Gestión de la comunicación empresarial*, Gestión 2000, Barcelona, 2004, p.187.

<sup>263</sup> Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, Vigésimo primera edición.

<sup>264</sup> GARRIDO M., Francisco Javier: *Comunicación estratégica. Las claves de la comunicación empresarial en el siglo XXI*, Gestión 2000, Barcelona, 2004 (2ª edición), p. 81.

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”<sup>265</sup>.

“Tener, pues, una estrategia” como nos dice el profesor Rafael Alberto Pérez, “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 que no impide que en un momento nos adaptemos a las circunstancias cambiantes (estrategia adaptativa) o que cambiemos de estrategia”<sup>266</sup>.

Y es que la cooperación es la clave de la estrategia, pues tan sólo de este modo podremos acercarnos de una forma más fácil y efectiva a las estrategias de los otros. La cooperación es la que nos ayuda a superarnos y

---

<sup>265</sup> GARRIDO M., Francisco Javier: *Comunicación estratégica. Las claves de la comunicación empresarial en el siglo XXI*, Gestión 2000, Barcelona, 2004 (2ª edición), p. 82.

<sup>266</sup> PÉREZ, Rafael Alberto: *Estrategias de Comunicación*, Ariel Comunicación, Barcelona, 2001, p. 97.

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 Fajardo 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<sup>267</sup>”.

Como sostiene Rafael Alberto Pérez “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><sup>268</sup>”.

Para acercarnos de una forma más detallada podemos consultar el libro de Rafael Alberto Pérez: *Estrategias de Comunicación*, 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.

Para concluir este apartado diremos, siguiendo a Rafael Alberto Pérez que 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

---

<sup>267</sup> GARCÍA FAJARDO, José Carlos: *Manual del Voluntario*, Solidarios para el Desarrollo, Madrid, 2001 (3ª edición), p. 6.

<sup>268</sup> PÉREZ, Rafael Alberto: *Estrategias de Comunicación*, Ariel Comunicación, Barcelona, 2001, p. 140.

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.)<sup>269</sup>”.

Una vez delimitado el contexto general y concreto en el que se enmarca esta tesis doctoral, pasamos a centrarnos específicamente en nuestro objeto de estudio, la comunicación en las ONGD.

---

<sup>269</sup> PÉREZ, Rafael Alberto: *Estrategias de Comunicación*, Ariel Comunicación, Barcelona, 2001, p. 462.



## 7. La importancia de la comunicación en las ONGD

Esta parte de la tesis doctoral que nos ocupa me gustaría comenzarla con una palabras del Doctor Edward L. Bernays, recogida en su libro *Cristalizando la Opinión Pública*:

“(…) Hablando en general, la relación e interacción del público y cualquier movimiento son bastante obvias. Las organizaciones de beneficencia que dependen de las contribuciones voluntarias para su funcionamiento tienen un interés claro y directo en ser representadas favorablemente ante el público. De la misma manera, la gran empresa que se enfrenta al peligro de ver sus beneficios recortados por los impuestos o que ve decaer sus ventas o que ve su libertad coartada por acciones legislativas, ha de saber recurrir a la opinión pública para combatir estas amenazas con éxito<sup>270</sup>”.

Observamos, por tanto, en las palabras del doctor Bernays una apelación clara a la importancia de las relaciones entre las entidades, de todo tipo, con sus públicos. Del mismo modo, se refiere este pionero mundial de las Relaciones Públicas ya en los años 20 a las organizaciones de beneficencia, que hoy conocemos como ONG, en su sentido más amplio, y donde hoy se enmarcan las ONGD que estamos estudiando. Y estas relaciones de las que nos habla Bernays se establecen a través de la comunicación, en el sentido más extenso del término.

No obstante, ¿Podemos trasladar toda la información que hemos expuesto con anterioridad a las Organizaciones No Gubernamentales para el Desarrollo, objeto de la presente tesis doctoral? A priori, nuestra respuesta

---

<sup>270</sup> BERNAYS, Edwards L.: *Cristalizando la opinión pública*, Gestión 2000, Barcelona, 1998, p. 35.

es que sí, y nos apoyaremos para reafirmarnos en nuestra postura en autores como Carlos Ongallo, quien se cuestiona: “Pero cuando hablamos de organizaciones, ¿a qué nos estamos refiriendo? ¿pueden las pautas de gestión de las empresas trasladarse a las organizaciones? A la vista está que los criterios de eficacia, eficiencia, trabajo bien hecho, pueden ser aplicables a todo tipo de grupos de personas que se reúnen para conseguir unos fines. Por ello, nos vamos a referir a empresas y organizaciones de modo análogo, y en muchos casos sinónimo, ya que:

- a) El modo de funcionamiento de empresas y organizaciones sin ánimo de lucro es, con el paso del tiempo, convergente: todas las organizaciones se preocupan por la eficiencia, la calidad en la gestión, al margen de que sean o no empresas o sociedades mercantiles.
- b) El fin que persiguen empresas y organizaciones las hace dotarse generalmente de unos esquemas básicos de funcionamiento, sea dicho fin lucrativo o no.
- c) Los criterios de buena gestión son demandados por socios, partícipes, voluntarios y sociedad en general. Una organización ya no puede permitirse el lujo de no gestionarse correctamente<sup>271</sup>”.

Por lo tanto, todo lo expuesto en los apartados anteriores podemos aplicarlo al caso de las ONGD. Pese a ello, a continuación nos detendremos en analizar detenidamente la importancia de la comunicación en el Sector Social, basándonos en los que autores, más o menos conocidos, han dicho al respecto. Debemos observar que es bastante reciente todo lo que se ha escrito sobre el asunto que estamos tratando, pero no por ello menos importante.

---

<sup>271</sup> ONGALLO, Carlos: *Manual de comunicación. Guía para gestionar el conocimiento, la información y las relaciones humanas en empresas y organizaciones*, Dykinson, Madrid, 2000, p. 4.

Así, para Bernardo García Izquierdo la comunicación en una ONGD tiene un valor primordial para las siguientes cuestiones:

- “A la hora de estructurar las actividades que se desea ofrecer, habrá que reflexionar sobre los públicos a los cuales se quiere dirigir la organización.
- A la hora de buscar personas que se desea que presten el servicio, es necesario analizar también qué colectivo se quiere que colabore en el proyecto.
- Para buscar financiación, hay que preguntarse qué sectores sociales pueden estar interesados en apoyar económicamente a la asociación<sup>272</sup>”.

Pero, ¿en qué consiste el trabajo de la comunicación en el seno de las ONGD? “El trabajo de las Organizaciones No Gubernamentales para el Desarrollo en el terreno de la comunicación se inscribe y cobra sentido en el contexto más amplio de construcción de la justicia mundial; es decir, en el trabajo por la transformación de un mundo que vive la contradicción de estar **mundializado** en su infraestructura y se empeña en vivir fragmentado, dividido en **primer** y **tercer** mundos. Esta transformación, esta liberación no va a llegar por la toma de poder, sino por una **toma de las conciencias**, que significa no vencer, sino convencer, mediante una información más veraz. Hay que cambiar las estructuras, y las que hay que cambiar con más urgencia son las mentales<sup>273</sup>”.

Para García Izquierdo, “la comunicación en las ONGD debería servir para dar a conocer las causas y la complejidad de las situaciones de miseria y vulnerabilidad en que viven determinadas poblaciones, y para transmitir la potencialidad de desarrollo endógeno y auto-sostenible que existe en esas comunidades. En función de estos objetivos, las políticas de comunicación de las Organizaciones Humanitarias se deberían enfocar hacia el impulso de una toma de conciencia más duradera sobre las temáticas

---

<sup>272</sup> GARCÍA IZQUIERDO, Bernardo: *El diseño de un sistema de información marketing para mejorar la eficacia en la toma de decisiones de una organización humanitaria*, Universidad de Deusto, Micropublicaciones ETD, Barcelona, 1999. (Tesis Doctoral), p. 164.

<sup>273</sup> MÁRMOL, Charo en [http://www.manosunidas.org/publicaciones/folletos/n11/n11p30\\_.htm](http://www.manosunidas.org/publicaciones/folletos/n11/n11p30_.htm)

referidas, en la que se contemple la divulgación y aprecio por las culturas de los pueblos del Tercer Mundo<sup>274</sup>”.

Pero sin caer en el dramatismo y la banalización de la pobreza, como advierte Juan Luis Martínez “The media and NGOs, moved by their enthusiasm for raising awareness among public opinion, often show dramatic images of the consequences of underdevelopment. These have two opposing effects on their audience. On the one hand there is the immediate inclination to do something and make an emotional and financial commitment to the people affected. On the other, there is a gradual loss of interest brought about by saturation of information about this type of situation. Almost always, whenever information is given about underdevelopment it is done negatively, following the rule that only extraordinary events are newsworthy. There has never been so strong a call for solidarity or so much display of unacceptable realities accompanied by reproving language. But, this frenzy of solidarity is a skin-deep, flimsy, one-off phenomenon; it is a rootless, restrained and partial commitment which keeps its distance<sup>275</sup>”.

En español viene a decir: “Los medios y las ONGs, movidos por su entusiasmo para levantar conciencias entre la opinión pública, a menudo muestran imágenes dramáticas de las consecuencias del desarrollo. Esto tiene dos efectos opuestos sobre su audiencia. Por un lado la inmediata inclinación a hacer algo y hacer un compromiso emocional y financiero con la gente afectada. Por otro, hay una gradual pérdida de interés debido a la saturación de información sobre este tipo de situación. Casi siempre, cuando se da información sobre el subdesarrollo se da negativamente,

---

<sup>274</sup> GARCÍA IZQUIERDO, Bernardo: *El diseño de un sistema de información marketing para mejorar la eficacia en la toma de decisiones de una organización humanitaria*, Universidad de Deusto, Micropublicaciones ETD, Barcelona, 1999. (Tesis Doctoral), p. 87.

<sup>275</sup> MARTÍNEZ, Juan Luis: <Communication Conflicts In NGO: A Theoretical Approach>, Instituto de Empresa, Madrid, 2002, p. 2.

siguiendo la regla de que sólo los eventos extraordinarios son noticias dignas. Nunca deben ser llamadas fuertes a la solidaridad o ser un escaparate más de realidades inaceptables aprobadas por un lenguaje reprobador. Pero, este frenesí de solidaridad es un fenómeno superficial, poco sólido y excepcional; este es un compromiso desarraigado, restrictivo y parcial que mantiene esta distancia”.

En este sentido la Coordinadora de ONGD de España emitió el día 3 de enero de 2005 una nota de prensa en la que pedía a las televisiones estatales (TVE, Antena 3, Telecinco y Canal Plus) que no utilizaran el drama de Asia para realizar programas-espectáculo de recogida de fondos. En la misma el presidente de la Coordinadora afirma: “Las ONGD no queremos recoger donaciones a través de la manipulación de los buenos sentimientos de la población y ser cómplices de una política empresarial que no compartimos: la búsqueda de audiencia a cualquier precio<sup>276</sup>”.

Ante este panorama que se nos presenta lo que ocurre, paradójicamente, es que “la mayoría de los donadores prefieren que sus contribuciones se destinen a proyectos específicos y, preferiblemente, de carácter urgente o espectacular<sup>277</sup>”. García Izquierdo atribuye esta situación a la imagen que los medios de comunicación transmiten al respecto, cuando asegura que a “la formación de este esquema de preferencias contribuyen, en gran medida, los medios de comunicación. Estos detentan, prácticamente, el monopolio de la información facilitada a la opinión pública de los países desarrollados acerca de las emergencias humanitarias y de la ayuda prestada en ellas. Más en concreto, la transmisión y difusión de lo que ocurre en los

---

<sup>276</sup> Ver anexo.

<sup>277</sup> GARCÍA IZQUIERDO, Bernardo: *El diseño de un sistema de información marketing para mejorar la eficacia en la toma de decisiones de una organización humanitaria*, Universidad de Deusto, Micropublicaciones ETD, Barcelona, 1999. (Tesis Doctoral), p. 108.

países afectados suele caracterizarse por el abuso de imágenes sensacionalistas, supuestamente acordes con los gustos de la audiencia, que no se sabe si, finalmente, es víctima o causante de esta política informativa<sup>278</sup>”.

Javier Erro Sala nos habla de un *problema comunicativo* en las ONGD que, según él se concreta en: “La incapacidad de ofrecer una imagen real y ajustada de la misión y desempeño de las ONGD, por lo que la sociedad no conoce con profundidad y rigor las realidades del sur; Las dificultades para controlar sus productos comunicativos. Las ONGD no logran comunicarse con el conjunto de la sociedad sin mediaciones distorsionantes. En este sentido podemos decir que existe un conflicto abierto entre las ONGD y los medios de comunicación de masas; El desafío de hacer una comunicación que no quede absorbida o neutralizada por la razón tecnológica y la lógica mercantil si quieren frenar las amenazas de distorsionar su propia naturaleza<sup>279</sup>”.

Según este mismo autor “Tal vez por carecer de la suficiente sensibilidad o interés para repensar la comunicación desde el replanteamiento de la desigual relación entre donante y receptor, se centran en buscar soluciones técnicas mediáticas más o menos agresivas basadas en la mercadotecnia y en la imagen pública y corporativa. Reducen así sus necesidades comunicativas a la contratación de buenos publicistas y asesores de imagen. Por eso o bien encargan sus políticas comunicativas a firmas publicitarias (cuando tienen los suficientes recursos económicos), o bien procuran que los cursos de postgrado relacionados con la Cooperación Internacional les provean de comunicadores *técnicamente más cualificados*<sup>280</sup>”.

Como conclusión Erro Sala apunta que las ONGD “no practican una *corresponsabilidad comunicacional*. La corresponsabilidad comunicacional parte de la transversalidad de los procesos de comunicación. Si la comunicación cruza toda la

---

<sup>278</sup> GARCÍA IZQUIERDO, Bernardo: *El diseño de un sistema de información marketing para mejorar la eficacia en la toma de decisiones de una organización humanitaria*, Universidad de Deusto, Micropublicaciones ETD, Barcelona, 1999. (Tesis Doctoral), p. 108.

<sup>279</sup> ERRO SALA, Javier: *Comunicación, Desarrollo y ONGD*, Hegoa, Bilbao, 2002, p. 77.

<sup>280</sup> *Ibidem*, p. 91

institución, la responsabilidad comunicativa no puede quedar reducida al personal portavoz o comunicador profesional: todos y todas en una ONGD son comunicadores, en cuanto que comunican<sup>281</sup>».

Para acabar con esta situación, lo que las ONGD tienen que hacer es pasar a ser ellas quienes gestionen la información que se transmite desde los medios de comunicación. Si éstos reciben una información sobre las situaciones de pobreza desde un punto de vista catastrófico, éste será el que transmitan al resto de la sociedad. Sin embargo, si las ONGD fueran capaces de sensibilizar a los propios medios de comunicación de una forma que nada tenga que ver con la dramatización de la situación del Tercer Mundo, la visión que del mismo se ofrece a través de los medios de comunicación cambiaría. En este sentido, García Izquierdo dice que “parece detectarse en las ONGD españolas una falta general de profesionalidad y agilidad en los responsables de elaborar y emitir comunicados de prensa. Pese a que la credibilidad de los mensajes emitidos por las Organizaciones Humanitarias es muy alta, su presencia en los medios y la eficacia demostrada en esta relación es bastante baja<sup>282</sup>».

A veces, la comunicación se convierte en una necesidad por parte de las organizaciones sociales. Así lo sienten, al menos, algunos de los profesionales que trabajan en la Cooperación al Desarrollo, como es el caso de Jordi Raich. Raich, hablando del conflicto de Ruanda, sostiene que “la competencia entre las ONG por figurar en los medios era feroz. Nos gustara o no, teníamos que ayudar a los corresponsales para conseguir publicidad y mostrar a los espectadores que trabajábamos en Ruanda, que atendíamos a las víctimas y que, cumpliendo nuestras promesas, llevábamos sus donativos y su caridad a las manos de

---

<sup>281</sup> ERRO SALA, Javier: *Comunicación, Desarrollo y ONGD*, Hegoa, Bilbao, 2002, p. 97.

<sup>282</sup> GARCÍA IZQUIERDO, Bernardo: *El diseño de un sistema de información marketing para mejorar la eficacia en la toma de decisiones de una organización humanitaria*, Universidad de Deusto, Micropublicaciones ETD, Barcelona, 1999. (Tesis Doctoral), p. 110.

los desamparados<sup>283</sup>”. Incluso llega a reconocer que “las ONG rivales convocan ruedas de prensa separadas a la misma hora en un intento de atraer a los cronistas. Algunas de ellas incluso habían contratado a consultores de compañías privadas de comunicación para que los asesoraran<sup>284</sup>”.

Son opiniones estas que deben ser tomadas con cautela, ya que se trata de un libro, el de Raich, en el que el autor cuenta sus experiencias y en el que subyace cierto recelo hacia los medios de comunicación. La comunicación es necesaria, eso ya lo hemos sustentado con anterioridad y lo vamos a seguir apoyando. El problema surge cuando la comunicación no está bien gestionada y planificada por profesionales.

En resumen, y recogiendo las palabras de Antonio J. González Presidente de AOMD (Asociación de ONG/ONL usuarias de marketing directo) y Director de Médicos del Mundo, “Las ONG, como organizaciones de la sociedad civil, sin ánimo de lucro y comprometidas por un mundo más justo, solidario y equitativo, deben utilizar la comunicación como un instrumento de cambio social, como una herramienta para facilitar la participación y el apoyo de los ciudadanos a las distintas causas por las que se trabajan y, también, como palanca para influir en la administración, los poderes públicos y en el mundo empresarial.

La comunicación también es un arma cargada de futuro. Utilicémosla a favor de un mundo mejor, más justo y solidario<sup>285</sup>”.

---

<sup>283</sup> RAICH, Jordi: *El espejismo humanitario: la especie solidaria al descubierto*, Debate, Barcelona, 2004, p. 257.

<sup>284</sup> *Ibidem*, p. 264.

<sup>285</sup> GONZÁLEZ MARTÍN, Antonio J.: <La comunicación al servicio de la participación social y el compromiso solidario> en CANAS ALMEIDA, M. Rosa (coord.): *Anuario de la comunicación 2005. El estado de la comunicación en España e Iberoamérica*, Asociación de Directivos de Comunicación (DIRCOM), Madrid, 2005, p. 200.



Como apunta Carolina Guerrero, directora de Comunicación de la Fundación Luis Vives “Nuestra comunicación, en definitiva, va encaminada a trabajar para que impere la justicia social y desde ahí, tenemos que ser conscientes que los comunicadores sociales debemos construir nuestro mensaje a través de la educación en valores. Sinceramente creo que nos debemos a las personas por las que trabajamos. Por respeto a ellas debemos lograr darles la voz de la forma más adecuada posible, respetando los códigos de conducta para la construcción de mensajes televisivos, no gastando más en campañas de publicidad que lo que vamos a obtener en beneficios finales, o educando a las empresas para que se impliquen realmente con nuestros objetivos en beneficio de una sociedad más comprometida y justa<sup>286</sup>”.

Para gestionar bien la comunicación el primer paso a dar es determinar cuáles son los públicos objetivo de la organización. En el caso de las Organizaciones sociales estos son de diversa índole. García Izquierdo<sup>287</sup> los denomina los partícipes sociales de una Organización Humanitaria, y los representa gráficamente de la siguiente manera:

---

<sup>286</sup> GUERRERO, Carolina: <Comunicación y Tercer Sector> en CANAS ALMEIDA, M. Rosa (coord.): *Anuario de la comunicación 2005. El estado de la comunicación en España e Iberoamérica*, Asociación de Directivos de Comunicación (DIRCOM), Madrid, 2005, p. 203.

<sup>287</sup> GARCÍA IZQUIERDO, Bernardo: *El diseño de un sistema de información marketing para mejorar la eficacia en la toma de decisiones de una organización humanitaria*, Universidad de Deusto, Micropublicaciones ETD, Barcelona, 1999. (Tesis Doctoral), p. 135.



A estos públicos irá dirigida la comunicación interna o externa, según corresponda en cada caso. Un asunto del que nos vamos a ocupar a continuación.

### 7.1. La comunicación interna en las ONGD

Dentro de la comunicación interna haremos mención a la comunicación intermedia con el público intermedio, ya que en las ONGD nos parece especialmente importante este sector al que dirigir la comunicación. Nos estamos refiriendo, básicamente, a los voluntarios. Pues, si bien, estos pueden considerarse como público interno de la organización ya que trabajan codo a codo con los técnicos de la misma, no dejan de ser personas no vinculadas laboralmente a las organizaciones. En el apartado de esta investigación dedicado a la importancia de la comunicación en las organizaciones vimos que ciertos autores prefieren tratar al público intermedio como público externo, sin embargo, nosotros creemos conveniente tratarlo como público interno, pues, al fin y al cabo trabajan por un objetivo común al del personal contratado en la organización: la creación de una sociedad más justa y equitativa para todos.

Como ya vimos al hablar de la comunicación interna en las organizaciones en general, ésta es primordial para el buen funcionamiento de cualquier entidad. Pues bien, no lo es menos para las ONGD. En este sentido García Izquierdo advierte de que “Antes de diseñar y lanzar la comunicación externa, la Organización Humanitaria debe comenzar por fortalecer la comunicación interna, y mantenerla como una estrategia organizativa constante<sup>288</sup>”.

Si bien, como veremos a continuación, las ONGD estudiadas cojean en la comunicación externa, la interna podríamos decir que es casi inexistente, o

---

<sup>288</sup> GARCÍA IZQUIERDO, Bernardo: *El diseño de un sistema de información marketing para mejorar la eficacia en la toma de decisiones de una organización humanitaria*, Universidad de Deusto, Micropublicaciones ETD, Barcelona, 1999. (Tesis Doctoral), p. 165.

al menos no figura como prioridad a la hora de abordar la comunicación global en las organizaciones. De hecho, tan sólo Intermón Oxfam mostró numerosas herramientas y demostró gran preocupación por la comunicación interna en la entidad a la hora de responder el cuestionario.

No obstante, debemos decir a favor de las ONGD que la comunicación entre los miembros de la misma suele ser fluida, debido al reducido número de personas que suelen trabajar en las sedes de las mismas.

En cuanto al público intermedio, en nuestro trabajo de campo no hemos encontrado que se haga comunicación destinada a estos destinatarios de la comunicación. Si bien, sabemos que las memorias están a la disposición de los voluntarios, así como dípticos y trípticos elaborados por la entidad. Del mismo modo, debemos mencionar que la mayoría de las entidades estudiadas consideran al voluntario, como uno más dentro del personal de la organización. Este hecho ha sido patente en las respuestas de las ONGD que nos han dicho que contaban con voluntarios licenciados o estudiantes de periodismo para llevar a cabo las labores de comunicación. Es el caso, por ejemplo, de Interred, Educación sin Fronteras, la Fundación Save The Children, PROCLADE Bética o el caso paradigmático de Brahma Kumaris, que tan sólo cuenta en su ‘plantilla’ con voluntarios (no tienen ningún personal contratado).

### Algunas herramientas de comunicación interna en las ONGD

La herramienta de comunicación interna más utilizada por las ONGD es el boca a boca. Aunque también desde las entidades sociales se utilizan ciertas herramientas de aquellas que mencionamos al hablar de éstas en las organizaciones en general. Sobre todo el mailing (correo electrónico), las publicaciones internas, las reuniones periódicas y los cursos dedicados a la formación del voluntariado en habilidades sociales.

Dentro de las herramientas de comunicación interna en las ONGD podemos mencionar además dípticos, trípticos y memorias. Unas herramientas que son utilizadas tanto para la comunicación interna como para la comunicación externa en la organización.

## **7.2. La comunicación externa en las ONGD**

Como venimos apuntando la planificación de la comunicación en las ONGD tiene un largo camino que recorrer. Pese a ello es bastante prolifera en las organizaciones humanitarias, sobre todo aquella que va dirigida hacia los medios de comunicación.

### Comunicación con los medios

La comunicación de las ONGD con los medios de comunicación social debe ser fluida y constante, al igual que ocurre con cualquier otra organización. Las Organizaciones Sociales, a priori, siempre cuentan con la veracidad que su propia actividad les confiere ante el público externo, pero a veces, los medios de comunicación no se hacen eco de las informaciones que vienen desde las ONGD debido a la pobre gestión que de la acción comunicativa llevan a cabo estas entidades. Para Víctor Francisco Sampedro Blanco “la tarea comunicativa del tejido social reside en alterar las agendas y los marcos discursivos de los medios; es decir, los temas y los enfoques del discurso mediático. Esto ayudaría a cuestionar consensos y a movilizar a la opinión pública. El impacto en la opinión pública podría traducirse en:

- a) captación de nuevos miembros,
- b) presión a la clase política para que cambie la legislación y asigne nuevos recursos<sup>289</sup>”.

Al menos esto es lo que debería ser. En las palabras de Sampedro se vislumbra la importancia de la comunicación en la gestión misma de las ONGD, un aspecto que trataremos más adelante.

Recogiendo las palabras de Miguel Ángel Cabra de Luna: “Es necesario (...) salir al exterior, **comunicar las actividades desarrolladas**, no sólo **individualmente**, sino también **colectivamente**, a través de una adecuada política de comunicación, agregando toda la información, para así poder dar a conocer los <outputs> del sector, como hechos positivos, que justifican el tratamiento especial que se le otorga y los

---

<sup>289</sup> SAMPEDRO BLANCO, Víctor Francisco: <Nuevas perspectivas y retos de la comunicación social> en [www.interculturalcommunication.org/sampedro2.htm](http://www.interculturalcommunication.org/sampedro2.htm)

apoyos que se le deben. (...) Los **medios de comunicación** pueden jugar un importante papel en este asunto, que también impulsará las donaciones, tanto de particulares como de empresas. En conclusión, se han de redoblar los esfuerzos para hacer visible la acción de las fundaciones<sup>290</sup>”.

---

<sup>290</sup> CABRA DE LUNA, Miguel Ángel: *El Tercer Sector y las Fundaciones de España hacia el nuevo milenio. Enfoque económico, sociológico y jurídico*, Escuela Libre Editorial, Madrid, 1998, p. 1054.



### Algunas herramientas de comunicación externa en las ONGD

Las ONGD utilizan herramientas de comunicación externa muy similares a las empleadas por cualquier otra organización. Entre las más utilizadas están aquellas que tienen que ver directamente con la publicidad. Como sostiene Bernardo García Izquierdo cuando apunta: “Respecto a los instrumentos de comunicación empleados por las ONGD españolas, se constata que los más utilizados para desarrollar sus planes y campañas e sensibilización y captación de recursos son los mailing, cuñas de radio, vallas publicitarias y anuncios en prensa<sup>291</sup>”. Más adelante criticará el que las organizaciones aprovechen espacios gratuitos, pero poco visibles y efectivos en los medios de comunicación: “Recientemente, se advierte entre las ONGD españolas una fuerte tendencia a recurrir a medios masivos (prensa, radio y televisión), tratando de conseguir publicidad gratuita a veces a costa de insertar sus anuncios en posiciones residuales. Es decir, no se busca la adecuación entre el mensaje y el soporte físico<sup>292</sup>”.

Basándonos en el estudio que, para el presente trabajo de investigación, hemos realizado debemos destacar que las herramientas de comunicación más empleadas en las ONGD, en lo que a comunicación externa se refiere son: La memoria anual, las revistas (suelen ser trimestrales) y la página web. Asimismo debemos señalar, respecto a la relación con los medios de comunicación, las notas y las convocatorias de prensa.

Una herramienta muy utilizada es la publicidad, sobre todo gratuita. El riesgo que se corre con el uso de ésta es que se inserte en lugares residuales

---

<sup>291</sup> GARCÍA IZQUIERDO, Bernardo: *El diseño de un sistema de información marketing para mejorar la eficacia en la toma de decisiones de una organización humanitaria*, Universidad de Deusto, Micropublicaciones ETD, Barcelona, 1999. (Tesis Doctoral), p. 99.

<sup>292</sup> GARCÍA IZQUIERDO, Bernardo: *El diseño de un sistema de información marketing para mejorar la eficacia en la toma de decisiones de una organización humanitaria*, Universidad de Deusto, Micropublicaciones ETD, Barcelona, 1999. (Tesis Doctoral), p. 102.

de los medios de comunicación, llegando a un público muy escueto, por lo que la inoperancia de la misma puede ser mayúscula.

En este apartado dedicado a las herramientas de comunicación externa en las ONGD no se nos puede olvidar mencionar la herramienta por antonomasia en estas entidades: los dípticos y trípticos. Todas las entidades sociales cuentan con este tipo de publicaciones en las que podemos encontrar desde la filosofía de la entidad a los proyectos que llevan a cabo o las actividades realizadas o por realizar.

### 7.3. La comunicación estratégica en las ONGD

Manuel Mora y Araujo, hablando de la estrategia de las organizaciones sociales, dice que “hay que comprender que si la organización tiene una estrategia, parte de esa estrategia debe ser una estrategia de comunicación” y respecto al diseño de una estrategia de comunicación sostiene que ésta implica definir:

1. “Objetivos estratégicos: la razón de ser de la organización o de algún programa, la misión, para qué existimos. Una buena definición de los objetivos estratégicos es crucial para el diseño de una estrategia de comunicación.
2. Estructura de comunicación: puede estar formalmente definida o no y adoptar distintos nombres (director de comunicación, jefe de prensa, responsable de relaciones públicas) pero debe haber una persona a cargo.
3. Objetivos de comunicación: pueden ser generales –de imagen- o específicos, -de información sobre algún programa-.
4. Ejes de mensaje: qué queremos comunicar.
5. Voceros: quién va a comunicar los mensajes definidos. Puede ser el presidente, el director ejecutivo, el responsable de las relaciones institucionales y la prensa o varios de ellos, pero debe estar explicitado con claridad. Cuando no está especificado quién es el vocero baja la calidad de la comunicación porque se emiten mensajes contradictorios, no se comunican bien, o quien habla no dispone de información suficiente. En general, las organizaciones que invierten recursos en la comunicación dan entrenamiento a sus voceros para que puedan comunicar correctamente.
6. Sistemas de transmisión de mensajes: a través de qué medios se va a comunicar el mensaje, prensa, publicidad, correspondencia, boca a boca<sup>293</sup>”.

---

<sup>293</sup> MORA Y ARAUJO, Manuel: <La comunicación al servicio de la misión> en <http://www.compromiso.org/contenido.asp>

Como hemos apuntado en el apartado dedicado a la Comunicación estratégica, Rafael Alberto Pérez sostiene que 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.

La primera ONGD que analizaremos será INTERMÓN OXFAM que tiene elaborado un documento al que llaman *Manual de Acogida* 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<sup>294</sup>” 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.

---

<sup>294</sup> Manual de Acogida, Intermón Oxfam. Versión octubre 2002, p. 3.

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**<sup>295</sup>”.

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.
- 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<sup>296</sup>”.

El fin de esta previsión es el logro de unos **objetivos** asignados; unos objetivos que las ONGD suelen tener bastante claros y se encuentran

---

<sup>295</sup> Manual de Acogida, Intermón Oxfam. Versión octubre 2002, p. 11.

<sup>296</sup> INTERED, Intercambio y Solidaridad, Memoria 2002, p. 38.

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)**”<sup>297</sup>.

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”<sup>298</sup>.

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.

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.

---

<sup>297</sup> Manual de Acogida, Intermón Oxfam. Versión octubre 2002, p. 12.

<sup>298</sup> Íbidem, p. 12.

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 2005 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 arrebatarle 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 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<sup>299</sup>”.

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<sup>300</sup>”.

---

<sup>299</sup> HERCE, Natalia: “Las ONG: una cooperación alternativa”, en <http://www.congnavarra.org/Documentos/documentos/diarionoticiasenero2002.doc>

<sup>300</sup> PÉREZ, Rafael Alberto: *Estrategias de Comunicación*, Ariel Comunicación, Barcelona, 2001, p. 641.



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.

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<sup>301</sup>”.

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

---

<sup>301</sup> HERCE, Natalia: “Las ONG: una cooperación alternativa”, en <http://www.congnavarra.org/Documentos/documentos/diarionoticiasenero2002.doc>

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 aculturar 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.

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 Montero: “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<sup>302</sup>”. Más adelante Montero sigue diciendo: “Para las ONGD se han perfilado como clientes 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

---

<sup>302</sup> MONTERO SIMÓ, María José: *El marketing en las ONGD. La gestión del cambio social*, Ed. Desclée de Brouwer, Bilbao, 2003, p. 102.

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<sup>303</sup>. Una definición en la que no se habla de público sino de cliente, que para la autora viene a ser lo mismo. En tal caso este concepto de público es bastante genérico 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.

---

<sup>303</sup> MONTERO SIMÓ, María José: *El marketing en las ONGD. La gestión del cambio social*, Ed. Desclée de Brouwer, Bilbao, p. 102.

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.

#### 7.4. Responsabilidad Social Corporativa

Últimamente se ha puesto de moda el término Responsabilidad Social Corporativa, que no es más que una forma de llamar a un tipo de comunicación que realizan las empresas. Éstas suelen tomar en serio la responsabilidad que tienen que ejercer para con la sociedad. Ahora su único objetivo ya no es el económico, sino que también tienen en cuenta su contribución a la sociedad, en diferentes aspectos: medio ambiente, ayuda a colectivos desfavorecidos, etc.

Fernández del Moral anota al respecto que “Es este un capítulo de la empresa actual que está llamado a romper muchos viejos conceptos en relación al modo de estar la empresa en la sociedad, en su modo de interactuar, en su modo de estar presente en los acontecimientos y preocupaciones de sus contemporáneos, en definitiva, en su modo de aparecer en un contexto social coherente, global, continuo y solidario. Y no sólo se trata de pensar en aquellas empresas cuyo carácter público o semipúblico haga obligatoriamente que se planteen estas cuestiones, estamos hablando de un nuevo modo de abordar la comunicación como consecuencia de una presión social que obligará a todos los que quieran permanecer en los mercados<sup>304</sup>”.

Para las empresas el adoptar la responsabilidad social como una parte más de su cometido en la sociedad, le supone un importante valor añadido. Una de las formas de Responsabilidad Social Corporativa es la colaboración de diferentes entidades con Organizaciones No Gubernamentales de diversa índole. Recordemos el caso de Antena 3 en su programa de la Isla de los

---

<sup>304</sup> FERNÁNDEZ DEL MORAL, Javier: <El periodismo de fuente en el marco de la especialización periodística> en VV.AA.: *El periodismo de fuente*, Universidad Pontificia de Salamanca, Salamanca, 2003, p. 39.

Famosos que colaboraba con una ONG de ayuda a niños en países desfavorecidos o la campaña de Nestlé junto a Ayuda en Acción. Pero para las ONG es esta un arma de doble filo. Si bien obtienen un beneficio por este tipo de colaboraciones, deben tener especial cuidado a la hora de escoger con quién colaboran, pues la empresa con la que realizan un convenio determinado no puede atentar contra los principios de la propia organización social.

Como denuncia David Álvarez, presidente de la Coordinadora de ONGD de España: “Estas formas de ‘colaboración’ están irrumpiendo de forma clara en nuestra sociedad, nacidas de una doble necesidad: la de las empresas de ofrecer valor añadido a los consumidores cada vez más concienciados y así no producir de espaldas a la demanda; y la de las organizaciones no gubernamentales ávidas de adquirir financiación para sus cada vez más numerosos y costosos proyectos. Es una de las más vistosas ramas del árbol en que se ha convertido en los últimos años la relación entre ONG y empresas. Y en esta cuestión las ONG nos la jugamos en las próximas décadas. Sobre todo en credibilidad, coherencia...”. Y se pregunta: “¿Cuándo asociamos nuestra imagen a empresas, evaluamos detenidamente el coste más allá de lo económico, del corto plazo?”<sup>305</sup>

Para regular estas acciones, como el propio Álvarez apunta, es necesario que las ONGD se dejen guiar por lo que dicta el Código de Conducta y el Código de Imágenes y mensajes a propósito del Tercer Mundo; pues el fin nunca debe justificar los medios en lo que a Organizaciones Humanitarias se refiere.

---

<sup>305</sup> ÁLVAREZ RIVAS, David: <El “gancho” comercial de la solidaridad> en [www.congde.org](http://www.congde.org)

Sobre los riesgos que para las ONG suponen las acciones solidarias que se desarrollan desde ciertos organismos del sector empresarial, también nos advierte Antonio J. González, director de Médicos del Mundo cuando se refiere a “la necesidad de conseguir articular una voz y un espacio de comunicación propio de las ONG frente a las iniciativas, muy loables en algunos casos y muy discutibles por sus últimos fines en otros, que desde el mundo empresarial, se desarrollan bajo la etiqueta de Responsabilidad Social Corporativa. Lo que en su origen podía proporcionar una enorme capacidad de transformación y mejora social corre el riesgo de convertirse en una ‘okupación’ del espacio del compromiso social y la solidaridad con lenguajes vacíos de contenido y rebosantes de estrategias de distracción<sup>306</sup>”.

Y continúa diciendo que “Las empresas son los agentes de transformación social con mayor capacidad para impulsar el desarrollo sostenible en el mundo. Pero para que eso sea una realidad tangible, las políticas de Responsabilidad Social Corporativa deben ser una convicción de los máximos órganos de dirección, deben ser sinceras e integrales. Es, precisamente, en el terreno de la comunicación dónde esta oportunidad y este debate deben abordarse con rigor, de manera crítica, pero también constructiva. El deber ético de todos es aprovechar esta corriente de pensamientos y reflexión en la gestión de las empresas para conseguir un mundo mejor, no unos mejores resultados empresariales o una décimas más en un índice de reputación<sup>307</sup>”.

---

<sup>306</sup> GONZÁLEZ MARTÍN, Antonio J.: <La comunicación al servicio de la participación social y el compromiso solidario> en CANAS ALMEIDA, M. Rosa (coord.): *Anuario de la comunicación 2005. El estado de la comunicación en España e Iberoamérica*, Asociación de Directivos de Comunicación (DIRCOM), Madrid, 2005, p. 200.

<sup>307</sup> Íbidem, p. 200.

### **7.5. ¿Cómo se gestiona la comunicación en las ONGD andaluzas? ¿Quiénes la gestionan?**

Si en la empresa “se pasa de la organización administrativa a la gestión organizacional basada en la estrategia. Esta no es de tipo estructural ni organizativo, sino de tipo cualitativo en un sistema basado ya claramente –e irreversiblemente- en la competitividad, la calidad y la comunicación<sup>308</sup>”. Consideramos que este paso deben darlo también las Organizaciones No Gubernamentales para el Desarrollo, ya que según constatamos en el estudio que hemos realizado a las ONGD inscritas en la Coordinadora Andaluza de ONGD la mayoría de estas entidades se quedan en la organización administrativa, no habiendo dado paso a la organización estratégica en la cual es imprescindible la comunicación.

Así, Jesús Timoteo Álvarez habla de un “MODELO PROPIO E INTERNO DE GESTIÓN DE INF + COM”, como una de las líneas estratégicas de gestión en las organizaciones. En este sentido afirma Timoteo Álvarez que “de la misma manera que no es posible la existencia de una organización o entidad sin que tenga regulado un modelo propio de financiación, estructura de ingresos y gastos, control de resultados y seguimiento documental de todo el proceso, es impensable la evolución de una organización que no tenga establecido un modelo similar de información y comunicación. No puede existir en nuestros días una entidad sin una marca establecida, sin unos objetivos identificables, sin una cultura de grupo o entidad, sin una fórmula reglada de relaciones con los entornos de todo tipo, sin atenciones y relaciones con su propio personal o con sus proveedores y distribuidores, sin un control de resultados y eficacia, es decir, sin un modelo u organización interna de la comunicación. Revisten

---

<sup>308</sup> COSTA SOLÁ-SEGALÉS, Joan: *Comunicación corporativa y revolución de los servicios*, Ed. Ciencias Sociales, Madrid, 1995, p. 101.



especial interés dentro de este modelo, por ser las menos desarrolladas hasta el momento, las fórmulas de valoraciones y control de las actividades de comunicación<sup>309</sup>.

Otras de las líneas estratégicas de gestión que apunta el profesor Timoteo Álvarez es aquella que habla de la “INFORMACIÓN, COMUNICACIÓN Y RELACIONES DIRECTAS CON LOS PÚBLICOS FINALES”, y dice de ella que “tradicionalmente se han llevado a cabo a través de la publicidad y, a partir de los años 80 a través de alternativas a la publicidad como el marketing directo y similares, o, en forma oblicua, a través de las relaciones públicas con los medios. Hoy, con la ayuda de tecnologías de red y audiovisuales, se abre un infinito mundo de relaciones directas, que incitan a muchos agentes –sobre todo políticos- al restablecimiento con formatos nuevos de los viejos estilos del <agitprop> (agitación y propaganda) de los años 30<sup>310</sup>”.

A pesar de ello, de las ONGD estudiadas, en total treinta y tres, tan sólo cuatro aseguran tener gabinete de prensa o comunicación en la entidad o en la delegación de Andalucía (en el caso de que lo sean). El argumento más recurrido es la falta de recursos económicos para mantener un departamento específico dedicado a las labores de comunicación.

En cuanto al dinero que dedican a la actividad comunicativa, éste ronda entre los ±2.500 euros anuales de Ayuda en Acción y los ±143.544 euros de Cáritas. Teniendo en cuenta que otras organizaciones no se manifiestan al respecto. Hay organizaciones que aunque no tengan departamento de comunicación en Andalucía sí lo tienen en la central, y todas entidades,

---

<sup>309</sup> TIMOTEO ÁLVAREZ, Jesús: *Gestión del poder diluido. La construcción de la sociedad mediática (1989-2004)*, Pearson Educación, Madrid, 2005, pp. 323-324.

<sup>310</sup> *Ibidem*, pp. 324-325.

excepto una A.P.Y. (cada técnico se ocupa de difundir su labor) tienen a una persona que se ocupa de la comunicación, ya sea técnico o voluntario.

Respecto a la financiación de las acciones de comunicación destacamos que hay entidades que, aunque no tengan área de comunicación dedican un presupuesto a esta labor, como es el caso de Ayuda en Acción. Esta organización destina a comunicación 2.500 euros anuales, en su mayoría destinados a publicidad. Un dato que nos viene a decir que ciertas ONGD aún consideran que la publicidad es el mejor medio para llegar a los públicos objetivo de la comunicación. Pero, como hemos sostenido con anterioridad esto no es así, por la poca credibilidad que confiere este medio y porque la comunicación es mucho más que simple publicidad. En este sentido la Asociación de Empresas Consultoras en Relaciones Públicas y Comunicación (ADESEC) sostiene que “en el marco de ese ‘abc’ de las relaciones informativas, tendemos a destacar que lo ‘nuestro’ no tiene nada que ver con la publicidad, a través de la cual quien lo desee puede aparecer diciendo lo que quiera en el espacio que guste contratar, a cambio, simplemente, de ‘pasar por caja’. Y lo solemos decir así, como quitándole el mérito al género publicitario y, por supuesto, prestándole los máximos honores a la comunicación, más imprevisible en sus resultados (reconocemos) pero también más influyente y valiosa<sup>311</sup>”.

Por lo tanto, los datos obtenidos en el estudio de las treinta y tres ONGD estudiadas, revelan que la gestión de la comunicación en estas entidades sociales es bastante deficitaria. Si bien en todas ellas hay alguien que se ocupa de la comunicación, sobre todo con los medios de comunicación,

---

<sup>311</sup> GALLEGO, Isabel: <Tan lejos y a la vez tan cerca de la publicidad> en ADESEC: *40 Éxitos en Comunicación*, PEARSON EDUCACIÓN, Madrid, 2003, p. 18.

pues todas consideran esta tarea una labor importante dentro de la organización, a excepción de Asamblea de Cooperación por la Paz, que respondió a la pregunta ¿Cree necesaria la comunicación en la organización? Que no y esta fue también la respuesta cuando se le cuestionó sobre si han pensado alguna vez poner en marcha un área de comunicación. No obstante, a la hora de explicar el por qué de esta respuesta la disquisición fue algo confusa pues, literalmente, contestó: “Porque ha día de hoy, tras 15 años de funcionamiento y no habiendo tenido nunca un área de comunicación somos la ONGD con mayor número de delegaciones en España y con uno de los mayores volúmenes de proyectos” Hasta aquí podría convencernos, pero más adelante apunta: “Sí querríamos apuntar que si bien no nos parece necesario, entendiendo esa necesidad como ‘imprescindible’ si entendemos que un área de comunicación sería beneficiosa, pero actualmente existen asuntos mucho más prioritarios a los que destinar nuestros fondos”. Declaraciones de las cuales deducimos que sí consideran necesaria la comunicación en la organización, aunque no se planteen llevarla a cabo quizá de una forma estructurada por creer prioritarios otros menesteres.

Por lo tanto, la gestión de la comunicación en las ONGD andaluzas estudiadas es, en general deficiente. Pese a ello, debemos mencionar la buena labor que se lleva a cabo en aquellas entidades que han sido conscientes de la necesidad de elevar la comunicación al nivel de otras actividades dentro de la organización. Destacamos el caso de las ONGD: Ingeniería Sin Fronteras, INTERED, INTERMÓN OXFAM y Solidaridad Don Bosco. Excepto Intermón (la responsable de comunicación en 2004 era licenciada en derecho), todas tienen al frente del departamento de comunicación a uno/a o más periodistas.

No obstante, debemos reconocer la labor que, en el ámbito comunicacional, realizan el resto de entidades, aunque no tengan área de comunicación específica.

## 8. Comunicación vs. Gestión en las organizaciones

La razón de ser de la presente tesis doctoral radica en este apartado pues, como se apuntó desde un principio, nuestro objetivo principal es demostrar la importancia del sector social en nuestro país y cómo la aplicación de Modelos de Gestión Basados en la Creación y Desarrollo de Procesos Comunicativos se ha erigido en herramienta fundamental en la configuración del propio ser de las Organizaciones No Gubernamentales para el Desarrollo.

Para Cabra de Luna “**La gestión se ha convertido en un reto**; los procesos de formación y de profesionalización son imprescindibles para, entre otros aspectos, poder utilizar las nuevas tecnologías y gestionar los recursos humanos y materiales. En determinados supuestos **la reconversión es necesaria si queremos dotar de estabilidad y supervivencia a las fundaciones**<sup>312</sup>”. La profesionalización debe venir de todas las actividades necesarias para una buena gestión organizacional y, por ende también de la comunicación.

Por lo tanto, como hemos venido haciendo a lo largo del presente estudio, pretendemos demostrar que la comunicación es una herramienta imprescindible para la gestión empresarial (en su sentido más amplio), una afirmación que podremos trasladar al caso de las ONGD objeto de nuestro trabajo. De hecho, Cabra de Luna apunta que “La gestión de entidades no lucrativas (...) debe tener en cuenta los **métodos empresariales**<sup>313</sup>”.

---

<sup>312</sup> CABRA DE LUNA, Miguel Ángel: *El Tercer Sector y las Fundaciones de España hacia el nuevo milenio. Enfoque económico, sociológico y jurídico*, Escuela Libre Editorial, Madrid, 1998, p. 1050.

<sup>313</sup> *Ibidem*, p. 1050.

La tónica del presente escudriñamiento de la porción de la realidad social que abarca nuestro estudio, ha sido la demostración de que nuestro punto de vista se sustenta sobre lo que autores de reconocido prestigio dentro del ámbito empresarial y comunicacional han dicho al respecto. Esta línea es, por tanto, la que seguiremos en el caso que nos ocupa, la importancia que las ONGD adopten Modelos de Gestión Basados en la Creación y Desarrollo de Procesos Comunicativos y, como no, hemos comenzado este apartado con una cita.

Peculiarmente esclarecedora de la postura que queremos defender, resulta la siguiente afirmación:

“Toda función o actividad de gestión involucra alguna forma de comunicación ya sea directa o indirecta. Los directivos de la organización, cuando planifican y organizan o cuando dirigen y lideran, están en comunicación con otros o a través de otros. Las decisiones de gestión y las políticas de la organización no tienen eficacia alguna si los que han de ponerlas en práctica no las entienden. Los expertos en gestión coinciden en afirmar que la comunicación eficaz constituye una de las piedras angulares de la conducta ética en la organización<sup>314</sup>”.

En sintonía con lo expuesto con anterioridad, Sanz de la Tajada defiende que la comunicación es una herramienta de gestión cuando afirma que “Los orígenes y las responsabilidades de la comunicación empresarial se centran sustancialmente, pero no con exclusividad, en la actividad comercial o de marketing, asistida naturalmente por la gestión en el nivel de la Dirección General de la empresa, o del management. Existe, por lo tanto, otras vías de comunicación empresarial con el entorno no exclusivamente ceñidas a la acción comercial; de hecho, todos los elementos

---

<sup>314</sup> KREITNER, Robert y KINICKI, Angelo: *Comportamiento de las organizaciones*, IRWIN, Madrid, 1996, p. 400.

y componentes de la empresa realizan una tarea de comunicación, más o menos estructurada, que contribuye finalmente a la consecución de un beneficio<sup>315</sup>”.

Del mismo modo, para Fernando Martín la comunicación empresarial “debe tener unas connotaciones precisas, que surgen de la práctica profesional, pero después de aplicar una Ciencia concreta, y en todo momento deber ser un Órgano de Gestión, que haga ver al empresario, políticos,... que sus actividades concretas, son conocidas y apreciadas inmediatamente y que le ayuden a potenciar su Imagen y profesionalidad, en el mundo interno y externo de su organización<sup>316</sup>”.

En este sentido, Ángel Losada sostiene que “La perspectiva sistémica nos proporciona una metodología de gran utilidad para analizar las organizaciones como un sistema y detectar los problemas de comunicación. Siguiendo este mismo planteamiento, Bornman amplía su definición de características que definen a la organización moderna, muy condicionada por la comunicación: ‘Las organizaciones son agrupaciones humanas construidas o reconstruidas con el objeto de alcanzar propósitos dados. Se caracterizan por la división del trabajo, poder, responsabilidad, autoridad, prestigio, estima y categoría. Las interacciones socio-emocionales y la especialización de tareas desembocan en estructuras jerárquicas de comunicación y autoridad que pueden ser de diversos tipos: estructura laboral (varias personas deben llevar a cabo cierto cometido en unión de otras); estructura de autoridad (unas personas dirigen las actividades de otras); estructura de categoría (algunas ejercen privilegios y derechos mayores que otras); estructura de prestigio (algunas personas esperan de otras un conducta diferente); estructura de amistad (algunas personas desarrollan relaciones de confianza con otras)’. (...) A partir de esta concepción consideramos que la

---

<sup>315</sup> SANZ DE LA TAJADA, Luis Ángel: *Integración de la Identidad y la Imagen de la Empresa. Desarrollo conceptual y aplicación práctica*, ESIC Editorial, Madrid, 1994, p. 87.

<sup>316</sup> MARTÍN MARTÍN, Fernando: *Comunicación en Empresas e Instituciones. De la consultoría a la dirección de comunicación*, Universidad de Salamanca, 1997 (segunda edición), p. 22.

comunicación –lejos de desempeñar una función instrumental- es uno de los elementos que definen la propia naturaleza de la organización y determinan su funcionamiento<sup>317</sup>”.

Por tanto, si la comunicación es considerada como uno de los elementos que definen la propia naturaleza de la organización, como afirma Losada Vázquez, debe ser al mismo tiempo una herramienta de gestión imprescindible para la organización. Joan Costa, en consonancia con lo que dice Losada, nos explica que “La comunicación es acción y la acción es comunicación. Es la comunicación la que se impone como vector estratégico y el sistema nervioso central de las organizaciones<sup>318</sup>”.

La importancia de la comunicación en la gestión es también manifestada por Losada cuando señala: “tenemos que referirnos a la trascendencia de la comunicación en el cambio institucional y en la construcción de la imagen pública para profundizar finalmente en su dimensión como factor de gestión, que completa la dimensión estratégica y se apoya en el concepto de cultura corporativa.

Según el planteamiento que defendemos, la Comunicación Institucional se constituye como un instrumento de gran utilidad a la hora de materializar los procesos de cambio en las organizaciones, lo que nos remite a su dimensión estratégica<sup>319</sup>”. Una dimensión estratégica a la que ya hemos dedicado un apartado con anterioridad, y que también menciona Hans Johnsson, cuando apunta que

---

<sup>317</sup> LOSADA VÁZQUEZ, Ángel: *La comunicación institucional en la gestión de cambio. El modelo universitario*, Universidad Pontificia de Salamanca, Salamanca, 1998, p. 39.

<sup>318</sup> COSTA SOLÁ-SEGALÉS, Joan; *La comunicación en acción. Informe sobre la nueva cultura de la gestión*, Paidós, Barcelona, 1999.

<sup>319</sup> LOSADA VÁZQUEZ, Ángel: *La comunicación institucional en la gestión de cambio. El modelo universitario*, Universidad Pontificia de Salamanca, Salamanca, 1998, p. 89.



“El papel de la comunicación es –o debería ser- una función estratégica dentro de la dirección de la empresa, basada en el qué de la compañía<sup>320</sup>”.

Putnam, por su parte llega a afirmar que “La comunicación produce organizaciones donde las organizaciones producen comunicación<sup>321</sup>”. Una vez más vemos que a la comunicación se le otorga un papel primordial en la organización llegando, de nuevo, a identificarla con la naturaleza misma de la entidad.

En este mismo sentido Capriotti sostiene que “las decisiones acerca de la imagen corporativa son una problemática estratégica y del más alto nivel de la organización, ya que implican decidir hacia dónde va la compañía y cuál es la dirección a seguir por la entidad para realizar sus negocios y lograr sus objetivos y metas fundamentales. De ahí que la imagen corporativa no sea sólo un <problema> de los departamentos o agencias de comunicación, sino que en ella debe estar implicada de forma directa la gerencia o la dirección general. La imagen corporativa es, pues, una problemática de management, y no sólo de comunicación<sup>322</sup>”. Sitúa por tanto este autor a la comunicación en un ámbito de decisión junto al área de gestión organizacional, pues comunicadores y dirección general deben trabajar de forma coordinada para conseguir los objetivos estratégicos de la entidad.

---

<sup>320</sup> JOHNSSON, Hans: *La gestión de la comunicación*, Ciencias Sociales, Madrid, 1991, p. 332.

<sup>321</sup> COSTA SOLÁ-SEGALÉS, Joan; PUTNAM, Linda y GARRIDO, Francisco Javier: *Comunicación empresarial: nuevas tendencias en comunicación para potenciar la estrategia empresarial*, Gestión 2000, Barcelona, 2002, p. 42.

<sup>322</sup> CAPRIOTTI PERI, Vicente Paul: *Planificación estratégica de la imagen corporativa*, Ariel, Barcelona, 1999, p. 221.

De igual forma, Gonzalo Fernández, defiende que “El departamento de comunicación debe depender directamente de la alta dirección y estar dotado de los mismos recursos que el resto de departamentos<sup>323</sup>”.

Martín Martín<sup>324</sup>, nos indica la ubicación concreta que, dentro del organigrama debe tener la dirección de comunicación, y la asocia directamente a la alta dirección de las organizaciones.



“Por otra parte, la comunicación eficaz reviste importancia trascendental para el éxito de la gestión y de la organización. Por ejemplo, un estudio realizado con 65 empleados de cajas de ahorro y 110 empleados de empresas de producción puso de manifiesto que la satisfacción del empleado con la comunicación en su organización estaba positiva y significativamente correlacionada tanto con su satisfacción en el trabajo como en su rendimiento en el mismo. Otros dos estudios han demostrado que la calidad de la comunicación directiva estaba directamente relacionada con la innovación y con el rendimiento global en la organización. La importancia de estos hallazgos se pone de

<sup>323</sup> FERNÁNDEZ, Gonzalo: *La empresa y la comunicación social*, DAGUR, Madrid, 1988, p. 144.

<sup>324</sup> MARTÍN MARTÍN, Fernando: *Comunicación en Empresas e Instituciones. De la consultoría a la dirección de comunicación*, Universidad de Salamanca, 1997 (segunda edición), p. 48.

relieve por el hecho de que, según se ha informado, los gestores dedican entre el 70 y el 87% de su tiempo a la comunicación<sup>325</sup>”.

Respecto a las funciones de la comunicación dentro de las empresas y las instituciones, el periodista y profesor de Comunicación empresarial Fernando Martín le atribuye las siguientes:

- Coordinar y canalizar el Plan/Estrategia de Comunicación de la empresa o institución.
- Gestionar, en coordinación con la presidencia y la Dirección General, acciones encaminadas a mejorar la Imagen Pública.
- Potenciar, desarrollar y difundir la actividad de Comunicación.
- Conseguir que la comunicación sea: clara, transparente, rápida y veraz.
- Mantener estrecha y eficaz relación con los Medios de Comunicación.
- Verificar y controlar la calidad e incidencia informativa y publicitaria de todas las acciones de comunicación<sup>326</sup>”.

Pero si gestionar significa “hacer diligencias para el logro de un negocio o de un deseo cualquiera<sup>327</sup>” quizá, el autor que mejor ha expresado la contribución de la comunicación a la gestión sea Pascale Weil, quien nos presenta siete contribuciones de la primera a la segunda. Nos parece por tanto importante recoger en este trabajo las palabras de este estudioso de la comunicación organizacional.

“Las siete contribuciones de la comunicación a la gestión:

- La comunicación propone una representación unitaria de la empresa.

---

<sup>325</sup> KREITNER, Robert y KINICKI, Angelo: *Comportamiento de las organizaciones*, IRWIN, Madrid, 1996, p. 400.

<sup>326</sup> MARTÍN MARTÍN, Fernando: *Comunicación en Empresas e Instituciones. De la consultoría a la dirección de comunicación*, Universidad de Salamanca, 1997 (segunda edición), p. 23.

<sup>327</sup> Enciclopedia Microsoft® Encarta® 99. CD 1.

- La comunicación liga la plenitud individual al desarrollo de la empresa. En este sentido, la comunicación es el indicador de una nueva concepción de la empresa, una concepción comunitaria reunida en un cuerpo unitario que viene a decir: ‘estamos todos en el mismo barco’.
- La comunicación desarrolla un ente imaginario comunitario: defender la patria. La comunicación tiene como objetivo interno presentar la estrategia elegida como la única vía a seguir y hacer que se renuncie a otras hipótesis que pudieran dispersar las fuerzas. Lo imaginario de la comunicación insiste en la puesta en común, en la reconciliación más que en la oposición. Las palabras clave de este imaginario son enlazar, reconciliar, hacer fluido, irrigar, transmitir, compartir.

Por esto la comunicación es un instrumento de gestión: contribuye al consenso de los hombres en la empresa. Construida sobre una idea de fluidez, la comunicación presenta el interés de la empresa susceptible de ser directamente superpuesto a los intereses de los asalariados. En suma, erige una moral de transparencia interna de forma que los conflictos se desplazan al exterior, a la frontera donde la empresa lucha contra sus rivales.

- La comunicación crea un lenguaje común. La esencia de este lenguaje es el lema de la empresa.
- La comunicación canaliza las diversificaciones alrededor de un concepto federalizador.
- La comunicación vivifica y hace evolucionar la cultura de la empresa.
- La comunicación rompe las inercias y facilita la flexibilidad.
- La comunicación prepara, difunde y crea adhesiones hacia una decisión.
- La comunicación combate los efectos del crecimiento externo que diluye la cultura de empresa.
- La comunicación compensa el déficit de cultura (efectos de aculturación de las OPA: integración a la cultura de otro grupo).
- La comunicación responde ante el aumento de empleos precarios jugando con el reconocimiento más que con la pertenencia.

- La comunicación es una palanca de cambio. No sólo expresa la identidad de la empresa sino también su identidad proyectada, siguiendo un proceso de anticipación a los deseos de los clientes<sup>328</sup>.

En resumen Weil sostiene que “La comunicación forma parte de la gestión porque: crea UNIDAD en la empresa; es el nexo por el cual la empresa es COMUNIDAD; se constituye en PALANCA DE CAMBIO que transforma la cultura de empresa con el fin de realizar el proyecto<sup>329</sup>”.

Para concluir este apartado debemos reflejar una serie de datos de relevancia capital para la comunicación corporativa y su incidencia en la gestión. Los aporta el Director de Comunicación del Grupo Planeta, Patrici Tixis, quien sostiene que:

“Más del 70% de los responsables de Comunicación dependen directamente del primer nivel directivo de sus empresas –presidencia, consejero delegado o director general-.

Las tres grandes competencias del directivo de Comunicación son la definición de la estrategia de Comunicación, la aprobación de acciones específicas de Comunicación y la selección de agencias de Comunicación externas y las competencias más valoradas que debe reunir el director de Comunicación han sido las relacionadas con los medios y los contactos con la Alta Dirección y el número de personas que trabaja en los departamentos de Comunicación ha crecido considerablemente<sup>330</sup>”.

---

<sup>328</sup> WEIL, Pascale: *La comunicación global. Comunicación institucional y de gestión*, Paidós Ibérica, Barcelona, 1992, p. 125-ss.

<sup>329</sup> *Íbidem.*, p. 141.

<sup>330</sup> TIXIS, Patrici: <Prólogo> en CANAS ALMEIDA, M. Rosa (coord.): *Anuario de la Comunicación 2005. El estado de la comunicación en España e Iberoamérica*, Asociación de Directivos de Comunicación (DIRCOM), Madrid, 2005, p.12.

Por otro lado, señala Tixis que “las empresas han aumentado ligeramente el número de investigaciones realizadas sobre diferentes aspectos de la Comunicación y como último punto a destacar podemos señalar que el 94% de los directivos encuestados afirma que la importancia de la comunicación en su sector es cada vez mayor<sup>331</sup>”.

---

<sup>331</sup> TIXIS, Patrici: <Prólogo> en CANAS ALMEIDA, M. Rosa (coord.): *Anuario de la Comunicación 2005. El estado de la comunicación en España e Iberoamérica*, Asociación de Directivos de Comunicación (DIRCOM), Madrid, 2005, p.12.

### 8.1. El gabinete de comunicación como herramienta de gestión

Hasta ahora hemos hablado de la comunicación en su conjunto pero no hemos concretado dónde se concentra la actividad comunicativa. Nosotros sostenemos que es en los gabinetes de comunicación, y lo hacemos basándonos, por ejemplo, en la postura de Fernández del Moral, quien dice que “la propia evolución de los diferentes instrumentos comunicativos, ha ido favoreciendo la concentración tanto funcional como orgánica, de manera que todos los aspectos relacionados con la comunicación, que se encontraban en departamentos diferentes, se han ido agrupando en torno a los gabinetes de comunicación y bajo la dirección de un profesional que se ha ido perfilando como el responsable de todas las áreas y productos. Este profesional se denomina ya director de comunicación, o dircom, con una denominación internacionalizada y asentada<sup>332</sup>”.

Esta concentración de la dirección de comunicación en una sola figura y un solo departamento se produce por una cuestión eminentemente práctica, como postula Fernández del Moral “Al depender de un solo departamento y de una sola persona toda la comunicación de las empresas, tanto la externa como la interna; la persuasiva como la informativa; la de producto como la de marca, se produce una división mucho mayor de la aplicación de los instrumentos y una adecuación mucho más precisa de la misma a los fines de cada uno. Así, se evitan tentaciones de solapamientos y se clarifican mucho más las diferentes herramientas que se van a precisar en las distintas estrategias de comunicación<sup>333</sup>”.

---

<sup>332</sup> FERNÁNDEZ DEL MORAL, Javier: <El periodismo de fuente en el marco de la especialización periodística> en VV.AA.: *El periodismo de fuente*, Universidad Pontificia de Salamanca, Salamanca, 2003, p. 46.

<sup>333</sup> *Íbidem*, p. 46.

Cuando abrimos un periódico, encendemos el aparato de radio o de televisión y escuchamos la información del día, podemos pensar ¿de dónde sacan tanta información los periodistas? ¿cómo se enteran de cada suceso, de cada evento, de cada acontecimiento? Pues la verdad es que los periodistas son muy trabajadores y están siempre atentos a cualquier cosa que pasa, pero también debemos ser conscientes de que hay personas que se dedican, precisamente, a hacer más fácil la labor de esos periodistas que escriben o locutan en los medios de comunicación.

No pensemos, sin embargo, que los mayores beneficiarios del surgimiento de los gabinetes de comunicación son los periodistas. De hecho, existe una gran controversia en la aparición de los gabinetes; mientras unos sostienen que el origen radica en una demanda social, otros aseguran que fue la mala imagen de algunos sectores adinerados la que provocó su aparición. Como asegura Txema Ramírez<sup>334</sup>, “ambos factores se dan la mano en multitud de ocasiones”.

Pero, cuando hablamos de comunicación institucional o gabinetes de comunicación, no siempre somos conscientes de quiénes son los profesionales que trabajan en este ámbito. Mientras unos investigadores sostienen que la labor de los gabinetes de comunicación debe recaer en periodistas, la mayoría de los estudiosos hacen hincapié en que es más una labor de relaciones públicas. Así, por ejemplo Antonio S. Lacasa<sup>335</sup> en su obra *Gestión de la comunicación empresarial* habla de las relaciones con

---

<sup>334</sup> RAMÍREZ, Txema: *Gabinetes de comunicación. Funciones, disfunciones e incidencias*. Bosh Casa Editorial, Barcelona, 1995.

<sup>335</sup> LACASA Y BLAY, Antonio S.: *Gestión de la comunicación empresarial*, Gestión 2000, Madrid, 2004, pp. 117-120.



los medios en términos de **comunicaciones especiales de relaciones públicas**, aplicando también esta especialidad a la comunicación en casos de crisis:

“Entre la empresa y la prensa existen una serie de **necesidades** mutuas **informativas**. La **imagen** de una empresa, como **globalidad perceptiva**, se forma en gran medida por las noticias que sobre ésta llegan a la **Opinión Pública** a través de los **medios** de comunicación; ahora bien, ¿Por qué debe informar la empresa? Básicamente:

- Porque los públicos tienen **necesidad** y **derecho** a conocer la realidad de sus empresas (no sólo venden productos o servicios).
- **Orientar** sobre temas concretos a los periodistas para realizar su labor.
- **Mostrar ideas** y pareceres sobre distintos aspectos empresariales y sociales, desde la **visión de la Empresa.**”

Debemos tener en cuenta que estas tareas en las organizaciones, del tipo que fueren, no son puntuales sino que hay que realizarlas día a día, pues como continúa diciendo el mismo Lacasa:

“Una empresa debe **informar**:

- Por **propia voluntad** en caso de:
  - Haberse producido un **hecho** considerado **noticioso** o de interés para la Opinión Pública.
  - Querer mostrar la **opinión** al respecto de algún tema, relativo a la actividad de la empresa.
- Por **solicitud** de un medio al formar parte de una noticia o simplemente necesitar información sobre la actividad que la empresa desarrolla.
- Participación de **representantes** de la empresa en entrevistas, coloquios o declaraciones.”

Y, ¿no son estas labores a realizar todos los días en las empresas y organizaciones? No pueden por tanto ser tareas puntuales, no puede ser ésta una acción de comunicación puntual, sino que debe haber una continuidad. El propio Lacasa nos da la razón cuando afirma:

“Dentro de una buena **política** con la prensa se encuentra el aspecto **relacional**, muy importante para ganar **eficacia** en nuestras informaciones y tener en la prensa un aliado y no un enemigo. Nos referimos a la propias **Relaciones Públicas con la prensa**, las cuales deben tener los siguientes **finés**:

- Tener el máximo **conocimiento** a todos los niveles del periodista.
- Hacer llegar nuestras **inquietudes** y hacer comprender todos los aspectos de importancia para la Empresa y su entorno.
- Es conveniente estimular en contra de ciertos **prejuicios** que pueden existir contra el mundo empresarial empresa con datos y hechos reales y veraces.
- Informar sobre todos los **ámbitos sociales** donde la Empresa tiene un reflejo positivo.
- Procurar un **trato continuo** para lo bueno y lo malo con correcta y suficiente atención.
- El **alimento** de los medios es la **información** y la Empresa su proveedor, en un sentido de **satisfacción mutua**.
- La **relación** con los periodistas siempre debe establecerse de forma **ética**.
- Los **géneros e instrumentos** a utilizar por la empresa como técnicas de comunicación deben ser:
  - El **comunicado** de prensa.
  - El **dossier** de prensa.
  - La **conferencia** de prensa.
  - El **publireportaje**.”

Como vemos, el mismo Lacasa, defensor a ultranza de las Relaciones Públicas en la empresa, trata a la comunicación con los medios como una acción de comunicación de especial interés dentro de la comunicación global. Reconoce que la relación con la prensa debe ser fluida, por tanto continua. Aquí, cabe preguntarnos qué profesionales son los más capacitados para llevar a cabo esta labor en las organizaciones, sea del tipo que fueren. Nuestra respuesta es que son los comunicólogos, aunque este es un término poco delimitado conceptualmente, en definitiva profesionales de la comunicación, que pueden ser periodistas con una formación específica en el ámbito de la comunicación institucional, quienes mejor pueden desarrollar esta tarea. Pues son ellos quienes mejor conocerán las rutinas de trabajo en los medios de comunicación y quienes se preparan para elaborar esos instrumentos que sirven como técnicas de comunicación para las organizaciones.

En esta dirección se manifiesta el profesor Ángel Losada, quien sostiene que “Es cierto, no obstante, que tanto las entidades que desempeñan la función de fuente como los distintos actores implicados en el proceso de la comunicación social tienen todavía mucho que avanzar en el camino de la mutua comprensión. En este sentido corresponde precisamente a los profesionales del periodismo –olvidando los juicios previos y cualquier forma de escepticismo- aportar tanto el estímulo como el control necesarios para impedir que ciertas formas de usurpación de la función comunicacional en el ámbito de las organizaciones continúen con la impunidad que, paradójicamente, en muchos casos ha propiciado el desprecio de la clase periodística<sup>336</sup>”. Aunque no le echa toda la culpa a los periodistas de esta situación, sino que opina que “Paradójicamente, ha sido la ya tradicional negación

---

<sup>336</sup> LOSADA VÁZQUEZ, Ángel: <Introducción> en VV.AA.: *El periodismo de fuente*, Universidad Pontificia de Salamanca, Salamanca, 2003, p. 14.

de la condición periodística de algunas actividades basadas en el desarrollo de procesos de comunicación que sólo se separan del ‘periodismo convencional’ por la ruptura de alguna de las constantes más formales –objetividad, veracidad, presencia constante de los hechos en la interpretación- lo que ha propiciado que estuvieran ausentes durante décadas de las principales formas de comunicación en los ámbitos empresariales e institucionales<sup>337</sup>”.

En cuanto a la función de los periodistas dentro de las organizaciones como profesionales Fernández del Moral apunta: “Si (...) nuestro interés fundamental como periodistas es conseguir que los destinatarios reciban una información veraz, nuestra actividad profesional en la fuente debe consistir en dividir las informaciones en verdaderas y falsas, y tratar de evitar que se publique las falsas para no confundir a la opinión pública, y ayudar a que se publiquen las verdaderas de forma comprensible para que los ciudadanos puedan atender de forma adecuada su derecho (en nuestro país, derecho constitucional) a recibir información veraz. Para eso sobre todo deben contratar las empresas e instituciones a periodistas<sup>338</sup>”.

Como defiende Txema Ramírez cada día son más los periodistas que se dedican en nuestro país a las tareas de comunicación dentro de las organizaciones. “A principios de la presente década de los 90, existían en el Estado español, según ASECOM (Asociación Española de Asesores de Comunicación) más de 4.000 periodistas trabajando en estos menesteres. Hoy esta cifra sobrepasa con toda probabilidad los 5.000. La presencia de asesores comunicativos en el mundo empresarial es particularmente intensa. Se calcula que en la actualidad, la plantilla de directores de comunicación supera con creces a la de periodistas en activo dedicados a

---

<sup>337</sup> LOSADA VÁZQUEZ, Ángel: <Especialización informativa, periodismo de fuente y comunicación corporativa> en VV.AA.: *El periodismo de fuente*, Universidad Pontificia de Salamanca, Salamanca, 2003, p. 20.

<sup>338</sup> FERNÁNDEZ DEL MORAL, Javier: <El periodismo de fuente en el marco de la especialización periodística> en VV.AA.: *El periodismo de fuente*, Universidad Pontificia de Salamanca, Salamanca, 2003, p. 27.

la información económica en una proporción que algunos sitúan ya en 1 a 3 a favor de los asesores<sup>339</sup>”.

Un estudio más reciente de Dircom denominado *El estado de la Comunicación en España*, en el cual han participado 204 empresas nacionales, revela que “Los responsables de Comunicación continúan siendo de forma mayoritaria licenciados en **Periodismo** (33,5%) con un ligero aumento respecto a los resultados del año 2000 (29,5%). Las siguientes titulaciones más frecuentes son Ciencias Económicas y Empresariales (9,5%), Ingenierías (7,8%) y Publicidad y RR.PP. (5%). En los últimos años se aprecia la tendencia en los responsables de Comunicación de completar su formación con cursos de postgrado. En el año 2004 uno de cada cinco ha cursado un master frente a la proporción de uno cada diez que encontrábamos hace cuatro años<sup>340</sup>”.

Del gabinete de comunicación como una “línea de apoyo a la gestión” nos habla López Lita quien le atribuye una serie de funciones:

- a) Asesoramiento y colaboración para la formulación, uso y repercusión en la imagen de:
  - Filosofía de la empresa
  - Credo.
- b) Asesoramiento y colaboración para la formalización de los planes estratégicos de la empresa, cuidando especialmente de los siguientes factores:
  1. Compatibilidad a nivel comunicativo de dichos planes entre sí, con los anteriores y fundamentalmente con la filosofía de la empresa y con su credo, de lo que se

---

<sup>339</sup> RAMÍREZ DE LA PISCINA, Txema: <La formación de portavoces, una acuciante necesidad académica> en VV.AA.: *El periodismo de fuente*, Universidad Pontificia de Salamanca, Salamanca, 2003, p. 148.

<sup>340</sup> CANAS ALMEIDA, M. Rosa (coord.): *Anuario de la Comunicación 2005. El estado de la comunicación en España e Iberoamérica*, Asociación de Directivos de Comunicación (DIRCOM), Madrid, 2005, p.15.

- derivará una línea comunicacional definida y coherente, por lo tanto, dicha línea deberá tender a aproximarse a una recta.
2. Predicción de los hechos derivados de los planes estratégicos que puedan influir en la imagen de la empresa, directamente o a través de su proyección en las cuentas anuales y el informe de gestión.
  3. Formalización de los planes de comunicación adecuados para la difusión, según proceda, de los planes estratégicos de la empresa a nivel interno y en alguna medida externo.
  4. Control del seguimiento y grado de cumplimiento de los planes establecidos, y recuperación de los efectos de retroalimentación.
- c) Asesoramiento y colaboración con la dirección ejecutiva para establecer la compatibilidad comunicacional de las decisiones de administración y automáticas con la imagen de la empresa, midiendo sus efectos futuros y controlando que durante los procesos de ejecución de las decisiones no se produzcan desviaciones o surjan efectos imprevistos que en alguna medida puedan incidir sobre la imagen de la empresa.
- d) Contribuir a que las líneas de información para la toma de decisiones y sus oportunos bancos de datos se encuentren en todo momento actualizados con los factores de comunicación que inciden en cada uno de los temas: mercados, financiero, técnico, recursos humanos y entorno<sup>341</sup>”.

Más adelante este mismo autor asegura que “El gabinete de comunicación debe revisar los documentos de la empresa que deban hacerse públicos, para que estos no puedan dañar la imagen de la misma. Ellos deben dar forma a la documentación y acompañarla de información complementaria o alguna acción de Relaciones Públicas<sup>342</sup>”.

---

<sup>341</sup> LÓPEZ LITA, Rafael: *Comunicación de las empresas. Las nuevas obligaciones*, Ediciones de las Ciencias Sociales, Madrid, 1990, p. 232.

<sup>342</sup> *Ibidem*, p. 235.

Un concepto que aparece ligado a los medios de comunicación es la Agenda-setting, es ese listado de temas interesantes que los jefes de sección de los medios de comunicación tienen muy en cuenta a la hora de hacer la escaleta o el planillo. “Mac Comb y Shaw introducen, en 1972, una nueva figura de los medios: la *agenda-setting*. Los editores y los programadores desempeñan un papel importante en la formación de la realidad social por la selección y la clasificación de las informaciones. Son, en resumen, los autores de una verdadera agenda pública que ordena y organiza nuestro mundo<sup>343</sup>”.

Este concepto lo conocen muy bien los periodistas pues, en no pocas ocasiones han formado parte o han seguido las rutinas de trabajo periodísticas.

Por lo tanto, en el momento en que las organizaciones sean capaces de controlar esa agenda de los medios de comunicación, estarán en condiciones de poder contar lo que les es beneficioso para sus intereses. Pues sabrán el momento en que tienen que lanzar una determinada información para que no sea ‘pisada’ por otras. Así, por ejemplo, no lanzaremos una campaña el día después de unas elecciones, ni días puntuales en los que sepamos que un acontecimiento absorberá nuestro mensaje. Pues como dice Werner Ehrard, “Es mucho más fácil dirigir a un caballo en la dirección que él sigue<sup>344</sup>”.

---

<sup>343</sup> SFEZ, Lucien: *Crítica de la comunicación*, Amorrortu editores, Argentina, 1995. Pág.126.

<sup>344</sup> EHRARD, Werner en SFEZ, Lucien: *Crítica de la comunicación*, Amorrortu editores, Argentina, 1995, p. 475.

## **8.2. Comunicación vs. Gestión en las ONGD**

Al igual que hemos sostenido al hablar de la comunicación en las ONGD, consideramos que lo estudiado para las organizaciones lucrativas es de aplicación para las entidades sin afán de lucro.

No obstante, consideramos importante trasladar a este estudio lo que los responsables de las ONGD andaluzas estudiadas han manifestado respecto a la importancia de la comunicación en la gestión de las organizaciones en las que trabajan.

A este respecto, la pregunta que se ha realizado en el presente trabajo de investigación ha sido clara y directa: ¿Cree que la comunicación es indispensable para la gestión de la ONGD? A esta pregunta las ONGD han respondido que sí, en unas ocasiones han justificado su respuesta diciendo que lo consideraban así porque con la comunicación podían conseguir mayor financiación y la adhesión de un mayor número de voluntarios que colaboren en sus proyectos.

Por lo tanto, debemos concluir, a tenor de nuestro estudio, que la comunicación es considerada por las ONGD andaluzas como una herramienta imprescindible para la gestión de la misma. Gracias a ella la Organizaciones Humanitarias hacen que la sociedad conozca la labor que llevan a cabo. Sólo de esta forma es posible que los ciudadanos se adhieran a sus proyectos, bien como colaboradores, como socios o como voluntarios.



Del mismo modo, debemos ser conscientes, y las ONGD lo son, de que la financiación que estas entidades reciben de la administración pública está en función del número de proyectos que desarrollan. Un aspecto íntimamente relacionado con el número de personas que colaboran y se implican en el trabajo humanitario.

Por lo tanto, para que la gente conozca el trabajo de las diferentes ONGD necesitan comunicarse con sus públicos, gracias a ello conseguirán un mayor número de voluntarios y socios que son quienes realmente hacen que la labor de estas entidades siga adelante. Cuantas más personas colaboren en las entidades mayor será el número de proyectos que puedan poner en marcha; y cuanto más proyectos sean capaces de desarrollar, las subvenciones por parte de los poderes públicos se incrementarán.

Como vemos es la comunicación la que pone en marcha el mecanismo y, por ende, la que hace que las ONGD puedan pervivir en el tiempo, pues, si los ciudadanos no conocen las organizaciones nunca colaborarán con ellas, sin colaboración no se pueden desarrollar proyectos, ni hay forma alguna de financiarlos, ni por parte de socios y colaboradores ni de la administración.

A continuación exponemos, de forma detallada los resultados obtenidos de nuestra labor investigadora.

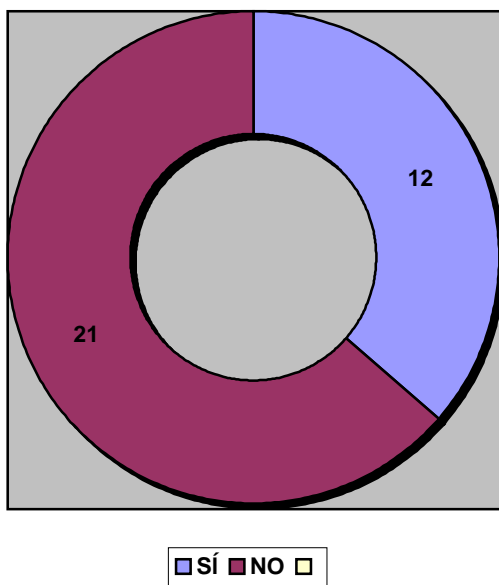
## **9. Análisis de los datos obtenidos en la investigación**

Tras el estudio realizado a las ONGD: A.P.Y. Solidaridad en Acción (Ayuda a los Pueblos Yugoslavos); ACNUR; Asamblea de Cooperación por la Paz; Asociación Amistad con el Pueblo Saharui-Sevilla; Asociación Cultural Colectivo de Inmigrantes Independientes (EL COLECTIVO); Asociación Espiritual Brahma Kumaris; Ayuda en Acción; C.I.C. Batá (Centro de Iniciativas para la Cooperación Batá); Cáritas; CEAR (comisión Española de Ayuda al Refugiado); CESAL (Centro de Estudios y Solidaridad con América); CODESPA; Cruz Roja; Educación Sin Fronteras; Ingeniería Sin Fronteras; INTERED (Red de Intercambio Solidario); ISCOD (Instituto Sindical para la Cooperación al Desarrollo); Intermón-Oxfam; Jóvenes del Tercer Mundo; Manos Unidas; Médicos del Mundo; Médicus Mundi; MPDL (Movimiento por la Paz, el Desarme y la Libertad); Mujeres en Zona de Conflicto; Paz y Desarrollo; Paz y Solidaridad; PROCLADE Bética (Promoción Claretiana para el Desarrollo Bética); PROYDE (Promoción y Desarrollo); Save The Children; SETEM Andalucía (Servicio al Tercer Mundo); Solidaridad Don Bosco; Solidaridad Internacional; UNICEF Andalucía. hemos llegado a las siguientes conclusiones:

De las treinta y tres ONGD estudiadas tan sólo ocho aseguran tener gabinete de prensa o comunicación en la entidad o en la delegación de Andalucía (en el caso de que lo sean). Otras, como Ayuda en Acción, Save the Children, CODESPA y CESAL, especifican que lo tienen a nivel nacional, cuyas sedes suelen estar en Madrid o Barcelona. En el caso de

Save the Children, la persona encargada de las actividades comunicativas e informativas es la misma coordinadora de voluntariado. El argumento más recurrido por la ausencia de este tipo de gabinetes es la falta de recursos económicos para mantener un departamento específico dedicado a las labores de comunicación. Otras alegan no disponer de espacio suficiente o incluso de personal.

Poseen Gabinete de Prensa



En cuanto al dinero que dedican a la actividad comunicativa, éste ronda entre los  $\pm 2.500$  euros anuales de Ayuda en Acción y los  $\pm 143.544$  euros de Cáritas. La inversión ejercida por Cáritas corresponde al 0,71% del total de su presupuesto. Hay que tener en cuenta que la mayoría de estas organizaciones estudiadas no se manifiestan al respecto, sobre todo porque normalmente ni siquiera tienen un presupuesto asignado a las labores de comunicación, sino que lo cogen de diferentes proyectos o solicitan los

fondos a las delegaciones matrices que sí suelen tener gabinete de comunicación y un presupuesto específico para mantenerlo.

### Al detalle

Algunas como CIC Batá especifican que disponen de un área que se encarga de la comunicación cuyo nombre es “Área de Dinamización Sociocultural, Comunicación y Educación para el Desarrollo” que, según el técnico de Cooperación de la organización, Enrique González, no trabaja con un enfoque de gabinete de prensa, sino de comunicación en red, comunicación para el desarrollo”. En este departamento de CIC Batá tienen a tres personas trabajando en ese área. Los tres son periodistas pero tan sólo uno ejerce la labor periodística, que es el mismo coordinador del área. El resto, a pesar de tener la formación, hacen actividades relacionadas con el mundo de la realización multimedia o audiovisuales.

Otras ONGD, como Asamblea de Cooperación por la Paz, afirman no disponer de un gabinete de comunicación. Sin embargo, alegan que la labor de la comunicación e información es una tarea compartida entre todos los miembros del equipo de cada delegación. No especifican si tienen la formación requerida para ello; simplemente la realizan como cualquier actividad de grupo. De hecho, no tienen pensado poner en marcha un gabinete de comunicación por considerar más prioritarias otras áreas donde emplear sus fondos.

Algo similar ocurre con ISCOD que dispone de un gabinete de comunicación, pero sus trabajadores son técnicos de imagen, fotógrafos o abogados. No tienen a nadie con la especialidad de comunicación, tal como ocurre también con Solidaridad Internacional y Médicos Mundi. Pero consideran necesaria la comunicación para lograr una mayor difusión y

sensibilización a sus causas entre sus trabajadores (colectivos procedentes de UGT). Por esa misma razón decidieron crear un departamento de comunicación en el enero de 2005, a partir del cual sus fondos y sus socios se han visto incrementados exponencialmente.

En MPDL y en Paz para el Desarrollo, entre otras, son los mismos coordinadores de los programas financiados por la AECI quienes desempeñan la actividad periodística. Además de ser la propia coordinadora del Área de Sensibilización y Educación al Desarrollo quien realiza esta labor, un técnico informático es también quien presta sus servicios. Para MPDL es importante la comunicación porque con ella se da a conocer la acción que desarrollan, pero la falta de capacidad organizativa, de medios y de espacios evitan la creación de un área destinada a esta especialidad.

En otras entidades sociales, como Intermón Oxfam y Manos Unidas, son los voluntarios quienes desarrollan esta actividad. Para Cruz Roja Española (CRE), la tarea informativa en la organización es de suma importancia porque el hecho de trabajar con fondos públicos hace necesario mostrar hacia dónde va dirigido ese capital y cómo lo invierten además de considerarla una actividad fundamental para dar a conocer sus proyectos.

Por esa misma razón, esta organización dispone de un gabinete de prensa en el que trabajan seis personas, de las cuales cuatro son periodistas de formación. Dentro de su red territorial de Andalucía, cada provincia tiene una persona responsable de los temas de comunicación, como son las ruedas de prensa de los programas y de los proyectos que se desarrollan en

la provincia, notas de prensa a los medios de comunicación, participación en las campañas de Emergencia, etc. Además, este gabinete está estructurado en tres áreas: Prensa, que aborda las dos grandes áreas concernientes a la Cooperación Internacional (Cooperación al Desarrollo, ayuda humanitaria, catástrofes...) e intervención social; y comunicación interna y publicidad, que es la información referente a los programas sociales que desde CRE se llevan a cabo en la red territorial. El segundo área es la Comunicación Interna y, por última, está el tercer área, que es la Publicidad.

Respecto a la financiación de las acciones de comunicación destacamos que hay entidades que, aunque no tengan área de comunicación dedican un presupuesto a esta labor, como es el caso de Jóvenes del Tercer Mundo, que afirma disponer de un presupuesto para esta actividad sin especificar cuánto.

Jóvenes del Tercer Mundo y otras como ACNUR, solicitan los medios a su sede central. La organización Ayuda en Acción destina a la comunicación 2.500 euros anuales<sup>345</sup>. Un dato que nos viene a decir que ciertas ONGD aún consideran que la publicidad es el mejor medio para llegar a los públicos objetivo de la comunicación. En este sentido la Asociación de Empresas Consultoras en Relaciones Públicas y Comunicación (ADESEC) sostiene que “en el marco de ese ‘abc’ de las relaciones informativas, tendemos a destacar que lo ‘nuestro’ no tiene nada que ver con la publicidad, a través de la cual quien lo desee puede aparecer diciendo lo que

---

<sup>345</sup> Datos de 2004.

quiera en el espacio que guste contratar, a cambio, simplemente, de ‘pasar por caja’. Y lo solemos decir así, como quitándole el mérito al género publicitario y, por supuesto, prestándole los máximos honores a la comunicación, más imprevisible en sus resultados (reconocemos) pero también más influyente y valiosa<sup>346</sup>’.

### **En resumen (en Andalucía)**

Tienen Gabinete de Comunicación	12
Periodistas	7
No periodistas	5
Alguien se ocupa de la Comunicación	18
Nadie se ocupa de la Comunicación	3

Por lo tanto, los datos obtenidos en la investigación de las treinta y tres ONGD estudiadas, revelan que la gestión de la comunicación en estas entidades sociales es bastante deficitaria. Si bien en la mayoría de ellas hay alguien que se ocupa de la comunicación, sobre todo de la relación de la entidad con los medios de comunicación, pues casi todas (82%) consideran esta tarea una labor importante dentro de la organización, a excepción de Asamblea de Cooperación por la Paz y CODESPA que respondieron a la pregunta ¿Cree necesaria la comunicación en la organización? que no y ésta fue también la respuesta cuando se le cuestionó sobre si han pensado alguna vez poner en marcha un área de comunicación.

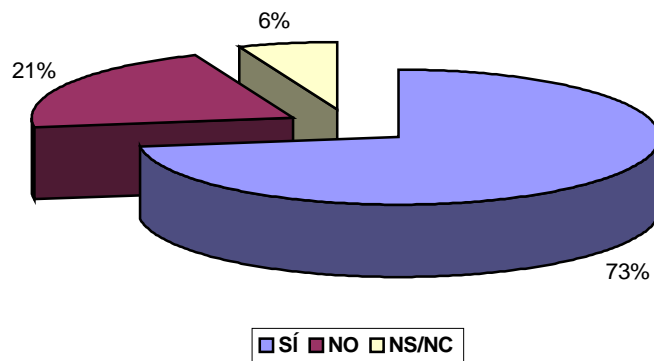
<sup>346</sup> GALLEGO, Isabel: <Tan lejos y a la vez tan cerca de la publicidad> en ADESEC: *40 Éxitos en Comunicación*, PEARSON EDUCACIÓN, Madrid, 2003, p. 18.





Otras como Jóvenes del Tercer Mundo y Médicos del Mundo son conscientes de la importancia de la comunicación dentro de la organización, pero nunca han pensado en poner en marcha un área que se destine a este fin. Ya sea porque en la delegación estatal disponen de un área con estas características y consideran innecesario crear otra en la delegación regional; o bien por desinterés. Otras razones que argumentan es la falta de recursos económicos (14 ONGD) y de personal como ya hemos mencionado anteriormente. Es el caso, entre otras, de Ayuda en Acción, CESAL, MPDL, Paz y Solidaridad, Save the Children y Solidaridad Internacional. A pesar de ello, hay que subrayar que la mayoría consideran que la comunicación es indispensable para la gestión de la ONGD a excepción de cuatro de las veintidós ONGD estudiadas.

**Comunicación vs. Gestión**



Con los datos aportados, podemos concluir que la gestión de la comunicación en las ONGD andaluzas estudiadas es, en general deficiente. Pese a ello, debemos mencionar la buena labor que se lleva a cabo en aquellas entidades que han sido conscientes de la necesidad de elevar la comunicación al nivel de otras actividades dentro de la organización.

No obstante, debemos reconocer la labor que, en el ámbito comunicacional, realizan el resto de entidades, aunque no tengan área de comunicación específica.

En los anexos aportamos un desglose de la información facilitada por los miembros de las ONGD estudiadas. Debemos tener en cuenta que se trata del punto de vista de las personas encuestadas, con lo cual no tiene por qué ser la opinión de la entidad en sí, aunque debería serlo, pues ellos son quienes constituyen la parte visible de estas entidades sociales. No

obstante, aquella información aportada por estas ONGD ha sido contrastada y completada con las memorias, dípticos, trípticos, vídeos, DVD, páginas web, y toda la documentación que hemos podido recopilar sobre las organizaciones estudiadas.

A continuación, exponemos las conclusiones a las que hemos sido capaces de llegar tras una ardua tarea de investigación. Unas conclusiones que en modo alguno agotan el ámbito de estudio en el que estamos inmersos y en el que somos conscientes de que el camino es aún largo e intenso. Pero como dice el refrán “andando se hace el camino” o como dijera Machado: “Caminante no hay camino, se hace camino al andar”.

## **10. Conclusiones**

Tras la revisión de la bibliografía correspondiente sobre comunicación organizacional y gestión, entidades no lucrativas, legislación, etc. y un arduo trabajo de campo que nos ha costado cuatro años de trabajo, llegamos a una serie de conclusiones sobre la porción de la realidad que nos hemos propuesto investigar y que se erige como título de esta tesis doctoral: “*ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN PARA ONGD. Modelos de Gestión Basados en la Creación y Desarrollo de Procesos Comunicativos*”.

Las conclusiones a las que nos ha llevado nuestra labor investigadora han sido las siguientes:

1.- Las Organizaciones No Gubernamentales para el Desarrollo (ONGD) son entidades sociales de carácter privado con un peso específico dentro de la sociedad española en general y andaluza en particular. Buena muestra de ello son los miles de millones de euros que organismos públicos destinan a la financiación de los proyectos puestos en marcha por estas organizaciones sociales.

2.- Es gracias al apoyo de personas físicas y jurídicas cómo pueden sobrevivir las ONGD, ya que sin proyectos no hay financiación y sin financiación no hay proyectos. Las ONGD necesitan ser conocidas por las poblaciones donde trabajan, tanto en sensibilización en el Norte como en acción en el Sur.

3.- Para que este conocimiento sea una realidad las ONGD precisan de la comunicación que no puede ser un acto involuntario o fruto del azar, sino que los pasos a dar deben estar fijados de una forma concreta y contundente. Por tanto, las ONGD necesitan de la comunicación interna para conocerse a sí mismas y la externa para conocer a aquellos públicos con los que se relacionan y a la vez ser conocidas por los mismos. Además, para que esta comunicación sea efectiva deben conocer las herramientas más útiles para cada una de las situaciones en las que puede verse inmersa la organización.

4.- Por ello, consideramos de suma importancia la formación de profesionales expertos en comunicación organizacional y la integración de los mismos en las áreas de comunicación de las ONGD. Puesto que consideramos que es la única forma de que la comunicación en estas entidades sociales de gestione correctamente.

5.- Hoy las entidades públicas y privadas del sector lucrativo ya son conscientes de la necesidad de adoptar la comunicación como un escalón más en el organigrama de las mismas y, dentro de este al mismo nivel que otras actividades de gestión.

6.- Por tanto, consideramos que las ONGD deben adoptar Estrategias de Comunicación e implantar Modelos de Gestión Basados en la Creación y Desarrollo de Procesos Comunicativos, pues, como venimos demostrando a lo largo de esta tesis doctoral, es la única forma de que las ONGD se gestionen de manera efectiva y eficaz.

## **8. Bibliografía**

### Bibliografía sobre Comunicación, Organizaciones y Gestión

- ADAIR, John: *Guía práctica para la comunicación empresarial*, Deusto, Bilbao, 1990.
- ADC DirCom (Madrid): *La comunicación en la empresa*. Imprenta de la Comunidad de Madrid, Madrid, 1995.
- ADESEC: *40 Éxitos en Comunicación*, PEARSON EDUCACIÓN, Madrid, 2003.
- AGUIRRE BAZTÁN, Ángel: *La cultura de las organizaciones*, Ariel, Barcelona, 2004.
- ÁLVAREZ MARCOS, José: Curso de Doctorado <La innovación tecnológica en la comunicación institucional>, Universidad de Sevilla, 2002-2003.
- ANTONA ILLANES, Alejandro: *Las relaciones públicas: técnica de comunicación*, Ed. Alfar, Sevilla, 1991.
- ASENJO RUIZ, Carlos A. e ICETA CORMENZANA, Diego (Dir.): *Seguimiento PACI-2003*, Ministerio de Asuntos Sociales y de Cooperación Internacional, Madrid, 2004
- ASENJO RUIZ, Carlos A., ICETA CORMENZANA, Diego y ARAMENDÍA REMÍREZ DE GANUZA, Carlos: *La AOD española en 2004. Seguimiento del Plan Anual de Cooperación Internacional 2004*, Ministerio de Asuntos Sociales y de Cooperación Internacional, Madrid, 2006.

- BARQUERO CABRERO, José Daniel: *Comunicación estratégica: relaciones públicas, publicidad y marketing*, McGraw Hill Interamericana, Madrid, 2005.
- BERNAYS, Edwards L.: *Cristalizando la opinión pública*, Gestión 2000, Barcelona, 1998.
- BEZUNARTEA, Ofa, DEL HOYO, Mercedes y MARTÍNEZ, Florencio: *21 Lecciones de reporterismo*, Universidad del País Vasco, Bilbao, 1998.
- BLACK, Sam: *Las relaciones públicas, un factor clave de gestión*, Ed. Hispano-Europea, Barcelona, 1994, (Segunda edición).
- BONILLA GUTIÉRREZ, Carlos: *La comunicación: función básica de las relaciones públicas*, Trillas, México D.F., 1988.
- C. COLLINS, James y I. PORRAS, Jerry: *Empresas que perduran. Principios básicos de las compañías con visión de futuro*, Ed. Paidós Ibérica, Barcelona, 1996.
- CANAS ALMEIDA, M. Rosa (coord.): *Anuario de la comunicación 2005. El estado de la comunicación en España e Iberoamérica*, Asociación de Directivos de Comunicación (DIRCOM), Madrid, 2005.
- CAPRIOTTI PERI, Paul: *Planificación estratégica de la imagen corporativa*, Ed. Ariel, Barcelona, 1999.
- CASTILLO HERMOSA, Jaime del, BAYÓN ESTEBAN, María Mercedes y ARTETA ARRÚE, Rosa: *La empresa ante los medios de comunicación*, Deusto, Bilbao, 1992.

- Confederación Sindical de Comisiones Obreras: *Manual de Comunicación*, Departamento Confederal de Comunicación, Confederación Sindical de Comisiones Obreras, Madrid, 2002.
- CORNELLA, Alfons: *Infonomía!com. La gestión inteligente de la información en las organizaciones*, Deusto, Bilbao, 2001.
- COSTA SOLÁ-SEGALÉS, Joan, L. PUTMAN, Linda y GARRIDO, Francisco Javier: *Comunicación empresarial: nuevas tendencias en comunicación para potenciar la estrategia empresarial*, Ediciones Gestión 2000, Barcelona, 2002.
- COSTA SOLÁ-SEGALÉS, Joan: *Comunicación corporativa y revolución de los servicios*, Ed. Ciencias Sociales, Madrid, 1995. ·  
*La comunicación en acción. Informe sobre la nueva cultura de la gestión*, Ed. Paidós, Barcelona, 1999.
- DAVIRA RODRÍGUEZ, Javier: *Estrategias de comunicación de marketing*, Dossat, Madrid, 2002.
- Diccionario de la Real Academia Española de la Lengua, Vigésimo primera edición.
- EHRARD, Werner en SFEZ, Lucien: *Crítica de la comunicación*, Amorrortu editores, Argentina, 1995.
- El Pequeño Larousse Multimedia, 2003.
- FERNÁNDEZ, Gonzalo: *La empresa y la comunicación social*, DAGUR, Madrid, 1988.
- FLOYER ACLAND, Andrew: *Cómo utilizar la mediación para resolver conflictos en las organizaciones*, Paidós Ibérica, Barcelona, 1997.



- GARRIDO M., Francisco Javier: *Comunicación estratégica. Las claves de la comunicación empresarial en el siglo XXI*, Gestión 2000, Barcelona, 2004 (2ª edición).
- GÓMEZ-PALLETE RIVAS, Felipe: *Estructuras organizativas e información en la empresa*, APD, Madrid, 1984.
- GONZÁLEZ RAMÍREZ, Mª de los Reyes: *Sistemas de información para la empresa*, Publicaciones de la Universidad de Alicante, Zaragoza, 2001.
- HESSELBEIN, Frances: *La organización del futuro*. Fundación Compromiso, [www.compromiso.org](http://www.compromiso.org).
- IGLESIAS, Francisco: *Marketing periodístico. La gestión del cambio social*, Ariel, 2001.
- IRCOM: *Guía práctica de la Comunicación*, Gestión 2000, Barcelona, 1993.
- JOHNSON, Hans: *La gestión de la comunicación*, Ediciones de las Ciencias Sociales, Madrid, 1991.
- KREITNER, Robert y KINICKI, Angelo: *Comportamiento de las organizaciones*, IRWIN, Madrid, 1996.
- KREPS, Gary L.: *La comunicación en las organizaciones*, Addison – Wesley Iberoamericana, Argentina, 1995.
- LACASA Y BLAY, Antonio S.: *Gestión de la comunicación empresarial*, Gestión 2000, Barcelona, 2004.
- LÓPEZ LITA, Rafael: *Comunicación de las empresas: las nuevas obligaciones*, Ed. Ciencias Sociales, Madrid, 1990.
- LOSADA DÍAZ, José Carlos: *Prensa e imagen corporativa en la Universidad*, Universidad Católica San Antonio, Murcia, 2002.

- LOSADA VÁZQUEZ, Ángel: *La comunicación institucional en la gestión de cambio. El modelo universitario*, Universidad Pontificia de Salamanca, Salamanca, 1998.
- LUCAS MARÍN, Antonio: *La comunicación en la empresa y las organizaciones*, Bosch Casa Editorial, S.A., Barcelona, 1997.
- MARTÍN ALGARRA, Manuel: *Teoría de la comunicación: una propuesta*, Tecnos, Madrid, 2003.
- MARTÍN MARTÍN, Fernando: *Comunicación empresarial e institucional*, Universitas, S.A., Madrid, 2003. · *Comunicación en empresas e instituciones. De la consultora a la dirección de comunicación*, Ediciones Universal (Universidad de Salamanca), Salamanca, 1997, 2ª edición (1ª 1995).
- MARTÍNEZ, Juan Luis: <Communication Conflicts In NGO: A Theoretical Approach>, Instituto de Empresa, Madrid, 2002.
- MILLÁN, José Antonio y MILLÁN, Rafael: *Diccionario de la Lengua Española. Versión 21.1.0*. Edición Electrónica. Espasa Calpe, 1995.
- MOLINER, María: *Diccionario de uso del Español*, Gredos, Madrid, 2002. (segunda edición).
- ONGALLO, Carlos: *Manual de comunicación. Guía para gestionar el conocimiento, la información y las relaciones humanas en empresas y organizaciones*, Dykinson, Madrid, 2000.
- PASCALE, Weil: *La comunicación global: comunicación institucional y de gestión*, Ed. Paidós, Barcelona, 1992 (1º edición de 1990).

- PAULRÉ, Bernard: <L'organisation entre information et communication> en SFEZ, Lucien: *Dictionnaire critique de la Communication*, Presses Universitaires de France, Paris, 1993.
- PÉREZ, Rafael Alberto: *Estrategias de Comunicación*, Ariel Comunicación, Barcelona, 2001.
- PÉREZ TORNERO, José Manuel (compilador): *Comunicación y Desarrollo en la sociedad de la información: nuevos lenguajes y conciencia crítica*, Paidós, Barcelona, 2000.
- PÉREZ TORNERO, José Manuel: *La seducción de la opulencia: publicidad, moda y consumo*, Paidós, Barcelona, 1992.
- PIÑUEL RAIGADA, J.L.: *Teoría de la comunicación y gestión de las organizaciones*, Síntesis, Madrid, 1997.
- PIÑUEL, José Luis: *La dirección de COMUNICACIÓN*, Del Prado, Madrid, 1995.
- PUIG, Toni: *La ciudad de las asociaciones. Dirigir, gestionar y animar las asociaciones de los ciudadanos desde el marketing de servicios*, Editorial Popular, Madrid, 1994.
- RABEIL CORELLA, María Antonieta y NOSNIK OSTROWIAK, Abraham, en RABEIL CORELLA, María Antonieta y RUIZ SANDOVAL RESÉNDIZ, Celia: *El poder de la comunicación en las organizaciones*, Plaza y Valdés Editores/ Universidad Iberoamericana, México, D.F., 2000 (2ª edición).
- RAMÍREZ, Txema: *El departamento de comunicación en las ONGs*. Taller de Formación: ONGs, Publicidad y Medios de Comunicación. 1998.

- RAMÍREZ, Txema: *Gabinetes de comunicación*, Bosch Casa Editorial, S.A.. Barcelona, 1995.
- RAMOS, Fernando: *La comunicación corporativa e institucional. De la imagen al protocolo*, Ed. Universitas, S.A., Madrid, 2002.
- REGOUBY, Christian.: *La communication global*, Gestió 2000, Barcelona, 1989.
- S. NYE Jr., Joseph: *La paradoja del poder norteamericano*, Taurus, Madrid, 2003.
- SÁNCHEZ TABERNERO, Alfonso: *Dirección estratégica de empresas de comunicación*, Cátedra, Madrid, 2000.
- SANZ DE LA TAJADA, Luis Ángel: *Integración de la identidad y de la imagen de la empresa. Desarrollo conceptual y aplicación práctica*, ESIC Ediciones, Madrid, 1994.
- SCHMERTZ, Herb con NOVAK, William: *El silencio no es rentable*, Ed. Planeta, Barcelona, 1996.
- STANTON, Nicki: *Las técnicas de comunicación en la empresa*, Ed. Deusto, Bilbao, 1993.
- TIMOTEO ÁLVAREZ, Jesús: *Gestión del Poder Diluido. La construcción de la sociedad mediática (1989-2004)*, Pearson Prentice may, Madrid, 2005.
- TSCHORNE, Patricia, MAS, Carles y REGOJO, José Luis: *Guía para la gestión de asociaciones*, Editorial Popular, Madrid, 1990.
- VILLAFANE, Justo y MÍNGUEZ, Norberto: *Principios de teoría general de la imagen*, Pirámide, Madrid, 1996.
- VILLAFANE, Justo: *Imagen positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas*, Pirámide, Madrid, 1993. · *La buena*

*reputación: claves del valor intangible de las empresas*, Pirámide, Madrid, 2004.

- VV.AA.: *El periodismo de fuente*, Publicaciones Universidad Pontificia de Salamanca, Salamanca, 2003.
- WINKIN, Yves y otros: *La nueva comunicación*, Kairós, Barcelona, 1987.

Bibliografía sobre Metodología y Fuentes

- ALCINA FRANCH, José: *Aprender a investigar*, Compañía Literaria, Madrid, 1999.
- ANDER-EGG, Ezequiel: *Técnicas de investigación social*, El Ateneo, México D.F., 1996 (7ª edición).
- ANDER-EGG, Ezequiel: *Técnicas de investigación social*, El Ateneo, México, 1996 (3ª edición) (1ª es de 1987).
- ÁNGEL, Ernest: *La estructura de la ciencia. Problemas de la lógica de la investigación científica*, Paidós, Buenos Aires (Argentina), 1974.
- ANGUERA, María Teresa: *Metodología de la observación de las ciencias humanas*, Cátedra, Madrid, 1992.
- BRONOWSKI, J.: *El sentido común de la ciencia*, Península, Barcelona, 1978.
- BROWN, Harold I.: *La nueva filosofía de la ciencia*, Tecnos, Madrid, 1988.
- ECO, Humberto: *Cómo se hace una tesis. Técnicas y procedimientos de investigación, estudio y escritura*, GEDISA, Barcelona, 1989.
- FLECK, Ludwik: *La génesis y el desarrollo de un hecho científico*, Alianza Universidad, Madrid, 1986.
- FOUREZ, Gérard: *La construcción del conocimiento científico*, Narcea, Madrid, 1994.
- HEMPEL, Carl: *Fundamentos de la formación de conceptos en ciencia empírica*, Alianza, Madrid, 1988.

- HEMPEL, Carl: *La filosofía de la ciencia natural*, Alianza, Madrid, 1982, p. 13.
- KRIOPENDORFF, Klaus: *Metodología de análisis de contenido. Teoría y práctica*, Paidós Comunicación, Barcelona, 1990.
- MANFREDI MAYORAL, Juan Luis: *Manual de Producción Periodística*, Mad, 2000.
- MARTÍN VEGA, Arturo: *Fuentes de información general*, Trea, Madrid, 1995.
- NAGHI NAMA KFOROOSH, Mahammad: *Metodología de la investigación*, Limusa, México D.F., 1988.
- NAGUI NAMA KFOROOSK, Mohammad: *Metodología investigación*, Lisuma, México D.F., 1988.
- ORNA, Elisabeth y GRAHAM, Stevens: *Cómo usar la información en trabajos de investigación*, Gedisa, Barcelona, 2001.
- PENSATO, Rino: *Curso de bibliografía*, Trea, Gijón, 1994.
- TAYLOR S.J./BOGDAN, R: *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Paidós, Barcelona, 1994.
- TORRES RAMÍREZ, Isabel de (coordinadora): *Las fuentes de información. Estudios teórico-prácticos*, Síntesis, Madrid, 1998.
- VÁZQUEZ, J.M./LÓPEZ RIVAS, P: *La investigación social*, UPE, Madrid, 1962.
- VILLASEÑOR RODRÍGUEZ, Isabel: “Los instrumentos para la recuperación de la información: las fuentes”, en TORRES RODRÍGUEZ, Isabel de (coord.): *Las fuentes de información. Estudios teórico-prácticos*, Síntesis, Madrid, 1998.

Bibliografía sobre ONG y ONGD

- ÁLVAREZ RIVAS, David: <El “gancho” comercial de la solidaridad> en [www.congde.org](http://www.congde.org)
- 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, Madrid, 2002.
- BAIGES, Siscu: *Las ONG de desarrollo en España*, Flor del Viento Ediciones S.A., Barcelona, 1996.
- BELTRÃO, Cecilia: *La comunicación y las ONGs*, [www.comunicar.org](http://www.comunicar.org)
- CABRA DE LUNA, Miguel Ángel: *El tercer sector y las Fundaciones de España hacia el nuevo milenio: enfoque económico, sociológico y jurídico*, Escuela Libre Editorial, Madrid, 1998.
- Código de Conducta de las ONG de desarrollo de la CONGDE. Aprobado por la Asamblea General Ordinaria de 28 de marzo de 1998.
- Comunicado de prensa de las CONCORD, Bruselas, enero de 2003.
- DE SEBASTIÁN, Luis: *La solidaridad: Guardián de mi hermano*, Ariel, Barcelona, 1996.
- ERRO SALA, Javier y VENTURA, Javier: *El trabajo de comunicación de las ONGD en el País Vasco*, Hegoa, Bilbao, 2002.
- ERRO SALA, Javier: *Comunicación, Desarrollo y ONGD*, Hegoa, Bilbao, 2002.



- ERRO SALA, Javier: *Descubrir y construir procesos de comunicación social. Aportes para diseñar políticas, estrategias y estructuras de comunicación en las ONGD*, Hegoa, Bilbao, 2003.
- ESCALERA, Javier en MAZA ZORRILLA, Elena (Coordinadora): *Asociacionismo en la España contemporánea. Vertientes y análisis interdisciplinar*, Universidad de Valladolid, Sevilla, 2003.
- Estatutos de la Fundación INTERMÓN OXFAM, actualizados en mayo de 2002.
- FUNES RIVAS, María Jesús: *La ilusión solidaria: Las organizaciones altruistas como actores sociales en los regímenes democráticos*, UNED, Madrid, 1995.
- GARCÍA FAJARDO, José Carlos: *Manual del Voluntario, Solidarios para el Desarrollo*, Madrid, 2001 (3ª edición).
- GARCÍA IZQUIERDO, Bernardo: *El diseño de un sistema de información: marketing para mejorar la eficacia en la toma de decisiones de una organización humanitaria*, (Fruto de su tesis doctoral) Deusto, Bilbao, 1999 · *Nuevos socios para nuevas ONGD*, Universidad de Deusto, Bilbao, 2001.
- GONZÁLEZ MARTÍN, Antonio J.: <La comunicación al servicio de la participación social y el compromiso solidario> en CANAS ALMEIDA, M. Rosa (coord.): *Anuario de la comunicación 2005. El estado de la comunicación en España e Iberoamérica*, Asociación de Directivos de Comunicación (DIRCOM), Madrid, 2005.
- GONZÁLEZ, Carmen (coord.): *La Realidad de la Ayuda 2003-2004. Una evaluación independiente de la ayuda al desarrollo española e internacional*, Intermón Oxfam, Barcelona, 2003.

- GUTIÉRREZ RESA, Antonio: *Acción social no gubernamental: análisis y reflexiones sobre las organizaciones voluntarias*, Tirant Lo Blanch, Valencia, 1997.
- HERCE, Natalia: “Las ONG: una cooperación alternativa”, en <http://www.congnavarra.org/Documentos/documentos/diarionoticiasenero2002.doc>
- Informe de la CONGDE sobre el sector de las ONGD-2004.
- INTERED, Intercambio y Solidaridad, Memoria 2002.
- KORTEN en SENILLOSA, Y.: *El Papel de las ONGD en el Norte* en Conferencia SUR-NORTE: “Justos para la Erradicación de la Pobreza”, INTERMÓN, Mayo, 1996.
- LOPEZ REY, J.A.: *Solidaridad y Mercado*, Netbiblo, A Coruña, 2001.
- Manual de Acogida, Intermón Oxfam. Versión octubre 2002.
- MÁRMOL, Charo en <http://www.manosunidas.org/publicaciones/folletos/n11/n11p30.htm>
- MATAIX, Carlos y SÁNCHEZ, María Jesús (coords.): *Informe de la CONGDE sobre el sector de las ONGD 2005*, Especial temático: *Recursos Humanos en las ONGD*, CONGDE, Madrid, 2006.
- Memoria de actividades 2004 de la CONGDE.
- MONTERO SIMÓ, María José: *El marketing en las ONGD. La gestión del cambio social*, Ed. Desclée de Brouwer, Bilbao, 2003
- MORA Y ARAUJO, Manuel, GÓMEZ DEL RÍO, Manuela y otros: *La comunicación es servicio. Manual de comunicación para organizaciones sociales*, Gránica, Madrid, 2001.

- MORA Y ARAUJO, Manuel: <La comunicación al servicio de la misión> en <http://www.compromiso.org/contenido.asp>
- MORÓN BÉCQUER, Pedro en CARPIO, Maximino (coord.): *El sector no lucrativo en España. Especial atención al ámbito social*, Pirámide, Madrid, 1999.
- NIETO PEREIRA, Luis (coord.): *Cooperación para el desarrollo y ONG: una visión crítica*, Catarata, Madrid, 2001.
- Observatorio Ocupacional: *Las ONG's y las Fundaciones y su Contribución al Empleo*, Instituto Nacional de Empleo. Subdirección General de Servicios Técnicos. Servicio de Observatorio Ocupacional, Madrid, 2000.
- ORTEGA CARPIO, M.L.: *Las ONGD y la crisis del desarrollo. Un análisis de la cooperación en Centroamérica*, IEPALA Editorial y Publicaciones ETEA, Madrid, 1994, Pp. 164-168.
- PÉREZ-SOBA DÍEZ DEL CORRAL, Ignacio: *La juventud española y la cooperación para el desarrollo*, Consejo de la Juventud de España, Madrid, 1997.
- PIÑAR MAÑAS, José Luis (Dir.) y SÁNCHEZ RIVERA, Ricardo (Coord.): *El tercer sector iberoamericano: fundaciones, asociaciones y ONG's*, Tirant Lo Blanch, Valencia, 2001.
- RABASCO JIMÉNEZ, Emilio R. (coord.): *Cooperación Internacional en entidades locales en Andalucía. Inventario-evaluación de la Cooperación Internacional al Desarrollo de entidades locales andaluzas. Primera parte 1999-2001*, Fondo Andaluz de Municipios para la Solidaridad Internacional (FAMSI), Córdoba, 2003.

- RAICH, Jordi: *El espejismo humanitario: la especie solidaria al descubierto*, Debate, Barcelona, 2004.
- RUIZ OLABUÉNAGA, José Ignacio (dir.): *El Sector No Lucrativo en España*, Fundación BBV. Documenta, Madrid, 2000 en [http://usuarios.discapnet.es/Ajimenez/tercer\\_sector/snl.htm](http://usuarios.discapnet.es/Ajimenez/tercer_sector/snl.htm) Pág. 4 y 5.
- S. NYE Jr., Joseph: *La paradoja del poder norteamericano*, Taurus, Madrid, 2003.
- SALAMON, LESTER: "The rise of the nonprofit sector", *Foreign Affairs*, vol. 74, nº 3, 1994, cita cogida de *El movimiento asociativo actual* <http://www.iniciativasocial.net/noventa.htm>
- SAMPEDRO BLANCO, Víctor Francisco: <Nuevas perspectivas y retos de la comunicación social> en [www.interculturalcommunication.org/sampedro2.htm](http://www.interculturalcommunication.org/sampedro2.htm)
- SANPEDRO BLANCO, V., JEREZ, A. y LÓPEZ REY, J.A.: "ONGS, medios de comunicación y visibilidad pública. La ciudadanía ante la mediatización de los mensajes sociales", en *ONG y participación política*, Istmo, Madrid, 2002.
- STRANGE, Susan: *La retirada del Estado*, Icaria Editorial e Intermón Oxfam, Barcelona, 2001.
- VV.AA.: *Introducción a la Cooperación para el Desarrollo*, Asociación Valenciana de Ingeniería sin Fronteras, Universidad Politécnica de Valencia, Valencia, 1997.
- VV.AA.: *Las ONGs españolas ante la conferencia Mundial de Medio Ambiente*. Universidad Hispanoamericana Santa María de la Rábida, La Rábida (Huelva), 1992.

- ZABALA MATULIC, L.: en VV.AA. *Introducción a la Cooperación para el Desarrollo*, Asociación Valenciana de Ingeniería sin Fronteras, Universidad Politécnica de Valencia, Valencia, 1997, pp. 278-282.

Tesis doctorales

- CAPRIOTTI PERI, Vicente Paul: *Consideraciones sobre la estructura y formación de la imagen corporativa. Análisis de la comprensión y de la actuación de las entidades bancarias y de las agencias de relaciones públicas sobre la Imagen de Empresa*, Facultad de Ciencias de la Comunicación, Universitat Autònoma de Barcelona, Bellaterra, 1995. (Tesis Doctoral microfilmada)
- CÁRDENAS RICA, M<sup>a</sup> Luisa: *Gabinetes de prensa municipales en la provincia de Sevilla : la información como servicio local*, Diputación de Sevilla, Sevilla, 2000.
- GARCÍA IZQUIERDO, Bernardo: *El diseño de un sistema de información marketing para mejorar la eficacia en la toma de decisiones de una organización humanitaria*, Universidad de Deusto, Micropublicaciones ETD, Barcelona, 1999.
- GONZALO MEDINA, Pablo: *La comunicación interna en la empresa*, Tesis doctoral Facultad de Ciencias de la Información, Universidad Complutense de Madrid, Madrid, 1989.
- MAZO, Juan Manuel: *Las decisiones sobre medios en comunicación por objetivos*. Tesis Doctoral Facultad de Ciencias de la Información, Universidad Complutense de Madrid, Madrid, 1993.
- MURIEL, María Luisa: *Comunicación Institucional: enfoque social de relaciones humanas*. Quito, CIESPAL, 1980.
- PÉREZ, Rafael Alberto: *Un modelo estratégico de comunicación municipal*, Tesis Doctoral Facultad de Ciencias de la Información, Universidad Complutense de Madrid, Madrid, 1988.

### Revistas

- ÁMBITOS de Comunicación: revista andaluza de comunicación. Dirigida por Ramón Reig García. Facultad de Comunicación, Universidad de Sevilla.
- FOREIGN POLICY, consultada en su edición digital <http://www.fp-es.org/> y en papel.
- Zer, revista de estudios de comunicación. Facultad de Ciencias Sociales y de la Comunicación, Universidad del País Vasco.
- ONG y participación política, Istmo, Madrid, 2002.
- Comunicación: revista internacional de Comunicación Audiovisual, Publicidad y Estudios Culturales. Director. Manuel Ángel Vázquez Medel;
- Estudios de Comunicación;
- Laurea Híspalis
- Revista científica de información y comunicación. Director: Manuel Bernal.
- Revista Universitaria de Publicidad y Relaciones Públicas. Ed. Universidad Complutense de Madrid.
- Capriotti, Paul: • <Relaciones públicas Olé> *Imagen*, Buenos Aires, nº 11, abril. • <Ser o no Ser>, *imagen*, Buenos Aires, nº 17, octubre.
- Chajet, Cline.: <Secretos de la imagen e identidad corporativos> *Cultura Corporativa*, Caracas, nº 1, Septiembre 1992.
- Díaz Guell, Carlos: <La comunicación, una herramienta empresarial.> *Nuevo Lunes*, 5/05/1990.

- HERREROS, M.: <En torno a la comunicación corporativa>, Área 5inco, Revista de Comunicación Audiovisual y Publicitaria, nº1, septiembre-diciembre, 1992.
- Martín Martín, Fernando: <Comunicación empresarial, un arma de gestión.> *Cinco Días*, 4/01/1992.
- Young, M. y Pose, J.: *Los ocho principios de la comunicación eficaz*. <Harvard Deusto Business Review>, 1994.
- ALBARRACÍN, Daniel; IBÁÑEZ, Rafael y ORTÍ, Mariano: “La participación social de los jóvenes en un nuevo contexto laboral: en torno a la génesis e España del Tercer Sector”. En: Revista de Estudios de Juventud nº 45 (1999).



Páginas web

- El movimiento asociativo actual  
<http://www.iniciativasocial.net/noventa.htm>
- <http://astro.es/fvecta/im1.htm>
- [http://usuarios.discapnet.es/Ajimenez/tercer\\_sector/snl.htm](http://usuarios.discapnet.es/Ajimenez/tercer_sector/snl.htm)
- <http://www.compromiso.org/contenido.asp>
- <http://www.congnavarra.org/Documentos/documentos/diarionoticiasenero2002.doc>
- <http://www.juntadeandalucia.es/gobernacion/opencms/portal/listadoespecifico.jsp?entrada=tematica&tmatca=83>
- <http://www.manosunidas.org/publicaciones/folletos/n11/n11p30.htm>
- <http://www.mir.es>
- <http://www.ong-s.org>
- MIGUEL DE BUSTOS, Juan Carlos: Cultura, comunicación y desarrollo, Mayo de 1996 en  
[www.hegoa.ehu.es/hegoa/publ/list?type\\_id=2](http://www.hegoa.ehu.es/hegoa/publ/list?type_id=2)
- Página web de Iniciativa Social:  
<http://www.iniciativasocial.net/historia.htm>
- [www.accionsolidaria.org](http://www.accionsolidaria.org)
- [www.aeci.es](http://www.aeci.es)
- [www.alertnet.org](http://www.alertnet.org)
- [www.andaluciasolidaria.org](http://www.andaluciasolidaria.org)
- [www.apc.org](http://www.apc.org)
- [www.asociaciones.org/cm/legis.htm](http://www.asociaciones.org/cm/legis.htm).

- [www.austral.edu.ar](http://www.austral.edu.ar)
- [www.campus-oei.org/n5629.htm](http://www.campus-oei.org/n5629.htm)
- [www.cipaj.org/infovolunt1.pdf](http://www.cipaj.org/infovolunt1.pdf)
- [www.comminit.com](http://www.comminit.com)
- [www.compromiso.org](http://www.compromiso.org).
- [www.comunidar.org](http://www.comunidar.org)
- [www.comunidar.org.ar/sector2.htm](http://www.comunidar.org.ar/sector2.htm)
- [www.Congdcyl.org/codigo7.htm](http://www.Congdcyl.org/codigo7.htm)
- [www.congde.org](http://www.congde.org)
- [www.congde.org/guia/html/ongd.html](http://www.congde.org/guia/html/ongd.html)
- [www.emergencia99.org.ve/proyectos.asp](http://www.emergencia99.org.ve/proyectos.asp)
- [www.empresaysociedad.org/index.cfm](http://www.empresaysociedad.org/index.cfm)
- [www.esade.edu](http://www.esade.edu)
- [www.eurosur.org](http://www.eurosur.org)
- [www.fuhem.es/CIP/EDUCA/ong1.htm](http://www.fuhem.es/CIP/EDUCA/ong1.htm)
- [www.fundacio.lacaixa.es](http://www.fundacio.lacaixa.es)
- [www.fundaciones.org](http://www.fundaciones.org)
- [www.fundacionlealtad.org](http://www.fundacionlealtad.org)
- [www.fundacionluisvives.org/publilibros.asp](http://www.fundacionluisvives.org/publilibros.asp)
- [www.greenpeace.org](http://www.greenpeace.org)
- [www.hegoa.ehu.es/hegoa/publ/list?type\\_id=2](http://www.hegoa.ehu.es/hegoa/publ/list?type_id=2)
- [www.interculturalcommunication.org/sampedro2.htm](http://www.interculturalcommunication.org/sampedro2.htm)
- [www.interlinks.com.ar](http://www.interlinks.com.ar)
- [www.mir.es](http://www.mir.es)
- [www.mundosolidario.org](http://www.mundosolidario.org)

- [www.ong-s.org](http://www.ong-s.org)
- [www.periodismosocial.org.ar](http://www.periodismosocial.org.ar)
- [www.risolidaria.org/canales/comal\\_congde/legislacion/sobre\\_ong.jsp](http://www.risolidaria.org/canales/comal_congde/legislacion/sobre_ong.jsp)
- [www.saumadevoluntades.org](http://www.saumadevoluntades.org)
- [www.social-marketing.com](http://www.social-marketing.com)
- [www.solidarios.org](http://www.solidarios.org)
- [www.solucionesong.org](http://www.solucionesong.org)
- [www.supportcenter.org](http://www.supportcenter.org)
- [www.viasocial.com](http://www.viasocial.com)

Fuentes institucionales y personales

**ONGD**

A.P.Y. Solidaridad en Acción (Ayuda a los Pueblos Yugoslavos)

ACNUR

Asamblea de Cooperación por la Paz

Asociación Amistad con el Pueblo Saharui-Sevilla

Asociación Cultural Colectivo de Inmigrantes Independientes (EL  
COLECTIVO)

Asociación Espiritual Brahma Kumaris

Ayuda en Acción

C.I.C. Batá (Centro de Iniciativas para la Cooperación Batá)

Cáritas

CEAR (comisión Española de Ayuda al Refugiado)

CESAL (Centro de Estudios y Solidaridad con América)

CODESPA

Cruz Roja

Educación Sin Fronteras

Ingeniería Sin Fronteras

INTERED (Red de Intercambio Solidario)

ISCOD (Instituto Sindical para la Cooperación al Desarrollo)

Intermón-Oxfam

Jóvenes del Tercer Mundo

Manos Unidas; Médicos del Mundo

Médecus Mundi

MPDL (Movimiento por la Paz, el Desarme y la Libertad)

Mujeres en Zona de Conflicto

Paz y Desarrollo

Paz y Solidaridad

PROCLADE Bética (Promoción Claretiana para el Desarrollo Bética)

PROYDE (Promoción y Desarrollo)

Save The Children

SETEM Andalucía (Servicio al Tercer Mundo)

Solidaridad Don Bosco

Solidaridad Internacional

UNICEF Andalucía

### **Coordinadora Andaluza de ONGD**

Maribel Roldán, responsable de prensa

María Burgos, técnica de educación

### **Universidad de Sevilla**

Juan Luis Manfredi Mayoral, director de esta tesis doctoral

ÁLVAREZ MARCOS, José: Curso de Doctorado <La innovación tecnológica en la comunicación institucional>, Universidad de Sevilla, 2002-2003.

Otros profesores y profesoras del Departamento de Periodismo II

### **Curso de Experto en Comunicación Institucional y Marketing Político**

Todos los profesores que impartieron docencia en el curso 2004-2005.

ANEXOS



# ANEXO 1

Cuestionario sobre las ONGD y sobre la Comunicación  
en las ONGD estudiadas

## **CUESTIONARIO SOBRE LA ORGANIZACIÓN**

NOMBRE DE LA ONGD:

CARGO DE QUIEN RESPONDE AL CUESTIONARIO:

1.- ¿Cuál es el ámbito de actuación de la ONGD? (Señale con una X el o los ámbitos en los que trabaje la organización)

- Educación
- Salud
- Ayuda Social
- Ecológica
- Cultural
- Paz y desarme
- Inmigración
- Cooperación internacional
- Comercio justo
- Otro (Indique cuál o cuáles)

2.- ¿Cuál es el ámbito geográfico en el que trabaja?

- Nacional
- Internacional (indique país o países)
- Regional (indique cuál)
- Provincial (indique cuál)
- Local (indique cuál).....
- Otros detalles que quiera añadir al respecto

3.- ¿Cuál fue el año de fundación de la ONGD?

4.- ¿Cuáles son los programas que lleva a cabo en este momento la organización en Andalucía? (Especifique dónde)

5.- ¿Cuál es el organigrama de la organización?

6.- ¿Cuáles son los canales de financiación de la entidad?

7.- ¿Podría facilitarme los estatutos de la organización?

NOTA: Este cuestionario está redactado en forma de preguntas, quizá le resulta más cómodo facilitar esta información mediante algún tipo de documento. Podría adjuntarlo a estas hojas.



## CUESTIONARIO SOBRE LA COMUNICACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN

CARGO DE QUIEN RESPONDE AL CUESTIONARIO: .....

(Rellenar sólo en caso de ser una persona diferente a la que respondió al cuestionario anterior)

1.- ¿Tiene la organización un gabinete de prensa o de comunicación?

SI LA RESPUESTA ES SÍ:

- ¿Quién o quiénes trabajan en él? ¿Son periodistas? .....  
.....
- ¿Se divide en áreas?
- ¿Cuáles son? .....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....
- ¿De qué se ocupa cada una? .....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....
- ¿Qué presupuesto se destina a la comunicación dentro de la organización?

SI LA RESPUESTA ES NO:

- ¿Se ocupa alguien de la comunicación, aunque no haya constituido un departamento como tal? ¿Quién?
- ¿Cuáles son las labores que lleva a cabo?
- ¿Se destina un presupuesto específico al efecto? ¿Cuánto?
- ¿Cree necesaria la comunicación en la organización?
- ¿Por qué?

- ¿Considera necesario un departamento de comunicación en la entidad?
- ¿Cree que la comunicación es indispensable para la gestión de la ONGD?
- ¿Han pensado alguna vez en poner en marcha un área de comunicación?

SI LA RESPUESTA A LA ÚLTIMA PREGUNTA ES SÍ:

- ¿Por qué no lo han hecho?
- ¿Qué dificultades han encontrado para hacerlo?

SI LA RESPUESTA A LA ÚLTIMA PREGUNTA ES NO:

- ¿Por qué? .....
- .....
- .....
- .....
- .....
- .....

# ANEXO 2

Directorio de ONGD de la Coordinadora Andaluza  
de ONGD

## Directorio

- [ADASEC \(Asociación de Ayuda Social, Ecológica y Cultural de España\)](#)
- [Asamblea de Cooperación por la Paz](#)
- [Asociación Madre Coraje](#)
- [Asociación Pueblos de las naciones](#)
- [Ayudemos a un niño](#)
- [CESAL \(Centro de Estudios y Solidaridad con América Latina\)](#)
- [DECCO Internacional \(Desarrollo comunitario internacional\)](#)
- [Educación sin Fronteras](#)
- [Fundación de ayuda contra la Drogadicción](#)
- [Fundación Copodreli](#)
- [Fundación Entreculturas](#)
- [Fundación Internacional de solidaridad Compañía de María](#)
- [Fundación Save The Children Andalucía](#)
- [Fundación Social Universal](#)
- [Ingeniería Sin Fronteras](#)
- [Jóvenes del Tercer Mundo](#)
- [Manos Unidas](#)
- [Médicos sin frontera Andalucía](#)
- [MPDL \(Movimiento por la paz, el desarme y la libertad. Paz y desarrollo](#)
- [Proyde \(Promoción y desarrollo\)](#)
- [SETEM Andalucía \(Servicio al tercer mundo-Andalucía\)](#)
- [Solidaridad Internacional - Andalucía](#)
- [Veterinarios sin Fronteras \(VSE VETERMON\)](#)
- [A.P.Y.- Solidaridad en Acción \(Ayuda al Pueblo Yugoslavo - Solidaridad en Acción\)](#)
- [Asociación Espiritual Mundial "Brahma Kumaris"](#)
- [Asociación Provincial de Sevilla de Amistad con el pueblo Saharaui](#)
- [Asociación andaluza por la solidaridad y paz](#)
- [Tareas Solidarias - Caravana por la Paz](#)
- [C.I.C. Batá \(Centro de iniciativas para la cooperación Batá\)](#)
- [Desarrollo y Consultoría Pro Mundis.](#)
- [Fundación Ayuda en Acción](#)
- [Fundación CODESPA](#)
- [Fundación para el desarrollo de la Enfermería \(FUDEN\)](#)
- [Fundación Interred](#)
- [Fundación Paz y Solidaridad Andalucía](#)
- [Fundación Secoide](#)
- [Fundación Tierra de Hombres](#)
- [Intermón Oxfam](#)
- [Juan Ciudad ONGD](#)
- [Médicos del Mundo](#)
- [Medicus Mundi-Andalucía](#)
- [Mujeres en Zona de conflictos](#)
- [Proclade Bética \(Promoción claretiana para el desarrollo-Bética](#)
- [Proyecto Solidario](#)
- [Solidaridad Don Bosco](#)
- [UNICEF - ANDALUCÍA](#)

# ANEXO 3

Contraste de datos sobre la Comunicación  
en las ONGD estudiadas

## CONTRASTE DE DATOS SOBRE LA COMUNICACIÓN EN LAS ONGD

Nº	ONGD	SI				NO				SOBRE LA COMUNICACIÓN	
		GAB. PRENSA	TRABAJA	ÁREAS	PRESUPUESTO	SE OCUPA ALGUIEN	PRESUPUESTO	PENSAMIENTO DE TENERLO	DIFICULTADES	NECESARIA	COM. VS GESTIÓN
	A.P.Y. Solidaridad en Acción (Ayuda a los Pueblos Yugoslavos)	NO				NO cada cual se ocupa de difundir lo suyo	NADA	Área NO, persona Sí	ECONÓMICAS	SÍ	NO
	ACNUR	NO				Sí, Coord. y responsable de Com.	NO en Andalucía	NO	Porque hay un área de com. a nivel estatal	SÍ	SÍ
	Asamblea de Cooperación por la Paz	NO				TODOS	NO	NO	Creer que son una ONGD importante, a pesar de no tener área de comunicación	NO	NO
	Asociación Amistad con el Pueblo Saharui-Sevilla	NO				Sí	NO, entra dentro del presupuesto de gestión	Sí	ECONÓMICAS	SÍ	¿?
	Asociación Cultural Colectivo de Inmigrantes Independientes EL COLECTIVO	NO				Sí, una periodista y la coordinadora del Programa de Atención al inmigrante	NO	Sí	ECONÓMICAS	SÍ	SÍ
	Asociación Espiritual Brahma Kumaris	NO				Voluntaria y coordinador	NO	NO	No entra dentro del objetivo de la ONGD	SÍ	SÍ

Ayuda en Acción	NO				Voluntarios y a veces, periodistas contratados	2500 euros/año	SI	ECONÓMICAS, Funcionan con voluntarios	SÍ	SÍ
C.I.C. Batá (Centro de Iniciativas para la Cooperación Batá)	NO, como tal pero sí un área que se ocupa de ello	Periodistas y realizador multimedia	SÍ	VARIABLE, va por proyectos					SÍ	NO, pero ayuda
Cáritas	SI		NO	143.544,76 euros/año, el 0,71% del presupuesto total					SÍ	SÍ
CEAR (Comisión Española de Ayuda al Refugiado)	SI	1 pta. 1 pub.	NO	NO está definido					SÍ	SÍ
CESAL (Centro de Estudios y Solidaridad con América)	NO				SÍ, desde Madrid. Periodistas	En Madrid, entre el 2 y el 5% del presupuesto	SI	ECONÓMICAS	SÍ	SÍ
CODESPA	NO				NO	NO	NO	Se gestiona desde Madrid	NO en Andalucía	SÍ
Cruz Roja	SI	4 ptas. 2 Otros	NO, en Andalucía	NS/NC					SÍ	SÍ
Educación Sin Fronteras	NO				Voluntarios	Actualmente NO	SI	ECONÓMICAS	SÍ	NS/NC
Ingeniería Sin Fronteras	SÍ	3 Periodistas	SÍ	2000 euros					SÍ	SÍ
INTERED, Red de Intercambio Solidario	SÍ	Un periodista con voluntarios	NS/NC	NS/NC					SÍ	SÍ

ISCOD (Instituto Sindical para la Cooperación al Desarrollo)	SI	Otros	SI	36.000 euros anuales					SI	SI
Itermón- Oxfam	SI	Otros	NO	16% del presupuesto total a nivel nacional					SI	SI
Jóvenes del Tercer Mundo	NO				SI, la persona que trabaja en Córdoba	NO, solicita medios a Madrid donde está la delegación central	NO	ECONÓMICAS y de personal	SI	NO
Manos Unidas	SI	Voluntarios		NADA					SI	SI
Médicos del Mundo	SI	Periodistas	NO	58.000 euros anuales, aprox.					SI	SI
Médicus Mundi	SI	Otros	NO	NS/NC					SI	SI
MPDL (Movimiento por la Paz, el Desarme y la Libertad)	NO				SI, coord. de los programas	NO	SI	Falta de organización, de medios y de espacio	SI	SI importa pero no es imprescin- dible
Mujeres en Zona de Conflicto	NO				SI,	NO	NO	ECONÓMICOS	SI	SI
Paz y Desarrollo	NO				SI, coord. De sensibilización y Cooperación al Desarrollo y un informático	NO	SI	ECONÓMICAS	SI	SI
Paz y Solidaridad	NO				Depende de comunicación de CC.OO	NS/NC	NO	ECONÓMICAS y de personal	SI	NO



PROCLADE Bética (Promoción Claretiana para el Desarrollo-Bética)	NO				A veces voluntarios	NO	NO	Hay otras necesidades más importantes	SÍ	NO
PROYDE (Promoción y Desarrollo)	NO				SÍ	NO	NO		SÍ	SÍ
Save the Children	NO				SÍ, coord. De voluntariado	NO	SÍ	ECONÓMICAS	SÍ	SÍ
SETEM Andalucía (Servicio al Tercer Mundo)	NO				SÍ, Licenciado en Ciencias de la Información	SÍ	SÍ	ECONÓMICAS	SÍ	SÍ
Solidaridad Don Bosco	SÍ	1 periodista contratado, 1 en prácticas y un voluntario	NO	± 5000 euros/año					SÍ	SÍ
Solidaridad Internacional	NO				Puntualmente	NO	SÍ	ECONÓMICAS	SÍ	NO
UNICEF-Andalucía	NO, en el ámbito nacional SÍ					SÍ	NS/NC	NS/NC	SÍ	SÍ

Datos de Noviembre de 2005 a mayo de 2006

# ANEXO 4

Principios de transparencia y buenas prácticas  
de las ONG de la Fundación Lealtad

# **LOS PRINCIPIOS DE TRANSPARENCIA Y BUENAS PRÁCTICAS DE LAS ONG**

## **1.-PRINCIPIO DE FUNCIONAMIENTO Y REGULACIÓN DEL ÓRGANO DE GOBIERNO.**

- A. El órgano de gobierno estará constituido por un mínimo de 5 miembros.
- B. El órgano de gobierno se reunirá al menos 2 veces al año con la asistencia de la mayoría de sus miembros.
- C. Todos los miembros del órgano de gobierno asistirán, al menos, a una reunión al año.
- D. Sólo un número limitado de los miembros del órgano de gobierno podrá recibir remuneración de cualquier tipo. Siempre según la ley vigente y nunca en un porcentaje superior al 40%.
- E. Los miembros del órgano de gobierno se renovarán con cierta regularidad dentro de un plazo definido.
- F. Los nombres y breve curriculum de los miembros del órgano de gobierno y los nombres de los directivos de la organización serán públicos .
- G. El órgano de gobierno demostrará que existen criterios de selección de proyectos, proveedores, personal y organizaciones colaboradoras (contrapartes), para prevenir conflicto de intereses y discriminación. Existirá además una política a seguir en la relación con empresas. Estos criterios y políticas serán públicos. Cuando existan conflictos, se prescindirá de la presencia del miembro afectado para la toma de decisiones.

## **2.PRINCIPIO DE CLARIDAD Y PUBLICIDAD DEL FIN SOCIAL.**

- A. El fin social será el objetivo esencial de la organización, lo cual se verá reflejado en las actividades que ésta realiza, debiendo perseguir fines de interés social.
- B. Estará bien definido. Deberá identificar u orientar sobre su campo de actividad y el público al que se dirige.
- C. Será conocido por todos los miembros de la organización, incluidos los voluntarios.
- D. Será además, de fácil acceso para el público.

## **3.-PRINCIPIO DE PLANIFICACIÓN Y SEGUIMIENTO DE LA ACTIVIDAD.**

- A. Existirá una planificación formal adecuada a la actividad y con objetivos cuantificables. Serán públicos los objetivos relacionados con el área de proyectos.
- B. La planificación tendrá que estar aprobada por el órgano de gobierno.
- C. Los programas seguirán una línea de trabajo específica, durante, al menos, los últimos tres años.

D. Contarán con sistemas formalmente definidos de control y evaluación de objetivos. Estos incluirán la identificación de los beneficiarios.

E. Los informes de evaluación de proyectos estarán a disposición del público.

#### **4.- PRINCIPIO DE COMUNICACIÓN E IMAGEN FIEL EN LA INFORMACIÓN.**

A. Las campañas de publicidad, captación de fondos e información pública reflejarán de manera fiel los objetivos y la realidad de la organización y no inducirán a error.

B. La organización indicará a priori a los potenciales donantes y colaboradores los medios y acciones por los que les informará sobre sus actividades.

C. Al menos una vez al año se informará a los donantes y colaboradores sobre las actividades de la organización.

D. Son requisitos para llevar a cabo la comunicación de forma eficiente contar con correo electrónico y página web propia en funcionamiento y actualizada al menos una vez al año.

E. La organización pondrá a disposición de quien las solicite tanto la memoria de actividades como la económica. La memoria de actividades incluirá un detalle del origen de los fondos y su destino por proyecto y actividad.

#### **5.- PRINCIPIO DE TRANSPARENCIA EN LA FINANCIACIÓN.**

A. Las actividades de captación de fondos privados, su coste y su recaudación anual (donaciones, socios y otras colaboraciones) serán públicos.

B. Serán públicas las fuentes de financiación con detalle de los principales financiadores, tanto públicos como privados, y las cantidades aportadas por los mismos.

C. Será conocida la imputación de los fondos recaudados a la actividad de cada año, debidamente documentada.

D. Se respetará la privacidad de los donantes individuales.

E. En actividades con empresas, estarán disponibles al público los tipos de contrato. Las cláusulas de aquellos acuerdos que incluyan cesión de logotipo serán públicas.

#### **6.- PRINCIPIO DE PLURALIDAD EN LA FINANCIACIÓN.**

A. La organización deberá diversificar su financiación con fondos públicos y privados. En ningún caso los ingresos privados serán inferiores a 10% de los ingresos totales.

B. La organización contará con una variedad de financiadores externos que favorezca la continuidad de su actividad. Ninguno de ellos aportará más del 50% de los ingresos totales de la organización.

#### **7.- PRINCIPIO DE CONTROL EN LA UTILIZACIÓN DE FONDOS.**

A. Será conocida la distribución de los gastos de funcionamiento

agrupados en las categorías de Captación de Fondos, Programas-Actividad y Gestión-Administración. Se detallarán separadamente los gastos asociados a la actividad mercantil, si la hubiese. Será además conocido el destino de los fondos desglosado por cada proyecto y actividad de la organización.

B. Existirá un detalle de los principales proveedores y co-organizadores de la actividad.

C. La organización deberá preparar un presupuesto anual para el año siguiente con la correspondiente memoria explicativa y practicar la liquidación del presupuesto de ingresos y gastos del año anterior. El presupuesto y la liquidación estarán aprobados por el órgano de gobierno y serán públicos.

D. La organización no contará con recursos disponibles (que no sea el capital fundacional inicial o donaciones afectas al mismo) para el siguiente año fiscal por un monto superior a dos veces el mayor valor entre: i) los gastos incurridos en el presente año y ii) el presupuesto de gastos para el año siguiente.

E. Deberá mantenerse una relación razonable entre los gastos incurridos en captación de fondos y los ingresos asociados.

F. La organización no presentará una estructura financiera desequilibrada de forma persistente.

G. Las inversiones financieras deberán cumplir unos requisitos de prudencia razonable.

H. Las inversiones en sociedades no cotizadas estarán relacionadas y ayudarán directamente a la consecución del fin social.

I. La organización respetará la voluntad de los donantes y se establecerán sistemas de seguimiento de fondos dirigidos. En caso de obtener una cantidad superior a 600.000€ ( 100 millones de pesetas) en una campaña de obtención de fondos privados para proyectos concretos, se realizará una auditoría de cumplimiento, es decir, una comprobación sobre el terreno de la utilización de dichos fondos y los resultados obtenidos

## **8.- PRINCIPIO DE PRESENTACIÓN DE LAS CUENTAS ANUALES Y CUMPLIMIENTO DE LAS OBLIGACIONES LEGALES**

Según la legislación vigente las organizaciones presentarán a la correspondiente autoridad pública:

A. Memoria detallada de actividades y exacto grado de cumplimiento de los fines, así como el cuadro de financiación y la cartera de inversiones financieras.

B. Con carácter anual el balance y la cuenta de resultados de acuerdo con el Plan General de Contabilidad de Entidades sin Fines Lucrativos. Estos documentos han de ser aprobados por el órgano de gobierno.

C. Acreditación del cumplimiento del régimen fiscal al que están sujetas las distintas organizaciones.

## **9.- PRINCIPIO DE PROMOCIÓN DEL VOLUNTARIADO.**

A. La organización promoverá la participación de voluntarios en sus

actividades.

B. Estarán definidas aquellas actividades que están abiertas a ser desarrolladas por voluntarios. El documento en el que se recojan dichas actividades será público.

C. Se contará con un plan de formación acorde con las actividades designadas.

D. Los voluntarios estarán asegurados de acuerdo al riesgo de la actividad que desarrollan.

# ANEXO 5

Código de Conducta de las ONG europeas

# ***CODIGO DE CONDUCTA***

## **IMAGENES Y MENSAJES A PROPOSITO DEL TERCER MUNDO**

El presente Código ha sido redactado por las Organizaciones No Gubernamentales europeas, actores o contrapartes en el proceso hacia un desarrollo global.

Su objetivo no es otro sino el de promover una discusión en torno a dicho código y animar a las mencionadas organizaciones a examinar su propio material.

**El código adjunto debería servir de desafío así como de guía para el trabajo cotidiano de las ONG europeas.**

Ha sido aprobado por la Asamblea General del Comité de Enlace de las Organizaciones No Gubernamentales europeas ante la CE en 1989.

## **PREAMBULO**

Desde estos últimos diez años, el público europeo ha sido regularmente ahogado bajo una masa de informaciones e imágenes angustiosas sobre la situación de urgencia que existe en ciertos países del Tercer Mundo. Ha debido de absorber diversas interpretaciones de la situación y ha sido objeto de llamadas acuciantes, expresadas sobre todo en términos de caridad, a fin de ayudar a las poblaciones en dificultades. Si esta campaña ha permitido innegablemente salvar un gran número de vidas humanas, también ha influenciado la idea que los Europeos se hacen del Tercer Mundo, de sus problemas y de sus posibles soluciones, así como de sus propias relaciones con estos países. Si la carga emocional de la imagen, las virtudes lapidarias del lema publicitario y la eficacia temporal de su yuxtaposición hacen del cine, de la televisión, del cartel, del periódico, -vectores expresamente designados para atraer la atención del público-, este tipo de comunicación privilegia el riesgo sensacional de descuidar lo fundamental menos espectacular y de ocultar la cara positiva de las cosas.

Esto se ha vuelto un factor determinante en la colaboración futura Europa/Tercer Mundo, pues ciertas imágenes o mensajes, difundidos por los media o las ONG mismas, pueden traer perjuicio al trabajo de las organizaciones de cooperación al desarrollo. *En efecto, la calidad de la cooperación y de toda solidaridad con los países del Tercer Mundo reposa esencialmente sobre estas imágenes y mensajes producidos hacia el público, objeto del trabajo de sensibilización llevado por las ONG.*

Los resultados de un largo trabajo de búsqueda llevado por varias ONG europeas y africanas en el marco del proyecto "Imágenes de Africa", así como una encuesta reciente cofinanciada por la Comisión de las Comunidades europeas y titulada "Los Europeos y la ayuda al desarrollo en 1987", revelan de forma significativa un



desconocimiento profundo de las realidades. Aunque el Tercer Mundo es un proveedor de materias primas (63 %) y una fuente de salidas para nuestros productos (59 %), para un Europeo de cada dos, la razón esencial de nuestras relaciones con el Tercer Mundo se articula alrededor de su necesidad de la ayuda de los países ricos. El sondeo muestra igualmente que la opinión pública europea dedica un interés sostenido a la formación dada por los media sobre el Tercer Mundo.

El establecimiento de un Código de conducta que rijan las imágenes y mensajes a propósito del Tercer Mundo se impone por lo tanto como una necesidad.

## INTRODUCCION

### Objetivos de la Educación al Desarrollo

La Educación al Desarrollo da lugar a interpretaciones muy diversas y a menudo ambiguas, en vista del número de campos tratados. Las fronteras alrededor de este concepto están determinadas a la vez por nuestra percepción del desarrollo, nuestro análisis de los cambios sociales, y nuestras convicciones ideológicas y filosóficas.

No se trata aquí de dar una definición única que trazaría los contornos exactos del término, pero importa sin embargo tener en mente los objetivos fundamentales de la Educación al Desarrollo que no se deben jamás perder de vista en el momento de la producción de mensajes e imágenes destinados al público:

- promover la **toma de conciencia** de la problemática del desarrollo: comprensión de las causas y de las soluciones, de la interdependencia y de la reciprocidad para un mejor conocimiento mutuo;
- aumentar la voluntad de **participación** de todos en el debate para sostener una política de verdadera cooperación política, económica y cultural;
- intensificar la **solidaridad** entre los pueblos con todos los socios posibles, por medio de un mejor conocimiento recíproco;
- reforzar el compromiso de las **ONG**, de los Estados y de la CE para **cambios estructurales** en favor de los más desheredados.

Para alcanzar estos objetivos, la Educación al Desarrollo debe ser un asunto integrado en las tareas estatutarias de toda institución de desarrollo; sus objetivos y su realización estando fijados en los estatutos.

### Objetivos generales del Código de Conducta

- Este código es a la vez un **desafío** lanzado a las ONG europeas y una **guía**. Debería inspirar a los diferentes actores y socios deseosos de hacer progresar la cooperación e incitarlos a un examen de su producción con respecto al Tercer Mundo suprimiendo las imágenes reductoras, miserabilistas o idílicas.
- **Invita sobre todo a las ONG comprometidas en las colectas de fondos** a adaptar mejor sus llamadas hacia el público.
- Es un instrumento de referencia que ayuda a las ONG a reforzar la **solidaridad del movimiento asociativo**, su coherencia y su fuerza.
- Se recomienda a la **Comisión de las Comunidades europeas** tomar en consideración este Código en su cooperación con las ONG europeas.

## Las ONG y las colectas de fondos

Existen diferentes sistemas de colectas de fondos utilizados por las ONG del Norte. Citemos, entre otros, las grandes campañas anuales, las campañas temáticas y las acciones de urgencia. Los medios utilizados pueden ir desde la propaganda destinada a un público ya motivado, pasando por los carteles y la venta de material (libros, tarjetas de felicitación, documentos, artesanía, etc).

Un buen número de mensajes e imágenes es difundido por las ONG. Ahora bien, la publicidad de las colectas de fondos está estrechamente ligada al concepto personal que tiene cada institución y determina el tipo de imágenes proyectadas hacia el público.

Cada ONG debe decidir cual es el mejor sistema a adoptar, asegurándose que el método empleado y el contenido de los mensajes utilizados por ella misma, sus socios o sus patrocinadores, no proyectan una impresión de dependencia y de asistencia.

### Las ONG deben evitar los mensajes siguientes:

- Las imágenes que generalizan y esconden la diversidad de las situaciones;
- Las imágenes idílicas (que rechazan reconocer la realidad tal y como es verdaderamente, incluso si no es siempre bella de confesar) o de "aventuras" y exóticas;
- Las imágenes acusadoras (prejuicios);
- Las imágenes que subrayan la superioridad del Norte;
- las imágenes miserabilistas o patéticas.

## CODIGO DE CONDUCTA

Nosotros, **ONG de desarrollo establecidas en los Estados miembros de la Comunidad Europea** y representando una variedad de asociaciones humanitarias sin fines de lucro, comprometidas en actividades dirigidas a sostener un proceso de desarrollo en el Sur y a remediar el mal-desarrollo en el Norte, adoptamos este Código de conducta que quiere ser una guía en nuestro trabajo cotidiano, un instrumento dirigido a mejorar las proyecciones que los países del Norte hacen habitualmente a propósito de los más pobres del mundo.

### Este Código llama a las ONG europeas a:

- un **examen de conciencia** sobre su trabajo y una puesta en cuestión de nuevo de sus métodos dejando atrás los antiguos conceptos del "choque emocional" y de la ayuda puntual, y a desarrollar una **pedagogía** apropiada hacia el público;
- unirse entre ellas y con otras fuerzas sociales, velar por una mejor circulación de la información;
- hacer evolucionar el **contenido de los mensajes** de llamadas de urgencia con el fin de evitar que reduzcan a la nada el trabajo de Educación al Desarrollo que exige esfuerzos a largo plazo;

- asegurar una **formación adecuada** de los miembros de su personal, responsables de la producción del material de información, y buscar especialistas que puedan aconsejarles;
- pero sobre todo, **dar una voz al Tercer Mundo** en la elaboración de los mensajes y de las imágenes.

Dentro del marco de la cooperación internacional al desarrollo que se funda en los principios de solidaridad y de compartimiento de recursos, la **participación de los socios del Sur** en las acciones de sensibilización de la opinión pública es pues una condición necesaria para una difusión correcta de los mensajes e imágenes. En 1989, no se puede ya pretender hablar del Tercer Mundo y proyectar imágenes de él sin consulta de los actores concernidos del Sur. La situación es muy compleja pues la capacidad de comunicación en el Tercer Mundo es muy diferente de un país a otro y de una ONG a otra, puede ser impedida por los vestigios del periodo colonial o por los efectos de control del sistema de comunicación internacional. Ya sea que los media tradicionales no reservan espacio al Tercer Mundo, ya sea que los hacen desde una óptica del Norte.

### **Las ONG deben trabajar para:**

- garantizar al Tercer Mundo el **derecho al acceso** a los grandes medios de comunicación del Norte;
- garantizar la **circulación de los productos culturales del Tercer Mundo** en nuestros países, fuera de los filtros del mercado;
- alentar la **capacidad local y autónoma de producción cultural**;
- **perfeccionar la corriente de personas** que se opera en los dos sentidos; pedir más a menudo y más explícitamente a los nacionales de los países del Tercer Mundo invitados a cooperar con nosotros, que nos hagan partícipes de sus conocimientos y experiencias.

**La verdadera solidaridad no sabría ejercerse en sentido único.** ¿No es pretencioso querer resolver solos los problemas de desarrollo del Sur, mientras que nuestra sociedad sufre ella misma de un mal-desarrollo generalizado?

## **RECOMENDACIÓN**

A la luz de los criterios enunciados arriba, las ONG europeas se comprometen a revisar su material de Educación al Desarrollo, así como el contenido de los mensajes difundidos que, de forma general, deben velar por hacer comprender mejor:

- las **realidades y complejidades** de los países del Tercer Mundo en su contexto histórico;
- los **obstáculos** particulares con los cuales choca el desarrollo;
- la **diversidad** de las situaciones que caracteriza estos países;
- los **esfuerzos** propios desplegados;
- y los **progresos** realizados.

## **REGLAS PRACTICAS**

- 1) Evitar las **imágenes catastróficas o idílicas** que incitan más a la caridad limitada a las fronteras de la buena conciencia que a la reflexión.

- 2) Toda persona debe ser presentada como un **ser humano**, y las informaciones, suficientes que permitan acercar su medio ambiente social, cultural y económico deben ser presentadas a fin de preservar su **identidad cultural** y su **dignidad**. La cultura debe ser presentada como una palanca al desarrollo de los pueblos del Tercer Mundo.
- 3) Los **testimonios de las personas interesadas** deben ser utilizados de preferencia a las interpretaciones de un tercero.
- 4) La capacidad de la gente para **hacerse cargo de uno mismo** debe ponerse en relieve.
- 5) El mensaje debe ser concebido de manera que **evite toda globalización** y generalización en la mente del público.
- 6) Los **obstáculos** internos y externos al desarrollo deben aparecer claramente.
- 7) La **dimensión de la interdependencia** y la noción de **co-responsabilidad en el mal-desarrollo** deben subrayarse.
- 8) Las **causas de la miseria** (políticas, estructurales, naturales) deben ser expuestas en el mensaje que debe llevar al público a descubrir la historia y la situación real del Tercer Mundo, así como las realidades profundas de las estructuras de estos países antes de la colonización. Conscientes del pasado, hay que partir de la realidad de hoy y ver lo que puede hacerse para suprimir las condiciones de extrema pobreza y opresión. Hay que subrayar los problemas de poder y de intereses y denunciar los medios de opresión así como las injusticias.
- 9) El mensaje debe velar por evitar toda clase de **discriminación** (racial, sexual, cultural, religiosa, socio-económica, ... ).
- 10) La descripción de nuestros socios del Tercer Mundo como dependientes, pobres, sin poder, se aplica tanto más a las **mujeres** que son presentadas más a menudo como víctimas dependientes o, peor aún, son completamente olvidadas en el cuadro. La mejora de las imágenes, utilizadas en el material educativo sobre el Tercer Mundo en general, pasa también por el cambio de las imágenes proyectadas sobre las mujeres en el Tercer Mundo.
- 11) Los **socios del Sur** deben ser consultados para la elaboración de todo mensaje.
- 12) Cuando una ONG, en el marco de una colecta de fondos, llama a otros socios (instituciones, organizaciones o empresas privadas), debe velar por que las recomendaciones del presente Código sean respetadas en su totalidad. Sería oportuno hacer una mención del Código en el (los) contratos(s) de **patrocinio** concluido(s) entre la ONG y su/s socio(s).

## CONCLUSION

La información diaria habla del Tercer Mundo de una forma demasiado a menudo parcial, donde los pueblos hambrientos parecen víctimas inmutables de su suerte. Conviene dejar atrás este fatalismo aportando una **información más próxima a la realidad** y más **completa**, que permita una **toma de conciencia** del valor intrínseco de todas las civilizaciones, de los **límites** de nuestro propio sistema y de la necesidad de un desarrollo más **universal**, respetuoso de la justicia, de la paz y del medio ambiente. Esto determina la tarea de las ONG que deben ofrecer al público una información verídica, objetiva, respetando no sólo el valor humano de las personas representadas, sino también la inteligencia del público mismo.

*Este código es adoptado por la Asamblea General de los ONG europeas de desarrollo reunidas en Bruselas en Abril de 1989, como línea de conducto para las ONG, El grupo de trabajo de Educación al desarrollo del Comité de Enlace está encargado de elaborar un programa de ejecución y seguimiento para una utilización más general.*

COORDINADORA DE ONG PARA EL DESARROLLO  
Calle de la Reina, 17 - 3º  
28004 Madrid

COMITE DE ENLACE ONGD-UE  
10 Square Ambiorix  
B-1040 Bruselas

# ANEXO 6

Código de Conducta de las ONG de Desarrollo  
de la Coordinadora de ONGD de España



**CÓDIGO DE CONDUCTA  
DE LAS  
ONG DE DESARROLLO**

**DE LA  
COORDINADORA DE ONGD--ESPAÑA**

**Aprobado por la Asamblea General Ordinaria del 28 de marzo de 1998**

# ÍNDICE

## INTRODUCCIÓN

### PRIMERA PARTE. Contenido del Código

1. Identidad de las ONGD
  - 1.1. Concepto y características de las ONGD
  - 1.2. Consenso básico en torno a algunos conceptos
  
2. Campos de trabajo de las ONGD
  - 2.1. Proyectos de desarrollo
  - 2.2. Sensibilización y educación para el desarrollo
  - 2.3. Investigación y reflexión
  - 2.4. Incidencia política
  - 2.5. Comercio justo
  - 2.6. Ayuda humanitaria y de emergencia
  
3. Criterios generales de actuación de las ONGD.
  - 3.1. Las relaciones con organizaciones y grupos del Sur
  - 3.2. Las relaciones entre las ONGD
  - 3.3. Las relaciones con la sociedad del Norte y sus diversos agentes
  - 3.4. Las relaciones con los donantes privados
  
4. Criterios generales de organización de las ONGD
  - 4.1. Transparencia y recursos económicos
  - 4.2. Relación con donantes privados
  - 4.3. Recursos humanos
  
5. Pautas comunicativas, publicidad y uso de imágenes

### SEGUNDA PARTE. Difusión, aplicación y cumplimiento del código

1. Difusión del código
2. Aplicación del código
3. Cumplimiento del código



## **INTRODUCCIÓN**

En los últimos años se han producido cambios importantes en el ámbito de la cooperación al desarrollo. La sociedad ha vuelto sus ojos hacia el mundo de la solidaridad. Los diferentes agentes que están jugando algún papel en este campo han visto como su influencia y su presencia en la sociedad se han incrementado notablemente.

Las ONGD, como expresión de la solidaridad existente en la sociedad, jugamos un papel importante en el ámbito de la cooperación internacional precisamente por ser la sociedad la que nos asigna este cometido. Al asumir este papel, sentimos la necesidad de clarificar algunos conceptos y consensuar algunos principios, dada la multiplicidad y pluralidad de organizaciones, que entendemos como reflejo de la sociedad plural en la que nos movemos, de la que somos parte, y que nos permite que nuestro trabajo, cada vez más complejo, pueda ser abordado desde muy diferentes ópticas.

El código se divide en dos partes. La primera, ordenada en cinco capítulos, recoge su contenido: la identidad de las ONGD, sus campos de trabajo, los criterios generales de actuación y de organización interna, y las pautas a seguir en cuanto a publicidad, comunicación y uso de imágenes. La segunda parte, hace referencia a la aplicación, difusión y cumplimiento del código.

## PRIMERA PARTE

### CONTENIDO DEL CÓDIGO DE CONDUCTA

#### 1. IDENTIDAD DE LAS ONGD

El mundo de las ONGD se caracteriza por la pluralidad y la diversidad, como fuerzas principales del colectivo, de las que se derivan otros rasgos:

- Suponen una gran riqueza social que refleja el interés de múltiples sectores de la sociedad por la solidaridad internacional.
- Aportan concepciones, estilos y prácticas distintas y, en muchas ocasiones, complementarias.
- Se dirigen a grupos y colectivos sociales diversos, a los que informan y sensibilizan sobre los problemas de los pueblos empobrecidos, y las posibles soluciones de los mismos. Se pretende así que todas las personas puedan encontrar alguna referencia cercana a sus inquietudes.
- Representan una suma de esfuerzos en favor de la solidaridad.

Esta diversidad no impide identificar algunos elementos que, más allá de las diferencias, constituyen el común denominador, las señas de identidad, los rasgos distintivos de cualquier ONGD y que son, a su vez, los puntos que diferencian las ONGD con relación a otros actores que participan en la cooperación.

#### **1.1. CONCEPTO Y CARACTERÍSTICAS DE LAS ONGD**

Las ONGD forman parte del llamado tercer sector o no lucrativo; más concretamente participan, sin agotarlo, del movimiento asociativo voluntario de la sociedad civil.

Las características esenciales de una ONGD son:

- 1. Ser una organización estable que dispone de un grado mínimo de estructura.** No se trata de campañas, ni de simples actividades espontáneas. Deben poseer personalidad jurídica y capacidad legal de acuerdo con la normativa vigente.
- 2. No poseer ánimo de lucro.** La totalidad de los ingresos obtenidos deben beneficiar a la población sujeto de los programas de desarrollo, ser

utilizados en actividades de educación y sensibilización y, en último lugar, ser destinados al funcionamiento de la propia organización.

- 3. Trabajar activamente en el campo de la cooperación para el desarrollo y la solidaridad internacional**, ya sea en el ámbito del desarrollo, la respuesta ante situaciones de emergencia o la educación para el desarrollo.
  
- 4. Tener una voluntad de cambio o de transformación social**, participando activamente en la mejora de la sociedad mediante propuestas favorecedoras de unas relaciones Norte-Sur más justas y equitativas que promuevan la igualdad entre mujeres y hombres como parte inherente e indispensable del proceso de desarrollo.
  
- 5. Poseer respaldo y presencia social**. Deben gozar de un comprobado apoyo en la sociedad, así como de una presencia activa en medio de ella. Este respaldo social se manifiesta de diversas formas: el apoyo económico mediante donaciones o cuotas; la capacidad de movilizar trabajo voluntario; la participación activa en redes con presencia social, el contacto con otras organizaciones locales, etc.
  
- 6. Tener independencia**. Las ONGD deben tener autonomía institucional y decisoria respecto de cualquier instancia gubernamental, intergubernamental o cualquier otra ajena a la institución. Esto implica que las organizaciones no deben estar sujetas a ningún control o dependencia orgánica u organizativa de entidades públicas o grupos empresariales; deben poseer capacidad de fijar libremente sus objetivos, estrategias, elección de contrapartes, etc.

Si han sido creadas por otra institución deben estar legalmente diferenciadas y mantener una capacidad de decisión propia sin interferencias. Las ONGD con algún tipo de relación de dependencia con otras instituciones (tales como partidos políticos, instituciones religiosas, sindicatos, empresas,...) deberán hacer pública dicha relación.

Si son parte de una organización internacional deben acreditar, al menos, una autonomía suficiente en las decisiones con relación a las oficinas centrales.

- 7. Poseer recursos, tanto humanos como económicos**, que provienen de la solidaridad, de donaciones privadas, de trabajo voluntario o semejantes.

- 8. Actuar con mecanismos transparentes y participativos de elección o nombramiento de sus cargos, promoviendo la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres.** En particular los miembros del Patronato (para las fundaciones) o juntas directivas o equivalentes serán voluntarios, sin perjuicio de las compensaciones oportunas originadas por los gastos derivados de su cargo.
- 9. Ser transparentes** en su política, en sus prácticas y en sus presupuestos. Esto supone la obligación de publicar documentación cuantitativa y cualitativa, así como facilitar el control externo de sus actividades y recursos.
- 10. Estar basadas y articuladas en torno a los fines de solidaridad internacional y cooperación.** Esto implica la necesidad de que entre los principales objetivos de las ONGD del Norte figuren la cooperación para el desarrollo, la lucha contra las desigualdades y la pobreza y contra la pobreza y sus causas. Además, exige que su práctica sea coherente y consecuente con este fin.

## 1.2. CONSENSO BÁSICO EN TORNO A ALGUNOS CONCEPTOS

Las ONGD poseen una percepción común, dentro de una cierta amplitud, acerca de algunos conceptos básicos que constituyen su campo de trabajo y que orientan los principios con los que actúan: **el tipo de desarrollo que promueven; la pobreza contra la que luchan y la cooperación que desarrollan con los pueblos del Sur**<sup>1</sup>.

Las ONGD promueven el **desarrollo**, entendiéndolo como un proceso de cambio social, económico, político, cultural, tecnológico, etc... que, surgido de la voluntad colectiva, requiere la organización participativa y el uso democrático del poder de los miembros de una comunidad. El desarrollo, así entendido, crea condiciones de equidad que abren más y mejores oportunidades de vida al ser humano para que despliegue todas sus potencialidades, y preserve para las generaciones futuras el acceso y buen uso de los recursos, el medio ambiente natural y el acervo cultural.

Las ONGD luchan por erradicar la **pobreza** concebida como la situación de privación de los elementos esenciales para que el ser humano viva y se

---

<sup>1</sup> En este código se utilizan las expresiones Norte y Sur no desde un punto de vista geográfico sino para reflejar al conjunto de pueblos y grupos sociales del mundo que participa o está excluido, respectivamente, del bienestar económico y social.

desarrolle con dignidad física, mental y espiritual, teniendo en cuenta sus necesidades en relación con el género, las capacidades, los valores culturales, la edad y el grupo étnico. Consideran que la pobreza es, fundamentalmente, resultado de la explotación de los pueblos y de la naturaleza. Y que la causa de las desigualdades sociales está en el acceso desigual a los recursos y en la exclusión de los pueblos de la toma de decisiones que les atañen.

Las ONGD practican la **cooperación con los pueblos del Sur**, entendiendo que ésta es un intercambio entre iguales, mutuo y enriquecedor para todos, que pretende fomentar el desarrollo y lograr la erradicación de la pobreza (tal y como han sido definidos). La cooperación es una actividad que es preciso ubicar en el contexto de las relaciones internacionales y, por lo tanto, mantiene una estrecha relación con el resto de políticas Norte-Sur, sobre las que pretende influir sin limitarse al ejercicio de una simple financiación. La cooperación exige una coherencia general: entre los objetivos de largo plazo (arriba indicados) y las acciones e iniciativas concretas que se llevan a cabo; y entre los resultados perseguidos y los medios empleados.

Las ONGD también otorgan una gran importancia a otros tres aspectos que informan decisivamente su pensamiento y acción: la igualdad de género, el respeto al medio ambiente y la promoción de los derechos humanos.

El concepto de **género** designa lo que en cada sociedad se atribuye a cada uno de los sexos, es decir, se refiere a la construcción social del hecho de ser mujer u hombre, a la interrelación entre ambos y las diferentes relaciones de poder/subordinación en que estas relaciones se presentan. El sistema y las relaciones de género afectan a todas las relaciones sociales, definiendo los diferentes roles, comportamientos, actitudes y valores que son internalizados por mujeres y hombres en sus procesos de socialización. El actual sistema de género coloca a las mujeres en posición de inferioridad y subordinación, haciendo de las relaciones de género una dimensión de desigualdad social.

Por lo tanto, las ONGD deben tener por objetivo, entre otros, crear las condiciones para que las mujeres, como miembros de la comunidad, participen en la toma de decisiones. Así como promover su incorporación activa en todos los programas de desarrollo y ayuda humanitaria, para asegurar el acceso y control equitativo a los recursos y beneficios de los mismos.

Las ONGD promueven un tipo de desarrollo respetuoso con el **medio ambiente**. Sus acciones no deben afectar negativamente el medio ambiente y promueven la conservación del entorno natural y el uso sostenible de los recursos.

A través de sus acciones las ONGD promueven el respeto a los **derechos humanos** entendidos como derechos civiles, políticos, económicos, sociales y culturales, incluido el derecho al desarrollo.

## **2. CAMPOS DE TRABAJO DE LAS ONGD**

Las ONGD, cada una desde sus particularidades, y dentro de los rasgos comunes de identidad y concepto señalados, desarrollan su trabajo en distintos campos:

### **2.1 PROYECTOS DE DESARROLLO.**

El trabajo que las ONGD realizan en el Sur pretende actuar contra las causas estructurales de la pobreza y propiciar el desarrollo social de los pueblos a quienes se dirige.

Para esto, es necesario analizar las causas de sus problemas, mantener un diálogo fluido y un trabajo constante con las organizaciones del Sur y tener siempre en cuenta las prioridades y el protagonismo de los beneficiarios, así como priorizar a los grupos más vulnerables a las desigualdades (género, etnia, etc. y sus colectivos organizados), en el marco de la realidad social, económica y cultural de los mismos.

La colaboración con las contrapartes del Sur debe traducirse en una cooperación basada en la reciprocidad y el respeto para emprender objetivos comunes. Esta colaboración puede ser de varios tipos:

- Apoyo y asesoría técnica y organizativa, que permita mejorar la capacidad técnica de los equipos operativos de los proyectos.
- Apoyo económico a las iniciativas locales.
- Fomento de la cooperación Sur-Sur, para compartir experiencias similares y mejorar la eficacia.
- Seguimiento y evaluación de las acciones emprendidas, para conocer su impacto real en la población y tomar medidas encaminadas a mejorar la calidad de la cooperación.

En el caso de proyectos realizados de forma conjunta con una empresa, las ONGD velarán por mantener sus singularidades, entre ellas la de contribuir al fortalecimiento del tejido social y organizativo de los países del Sur, evitando convertirse en meros ejecutores de acciones, favoreciendo el ejercicio de la responsabilidad social de la empresa con la que ejecute el proyecto.

## **2.2. AYUDA HUMANITARIA Y DE EMERGENCIA**

Las ONGD que trabajan en este ámbito dan apoyo a poblaciones afectadas por desastres o catástrofes que provocan daños, perjuicios económicos, pérdidas de vidas humanas y deterioro de la salud o de los servicios comunitarios básicos, en medida suficiente para exigir una respuesta excepcional. Las ONGD trabajan también en tareas de prevención de este tipo de situaciones.

La ayuda humanitaria, debe orientarse siempre al desarrollo y potenciar la utilización de los recursos locales, teniendo en cuenta a la población afectada y buscando en todo momento su participación activa. Debe, además, asegurarse de no estar condicionada por los intereses de cualquier gobierno ni de grupos empresariales.

Las acciones de emergencia incluyen tanto la identificación y la alerta como la reacción ante las catástrofes. La reacción y la respuesta deben acompañarse de iniciativas de denuncia y de presión política.

## **2.3. SENSIBILIZACIÓN Y EDUCACIÓN PARA EL DESARROLLO**

Esta actividad es un proceso activo y creativo que promueve un cambio de actitudes y comportamientos en la sociedad, fomentando los valores de justicia y solidaridad.

Con la sensibilización y la educación para el Desarrollo, las ONGD pretenden:

- Mantener a la opinión pública informada de la realidad de la pobreza en el mundo y de las causas y estructuras que la perpetúan; y facilitar una mejor comprensión de la interdependencia entre países, de las causas de la desigualdad y de sus posibles soluciones.
- Fomentar en la opinión pública un ambiente de comprensión y de respeto hacia las costumbres y formas de vida de otras culturas;
- Promover valores y actitudes tendentes a un cambio social, basado en criterios de justicia, paz, equidad, igualdad de derechos y oportunidades entre mujeres y hombres, democracia, participación, solidaridad y cuidado del medio ambiente.
- Estimular un compromiso concreto con los países empobrecidos.

## **2.4. INVESTIGACIÓN Y REFLEXIÓN.**

Las ONGD han de buscar, junto con sus contrapartes del Sur, la creación de un pensamiento solidario a partir de la profundización en la realidad, del análisis científico de la misma y de su propia experiencia.

Estas acciones se concretarán en proyectos de investigación, publicaciones, cursos de formación, seminarios y talleres, foros de discusión y participación en conferencias internacionales.

## **2.5. INCIDENCIA POLÍTICA**

Se entiende por incidencia política el conjunto de acciones de información, diálogo, presión y/o denuncia (mediante movilización social, participación en órganos representativos, etc.) que las ONGD han de realizar, destinadas a personas e instituciones públicas, así como a colectivos y entidades privadas con capacidad de decisión en aquello que afecta a las poblaciones del Sur, con la finalidad de influir de forma positiva en las relaciones entre los pueblos y en defensa de los colectivos más vulnerables de todo el mundo.

## **2.6. COMERCIO JUSTO**

El comercio justo es un movimiento internacional que pretende establecer relaciones comerciales internacionales justas e igualitarias que posibiliten condiciones laborales dignas a los trabajadores y trabajadoras del Sur. Estas relaciones comerciales deben respetar los siguientes principios:

- Eliminación de intermediarios innecesarios, mediante la compra directa a las organizaciones de productores del Sur.
- Fijación de precios de forma consensuada con el productor.
- Respeto al medio ambiente, a las minorías y a las poblaciones indígenas.
- Apoyo a los grupos más débiles y mantenimiento de relaciones comerciales estables.



- Cuestionamiento del funcionamiento y estructuras injustas del comercio internacional.

### **3. CRITERIOS GENERALES DE RELACIÓN DE LAS ONGD.**

#### **3.1. LAS RELACIONES CON LAS ORGANIZACIONES Y GRUPOS DEL SUR**

Las ONGD deben trabajar en colaboración y en estrecha relación con sus contrapartes en el Sur: organizaciones locales, ONG, movimientos populares y grupos organizados de población beneficiaria. Comparten con ellas unos objetivos comunes y una misma visión del trabajo del desarrollo. Por ello establecen relaciones de asociación (partenariado) que no promueven el paternalismo o la imposición de criterios desde el Norte. La asociación se lleva a cabo desde los principios de compromiso mutuo, corresponsabilidad e igualdad.

Las ONGD son conscientes de que, en muchas ocasiones, la verdadera cooperación se lleva a cabo entre los ciudadanos y ciudadanas del Norte y las comunidades locales, y que, por tanto, actúan como mediadores y facilitadores del proceso de desarrollo.

Las ONGD tenderán a no ser ejecutoras directas de los programas, sino a trabajar siempre con organizaciones locales, salvo en casos muy concretos y justificados por la inexistencia de éstas, la complejidad o la urgencia de los mismos.

Sus actuaciones deben fomentar la construcción de tejido social local y en ningún caso provocarán un deterioro del mismo, por lo que siempre deben vigilar que no se produzcan efectos secundarios en este sentido.

La relación entre las ONGD y sus contrapartes se refiere fundamentalmente al campo de los proyectos de cooperación. En éstos, las ONGD trabajarán a partir de iniciativas que surgen de la propia población beneficiaria, construyendo un desarrollo a escala humana. Las poblaciones beneficiarias son grupos de población empobrecidos, excluidos o marginados dentro de sus propias sociedades.

La relación de asociación no se limitará exclusivamente al ámbito de proyectos, sino que tenderá a incorporar la reflexión y el análisis conjunto,

el intercambio de experiencias, el establecimiento de estrategias conjuntas o el desarrollo de campañas de sensibilización y denuncia tanto en el Norte como el Sur.

### **3.2. RELACIONES ENTRE LAS ONGD.**

Las ONGD para alcanzar sus objetivos, procurarán trabajar de modo coordinado y con espíritu de colaboración con otras ONGD, evitando el trabajo aislado, la competitividad entre ellas y la duplicidad de las tareas. Las ONGD no llevarán a cabo ninguna crítica ni denuncia contra otras organizaciones sin explicar los motivos y señalar las instituciones concretas a las que se refieren.

La coordinación del trabajo de las ONGD debe tener las siguientes características:

- Respetar la autonomía de objetivos, medios humanos y financieros, y filosofía de cada organización miembro.
- Facilitar la comunicación entre las organizaciones e informar sobre los temas comunes de interés para las mismas.
- Favorecer actuaciones conjuntas entre las organizaciones.
- Promover el estudio y debate conjuntos sobre los principios, actuaciones, objetivos, planteamientos, etc. en el ámbito de la cooperación.
- Favorecer la promoción y defensa de los intereses de la cooperación y el desarrollo de los pueblos del Sur ante terceros (organismos internacionales, gobiernos, países, otras federaciones e instituciones).
- Coordinar acciones dirigidas a la opinión pública nacional e internacional, a las fuerzas sociales y políticas, a las instancias internacionales y a las Administraciones Públicas.

Para la buena realización de estos objetivos, las ONGD se comprometen a participar activamente en todas las estructuras de coordinación de las que forman parte.

### **3.3. RELACIONES CON LA SOCIEDAD DEL NORTE Y SUS DIVERSOS AGENTES**

Las ONGD, como canales de participación ciudadana, han de asumir que:

- Su trabajo tiene por objeto promover la libertad, la justicia y la solidaridad, propiciando cauces de expresión concreta y eficaz.
- Constituyen una esfera de influencia efectiva en la sociedad-

Por lo que una parte esencial de su labor deberá ir encaminada a:

- Afianzar y reforzar el protagonismo de la ciudadanía.
- Intensificar su relación con los poderes públicos, con el sector privado y con otros agentes sociales, con el fin de influir positivamente en sus políticas. Todo ello dentro de un marco estratégico y basándose en los principios éticos definidos en este código.
- Movilizar a la ciudadanía para denunciar, ejercer presión, buscar y proponer alternativas ante las injusticias que afectan a los pueblos desfavorecidos de la Tierra.
- Buscar acuerdos y alianzas con otras organizaciones y movimientos sociales con los que existan coincidencias estratégicas.

### **3.4. RELACIÓN CON DONANTES PRIVADOS**

Las ONGD velarán por que la procedencia de las donaciones que reciban no impidan su libre actuación y no supongan obstáculo alguno para la consecución de los objetivos que les son propios.

Respetarán siempre la voluntad de donantes en lo que se refiere al destino final de sus fondos. Darán cumplimiento al derecho de éstos a recibir la correspondiente certificación de la donación.

Deberán definir con precisión lo que entienden por socios y/o colaboradores cada vez que difundan documentos oficiales con datos relativos a estos conceptos.

### **3.5. LAS RELACIONES CON LAS EMPRESAS**

Las relaciones de colaboración con empresas respetarán los valores de independencia, transparencia y eficacia, entre otros, que deben caracterizar el trabajo de las ONGD.

- Las ONGD respetarán unos criterios mínimos, acordes con el cumplimiento de los principios contenidos en este Código. En concreto, las empresas con las que se establezca una colaboración deberán:
- Respetar los derechos humanos, así como los tratados y convenciones internacionales sobre trabajadores emigrantes y sus familias, y los relativos a la lucha contra el racismo y la xenofobia.

- Cumplir los ocho Convenios fundamentales de la OIT, referidos al trabajo forzoso, el trabajo infantil y el derecho de sindicación.
- Respetar el medio ambiente, cumpliendo la legislación vigente del país de origen y manteniendo los mismos estándares en cualquier lugar que actúen.
- Respetar la salud pública tanto en sus productos como en sus procesos de producción, cumpliendo la legislación vigente en el país de origen. Las ONGD no se asociarán con ninguna campaña publicitaria que potencie y promueva el consumo de productos dañinos para la salud como el tabaco o el alcohol destilado.
- Las ONGD no establecerán relaciones con empresas que fabriquen armas trafiquen con ellas.

#### **4. CRITERIOS GENERALES DE ORGANIZACIÓN DE LAS ONGD**

##### **4.1. TRANSPARENCIA Y GESTIÓN**

Las ONGD deberán actuar en todo momento conforme a la ley.

La gestión de las ONGD deberá ser responsable y leal, buscando en todo momento el logro de los objetivos de la institución.

Las ONGD, como organizaciones al servicio de la sociedad, deben facilitar a todo aquel que lo solicite información periódica sobre sus líneas de actuación, programas, objetivos, forma de obtención de recursos, cantidad de los mismos, y composición de sus órganos de gobierno.

Las ONGD publicarán anualmente una memoria con información sobre sus actividades, programas, recursos, y órganos de gobierno.

##### **4.2. RECURSOS ECONÓMICOS**

Toda la actividad de captación de fondos que realicen las ONGD se ajustará al marco legal, así como a los principios éticos establecidos en este código, especialmente en lo referente al epígrafe 5 "Pautas comunicativas, publicidad y uso de imágenes."

Todas las actividades de captación de fondos deberán ser veraces y evitar mensajes engañosos, describir correctamente la identidad de la organización, hacer llamadas a las que la organización vaya a poder responder adecuadamente y evitar el uso de tácticas presionantes o culpabilizadoras.

Las ONGD estarán obligadas a adjuntar las cuentas económicas a la memoria que anualmente se realice y darán conocimiento de los datos económicos a sus socios y donantes y a las contrapartes con las que trabajen.

Las ONGD, con ingresos superiores a 50 millones de pesetas, deberán llevar a cabo auditorias económicas externas anuales de la organización, que estarán a disposición de todo aquel que las solicite.

Las ONGD habrán de hacer pública la distribución de sus gastos, especificando las cantidades destinadas a gastos de administración, así como la definición de los conceptos incluidos en el cálculo de dichos gastos.

### **4.3. RECURSOS HUMANOS**

Se respetarán escrupulosamente la legalidad vigente cuando la relación entre las ONGD y las personas que aportan su trabajo sea de tipo laboral.

Las ONGD deberán adoptar las medidas necesarias para evitar que se produzca cualquier discriminación o exclusión de participar en la misma por razón de raza, sexo, nacionalidad, o religión. Así mismo, es conveniente que las ONGD desarrollen políticas internas que garanticen la efectiva igualdad de genero y participación de las minorías en la institución.

Las ONGD definirán claramente las relaciones con el personal voluntario, estableciendo sus condiciones y respetando los derechos de aquel.

Cuando la relación sea entre ONGD y personas con obligaciones dentro de la Administración Pública, se respetarán las normas de ésta y los derechos otorgados por ella a dichas personas.

En ningún caso los cometidos que realice el personal colaborador social entrarán en conflicto con los cometidos susceptibles de ser realizados por el personal laboral.

Serán públicos los datos referidos al número total de personas (remuneradas y no remuneradas) al servicio de cada ONGD.

## **5. PAUTAS COMUNICATIVAS, PUBLICIDAD Y USO DE IMÁGENES**

La comunicación para las ONGD es un instrumento de sensibilización y educación para el desarrollo y deberá servir para:

- Promover la toma de conciencia sobre los problemas del desarrollo; conocer y comprender las causas de la pobreza y sus posibles soluciones; la interdependencia de todos los pueblos del planeta; la necesaria reciprocidad para un conocimiento mutuo y el respeto por las diferentes culturas.
- Aumentar la voluntad de participación ciudadana en los procesos de cooperación para el desarrollo, fomentando el debate público necesario para impulsar políticas correctas de cooperación, intensificando la solidaridad entre el Norte y el Sur y luchando para cambiar las estructuras vigentes.

Para ello, las ONGD deberán respetar en su trabajo de comunicación las siguientes pautas:

- Propiciar el conocimiento objetivo de la realidad de los países del Sur.
- Situar como protagonistas de la comunicación a las personas, las situaciones y los pueblos del Sur y no a las ONGD y a sus miembros.
- Mostrar absoluto respeto por la dignidad de las personas y de los pueblos.
- Destacar siempre valores "radicales" de las ONGD como son la justicia, la solidaridad y la responsabilidad y la equidad de género.
- Promover la participación activa de las personas en la comunicación.
- Ser rigurosos en todos los trabajos de comunicación, teniendo en cuenta los distintos soportes comunicativos.
- Trabajar conjuntamente con los profesionales de los medios.
- Seguir las recomendaciones recogidas en el "Código de Imágenes y Mensajes" del Comité de Enlace, muy especialmente las que se refieren:
  - El mensaje debe velar por evitar toda clase de discriminación (racial, sexual, cultural, religiosa, socioeconómica...).
  - Evitar los mensajes e imágenes catastrofistas, idílicas, generalizadoras y discriminatorias.
  - Mensajes e imágenes que expresan una superioridad del Norte y/o que presentan a la gente del Sur como objetos de nuestra pena y no como socios en el trabajo conjunto de desarrollo.
  - Promover la consulta a las organizaciones del Sur respecto de los mensajes a transmitir sobre su realidad.

- Facilitar el acceso a los medios de comunicación a los protagonistas del Sur.
- Fomentar los mensajes que promuevan cambios de actitudes individuales y sociales en el Norte, que hagan posible un cambio real en el Sur.

En los casos en que la comunicación se realice en el marco de una colaboración con empresas, las ONGD velarán igualmente por el cumplimiento de las pautas mencionadas en este punto.

## SEGUNDA PARTE

### **DIFUSIÓN, APLICACIÓN Y CUMPLIMIENTO DEL CÓDIGO**

#### **1. APLICACIÓN**

Las ONGD miembros de la Coordinadora española de ONGD deberán suscribir formalmente el código de conducta, para lo que se abrirá un plazo suficiente. Aquellas que no deseen firmarlo causarán baja en la Coordinadora. Estas podrán presentar a la Junta de Gobierno una justificación de los motivos para no suscribir dicho código y aquella tendrá la facultad de considerar la particularidad, debiendo ser ratificado por la Asamblea.

Se abrirá posteriormente un plazo para que las ONGD suscriptoras realicen las adaptaciones internas necesarias en sus estatutos, órganos, métodos, presupuestos, etc., para adecuarse al contenido del código.

#### **2. DIFUSIÓN**

La difusión del código tiene como objetivos:

- Clarificar el concepto, los objetivos y las (prácticas) actuaciones de las ONGD.
- Garantizar los principios de transparencia, democracia interna y austeridad en la actuación de las ONGD.
- Dar a conocer a la sociedad española los criterios de actuación aceptados consensuadamente por las ONGD.

El código de conducta de las ONGD deberá ser conocido por:

- Las organizaciones firmantes del mismo.
- Los socios y colaboradores (de cualquier tipo) que deseen conocerlo.
- Las contrapartes del Sur.
- Las administraciones públicas que colaboran con las ONGD y todas aquellas otras que lo deseen.
- Los medios de comunicación, empresas y cualquier otra institución que colabore habitualmente con las ONGD.
- La opinión pública en general.
- Las Coordinadoras Autonómicas y locales.



La responsabilidad de la difusión del Código recae en la Coordinadora de ONGD y en las propias ONGD suscriptoras.

### **3. CUMPLIMIENTO DEL CÓDIGO**

Con el fin de garantizar el correcto seguimiento y cumplimiento del código de conducta por parte de las ONGD suscriptoras, se creará una comisión de seguimiento del mismo.

Las funciones de la comisión de seguimiento del código serán:

- Fomentar la difusión y conocimiento del código de conducta.
- Promover su seguimiento por parte de las ONGD.
- Velar por el cumplimiento del código de conducta entre las ONGD suscriptoras.
- Interpretar el código y asesorar a las ONGD en su aplicación.

Dicha comisión, perteneciente a la Coordinadora de ONGD, estará compuesta por cinco miembros elegidos por la Asamblea General: el presidente de la Coordinadora de ONGD, dos miembros de ONGD asociadas y dos personas externas a las ONGD de reconocido prestigio en el campo de la cooperación que hayan sido presentadas y avaladas por, al menos, seis ONGD miembros. Con excepción del presidente/a de la Coordinadora, el resto de miembros de la comisión, deberán resultar elegidos por, al menos, una mayoría de 2/3 de los asistentes.

La comisión podrá actuar por iniciativa propia, a petición de la Junta de Gobierno de la Coordinadora o cuando cualquier otra organización presente una información concreta de incumplimiento del código.

La Comisión podrá realizar recomendaciones o propuestas dirigidas al conjunto de las ONGD sobre aspectos del código que considere deben ser tenidos especialmente en consideración

Cuando actúe con relación a una organización concreta la comisión deberá:

- Establecer un diálogo extenso con la ONGD atendiendo las razones expuestas por esta. Como fruto de ese diálogo la comisión podrá proponer recomendaciones a esa ONGD con el fin de adecuar su actividad al código.
- Cuando existan dificultades en el diálogo o se produzca un incumplimiento reiterado de las recomendaciones, la comisión podrá hacer públicas entre las ONGD federadas las recomendaciones realizadas a esa ONGD.

- En el caso extremo de producirse una desconsideración hacia la comisión (no atención a las consultas de diálogo de la comisión, no entrega injustificada de la información solicitada...) o un reiterado e injustificado incumplimiento del código la comisión podrá proponer sanciones (incluidas la expulsión de la Coordinadora) a la Junta de Gobierno que deberá decidir al respecto. Las sanciones deberán ser ratificadas (si así lo solicita la ONGD afectada) por la Asamblea General.

# ANEXO 7

Comunicado de prensa de la Coordinadora de ONG  
para el Desarrollo de España



Calle de la Reina, 17 3º

28004 Madrid

Teléfono: 91 521 09 55 Fax: 91 521 38 43

[coordinadora@congde.org](mailto:coordinadora@congde.org)

<http://www.congde.org>

## COMUNICADO DE PRENSA

- "Las ONGD no queremos recaudar fondos a cualquier precio", afirma David Álvarez -

### **La Coordinadora pide a las televisiones que no utilicen el drama de Asia para realizar programas-espectáculo de recogida de fondos**

(Madrid, lunes 3 de enero de 2005). La Coordinadora de ONG de Desarrollo de España (CONGDE) ha remitido una carta a las direcciones generales y de programación de las televisiones estatales (TVE, Antena 3, Telecinco y Canal +), solicitando que no se utilice el drama de la población afectada por la catástrofe en Asia para realizar programas-espectáculo que prioricen el sensacionalismo de imágenes e historias humanas en búsqueda de audiencias. "Las ONGD no queremos recoger donaciones a través de la manipulación de los buenos sentimientos de la población y ser cómplices de una política empresarial que no compartimos: la búsqueda de audiencia a cualquier precio", afirma David Álvarez, presidente de la Coordinadora.

La petición de la CONGDE viene motivada por la "tendencia preocupante" en los medios de comunicación de realizar programas con fines 'solidarios' donde se mezcla gente del espectáculo, con situaciones de pobreza, utilizando para ello imágenes denigrantes de seres humanos, especialmente niños y niñas. "Esos programas atentan contra la ética, la dignidad de las personas y distorsionan el trabajo de las ONGD", asegura David Álvarez.

La Coordinadora apuesta por programas fieles a la responsabilidad social de la que debe hacer gala cualquier medio de comunicación -público o privado-, que puedan sensibilizar a la población española, mostrando la tragedia humana en toda su complejidad, con el máximo respeto, seriedad y profesionalidad. "La pobreza y las catástrofes naturales son problemas demasiado graves como para simplificarlos y hacer de ellos sólo un espectáculo televisivo", comenta el presidente de la CONGDE. "Las ONGD demandamos una información verídica que respete no sólo el valor humano de las personas, sino también la propia inteligencia del público al que se dirigen", asegura.

La Coordinadora solicita también a las televisiones que a la hora de buscar beneficiarios de las aportaciones recogidas es importante que busquen la colaboración de organizaciones de trayectoria contrastada en acción humanitaria y cooperación al desarrollo, que en cada caso puedan gestionar con transparencia y profesionalidad las aportaciones recaudadas.

Desde su creación en 1986, la CONGDE trabaja por concienciar a la sociedad y a profesionales de la información en temas como la pobreza, derechos humanos, salud, medio ambiente, infancia, o conflictos armados. Para ello, posee un Grupo de trabajo formado por más de 30 profesionales de la comunicación de ONGD, que trabajan en común, diseñan y coordinan actividades conjuntas y elaboran propuestas dirigidas a los medios de comunicación.

La Coordinadora de ONG para el Desarrollo está formada por 93 ONGD y 14 Coordinadoras Autonómicas que, en conjunto, suman más de 400 organizaciones dedicadas a la cooperación internacional.

# ANEXO 8

Artículos de la Constitución Española que hacen referencia al asociacionismo y al derecho de participación en la vida pública

**ARTÍCULOS DE LA CONSTITUCIÓN ESPAÑOLA en los que se hace referencia al asociacionismo y al derecho de participación en la vida pública: 9.2, 23, 27.5, 28, 29, 34, 48, 51, 87.3, 105 y 129.**

**Artículo 9.2.**

Corresponde a los poderes públicos promover las condiciones para que la libertad y la igualdad del individuo y de los grupos en que se integra sean reales y efectivas; remover los obstáculos que impidan o dificulten su plenitud y facilitar la participación de todos los ciudadanos en la vida política, económica, cultural y social.

**Artículo 23**

1. Los ciudadanos tiene el derecho a participar en los asuntos públicos, directamente o por medio de representantes, libremente elegidos en elecciones periódicas por sufragio universal.
2. Asimismo, tienen derecho a acceder en condiciones de igualdad a las funciones y cargos públicos, con los requisitos que señalen las leyes.

**Artículo 27.5**

Los poderes públicos garantizan el derecho de todos a la educación, mediante una programación general de la enseñanza, con participación efectiva de todos los sectores afectados y la creación de centros docentes.

**Artículo 28**

1. Todos tienen derecho a sindicarse libremente. La ley podrá limitar o exceptuar el ejercicio de este derecho a las Fuerzas o Institutos armados o a los demás Cuerpos sometidos a disciplina militar y regulará las

peculiaridades de su ejercicio para los funcionarios públicos. La libertad sindical comprende el derecho a fundar sindicatos y a afiliarse al de su elección, así como el derecho de los sindicatos a formar confederaciones y a formar organizaciones sindicales internacionales o a afiliarse a las mismas. Nadie podrá ser obligado a afiliarse a un sindicato.

2. Se reconoce el derecho a la huelga de los trabajadores para la defensa de sus intereses. La ley que regule el ejercicio de este derecho establecerá las garantías precisas para asegurar el mantenimiento de los servicios esenciales de la comunidad.

### **Artículo 29**

1. Todos los españoles tendrán el derecho de petición individual y colectiva, por escrito, en la forma y con los efectos que determine la ley.

2. Los miembros de las Fuerzas o Institutos armados o de los Cuerpos sometidos a disciplina militar podrán ejercer este derecho sólo individualmente y con arreglo a lo dispuesto en su legislación específica.

### **Artículo 34**

1. Se reconoce el derecho de fundación para fines de interés general, con arreglo a la ley.

2. Regirá también para las fundaciones lo dispuesto en los apartados 2 y 4 del artículo 22.

### **Artículo 48**

Los poderes públicos promoverán las condiciones para la participación libre y eficaz de la juventud en el desarrollo político, social, económico y cultural.

## **Artículo 51**

1. Los poderes públicos garantizarán la defensa de los consumidores y usuarios, protegiendo, mediante procedimientos eficaces, la seguridad, la salud y los legítimos intereses económicos de los mismos.
2. Los poderes públicos promoverán la información y la educación de los consumidores y usuarios, fomentarán sus organizaciones y oirán a éstas en las cuestiones que puedan afectar a aquéllos, en los términos que la ley establezca
3. En el marco de lo dispuesto por los apartados anteriores, la ley regulará el comercio interior y el régimen de autorización de productos comerciales.

## **Artículo 87.3**

Una ley orgánica regulará las formas de ejercicio y requisitos de la iniciativa popular para la presentación de proposiciones de ley. En todo caso se exigirán no menos de 500.000 firmas acreditadas. No procederá dicha iniciativa en materias propias de ley orgánica, tributarias o de carácter internacional, ni en lo relativo a la prerrogativa de gracia.



## **Artículo 105**

La ley regulará:

- a) La audiencia de los ciudadanos, directamente o a través de las organizaciones y asociaciones reconocidas por la ley, en el procedimiento de elaboración de las disposiciones administrativas que les afecten.
- b) El acceso de los ciudadanos a los archivos y registros administrativos, salvo en lo que afecte a la seguridad y defensa del Estado, la averiguación de los delitos y la intimidad de las personas.
- c) El procedimiento a través del cual deben producirse los actos administrativos, garantizando, cuando proceda, la audiencia del interesado.

## **Artículo 129**

1. La ley establecerá las formas de participación de los interesados en la Seguridad Social y en la actividad de los organismos públicos cuya función afecte directamente a la calidad de la vida o al bienestar general.
2. Los poderes públicos promoverán eficazmente las diversas formas de participación en la empresa y fomentarán, mediante una legislación adecuada, las sociedades cooperativas. También establecerán los medios que faciliten el acceso de los trabajadores a la propiedad de los medios de producción.

# ANEXO 9

Ley 50/2002, de 26 de diciembre, de Fundaciones

**Sumario:**

- **CAPÍTULO I. DISPOSICIONES GENERALES.**
  - **Artículo 1.** Objeto de la Ley.
  - **Artículo 2.** Concepto.
  - **Artículo 3.** Fines y beneficiarios.
  - **Artículo 4.** Personalidad jurídica.
  - **Artículo 5.** Denominación.
  - **Artículo 6.** Domicilio.
  - **Artículo 7.** Fundaciones extranjeras.
- **CAPÍTULO II. CONSTITUCIÓN DE LA FUNDACIÓN.**
  - **Artículo 8.** Capacidad para fundar.
  - **Artículo 9.** Modalidades de constitución.
  - **Artículo 10.** Escritura de constitución.
  - **Artículo 11.** Estatutos.
  - **Artículo 12.** Dotación.
  - **Artículo 13.** Fundación en proceso de formación.
- **CAPÍTULO III. GOBIERNO DE LA FUNDACIÓN.**
  - **Artículo 14.** Patronato.
  - **Artículo 15.** Patronos.
  - **Artículo 16.** Delegación y apoderamientos.
  - **Artículo 17.** Responsabilidad de los patronos.
  - **Artículo 18.** Sustitución, cese y suspensión de patronos.
- **CAPÍTULO IV. PATRIMONIO DE LA FUNDACIÓN.**
  - **Artículo 19.** Composición, administración y disposición del patrimonio.
  - **Artículo 20.** Titularidad de bienes y derechos.
  - **Artículo 21.** Enajenación y gravamen.
  - **Artículo 22.** Herencias y donaciones.
- **CAPÍTULO V. FUNCIONAMIENTO Y ACTIVIDAD DE LA FUNDACIÓN.**
  - **Artículo 23.** Principios de actuación.
  - **Artículo 24.** Actividades económicas.
  - **Artículo 25.** Contabilidad, auditoría y plan de actuación.
  - **Artículo 26.** Obtención de ingresos.
  - **Artículo 27.** Destino de rentas e ingresos.
  - **Artículo 28.** Autocontratación.
- **CAPÍTULO VI. MODIFICACIÓN, FUSIÓN Y EXTINCIÓN DE LA FUNDACIÓN.**
  - **Artículo 29.** Modificación de los Estatutos.
  - **Artículo 30.** Fusión.
  - **Artículo 31.** Causas de extinción.
  - **Artículo 32.** Formas de extinción.
  - **Artículo 33.** Liquidación.
- **CAPÍTULO VII. EL PROTECTORADO.**
  - **Artículo 34.** Protectorado.
  - **Artículo 35.** Funciones del Protectorado.
- **CAPÍTULO VIII. EL REGISTRO DE FUNDACIONES DE COMPETENCIA ESTATAL.**

- **Artículo 36.** El Registro de Fundaciones de competencia estatal.
    - **Artículo 37.** Efectos.
  - **CAPÍTULO IX. EL CONSEJO SUPERIOR DE FUNDACIONES.**
    - **Artículo 38.** Consejo Superior de Fundaciones.
    - **Artículo 39.** Funciones del Consejo Superior de Fundaciones.
    - **Artículo 40.** Comisión de cooperación e información registral.
  - **CAPÍTULO X. AUTORIZACIONES, INTERVENCIÓN TEMPORAL Y RECURSOS.**
    - **Artículo 41.** Autorizaciones.
    - **Artículo 42.** Intervención temporal.
    - **Artículo 43.** Recursos jurisdiccionales.
  - **CAPÍTULO XI. FUNDACIONES DEL SECTOR PÚBLICO ESTATAL.**
    - **Artículo 44.** Concepto.
    - **Artículo 45.** Creación.
    - **Artículo 46.** Régimen jurídico.
- 
- **DISPOSICIÓN ADICIONAL PRIMERA.** Fundaciones del Patrimonio Nacional.
  - **DISPOSICIÓN ADICIONAL SEGUNDA.** Fundaciones de entidades religiosas.
  - **DISPOSICIÓN ADICIONAL TERCERA.** Fundaciones públicas excluidas.
  - **DISPOSICIÓN ADICIONAL CUARTA.** Fundaciones constituidas al amparo de la Ley 15/1997, de 25 de abril, sobre habilitación de nuevas formas de gestión del Sistema Nacional de Salud.
  - **DISPOSICIÓN ADICIONAL QUINTA.** Obligaciones de los notarios.
  - **DISPOSICIÓN ADICIONAL SEXTA.** Depósito de cuentas y legalización de libros.
  - **DISPOSICIÓN ADICIONAL SÉPTIMA.** Fundaciones vinculadas a los partidos políticos.
  - **DISPOSICIÓN TRANSITORIA PRIMERA.** Adaptación de los Estatutos de las fundaciones y modificación de la dotación.
  - **DISPOSICIÓN TRANSITORIA SEGUNDA.** Fundaciones preexistentes del sector público estatal.
  - **DISPOSICIÓN TRANSITORIA TERCERA.** Protectorados de fundaciones.
  - **DISPOSICIÓN TRANSITORIA CUARTA.** Registros de Fundaciones de competencia estatal.
  - **DISPOSICIÓN DEROGATORIA ÚNICA.** Derogación normativa.
  - **DISPOSICIÓN FINAL PRIMERA.** Aplicación de la Ley.
  - **DISPOSICIÓN FINAL SEGUNDA.** Modificación del apartado 5 del artículo 6 del texto refundido de la Ley General Presupuestaria, aprobado por Real Decreto Legislativo 1091/1988, de 23 de septiembre.
  - **DISPOSICIÓN FINAL TERCERA.** Adaptación del Plan General de Contabilidad y normas de elaboración del plan de actuación.
  - **DISPOSICIÓN FINAL CUARTA.** Desarrollo reglamentario.
  - **DISPOSICIÓN FINAL QUINTA.** Entrada en vigor.

**Juan Carlos I,**  
**Rey de España**

A todos los que la presente vieren y entendieren. Sabed:  
Que las Cortes Generales han aprobado y Yo vengo en sancionar la siguiente Ley.

## **EXPOSICIÓN DE MOTIVOS.**

### **I**

El artículo 34 de la Constitución reconoce *el derecho de fundación para fines de interés general, con arreglo a la Ley*. Por su parte, el artículo 53.1 del texto constitucional reserva a la ley la regulación del ejercicio de los derechos y libertades reconocidos en el capítulo segundo del Título I, entre los que se encuentra el de fundación, especificando que dichas normas legales deben en todo caso respetar el contenido esencial de tales derechos y libertades.

Hasta el momento, esta previsión constitucional se encontraba cumplida mediante la Ley 30/1994, de 24 de noviembre, de Fundaciones y de incentivos fiscales a la participación privada en actividades de interés general, que regulaba en un solo cuerpo legal el régimen jurídico de los entes fundacionales y las ventajas de carácter impositivo que se conceden a las personas privadas, físicas o jurídicas (sin limitarse a las de naturaleza fundacional), por sus actividades o aportaciones económicas en apoyo de determinadas finalidades de interés público o social. Dicha Ley puso fin a un régimen regulador de las fundaciones que cabría calificar de vetusto (algunas de sus normas databan de mediados del siglo XIX), fragmentario, incompleto y aun contradictorio, satisfaciendo las legítimas demandas y aspiraciones reiteradamente planteadas por el sector, y adaptando, en suma, esta normativa a las exigencias del nuevo orden constitucional, singularmente en lo que se refiere al sistema de distribución de competencias entre el Estado y las Comunidades Autónomas.

Diversas exigencias aconsejan, sin embargo, proceder a la revisión de este marco legal.

En primer lugar, resulta necesario acoger en nuestro sistema jurídico algunas experiencias innovadoras que se han desarrollado en los últimos años en el derecho comparado, y que pueden servir para fortalecer el fenómeno fundacional en nuestro país.

Por otro lado, la reforma de respuesta a las demandas de las propias fundaciones, en un sentido general de superar ciertas rigideces de la anterior regulación, que, sin significar claras ventajas para el interés público, dificultaban el adecuado desenvolvimiento de la actividad fundacional: simplificación de trámites administrativos, reducción de los actos de control del Protectorado, reforma del régimen de organización y funcionamiento del Patronato, etc.

### **II**

La presente Ley aborda la regulación sustantiva y procedimental de las fundaciones, dejando para una norma legal distinta lo que constituía el contenido del Título II de la anterior, esto es, los incentivos fiscales a la participación privada en actividades de interés general, por ser ésta una materia que presenta unos perfiles específicos que demandan un tratamiento separado.

Tres son los objetivos que se pretende alcanzar con esta nueva regulación del derecho de fundación. En primer término, reducir la intervención de los poderes públicos en el funcionamiento de las fundaciones. Así, se ha sustituido en la mayor parte de los casos la exigencia de autorización previa de actos y negocios jurídicos por parte del Protectorado, por la de simple comunicación al mismo del acto o negocio realizado, con objeto de que pueda impugnarlo ante la instancia judicial competente, si lo considera contrario a derecho, y, eventualmente, ejercitar acciones legales contra los patronos responsables.

Por otra parte, se han flexibilizado y simplificado los procedimientos, especialmente los de carácter económico y financiero, eximiendo además a las fundaciones de menor tamaño del cumplimiento de ciertas obligaciones exigibles a las de mayor entidad.

Por último, la Ley pretende, a lo largo de todo su articulado, dinamizar y potenciar el fenómeno fundacional, como cauce a través del que la sociedad civil coadyuva con los poderes públicos en la consecución de fines de interés general.

El Parlamento Europeo, en su Resolución sobre las fundaciones en Europa (R.A. 304/93), señala, en este sentido, que *merecen apoyo especial las fundaciones que participen en la creación y desarrollo de respuestas e iniciativas, adaptadas a las necesidades sociológicas de la sociedad contemporánea. Particularmente, las que luchan por la defensa de la democracia, el fomento de la solidaridad, el bienestar de los ciudadanos, la profundización de los derechos humanos, la defensa del medio ambiente, la financiación de la cultura, las ciencias y prácticas médicas y la investigación.*

También nuestro Tribunal Constitucional (STC 18/1984, de 7 de febrero, entre otras) ha apuntado que una de las notas características del Estado social de Derecho es que los intereses generales se definen a través de una interacción entre el Estado y los agentes sociales, y que esta interpenetración entre lo público y lo privado trasciende también al campo de lo organizativo, en donde, como es fácil entender, las fundaciones desempeñan un papel de primera magnitud.

### III

En un breve repaso de las novedades más significativas del nuevo texto legal, destaca en el capítulo I la regulación de las fundaciones extranjeras, que queda circunscrita a aquéllas que pretendan ejercer actividades en España de manera estable. Se especifica que el Registro competente para su inscripción dependerá del ámbito, autonómico o supraautonómico en que desarrollen principalmente sus actividades, y que se sancionará el incumplimiento de los requisitos legales con la prohibición de usar la denominación *Fundación* en nuestro territorio.

Se introduce en este capítulo una nueva regulación de la denominación de las fundaciones, que pretende evitar duplicidades e inscripciones abusivas.

En el capítulo II, la Ley establece una presunción de suficiencia de la dotación a partir de 30.000 euros, a fin de garantizar la viabilidad económica de la nueva entidad, sin perjuicio de que esta cantidad pueda ser reducida cuando el Protectorado lo considere necesario, en atención a los fines específicos de cada fundación.

Por otra parte, para garantizar la seriedad de las actuaciones conducentes a la constitución de las fundaciones, se prevé el cese de los patronos que no hubiesen instado la inscripción de la entidad constituida en los seis meses siguientes al otorgamiento de la escritura fundacional, procediendo el Protectorado a nombrar nuevos patronos, previa autorización judicial, que asuman explícitamente la obligación de inscribir la fundación en el correspondiente Registro de Fundaciones.

En el capítulo III, se potencia la estabilidad y el adecuado funcionamiento de los órganos de gobierno de las fundaciones con la obligatoriedad de la figura del Secretario, y con la posibilidad de crear órganos distintos del Patronato para el desempeño de los cometidos que expresamente se le encomienden.

Con objeto de facilitar el funcionamiento del Patronato, se prevé, además de la obligada representación de las personas jurídicas por personas físicas, que los patronos puedan ser representados por otros miembros del órgano colegiado.

Se admite la posibilidad, hasta ahora inédita en la Ley, de que el Patronato acuerde una retribución adecuada a los patronos que presten a la fundación servicios distintos de los que implica el desempeño de las funciones que les corresponden como miembros del Patronato, siempre que el fundador no lo hubiese prohibido, resolviéndose así una problemática reiteradamente planteada por el sector.

El patrimonio de la fundación, regulado en el capítulo IV, es uno de los campos donde el principio de libertad inspirador de toda la Ley se pone más ampliamente de manifiesto, al sustituirse, en determinados supuestos, el sistema de autorización previa por parte del Protectorado por la simple comunicación al mismo del acto o negocio realizado, al objeto de que éste pueda, en su caso, llevar a cabo las acciones legales procedentes.

En el capítulo V se recoge la posibilidad de que la fundación pueda desarrollar por sí misma actividades económicas, siempre que se trate de actividades relacionadas con los fines fundacionales o sean accesorias o complementarias de las mismas.

Con objeto de facilitar la gestión contable de las fundaciones de menores dimensiones, se autoriza la utilización de modelos abreviados de rendición de cuentas cuando cumplan los requisitos establecidos legalmente al efecto para las sociedades mercantiles. Por otra parte, las fundaciones de reducido tamaño podrán adoptar un modelo simplificado de llevanza de contabilidad y estarán exentas de la obligación general de someter las cuentas anuales a auditoría externa.

Por otra parte, la obligación de aprobar un presupuesto anual ha sido sustituida por la de presentar un plan de actuación, con lo que, manteniéndose la finalidad esencial de ofrecer información acerca de los proyectos fundacionales, se facilita en gran medida la gestión de estas entidades.

El capítulo VII reformula las funciones del Protectorado, potenciando las de apoyo y asesoramiento a las fundaciones sobre las que ejerce su competencia, en especial a las que se encuentran en proceso de constitución.

En el capítulo VIII, regulador del Registro de Fundaciones de competencia estatal, se prevé por vez primera la creación de una sección de denominaciones, en la que se anotarán los nombres de las fundaciones inscritas en los Registros estatal y autonómicos, así como las denominaciones sobre cuya utilización exista reserva temporal, con objeto de evitar duplicidades.

De otro lado, se crea en el Consejo Superior de Fundaciones una Comisión de cooperación e información registral que se encargará de establecer mecanismos para la colaboración e información mutua entre Registros.

El capítulo XI diseña el régimen aplicable a las fundaciones constituidas mayoritariamente por entidades del sector público estatal, aplicando la técnica fundacional al ámbito de la gestión pública. En esta regulación se establecen los requisitos y limitaciones exigidos por la especial naturaleza de la referida figura fundacional de carácter público.

En las disposiciones adicionales y finales se excluye de la aplicación de la Ley a las fundaciones gestionadas por el Patrimonio Nacional, denominadas Reales Patronatos, y se dispone el estricto respeto a lo dispuesto en los acuerdos y convenios de cooperación suscritos por el Estado con la Iglesia Católica y con otras iglesias y confesiones, en relación con las fundaciones creadas o fomentadas por las mismas.

Por otra parte, la aplicación de la nueva normativa obliga a establecer las necesarias previsiones en cuanto a la subsistencia temporal de los actuales Registros de Fundaciones de competencia estatal, así como a fijar un plazo para la adaptación, cuando proceda, de los Estatutos de las fundaciones ya constituidas.

En una Ley como la presente, donde se contienen preceptos reguladores de las fundaciones de competencia estatal junto a otros dirigidos a todas las fundaciones, resulta de capital importancia efectuar una delimitación precisa de los distintos tipos de normas.

En tal sentido, la disposición final primera enumera los preceptos que son de aplicación a todas las fundaciones, sean estatales o autonómicas, bien por regular las condiciones básicas que garantizan la igualdad de los españoles en el ejercicio del derecho de fundación (artículo 149.1.1 CE), bien por su naturaleza procesal (artículo 149.1.6 CE), bien por incorporar normas de derecho civil, sin perjuicio de la aplicabilidad preferente del derecho civil foral o especial allí donde exista (artículo 149.1.8 CE). Los restantes preceptos de la Ley serán de aplicación únicamente a las fundaciones de competencia estatal.

La nueva regulación de las Fundaciones del Sector Público Estatal ha obligado a realizar en la Ley General Presupuestaria determinadas adaptaciones, que se introducen por medio de una disposición final.

Por último, cabe destacar que, pese a la relevancia de las innovaciones realizadas, se ha conservado un importante número de preceptos de la Ley de 1994, cuya validez y eficacia han sido confirmadas por la práctica.



## **CAPÍTULO I.**

### **DISPOSICIONES GENERALES.**

#### **Artículo 1.** Objeto de la Ley.

La presente Ley tiene por objeto desarrollar el derecho de fundación, reconocido en el artículo 34 de la Constitución y establecer las normas de régimen jurídico de las fundaciones que corresponde dictar al Estado, así como regular las fundaciones de competencia estatal.

#### **Artículo 2.** Concepto.

1. Son fundaciones las organizaciones constituidas sin fin de lucro que, por voluntad de sus creadores, tienen afectado de modo duradero su patrimonio a la realización de fines de interés general.
2. Las fundaciones se rigen por la voluntad del fundador, por sus Estatutos y, en todo caso, por la Ley.

#### **Artículo 3.** Fines y beneficiarios.

1. Las fundaciones deberán perseguir fines de interés general, como pueden ser, entre otros, los de defensa de los derechos humanos, de las víctimas del terrorismo y actos violentos, asistencia social e inclusión social, cívicos, educativos, culturales, científicos, deportivos, sanitarios, laborales, de fortalecimiento institucional, de cooperación para el desarrollo, de promoción del voluntariado, de promoción de la acción social, de defensa del medio ambiente, y de fomento de la economía social, de promoción y atención a las personas en riesgo de exclusión por razones físicas, sociales o culturales, de promoción de los valores constitucionales y defensa de los principios democráticos, de fomento de la tolerancia, de desarrollo de la sociedad de la información, o de investigación científica y desarrollo tecnológico.
2. La finalidad fundacional debe beneficiar a colectividades genéricas de personas. Tendrán esta consideración los colectivos de trabajadores de una o varias empresas y sus familiares.
3. En ningún caso podrán constituirse fundaciones con la finalidad principal de destinar sus prestaciones al fundador o a los patronos, a sus cónyuges o personas ligadas con análoga relación de afectividad, o a sus parientes hasta el cuarto grado inclusive, así como a personas jurídicas singularizadas que no persigan fines de interés general.
4. No se incluyen en el apartado anterior las fundaciones cuya finalidad exclusiva o principal sea la conservación y restauración de bienes del patrimonio histórico español, siempre que cumplan las exigencias de la Ley 16/1985, de 25 de junio, del Patrimonio Histórico Español, en particular respecto de los deberes de visita y exposición pública de dichos bienes.

#### **Artículo 4.** Personalidad jurídica.

1. Las fundaciones tendrán personalidad jurídica desde la inscripción de la escritura pública de su constitución en el correspondiente Registro de Fundaciones. La inscripción sólo podrá ser denegada cuando dicha escritura no se ajuste a las prescripciones de la ley.

2. Sólo las entidades inscritas en el Registro al que se refiere el apartado anterior, podrán utilizar la denominación de *Fundación*.

#### **Artículo 5.** Denominación.

1. La denominación de las fundaciones se ajustará a las siguientes reglas:

- a. Deberá figurar la palabra *Fundación*, y no podrá coincidir o asemejarse de manera que pueda crear confusión con ninguna otra previamente inscrita en los Registros de Fundaciones.
- b. No podrán incluirse términos o expresiones que resulten contrarios a las leyes o que puedan vulnerar los derechos fundamentales de las personas.
- c. No podrá formarse exclusivamente con el nombre de España, de las Comunidades Autónomas o de las Entidades Locales, ni utilizar el nombre de organismos oficiales o públicos, tanto nacionales como internacionales, salvo que se trate del propio de las entidades fundadoras.
- d. La utilización del nombre o seudónimo de una persona física o de la denominación o acrónimo de una persona jurídica distintos del fundador deberá contar con su consentimiento expreso, o, en caso de ser incapaz, con el de su representante legal.
- e. No podrán adoptarse denominaciones que hagan referencia a actividades que no se correspondan con los fines fundacionales, o induzcan a error o confusión respecto de la naturaleza o actividad de la fundación.
- f. Se observarán las prohibiciones y reservas de denominación previstas en la legislación vigente.

2. No se admitirá ninguna denominación que incumpla cualquiera de las reglas establecidas en el apartado anterior, o conste que coincide o se asemeja con la de una entidad preexistente inscrita en otro Registro público, o con una denominación protegida o reservada a otras entidades públicas o privadas por su legislación específica.

#### **Artículo 6.** Domicilio.

1. Deberán estar domiciliadas en España las fundaciones que desarrollen principalmente su actividad dentro del territorio nacional.

2. Las fundaciones tendrán su domicilio estatutario en el lugar donde se encuentre la sede de su Patronato, o bien en el lugar en que desarrollen principalmente sus actividades.

Las fundaciones que se inscriban en España para desarrollar una actividad principal en el extranjero, tendrán su domicilio estatutario en la sede de su Patronato dentro del territorio nacional.

## **Artículo 7.** Fundaciones extranjeras.

1. Las fundaciones extranjeras que pretendan ejercer sus actividades de forma estable en España, deberán mantener una delegación en territorio español que constituirá su domicilio a los efectos de esta Ley, e inscribirse en el Registro de Fundaciones competente en función del ámbito territorial en que desarrollen principalmente sus actividades.

2. La fundación extranjera que pretenda su inscripción deberá acreditar ante el Registro de Fundaciones correspondiente que ha sido válidamente constituida con arreglo a su ley personal.

La inscripción podrá denegarse cuando no se acredite la circunstancia señalada en el párrafo anterior, así como cuando los fines no sean de interés general con arreglo al ordenamiento español.

3. Las fundaciones extranjeras que incumplan los requisitos establecidos en este artículo no podrán utilizar la denominación de *Fundación*.

4. Las delegaciones en España de fundaciones extranjeras quedarán sometidas al Protectorado que corresponda en función del ámbito territorial en que desarrollen principalmente sus actividades, siéndoles de aplicación el régimen jurídico previsto para las fundaciones españolas.

## **CAPÍTULO II. CONSTITUCIÓN DE LA FUNDACIÓN.**

### **Artículo 8.** Capacidad para fundar.

1. Podrán constituir fundaciones las personas físicas y las personas jurídicas, sean éstas públicas o privadas.

2. Las personas físicas requerirán de capacidad para disponer gratuitamente, *inter vivos* o *mortis causa*, de los bienes y derechos en que consista la dotación.

3. Las personas jurídicas privadas de índole asociativa requerirán el acuerdo expreso del órgano competente para disponer gratuitamente de sus bienes, con arreglo a sus Estatutos o a la legislación que les resulte aplicable. Las de índole institucional deberán contar con el acuerdo de su órgano rector.

4. Las personas jurídico-públicas tendrán capacidad para constituir fundaciones, salvo que sus normas reguladoras establezcan lo contrario.

### **Artículo 9.** Modalidades de constitución.

1. La fundación podrá constituirse por actos *inter vivos* o *mortis causa*.

2. La constitución de la fundación por acto *inter vivos* se realizará mediante escritura pública, con el contenido que determina el artículo siguiente.

3. La constitución de la fundación por acto *mortis causa* se realizará testamentariamente, cumpliéndose en el testamento los requisitos establecidos en el artículo siguiente para la escritura de constitución.

4. Si en la constitución de una fundación por acto *mortis causa* el testador se hubiera limitado a establecer su voluntad de crear una fundación y de disponer de los bienes y derechos de la dotación, la escritura pública en la que se contengan los demás requisitos exigidos por esta Ley se otorgará por el albacea testamentario y, en su defecto, por los herederos testamentarios. En caso de que éstos no existieran, o incumplieran esta obligación, la escritura se otorgará por el Protectorado, previa autorización judicial.

#### **Artículo 10.** Escritura de constitución.

La escritura de constitución de una fundación deberá contener, al menos, los siguientes extremos:

- a. El nombre, apellidos, edad y estado civil del fundador o fundadores, si son personas físicas, y su denominación o razón social, si son personas jurídicas, y, en ambos casos, su nacionalidad y domicilio y número de identificación fiscal.
- b. La voluntad de constituir una fundación.
- c. La dotación, su valoración y la forma y realidad de su aportación.
- d. Los Estatutos de la fundación, cuyo contenido se ajustará a las prescripciones del artículo siguiente.
- e. La identificación de las personas que integran el Patronato, así como su aceptación si se efectúa en el momento fundacional.

#### **Artículo 11.** Estatutos.

1. En los Estatutos de la fundación se hará constar:

- a. La denominación de la entidad.
- b. Los fines fundacionales.
- c. El domicilio de la fundación y el ámbito territorial en que haya de desarrollar principalmente sus actividades.
- d. Las reglas básicas para la aplicación de los recursos al cumplimiento de los fines fundacionales y para la determinación de los beneficiarios.
- e. La composición del Patronato, las reglas para la designación y sustitución de sus miembros, las causas de su cese, sus atribuciones y la forma de deliberar y adoptar acuerdos.
- f. Cualesquiera otras disposiciones y condiciones lícitas que el fundador o fundadores tengan a bien establecer.

2. Toda disposición de los Estatutos de la fundación o manifestación de la voluntad del fundador que sea contraria a la Ley se tendrá por no puesta, salvo que afecte a la validez constitutiva de aquélla. En este último caso, no procederá la inscripción de la fundación en el correspondiente Registro de Fundaciones.

## **Artículo 12.** Dotación.

1. La dotación, que podrá consistir en bienes y derechos de cualquier clase, ha de ser adecuada y suficiente para el cumplimiento de los fines fundacionales. Se presumirá suficiente la dotación cuyo valor económico alcance los 30.000 euros.

Cuando la dotación sea de inferior valor, el fundador deberá justificar su adecuación y suficiencia a los fines fundacionales mediante la presentación del primer programa de actuación, junto con un estudio económico que acredite su viabilidad utilizando exclusivamente dichos recursos.

2. Si la aportación es dineraria, podrá efectuarse en forma sucesiva. En tal caso, el desembolso inicial será, al menos, del 25 %, y el resto se deberá hacer efectivo en un plazo no superior a cinco años, contados desde el otorgamiento de la escritura pública de constitución de la fundación.

Si la aportación no es dineraria, deberá incorporarse a la escritura de constitución tasación realizada por un experto independiente.

En uno y otro caso, deberá acreditarse o garantizarse la realidad de las aportaciones ante el notario autorizante, en los términos que reglamentariamente se establezcan.

3. Se aceptará como dotación el compromiso de aportaciones de terceros, siempre que dicha obligación conste en títulos de los que llevan aparejada ejecución.

4. Formarán también parte de la dotación los bienes y derechos de contenido patrimonial que durante la existencia de la fundación se aporten en tal concepto por el fundador o por terceras personas, o que se afecten por el Patronato, con carácter permanente, a los fines fundacionales.

5. En ningún caso se considerará dotación el mero propósito de recaudar donativos.

## **Artículo 13.** Fundación en proceso de formación.

1. Otorgada la escritura fundacional, y en tanto se procede a la inscripción en el correspondiente Registro de Fundaciones, el Patronato de la fundación realizará, además de los actos necesarios para la inscripción, únicamente aquellos otros que resulten indispensables para la conservación de su patrimonio y los que no admitan demora sin perjuicio para la fundación, los cuales se entenderán automáticamente asumidos por ésta cuando obtenga personalidad jurídica.

2. Transcurridos seis meses desde el otorgamiento de la escritura pública fundacional sin que los patronos hubiesen instado la inscripción en el correspondiente Registro de Fundaciones, el Protectorado procederá a cesar a los patronos, quienes responderán solidariamente de las obligaciones contraídas en nombre de la fundación y por los perjuicios que ocasione la falta de inscripción.

Asimismo, el Protectorado procederá a nombrar nuevos patronos, previa autorización judicial, que asumirán la obligación de inscribir la fundación en el correspondiente Registro de Fundaciones.

### **CAPÍTULO III. GOBIERNO DE LA FUNDACIÓN.**

#### **Artículo 14.** Patronato.

1. En toda fundación deberá existir, con la denominación de Patronato, un órgano de gobierno y representación de la misma, que adoptará sus acuerdos por mayoría en los términos establecidos en los Estatutos.
2. Corresponde al Patronato cumplir los fines fundacionales y administrar con diligencia los bienes y derechos que integran el patrimonio de la fundación, manteniendo el rendimiento y utilidad de los mismos.

#### **Artículo 15.** Patronos.

1. El Patronato estará constituido por un mínimo de tres miembros, que elegirán entre ellos un Presidente, si no estuviera prevista de otro modo la designación del mismo en la escritura de constitución o en los Estatutos.

Asimismo, el Patronato deberá nombrar un Secretario, cargo que podrá recaer en una persona ajena a aquel, en cuyo caso tendrá voz pero no voto, y a quien corresponderá la certificación de los acuerdos del Patronato.

2. Podrán ser miembros del Patronato las personas físicas que tengan plena capacidad de obrar y no estén inhabilitadas para el ejercicio de cargos públicos.

Las personas jurídicas podrán formar parte del Patronato, y deberán designar a la persona o personas físicas que las representen en los términos establecidos en los Estatutos.

3. Los patronos entrarán a ejercer sus funciones después de haber aceptado expresamente el cargo en documento público, en documento privado con firma legitimada por notario o mediante comparecencia realizada al efecto en el Registro de Fundaciones.

Asimismo, la aceptación se podrá llevar a cabo ante el Patronato, acreditándose a través de certificación expedida por el Secretario, con firma legitimada notarialmente.

En todo caso, la aceptación se notificará formalmente al Protectorado, y se inscribirá en el Registro de Fundaciones.

4. Los patronos ejercerán su cargo gratuitamente sin perjuicio del derecho a ser reembolsados de los gastos debidamente justificados que el cargo les ocasione en el ejercicio de su función.

No obstante lo establecido en el párrafo anterior, y salvo que el fundador hubiese dispuesto lo contrario, el Patronato podrá fijar una retribución adecuada a aquellos patronos que presten a la fundación servicios distintos de los que implica el desempeño de las funciones que les corresponden como miembros del Patronato, previa autorización del Protectorado.

5. El cargo de patrono que recaiga en persona física deberá ejercerse personalmente. No obstante, podrá actuar en su nombre y representación otro patrono por él designado. Esta actuación será siempre para actos concretos y deberá ajustarse a las instrucciones que, en su caso, el representado formule por escrito.

Podrá actuar en nombre de quien fuera llamado a ejercer la función de patrono por razón del cargo que ocupare, la persona a quien corresponda su sustitución.

#### **Artículo 16.** Delegación y apoderamientos.

1. Si los Estatutos no lo prohibieran, el Patronato podrá delegar sus facultades en uno o más de sus miembros. No son delegables la aprobación de las cuentas y del plan de actuación, la modificación de los Estatutos, la fusión y la liquidación de la fundación ni aquellos actos que requieran la autorización del Protectorado.

2. Los Estatutos podrán prever la existencia de otros órganos para el desempeño de las funciones que expresamente se les encomienden, con las excepciones previstas en el párrafo anterior.

3. El Patronato podrá otorgar y revocar poderes generales y especiales, salvo que los Estatutos dispongan lo contrario.

4. Las delegaciones, los apoderamientos generales y su revocación, así como la creación de otros órganos, deberán inscribirse en el Registro de Fundaciones.

#### **Artículo 17.** Responsabilidad de los patronos.

1. Los patronos deberán desempeñar el cargo con la diligencia de un representante leal.

2. Los patronos responderán solidariamente frente a la fundación de los daños y perjuicios que causen por actos contrarios a la Ley o a los Estatutos, o por los realizados sin la diligencia con la que deben desempeñar el cargo. Quedarán exentos de responsabilidad quienes hayan votado en contra del acuerdo, y quienes prueben que, no habiendo intervenido en su adopción y ejecución, desconocían su existencia o, conociéndola, hicieron todo lo conveniente para evitar el daño o, al menos, se opusieron expresamente a aquel.

3. La acción de responsabilidad se entablará, ante la autoridad judicial y en nombre de la fundación:

- a. Por el propio órgano de gobierno de la fundación, previo acuerdo motivado del mismo, en cuya adopción no participará el patrono afectado.
- b. Por el Protectorado, en los términos establecidos en el artículo 35.2.
- c. Por los patronos disidentes o ausentes, en los términos del apartado 2 de este artículo, así como por el fundador cuando no fuere Patrono.

#### **Artículo 18.** Sustitución, cese y suspensión de patronos.

1. La sustitución de los patronos se producirá en la forma prevista en los Estatutos. Cuando ello no fuere posible, se procederá de conformidad con lo dispuesto en el

artículo 29 de esta Ley, quedando facultado el Protectorado, hasta que la modificación estatutaria se produzca, para la designación de la persona o personas que integren provisionalmente el órgano de gobierno y representación de la fundación.

2. El cese de los patronos de una fundación se producirá en los supuestos siguientes:

- a. Por muerte o declaración de fallecimiento, así como por extinción de la persona jurídica.
- b. Por incapacidad, inhabilitación o incompatibilidad, de acuerdo con lo establecido en la Ley.
- c. Por cese en el cargo por razón del cual fueron nombrados miembros del Patronato.
- d. Por no desempeñar el cargo con la diligencia prevista en el apartado 1 del artículo anterior, si así se declara en resolución judicial.
- e. Por resolución judicial que acoja la acción de responsabilidad por los actos mencionados en el apartado 2 del artículo anterior.
- f. Por el transcurso del plazo de seis meses desde el otorgamiento de la escritura pública fundacional sin haber instado la inscripción en el correspondiente Registro de Fundaciones.
- g. Por el transcurso del período de su mandato si fueron nombrados por un determinado tiempo.
- h. Por renuncia, que podrá llevarse a cabo por cualquiera de los medios y mediante los trámites previstos para la aceptación.
- i. Por las causas establecidas válidamente para el cese en los Estatutos.

3. La suspensión de los patronos podrá ser acordada cautelarmente por el juez cuando se entable contra ellos la acción de responsabilidad.

4. La sustitución, el cese y la suspensión de los patronos se inscribirán en el correspondiente Registro de Fundaciones.

#### **CAPÍTULO IV. PATRIMONIO DE LA FUNDACIÓN.**

**Artículo 19.** Composición, administración y disposición del patrimonio.

1. El patrimonio de la fundación está formado por todos los bienes, derechos y obligaciones susceptibles de valoración económica que integren la dotación, así como por aquellos que adquiera la fundación con posterioridad a su constitución, se afecten o no a la dotación.

2. La administración y disposición del patrimonio corresponderá al Patronato en la forma establecida en los Estatutos y con sujeción a lo dispuesto en la presente Ley.

**Artículo 20.** Titularidad de bienes y derechos.

1. La fundación deberá figurar como titular de todos los bienes y derechos integrantes de su patrimonio, que deberán constar en su inventario anual.



2. Los órganos de gobierno promoverán, bajo su responsabilidad, la inscripción a nombre de la fundación de los bienes y derechos que integran el patrimonio de ésta, en los Registros públicos correspondientes.

#### **Artículo 21.** Enajenación y gravamen.

1. La enajenación, onerosa o gratuita, así como el gravamen de los bienes y derechos que formen parte de la dotación, o estén directamente vinculados al cumplimiento de los fines fundacionales, requerirán la previa autorización del Protectorado, que se concederá si existe justa causa debidamente acreditada.

2. Se entiende que los bienes y derechos de la fundación están directamente vinculados al cumplimiento de los fines fundacionales, cuando dicha vinculación esté contenida en una declaración de voluntad expresa, ya sea del fundador, del Patronato de la fundación o de la persona física o jurídica, pública o privada que realice una aportación voluntaria a la fundación, y siempre respecto de los bienes y derechos aportados.

Asimismo, la vinculación a que se refiere el párrafo anterior podrá realizarse por resolución motivada del Protectorado o de la autoridad judicial.

3. Los restantes actos de disposición de aquellos bienes y derechos fundacionales distintos de los que forman parte de la dotación o estén vinculados directamente al cumplimiento de los fines fundacionales, incluida la transacción o compromiso, y de gravamen de bienes inmuebles, establecimientos mercantiles o industriales, bienes de interés cultural, así como aquéllos cuyo importe, con independencia de su objeto, sea superior al 20 % del activo de la fundación que resulte del último balance aprobado, deberán ser comunicados por el Patronato al Protectorado en el plazo máximo de treinta días hábiles siguientes a su realización.

El Protectorado podrá ejercer las acciones de responsabilidad que correspondan contra los patronos, cuando los acuerdos del Patronato fueran lesivos para la fundación en los términos previstos en la Ley.

4. Las enajenaciones o gravámenes a que se refiere el presente artículo se harán constar anualmente en el Registro de Fundaciones al término del ejercicio económico. Del mismo modo, se inscribirán en el Registro de la Propiedad o en el Registro público que corresponda por razón del objeto, y se reflejarán en el Libro inventario de la fundación.

#### **Artículo 22.** Herencias y donaciones.

1. La aceptación de herencias por las fundaciones se entenderá hecha siempre a beneficio de inventario. Los patronos serán responsables frente a la fundación de la pérdida del beneficio de inventario por los actos a que se refiere el artículo 1024 del Código Civil.

2. La aceptación de legados con cargas o donaciones onerosas o remuneratorias y la repudiación de herencias, donaciones o legados sin cargas será comunicada por el Patronato al Protectorado en el plazo máximo de los diez días hábiles siguientes, pudiendo éste ejercer las acciones de responsabilidad que correspondan contra los

patronos, si los actos del Patronato fueran lesivos para la fundación, en los términos previstos en esta Ley.

## **CAPÍTULO V. FUNCIONAMIENTO Y ACTIVIDAD DE LA FUNDACIÓN.**

### **Artículo 23.** Principios de actuación.

Las fundaciones están obligadas a:

- a. Destinar efectivamente el patrimonio y sus rentas, de acuerdo con la presente Ley y los Estatutos de la fundación, a sus fines fundacionales.
- b. Dar información suficiente de sus fines y actividades para que sean conocidos por sus eventuales beneficiarios y demás interesados.
- c. Actuar con criterios de imparcialidad y no discriminación en la determinación de sus beneficiarios.

### **Artículo 24.** Actividades económicas.

1. Las fundaciones podrán desarrollar actividades económicas cuyo objeto esté relacionado con los fines fundacionales o sean complementarias o accesorias de las mismas, con sometimiento a las normas reguladoras de la defensa de la competencia.

Además, podrán intervenir en cualesquiera actividades económicas a través de su participación en sociedades, con arreglo a lo previsto en los siguientes apartados.

2. Las fundaciones podrán participar en sociedades mercantiles en las que no se responda personalmente de las deudas sociales. Cuando esta participación sea mayoritaria deberán dar cuenta al Protectorado en cuanto dicha circunstancia se produzca.

3. Si la fundación recibiera por cualquier título, bien como parte de la dotación inicial, bien en un momento posterior, alguna participación en sociedades en las que deba responder personalmente de las deudas sociales, deberá enajenar dicha participación salvo que, en el plazo máximo de un año, se produzca la transformación de tales sociedades en otras en las que quede limitada la responsabilidad de la fundación.

### **Artículo 25.** Contabilidad, auditoría y plan de actuación.

1. Las fundaciones deberán llevar una contabilidad ordenada y adecuada a su actividad, que permita un seguimiento cronológico de las operaciones realizadas. Para ello llevarán necesariamente un Libro Diario y un Libro de Inventarios y Cuentas Anuales.

2. El Presidente, o la persona que conforme a los Estatutos de la fundación, o al acuerdo adoptado por sus órganos de gobierno corresponda, formulará las cuentas anuales, que deberán ser aprobadas en el plazo máximo de seis meses desde el cierre del ejercicio por el Patronato de la fundación.

Las cuentas anuales, que comprenden el balance, la cuenta de resultados y la memoria, forman una unidad, deben ser redactadas con claridad y mostrar la imagen fiel del patrimonio, de la situación financiera y de los resultados de la fundación.

La memoria, además de completar, ampliar y comentar la información contenida en el balance y en la cuenta de resultados, incluirá las actividades fundacionales, los cambios en sus órganos de gobierno, dirección y representación, así como el grado de cumplimiento del plan de actuación, indicando los recursos empleados, su procedencia y el número de beneficiarios en cada una de las distintas actuaciones realizadas, los convenios que, en su caso, se hayan llevado a cabo con otras entidades para estos fines, y el grado de cumplimiento de las reglas establecidas en el artículo 27 de la presente Ley.

Las actividades fundacionales figurarán detalladas con los requisitos que reglamentariamente se establezcan. Igualmente, se incorporará a la memoria un inventario de los elementos patrimoniales, cuyo contenido se desarrollará reglamentariamente.

3. Las fundaciones podrán formular sus cuentas anuales en los modelos abreviados cuando cumplan los requisitos establecidos al respecto para las sociedades mercantiles. La referencia al importe neto de la cifra anual de negocios, establecida en la legislación mercantil, se entenderá realizada al importe del volumen anual de ingresos por la actividad propia más, si procede, la cifra de negocios de su actividad mercantil.

4. Reglamentariamente se desarrollará un modelo de llevanza simplificado de la contabilidad, que podrá ser aplicado por las fundaciones en las que, al cierre del ejercicio, se cumplan al menos dos de las siguientes circunstancias:

- a. Que el total de las partidas del activo no supere 150.000 euros. A estos efectos, se entenderá por total activo el total que figura en el modelo de balance.
- b. Que el importe del volumen anual de ingresos por la actividad propia, más, en su caso, el de la cifra de negocios de su actividad mercantil, sea inferior a 150.000 euros.
- c. Que el número medio de trabajadores empleados durante el ejercicio no sea superior a 5.

5. Existe obligación de someter a auditoría externa las cuentas anuales de todas las fundaciones en las que, a fecha de cierre del ejercicio, concurran al menos dos de las circunstancias siguientes:

- a. Que el total de las partidas del activo supere 2.400.000 euros.
- b. Que el importe neto de su volumen anual de ingresos por la actividad propia más, en su caso, el de la cifra de negocios de su actividad mercantil sea superior a 2.400.000 euros.
- c. Que el número medio de trabajadores empleados durante el ejercicio sea superior a 50.

La auditoría se contratará y realizará de acuerdo con lo previsto en la Ley 19/1988, de 12 de julio, de Auditoría de Cuentas, disponiendo los auditores de un plazo mínimo de un mes, a partir del momento en que les fueran entregadas las cuentas anuales

formuladas, para realizar el informe de auditoría. El régimen de nombramiento y revocación de los auditores se establecerá reglamentariamente.

6. En relación con las circunstancias señaladas en los apartados 3, 4 y 5 anteriores, éstas se aplicarán teniendo en cuenta lo siguiente:

- a. Cuando una fundación, en la fecha de cierre del ejercicio, pase a cumplir dos de las citadas circunstancias, o bien cese de cumplirlas, tal situación únicamente producirá efectos en cuanto a lo señalado si se repite durante dos ejercicios consecutivos.
- b. En el primer ejercicio económico desde su constitución o fusión, las fundaciones cumplirán lo dispuesto en los apartados anteriormente mencionados si reúnen, al cierre de dicho ejercicio, al menos dos de las tres circunstancias que se señalan.

7. Las cuentas anuales se aprobarán por el Patronato de la fundación y se presentarán al Protectorado dentro de los diez días hábiles siguientes a su aprobación. En su caso, se acompañarán del informe de auditoría. El Protectorado, una vez examinadas y comprobada su adecuación formal a la normativa vigente, procederá a depositarlas en el Registro de Fundaciones. Cualquier persona podrá obtener información de los documentos depositados.

8. El Patronato elaborará y remitirá al Protectorado, en los últimos tres meses de cada ejercicio, un plan de actuación, en el que queden reflejados los objetivos y las actividades que se prevea desarrollar durante el ejercicio siguiente.

9. Cuando se realicen actividades económicas, la contabilidad de las fundaciones se ajustará a lo dispuesto en el Código de Comercio, debiendo formular cuentas anuales consolidadas cuando la fundación se encuentre en cualquiera de los supuestos allí previstos para la sociedad dominante.

En cualquier caso, se deberá incorporar información detallada en un apartado específico de la memoria, indicando los distintos elementos patrimoniales afectos a la actividad mercantil.

#### **Artículo 26.** Obtención de ingresos.

Las fundaciones podrán obtener ingresos por sus actividades siempre que ello no implique una limitación injustificada del ámbito de sus posibles beneficiarios.

#### **Artículo 27.** Destino de rentas e ingresos.

1. A la realización de los fines fundacionales deberá ser destinado, al menos, el 70 % de los resultados de las explotaciones económicas que se desarrollen y de los ingresos que se obtengan por cualquier otro concepto, deducidos los gastos realizados, para la obtención de tales resultados o ingresos, debiendo destinar el resto a incrementar bien la dotación o bien las reservas según acuerdo del Patronato. Los gastos realizados para la obtención de tales ingresos podrán estar integrados, en su caso, por la parte proporcional de los gastos por servicios exteriores, de los gastos de personal, de otros gastos de gestión, de los gastos financieros y de los tributos, en cuanto que contribuyan a la obtención de los ingresos, excluyendo de este cálculo los gastos realizados para el

cumplimiento de los fines estatutarios. El plazo para el cumplimiento de esta obligación será el comprendido entre el inicio del ejercicio en que se hayan obtenido los respectivos resultados e ingresos y los cuatro años siguientes al cierre de dicho ejercicio.

En el cálculo de los ingresos no se incluirán las aportaciones o donaciones recibidas en concepto de dotación patrimonial en el momento de la constitución o en un momento posterior, ni los ingresos obtenidos en la transmisión onerosa de bienes inmuebles en los que la entidad desarrolle la actividad propia de su objeto o finalidad específica, siempre que el importe de la citada transmisión se reinvierta en bienes inmuebles en los que concurra dicha circunstancia.

2. Se entiende por gastos de administración los directamente ocasionados por la administración de los bienes y derechos que integran el patrimonio de la fundación, y aquellos otros de los que los patronos tienen derecho a resarcirse de acuerdo con el artículo 15.4.

Reglamentariamente se determinará la proporción máxima de dichos gastos.

#### **Artículo 28. Autocontratación.**

Los patronos podrán contratar con la fundación, ya sea en nombre propio o de un tercero, previa autorización del Protectorado que se extenderá al supuesto de personas físicas que actúen como representantes de los patronos.

### **CAPÍTULO VI. MODIFICACIÓN, FUSIÓN Y EXTINCIÓN DE LA FUNDACIÓN.**

#### **Artículo 29. Modificación de los Estatutos.**

1. El Patronato podrá acordar la modificación de los Estatutos de la fundación siempre que resulte conveniente en interés de la misma, salvo que el fundador lo haya prohibido.

2. Cuando las circunstancias que presidieron la constitución de la fundación hayan variado de manera que ésta no pueda actuar satisfactoriamente con arreglo a sus Estatutos, el Patronato deberá acordar la modificación de los mismos, salvo que para este supuesto el fundador haya previsto la extinción de la fundación.

3. Si el Patronato no de cumplimiento a lo previsto en el apartado anterior, el Protectorado le requerirá para que lo cumpla, solicitando en caso contrario de la autoridad judicial que resuelva sobre la procedencia de la modificación de Estatutos requerida.

4. La modificación o nueva redacción de los Estatutos acordada por el Patronato se comunicará al Protectorado, que sólo podrá oponerse por razones de legalidad y mediante acuerdo motivado, en el plazo máximo de tres meses a contar desde la notificación al mismo del correspondiente acuerdo del Patronato. El Protectorado podrá comunicar en cualquier momento dentro de dicho plazo y de forma expresa su no oposición a la modificación o nueva redacción de los Estatutos.

5. La modificación o nueva redacción habrá de ser formalizada en escritura pública e inscrita en el correspondiente Registro de Fundaciones.

### **Artículo 30.** Fusión.

1. Las fundaciones, siempre que no lo haya prohibido el fundador, podrán fusionarse previo acuerdo de los respectivos Patronatos, que se comunicará al Protectorado.

2. El Protectorado podrá oponerse a la fusión por razones de legalidad y mediante acuerdo motivado, en el plazo máximo de tres meses a contar desde la notificación al mismo de los respectivos acuerdos de las fundaciones interesadas. El Protectorado podrá comunicar en cualquier momento dentro de dicho plazo y de forma expresa su no oposición al acuerdo de fusión.

3. La fusión requerirá el otorgamiento de escritura pública y la inscripción en el correspondiente Registro de Fundaciones.

La escritura pública contendrá los Estatutos de la fundación resultante de la fusión, así como la identificación de los miembros de su primer Patronato.

4. Cuando una fundación resulte incapaz de alcanzar sus fines, el Protectorado podrá requerirla para que se fusione con otra de análogos fines que haya manifestado ante el Protectorado su voluntad favorable a dicha fusión, siempre que el fundador no lo hubiera prohibido.

Frente a la oposición de aquélla, el Protectorado podrá solicitar de la autoridad judicial que ordene la referida fusión.

### **Artículo 31.** Causas de extinción.

La fundación se extinguirá:

- a. Cuando expire el plazo por el que fue constituida.
- b. Cuando se hubiese realizado íntegramente el fin fundacional.
- c. Cuando sea imposible la realización del fin fundacional, sin perjuicio de lo dispuesto en los artículos 29 y 30 de la presente Ley.
- d. Cuando así resulte de la fusión a que se refiere el artículo anterior.
- e. Cuando concurra cualquier otra causa prevista en el acto constitutivo o en los Estatutos.
- f. Cuando concurra cualquier otra causa establecida en las leyes.

### **Artículo 32.** Formas de extinción.

1. En el supuesto del párrafo a del artículo anterior la fundación se extinguirá de pleno derecho.

2. En los supuestos contemplados en los párrafos b, c y e del artículo anterior, la extinción de la fundación requerirá acuerdo del Patronato ratificado por el Protectorado. Si no hubiese acuerdo del Patronato, o éste no fuese ratificado por el Protectorado, la

extinción de la fundación requerirá resolución judicial motivada, que podrá ser instada por el Protectorado o por el Patronato, según los casos.

3. En el supuesto del párrafo f del artículo anterior se requerirá resolución judicial motivada.

4. El acuerdo de extinción o, en su caso, la resolución judicial, se inscribirán en el correspondiente Registro de Fundaciones.

### **Artículo 33.** Liquidación.

1. La extinción de la fundación, salvo en el supuesto previsto en el artículo 31.d, determinará la apertura del procedimiento de liquidación, que se realizará por el Patronato de la fundación bajo el control del Protectorado.

2. Los bienes y derechos resultantes de la liquidación se destinarán a las fundaciones o a las entidades no lucrativas privadas que persigan fines de interés general y que tengan afectados sus bienes, incluso para el supuesto de su disolución, a la consecución de aquéllos, y que hayan sido designados en el negocio fundacional o en los Estatutos de la fundación extinguida. En su defecto, este destino podrá ser decidido, en favor de las mismas fundaciones y entidades mencionadas, por el Patronato, cuando tenga reconocida esa facultad por el fundador, y, a falta de esa facultad, corresponderá al Protectorado cumplir ese cometido.

3. No obstante lo dispuesto en el apartado anterior, las fundaciones podrán prever en sus Estatutos o cláusulas fundacionales que los bienes y derechos resultantes de la liquidación sean destinados a entidades públicas, de naturaleza no fundacional, que persigan fines de interés general.

4. Reglamentariamente se establecerán los criterios reguladores del procedimiento de liquidación a que se hace referencia en los apartados anteriores.

## **CAPÍTULO VII. EL PROTECTORADO.**

### **Artículo 34.** Protectorado.

1. El Protectorado velará por el correcto ejercicio del derecho de fundación y por la legalidad de la constitución y funcionamiento de las fundaciones.

2. El Protectorado será ejercido por la Administración General del Estado, en la forma que reglamentariamente se determine, respecto de las fundaciones de competencia estatal.

### **Artículo 35.** Funciones del Protectorado.

1. Son funciones del Protectorado:

- a. Informar, con carácter preceptivo y vinculante para el Registro de Fundaciones, sobre la idoneidad de los fines y sobre la suficiencia dotacional de las

fundaciones que se encuentren en proceso de constitución, de acuerdo con lo previsto en los artículos 3 y 12 de la presente Ley.

- b. Asesorar a las fundaciones que se encuentren en proceso de constitución, en relación con la normativa aplicable a dicho proceso.
- c. Asesorar a las fundaciones ya inscritas sobre su régimen jurídico, económico-financiero y contable, así como sobre cualquier cuestión relativa a las actividades por ellas desarrolladas en el cumplimiento de sus fines, prestándoles a tal efecto el apoyo necesario.
- d. Dar a conocer la existencia y actividades de las fundaciones.
- e. Velar por el efectivo cumplimiento de los fines fundacionales, de acuerdo con la voluntad del fundador, y teniendo en cuenta la consecución del interés general.
- f. Verificar si los recursos económicos de la fundación han sido aplicados a los fines fundacionales, pudiendo solicitar del Patronato la información que a tal efecto resulte necesaria, previo informe pericial realizado en las condiciones que reglamentariamente se determine.
- g. Ejercer provisionalmente las funciones del órgano de gobierno de la fundación si por cualquier motivo faltasen todas las personas llamadas a integrarlo.
- h. Designar nuevos patronos de las fundaciones en período de constitución cuando los patronos inicialmente designados no hubieran promovido su inscripción registral, en los términos previstos en el artículo 13.2 de la presente Ley.
- i. Cuantas otras funciones se establezcan en ésta o en otras leyes.

2. En todo caso, el Protectorado está legitimado para ejercitar la correspondiente acción de responsabilidad por los actos relacionados en el artículo 17.2 y para instar el cese de los patronos en el supuesto contemplado en el párrafo d del artículo 18.2. Asimismo, está legitimado para impugnar los actos y acuerdos del Patronato que sean contrarios a los preceptos legales o estatutarios por los que se rige la fundación.

3. Cuando el Protectorado encuentre indicios racionales de ilicitud penal en la actividad de una fundación, dictará resolución motivada, dando traslado de toda la documentación al Ministerio Fiscal o al órgano jurisdiccional competente, comunicando esta circunstancia a la fundación interesada.

## **CAPÍTULO VIII.**

### **EL REGISTRO DE FUNDACIONES DE COMPETENCIA ESTATAL.**

**Artículo 36.** El Registro de Fundaciones de competencia estatal.

1. Existirá un Registro de Fundaciones de competencia estatal dependiente del Ministerio de Justicia, en el que se inscribirán los actos relativos a las fundaciones que desarrollen su actividad en todo el territorio del Estado o principalmente en el territorio de más de una Comunidad Autónoma.

2. La estructura y funcionamiento del Registro de Fundaciones de competencia estatal se determinarán reglamentariamente.

3. En el Registro de Fundaciones de competencia estatal se llevará una sección de denominaciones, en la que se integrarán las de las fundaciones ya inscritas en los Registros estatal y autonómicos, y las denominaciones sobre cuya utilización exista reserva temporal. Las Comunidades Autónomas, una vez realizada la inscripción de la



constitución de la fundación o, en su caso, de la extinción de la misma, darán traslado de estas circunstancias al Registro de Fundaciones de competencia estatal, a efectos de lo dispuesto en el párrafo anterior y para constancia y publicidad general.

#### **Artículo 37.** Efectos.

1. Los Registros de Fundaciones serán públicos, presumiéndose el conocimiento del contenido de los asientos.
2. La publicidad se hará efectiva mediante certificación del contenido de los asientos, por nota simple informativa o por copia de los asientos y de los documentos depositados en los Registros o por medios informáticos o telemáticos que se ajustará a los requisitos establecidos en la normativa vigente en materia de protección de datos de carácter personal.
3. Los actos sujetos a inscripción no inscritos no perjudicarán a tercero de buena fe. La buena fe del tercero se presume en tanto no se pruebe que conocía el acto sujeto a inscripción no inscrito.
4. Lo dispuesto en este artículo se entiende sin perjuicio de la normativa reguladora de otros Registros públicos existentes.
5. Cuando el Registro encuentre indicios racionales de ilicitud penal en la constitución de una fundación, dictará resolución motivada, dando traslado de toda la documentación al Ministerio Fiscal o al órgano jurisdiccional competente, comunicando esta circunstancia a la fundación interesada, quedando suspendido el procedimiento de inscripción hasta tanto recaiga resolución judicial firme.

### **CAPÍTULO IX. EL CONSEJO SUPERIOR DE FUNDACIONES.**

#### **Artículo 38.** Consejo Superior de Fundaciones.

1. Se crea, con carácter de órgano consultivo, el Consejo Superior de Fundaciones.
2. El Consejo Superior de Fundaciones estará integrado por representantes de la Administración General del Estado, de las Comunidades Autónomas y de las fundaciones, atendiendo especialmente a la existencia de asociaciones de fundaciones con implantación estatal, y se regirá por las normas que reglamentariamente se establezcan sobre su estructura y composición.

#### **Artículo 39.** Funciones del Consejo Superior de Fundaciones.

Serán funciones del Consejo Superior de Fundaciones:

- a. Asesorar e informar sobre cualquier disposición legal o reglamentaria de carácter estatal que afecte directamente a las fundaciones, así como formular propuestas en este ámbito. Asimismo podrá informar sobre tales asuntos cuando le sean consultadas por los Consejos de Gobierno de las Comunidades Autónomas.

- b. Planificar y proponer las actuaciones necesarias para la promoción y fomento de las fundaciones, realizando los estudios precisos al efecto.
- c. Las demás que le puedan atribuir las disposiciones vigentes.

**Artículo 40.** Comisión de cooperación e información registral.

Se crea en el Consejo Superior de Fundaciones la Comisión de cooperación e información registral, que estará integrada por representantes de la Administración General del Estado y de las Comunidades Autónomas. Dicha Comisión se encargará de establecer mecanismos para la colaboración e información mutua entre los distintos registros, en particular en lo relativo a las denominaciones y a las comunicaciones sobre la inscripción y, en su caso, la extinción de fundaciones.

**CAPÍTULO X.**

**AUTORIZACIONES, INTERVENCIÓN TEMPORAL Y RECURSOS.**

**Artículo 41.** Autorizaciones.

La tramitación de las autorizaciones a que hace referencia la presente Ley se regirá por lo previsto en la Ley 30/1992, de 26 de noviembre, de Régimen Jurídico de las Administraciones Públicas y del Procedimiento Administrativo Común.

**Artículo 42.** Intervención temporal.

1. Si el Protectorado advirtiera una grave irregularidad en la gestión económica que ponga en peligro la subsistencia de la fundación o una desviación grave entre los fines fundacionales y la actividad realizada, requerirá del Patronato, una vez oído éste, la adopción de las medidas que estime pertinentes para la corrección de aquélla.

2. Si el requerimiento al que se refiere el apartado anterior no fuese atendido en el plazo que al efecto se señale, el Protectorado podrá solicitar de la autoridad judicial que acuerde, previa audiencia del Patronato, la intervención temporal de la fundación. Autorizada judicialmente la intervención de la fundación, el Protectorado asumirá todas las atribuciones legales y estatutarias del Patronato durante el tiempo que determine el juez. La intervención quedará alzada al expirar el plazo establecido, salvo que se acceda a prorrogarla mediante una nueva resolución judicial.

3. La resolución judicial que acuerde la intervención temporal de la fundación se inscribirá en el correspondiente Registro de Fundaciones.

**Artículo 43.** Recursos jurisdiccionales.

1. Los actos del Protectorado ponen fin a la vía administrativa y serán impugnables ante el orden jurisdiccional contencioso-administrativo.

2. Las resoluciones dictadas en los recursos contra la calificación de los Registros de Fundaciones ponen fin a la vía administrativa y podrán ser impugnadas ante el orden jurisdiccional contencioso-administrativo.

3. Corresponderá al Juzgado de Primera Instancia del domicilio de la fundación conocer, de acuerdo con los trámites del proceso declarativo que corresponda, de las pretensiones a las que se refieren los artículos 9.4, 13.2; 17.3; 18.2.A; 18.3; 29.3; 30.4; 32.2, 3 y 4; 35.2 y 42.2 de la presente Ley.

## **CAPÍTULO XI. FUNDACIONES DEL SECTOR PÚBLICO ESTATAL.**

### **Artículo 44. Concepto.**

A los efectos de esta Ley, se consideran fundaciones del sector público estatal aquellas fundaciones en las que concurra alguna de las siguientes circunstancias:

- a. Que se constituyan con una aportación mayoritaria, directa o indirecta, de la Administración General del Estado, sus organismos públicos o demás entidades del sector público estatal.
- b. Que su patrimonio fundacional, con un carácter de permanencia, esté formado en más de un 50 % por bienes o derechos aportados o cedidos por las referidas entidades.

### **Artículo 45. Creación.**

1. La constitución, transformación, fusión y la extinción, y los actos o negocios que impliquen la pérdida de su carácter de fundación del sector público estatal o la adquisición del carácter de fundación del sector público estatal de una fundación preexistente, requerirán autorización previa del Consejo de Ministros.

En la constitución y en la adquisición del carácter de fundación del sector público estatal de una fundación preexistente se asegurará, en todo caso, la designación por las entidades del sector público estatal de la mayoría de los miembros del patronato.

2. En el expediente de autorización deberá incluirse una memoria, que habrá de ser informada por el Ministerio de Administraciones Públicas, en la que, entre otros aspectos, se justifiquen suficientemente las razones o motivos por los que se considera que existirá una mejor consecución de los fines de interés general perseguidos a través de una fundación que mediante otras formas jurídicas, públicas o privadas, contempladas en la normativa vigente.

3. También deberá presentarse una memoria económica, que habrá de ser informada por el Ministerio de Hacienda. En el caso de creación de fundaciones, en la memoria se justificará la suficiencia de la dotación inicialmente prevista para el comienzo de su actividad y, en su caso, de los compromisos futuros para garantizar su continuidad.

### **Artículo 46. Régimen jurídico.**

1. Las fundaciones del sector público estatal estarán sujetas a las siguientes limitaciones:

- a. No podrán ejercer potestades públicas.

- b. Únicamente podrán realizar actividades relacionadas con el ámbito competencial de las entidades del sector público estatal fundadoras, debiendo coadyuvar a la consecución de los fines de las mismas, sin que ello suponga la asunción de sus competencias propias, salvo previsión legal expresa.

2. El Protectorado de estas fundaciones se ejercerá, con independencia del ámbito territorial de actuación de las mismas, por la Administración General del Estado.

3. En materia de presupuestos, contabilidad y auditoría de cuentas, estas fundaciones se regirán por las disposiciones que les sean aplicables del texto refundido de la Ley General Presupuestaria, aprobado por el Real Decreto Legislativo 1091/1988, de 23 de septiembre.

En todo caso, la realización de la auditoría externa de las fundaciones del sector público estatal en las que concurren las circunstancias previstas en el artículo 25.5 de la presente Ley, corresponderá a la Intervención General de la Administración del Estado.

4. La selección del personal deberá realizarse con sujeción a los principios de igualdad, mérito, capacidad y publicidad de la correspondiente convocatoria.

5. Asimismo, su contratación se ajustará a los principios de publicidad, concurrencia y objetividad, salvo que la naturaleza de la operación a realizar sea incompatible con estos principios.

6. Cuando la actividad exclusiva o principal de la fundación sea la disposición dineraria de fondos, sin contraprestación directa de los beneficiarios, para la ejecución de actuaciones o proyectos específicos, dicha actividad se ajustará a los principios de publicidad, concurrencia y objetividad, siempre que tales recursos provengan del sector público estatal.

7. En los aspectos no regulados específicamente en este capítulo, las fundaciones del sector público estatal se regirán, con carácter general, por lo dispuesto en la presente Ley.

#### **DISPOSICIÓN ADICIONAL PRIMERA.** Fundaciones del Patrimonio Nacional.

La presente Ley no será de aplicación a las fundaciones a que se refiere la Ley 23/1982, de 16 de junio, del Patrimonio Nacional.

#### **DISPOSICIÓN ADICIONAL SEGUNDA.** Fundaciones de entidades religiosas.

Lo dispuesto en esta Ley se entiende sin perjuicio de lo establecido en los acuerdos con la Iglesia Católica y en los acuerdos y convenios de cooperación suscritos por el Estado con otras iglesias, confesiones y comunidades religiosas, así como en las normas dictadas para su aplicación, para las fundaciones creadas o fomentadas por las mismas.

#### **DISPOSICIÓN ADICIONAL TERCERA.** Fundaciones públicas excluidas.

Las fundaciones públicas sanitarias a que se refiere el artículo 111 de la Ley 50/1998, de 30 de diciembre, de Medidas fiscales, administrativas y del orden social, seguirán rigiéndose por su normativa específica.

**DISPOSICIÓN ADICIONAL CUARTA.** Fundaciones constituidas al amparo de la Ley 15/1997, de 25 de abril, sobre habilitación de nuevas formas de gestión del Sistema Nacional de Salud.

Las fundaciones constituidas al amparo de la Ley 15/1997, de 25 de abril, sobre habilitación de nuevas formas de gestión del Sistema Nacional de Salud, seguirán rigiéndose por su normativa específica, aplicándoseles los preceptos del capítulo XI con carácter supletorio.

**DISPOSICIÓN ADICIONAL QUINTA.** Obligaciones de los notarios.

Los notarios deberán poner en conocimiento del Protectorado el contenido de las escrituras públicas en lo referente a la constitución de las fundaciones y sus modificaciones posteriores, mediante la remisión de copia simple de las citadas escrituras.

En el caso de que la fundación haya sido constituida en testamento, la referida obligación será cumplimentada cuando el notario autorizante tuviere conocimiento del fallecimiento del testador.

**DISPOSICIÓN ADICIONAL SEXTA.** Depósito de cuentas y legalización de libros.

Corresponden al Registro de Fundaciones de competencia estatal las funciones relativas al depósito de cuentas y la legalización de los libros de las fundaciones de competencia estatal. Reglamentariamente se desarrollarán las prescripciones contenidas en este precepto.

**DISPOSICIÓN ADICIONAL SÉPTIMA.** Fundaciones vinculadas a los partidos políticos.

Las fundaciones vinculadas a los partidos políticos se regirán por lo dispuesto en la presente Ley, y sus recursos podrán proceder de la financiación pública a través de los presupuestos de las distintas Administraciones públicas en los términos establecidos en la legislación presupuestaria aplicable y, en su caso, mediante las correspondientes convocatorias públicas.

**DISPOSICIÓN TRANSITORIA PRIMERA.** Adaptación de los Estatutos de las fundaciones y modificación de la dotación.

1. En el plazo de dos años a partir de la entrada en vigor de esta Ley, las fundaciones ya constituidas deberán adaptar sus Estatutos, cuando proceda, a lo dispuesto en la misma, quedando extinguidos los plazos de adaptación estatutaria previstos en la legislación anterior. La dotación de dichas fundaciones no se someterá al régimen previsto en el artículo 12 de esta Ley.

2. Para las fundaciones de competencia de las Comunidades Autónomas dicha adaptación sólo procederá en los términos de la disposición final primera.

3. Transcurrido el plazo a que se refiere el apartado 1 sin haberse producido la adaptación de Estatutos, cuando sea necesario, no se inscribirá documento alguno de la fundación en el correspondiente Registro de Fundaciones hasta que la adaptación se haya verificado; todo ello sin perjuicio de lo dispuesto en el artículo 29.3 de esta Ley.

4. Las condiciones estatutarias contrarias a la presente Ley de las fundaciones constituidas *a fe y conciencia* se tendrán por no puestas.

**DISPOSICIÓN TRANSITORIA SEGUNDA.** Fundaciones preexistentes del sector público estatal.

Las fundaciones del sector público estatal ya constituidas deberán, en su caso, adaptar sus Estatutos a lo dispuesto en el capítulo XI de la presente Ley, en el plazo de dos años a contar desde la fecha de su entrada en vigor.

**DISPOSICIÓN TRANSITORIA TERCERA.** Protectorados de fundaciones.

Hasta tanto se apruebe la regulación reglamentaria del Protectorado de las fundaciones de competencia estatal, las fundaciones de este carácter continuarán adscritas a los Protectorados actualmente existentes.

**DISPOSICIÓN TRANSITORIA CUARTA.** Registros de Fundaciones de competencia estatal.

A los efectos previstos en esta Ley, y en tanto no entre en funcionamiento el Registro de Fundaciones a que se refiere el artículo 36, subsistirán los Registros de Fundaciones actualmente existentes.

**DISPOSICIÓN DEROGATORIA ÚNICA.** Derogación normativa.

A la entrada en vigor de esta Ley quedarán derogadas todas las disposiciones que se opongan a lo establecido en la misma y, en particular, el Título I y las disposiciones adicionales primera, segunda, tercera, octava, decimotercera, decimocuarta, decimoséptima y decimooctava de la Ley 30/1994, de 24 de noviembre, de Fundaciones y de Incentivos Fiscales a la Participación Privada en Actividades de Interés General.

**DISPOSICIÓN FINAL PRIMERA.** Aplicación de la Ley.

1. Los artículos 2, 3.1, 2 y 3; 4; 14; 31 y 34.1 constituyen las condiciones básicas para el ejercicio del derecho de fundación reconocido en el artículo 34, en relación con el 53, de la Constitución, y son de aplicación general al amparo de lo previsto en el artículo 149.1.1 de la Constitución.

2.

a. Los artículos 6, 7 y 37.4 son de aplicación general al amparo de lo previsto en el artículo 149.1.1 y 8 de la Constitución.

- b. Los artículos 5, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 17.1 y.2, 18.1.2, y 4, 19.1, 22,1 y 2, excepto el último inciso 29.1, 2, 3 y 5, 30.1, 3 y 4, 32 y 42 constituyen legislación civil y son de aplicación general al amparo de lo previsto en el artículo 149.1.8 de la Constitución, sin perjuicio de la aplicabilidad preferente del Derecho Civil Foral o Especial, allí donde exista.
3. Los artículos 17.3; 18.3; 21.3, segundo párrafo; 22.2, último inciso, 35.2 y 43, constituyen legislación procesal, y son de aplicación general al amparo del artículo 149.1.6 de la Constitución.
4. Los restantes preceptos de la Ley serán de aplicación a las fundaciones de competencia estatal.

**DISPOSICIÓN FINAL SEGUNDA.** Modificación del apartado 5 del artículo 6 del texto refundido de la Ley General Presupuestaria, aprobado por Real Decreto Legislativo 1091/1988, de 23 de septiembre.

El apartado 5 del artículo 6 del texto refundido de la Ley General Presupuestaria, aprobado por Real Decreto Legislativo 1091/1988, de 23 de septiembre, quedará redactado de la siguiente forma:

*5. Son fundaciones del sector público estatal aquellas fundaciones en las que concurra alguna de las siguientes circunstancias:*

- a. Que se constituyan con una aportación mayoritaria, directa o indirecta, de la Administración General del Estado, sus organismos públicos o demás entidades del sector público estatal.*
- b. Que su patrimonio fundacional, con un carácter de permanencia, esté formado en más de un 50 % por bienes o derechos aportados o cedidos por las referidas entidades.*

**DISPOSICIÓN FINAL TERCERA.** Adaptación del Plan General de Contabilidad y normas de elaboración del plan de actuación.

En el plazo de un año a contar desde la entrada en vigor de la presente Ley, el Gobierno actualizará las normas de adaptación del Plan General de Contabilidad a las entidades sin fines lucrativos y aprobará las normas de elaboración del plan de actuación de dichas entidades.

**DISPOSICIÓN FINAL CUARTA.** Desarrollo reglamentario.

Se autoriza al Gobierno a dictar las disposiciones necesarias para el desarrollo y ejecución de esta Ley.

**DISPOSICIÓN FINAL QUINTA.** Entrada en vigor.

La presente Ley entrará en vigor el 1 de enero de 2003.

Por tanto, Mando a todos los españoles, particulares y autoridades, que guarden y hagan guardar esta Ley.

Madrid, 26 de diciembre de 2002.

- Juan Carlos R.-

El Presidente del Gobierno,  
José María Aznar López.



# ANEXO 10

Ley 10/2005, de 31 de mayo, de Fundaciones  
de la Comunidad Autónoma de Andalucía

ANDALUCÍA: FUNDACIONES (20/06/2005)

**Ley 10/2005, de 31 de mayo, de Fundaciones de la Comunidad Autónoma de Andalucía (BOJA de 17 de junio de 2005).**

Ley 10/2005 tiene por objeto la regulación de las fundaciones de competencia de la Comunidad Autónoma de Andalucía.

La Ley Autonómica establece que las fundaciones tendrán personalidad jurídica desde la inscripción de la escritura pública de su constitución en el Registro de Fundaciones de Andalucía.

La Ley regula el funcionamiento y actividad de las fundaciones, estableciéndose sus principios de actuación y refiriéndose a la obtención y destino de sus ingresos, sus actividades económicas, su contabilidad y presupuestos, aprobación y presentación de cuentas, así como a las figuras de la auditoría y la autocontratación.

**LEY 10/2005, DE 31 DE MAYO, DE FUNDACIONES DE LA COMUNIDAD AUTÓNOMA DE ANDALUCÍA.**

**EXPOSICIÓN DE MOTIVOS**

I La Constitución Española, en su artículo 34.1, reconoce el derecho de fundación para fines de interés general, con arreglo a la ley. Por otra parte, en su artículo 53.1, nuestra Carta Magna señala que sólo por ley, que en todo caso deberá respetar su contenido esencial, podrá regularse el ejercicio de los derechos y libertades reconocidos en el Capítulo segundo de su Título Primero, entre los que se encuentra, precisamente, el derecho de fundación.

Tras la Constitución, y antes de citar la norma legal que regula específicamente la figura de las fundaciones, es de rigor mencionar otra norma que contiene preceptos de aplicación general, que no son exclusivos de la considerada figura, pero sí aplicables a la misma.

Así, el Código Civil menciona en algunos de sus preceptos a las fundaciones, en aspectos tales como la nacionalidad (artículo 28), personalidad jurídica (artículo 35), regulación de la capacidad civil (artículos 37 y 38), extinción y destino de sus bienes (artículo 39), domicilio (artículo 41) y actuación en la aceptación o repudiación de herencias (artículo 993).

El Código Civil, por tanto, regula las fundaciones desde su perspectiva de persona jurídica, al igual que se hace en el Derecho comparado europeo en general. Regula así el nacimiento y extinción de las mismas. La naturaleza dual del derecho de fundación, con aspectos tanto públicos como privados, hace que estemos ante unas entidades jurídicas de derecho privado, pero destinadas a la consecución de un interés general o público, cual es la satisfacción de determinadas necesidades, que bien pudieran ser de carácter docente, artístico, benéfico, laboral, asistencial, cultural y similares. Esto las convierte en colaboradoras de los poderes públicos en el ejercicio de sus actividades de interés general.

Consecuencia obligada de lo anterior es el sometimiento de las fundaciones a la tutela y protección de los poderes públicos, precisamente como garantía de cumplimiento de la voluntad fundacional, plasmada en una finalidad de interés general.

Es por esto por lo que la normativa que las regule en su conjunto deba ser, no únicamente de carácter civil, sino también de carácter administrativo.

Así es como se llegó a la aprobación por el Estado de la Ley 30/1994, de 24 de noviembre, de Fundaciones y de incentivos fiscales a la participación privada en actividades de interés general. Esta Ley ha sido derogada, casi en su totalidad, por otras dos: la Ley 49/2002, de 23 de diciembre, de régimen fiscal de las entidades sin fines lucrativos y de los incentivos fiscales al mecenazgo, y la Ley 50/2002, de 26 de diciembre, de Fundaciones. Esta segunda Ley, en su disposición final primera, establece que diversos de sus preceptos son de aplicación general, al amparo del artículo 149.1 de la Constitución, reglas 1., 6., y 8., siendo el resto de sus preceptos de aplicación a las fundaciones de competencia estatal.

II Por otra parte, el Estatuto de Autonomía para Andalucía establece en su artículo 13.25 que la Comunidad Autónoma de Andalucía tiene competencia exclusiva en materia de fundaciones y asociaciones de carácter docente, cultural, artístico, benéfico-asistencial y similares, que desarrollen principalmente sus funciones en Andalucía. Asimismo, según el artículo 41.2 del propio Estatuto, en el ejercicio de las competencias exclusivas de Andalucía corresponden al Parlamento la potestad legislativa y al Consejo de Gobierno la potestad reglamentaria y la función ejecutiva.

En el ejercicio de sus competencias, hasta el momento actual, la Comunidad Autónoma de Andalucía no había aprobado norma alguna que, de manera integral, regulase las fundaciones que desarrollen principalmente sus funciones en Andalucía. Sin embargo, sí ha efectuado una regulación parcial en distintas normas sectoriales que, de una forma u otra, afectan, aún de forma tangencial, a esta institución.

Así, por Decreto 89/1985, de 2 de mayo, se creó el Registro de Fundaciones Privadas de carácter Cultural y Artístico, Asociaciones y Entidades análogas, y por Orden de 3 de julio de 1985, del Consejero de Cultura, se reguló su funcionamiento.

Por otra parte, la Ley 2/1988, de 4 de abril, de Servicios Sociales de Andalucía, establece en su artículo 17.10 que corresponde a la Administración autonómica el ejercicio del protectorado sobre las fundaciones de carácter social en el ámbito de competencia de dicha Ley.

La Ley 8/1997, de 23 de diciembre, introdujo en la Ley 5/1983, de 19 de julio, General de la Hacienda Pública de la Comunidad Autónoma de Andalucía, un nuevo artículo 6 bis, en el que se regula el régimen económico de las fundaciones en las que sea mayoritaria la representación, directa o indirecta, de la Administración de la Junta de Andalucía, y se establece que para su creación y extinción, así como para la adquisición o pérdida de la representación mayoritaria, se requerirá autorización del Consejo de Gobierno. El artículo 106 de esta misma Ley 5/1983, introducido por la Ley 7/1996, de 31 de julio, establece que las fundaciones bajo protectorado de la Administración de la Junta de Andalucía podrán ser consideradas entidades colaboradoras en la gestión de las subvenciones o ayudas.

Más recientemente, la Ley 12/1999, de 15 de diciembre, del Turismo, establece en su artículo 34.1 e) que las asociaciones, fundaciones y entes cuya finalidad esencial sea el fomento del turismo se inscribirán en el Registro de Turismo de Andalucía.

De mayor importancia en la materia sería la Ley 15/1999, de 16 de diciembre, de Cajas de Ahorros de Andalucía. Según su artículo 2, las Cajas de Ahorro domiciliadas en Andalucía, con o sin Monte de Piedad, son entidades de crédito de naturaleza fundacional y de carácter social, sin ánimo de lucro, que orientan su actividad a la consecución de fines de interés público. Además, en cuanto a su régimen jurídico, se les aplicará, con carácter supletorio y en lo que proceda, la normativa propia de las

fundaciones. Esta Ley crea, en su Título III, el Registro de Cajas de Ahorros de Andalucía, adscrito a la Consejería de Economía y Hacienda, el cual consta de tres secciones, inscribiéndose en la tercera de ellas las fundaciones de las Cajas de Ahorros con domicilio social en Andalucía, que gestionen total o parcialmente la obra social. Lo cual no es obstáculo para su inscripción en el Registro de Fundaciones de Andalucía, previsto en esta Ley.

En este sentido, y para concluir la exposición de la normativa esencial que, en materia de fundaciones, ha dictado la Comunidad Autónoma de Andalucía, debe recordarse también que por Decreto 279/2003, de 7 de octubre, se crea el Registro de Fundaciones de Andalucía y se aprueba su reglamento de organización y funcionamiento.

III Con todo lo anterior, y dada la importancia que tiene en la vida social el ejercicio del derecho de fundación del artículo 34 de la Constitución, considera oportuno el legislador andaluz proceder a la aprobación de una Ley propia de la Comunidad Autónoma en la materia, en consonancia con lo que ya han realizado algunas Comunidades Autónomas de nuestro Estado.

Es, por tanto, una de las pretensiones de la presente Ley dotar a la Comunidad Autónoma de Andalucía de una normativa propia que responda a la realidad sociológica actual y demandas existentes. Otro de sus objetivos, dado el dinamismo y vitalidad de la sociedad civil andaluza, es ofrecer un marco regulador, inspirado fundamentalmente en la libertad, desde una perspectiva de protección, promoción y estímulo de estas instituciones no lucrativas reconocidas constitucionalmente.

Con estricto respeto al marco constitucional, estatutario y legal anteriormente reseñado, la presente Ley pretende regular las fundaciones de competencia de la Comunidad Autónoma de Andalucía, con la finalidad de potenciar la creación de estas entidades y su desarrollo y, por tanto, la consecución en su territorio de los fines de interés general que constituyen el objeto fundacional.

Resaltamos con ello la institución de las fundaciones, como instrumento idóneo de participación de la sociedad andaluza en la acción cultural, científica, de bienestar social y otros ámbitos, manifestándose como una expresión creativa del ánimo altruista y solidario de sus miembros. Son, por tanto, entidades no lucrativas con un papel propio que cumplir en el marco del Estado social y democrático de Derecho. Así, se reconoce la vital importancia de las fundaciones en el campo de la acción social, como medio fundamental de coparticipación de los ciudadanos en el sector público, mediante actividades de interés general.

I V La presente Ley se estructura en diez Capítulos, que constan de cincuenta y siete artículos, seis disposiciones adicionales, tres disposiciones transitorias, una disposición derogatoria y dos disposiciones finales.

El Capítulo I regula las disposiciones generales de la Ley, entre las que podemos citar cuestiones tales como su objeto y su ámbito de aplicación, el régimen jurídico de las fundaciones, sus fines y beneficiarios, domicilio y personalidad jurídica, así como las fundaciones extranjeras que actúen en Andalucía.

Por su parte, la constitución de las fundaciones es el contenido del Capítulo II, regulándose aspectos tales como la capacidad para fundar, la constitución de fundaciones por personas jurídico-públicas, los modos de constitución de las fundaciones, y el acto fundacional mortis causa, y figuras tales como la escritura pública de constitución, los Estatutos de la fundación, las fundaciones en proceso de formación y la dotación económica o patrimonial de la fundación.

El Capítulo III se dedica al gobierno de las fundaciones.

Se regula así el Patronato, como tal órgano de gobierno, su composición y cargos, la forma de aceptación del cargo de patrono, la gratuidad del mismo, la delegación de sus facultades o la gerencia u otros órganos de asistencia, la forma de adopción de los acuerdos, las actas y las obligaciones y responsabilidad de los patronos, así como su cese, sustitución y suspensión.

El régimen económico de las fundaciones reviste una gran importancia y a ello se dedica el contenido del Capítulo IV de la Ley. Se regula así la titularidad de los bienes y derechos de la fundación, la administración del patrimonio de la misma y su disposición, la enajenación y gravamen de los bienes de la fundación, y la posibilidad de adquirir bienes por herencia o donación.

En el Capítulo V se regula el funcionamiento y actividad de las fundaciones, estableciéndose sus principios de actuación y refiriéndose a la obtención y destino de sus ingresos, sus actividades económicas, su contabilidad y presupuestos, aprobación y presentación de cuentas, así como a las figuras de la auditoría y la autocontratación.

Una vez creada una fundación, la vida de ésta puede sufrir ciertas vicisitudes que provoquen cambios relevantes en la misma, incluso su propia extinción y liquidación. Estas circunstancias, como las posibles fusiones, deben manifestarse, en su caso, en una modificación de los Estatutos. Todo esto se recoge en el Capítulo VI de la Ley.

Por su parte, los Capítulos VII, VIII y IX de la Ley regulan tres figuras de gran importancia, como son el Protectorado de las Fundaciones Andaluzas, el Registro de Fundaciones de Andalucía y el Consejo de Fundaciones de la Comunidad Autónoma de Andalucía, respectivamente.

Por último, el Capítulo X establece determinadas previsiones específicas para las fundaciones del sector público de la Comunidad Autónoma de Andalucía, que serán aquellas en las que exista una representación mayoritaria, ya sea ésta económica o en los órganos de la fundación, directa o indirecta, de la Junta de Andalucía.

Finalmente, en las disposiciones adicionales se enumeran, en primer lugar, los preceptos de esta Ley que se han redactado conforme a la normativa de aplicación general de la Ley 50/2002, de 26 de diciembre, de Fundaciones. Asimismo, se abordan determinados aspectos relativos a las fundaciones de las Cajas de Ahorros y Universidades; se regula la posibilidad de requerir del Registro de Fundaciones de competencia estatal o de los Protectorados del mismo ámbito la documentación e información relativas a las fundaciones domiciliadas en Andalucía, así como ciertas obligaciones de los fedatarios públicos. En las disposiciones transitorias, de una parte, se establece un plazo de tres años, desde la entrada en vigor de esta Ley, para que las fundaciones preexistentes adapten a la misma sus Estatutos y, de otro lado, se regula el régimen transitorio de los Protectorados actualmente existentes y la adaptación a esta Ley de los Estatutos de las fundaciones del sector público de la Comunidad Autónoma de Andalucía en el plazo de un año desde su entrada en vigor.

## CAPITULO I

### Disposiciones generales

Artículo 1. Objeto de la Ley y ámbito de aplicación.

1. La presente Ley tiene por objeto la regulación de las fundaciones de competencia de la Comunidad Autónoma de Andalucía, de acuerdo con lo dispuesto en el artículo 13.25 del Estatuto de Autonomía.

2. Son fundaciones las organizaciones constituidas sin ánimo de lucro y que, por voluntad de sus creadores, tienen afectado de modo duradero su patrimonio a la realización de fines de interés general.

3. Se consideran incluidas en el ámbito de aplicación de la presente Ley las

fundaciones que desarrollen principalmente sus funciones en Andalucía, entendiéndose por tales aquellas fundaciones cuya actividad, sin perjuicio del establecimiento de relaciones instrumentales con terceros en diferente ámbito territorial, sea desarrollada en Andalucía, y así se disponga en sus Estatutos.

Asimismo, estarán incluidas en el ámbito de aplicación de esta Ley las delegaciones de las fundaciones extranjeras que desarrollen principalmente sus actividades en Andalucía.

Artículo 2. Régimen jurídico de las fundaciones.

Las fundaciones se rigen por la voluntad del fundador, por sus Estatutos y, en todo caso, por la Ley.

Artículo 3. Fines y beneficiarios.

1. Las fundaciones deberán perseguir fines de interés general como pueden ser, entre otros, los de defensa de los derechos humanos, de las víctimas del terrorismo y actos violentos, asistencia social e inclusión social, cívicos, educativos, culturales, científicos, deportivos, sanitarios, laborales, de fortalecimiento institucional, de cooperación para el desarrollo, de promoción del voluntariado y de respaldo a la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres, o cualesquiera otros de análoga naturaleza, de promoción de la acción social, de defensa del medio ambiente, y de fomento de la economía social, de promoción y atención a las personas en riesgo de exclusión por razones físicas, sociales o culturales, de promoción de los valores constitucionales y estatutarios y de defensa de los principios democráticos, de fomento de la tolerancia, de desarrollo de la sociedad de la información, de investigación científica y desarrollo tecnológico, o de establecimiento de vínculos de solidaridad entre las personas y los territorios.

2. La finalidad fundacional debe beneficiar a colectividades genéricas de personas. Tendrán esta consideración los colectivos de trabajadores de una o varias empresas y sus familiares.

3. En ningún caso podrán constituirse fundaciones con la finalidad principal de destinar sus prestaciones al fundador o a los patronos, a sus cónyuges o personas ligadas con análoga relación de afectividad, o a sus parientes hasta el cuarto grado inclusive, así como a personas jurídicas singularizadas que no persigan fines de interés general.

4. No se incluyen en el apartado anterior las fundaciones cuya finalidad exclusiva o principal sea la conservación y restauración de bienes del patrimonio histórico español, siempre que cumplan las exigencias tanto de la Ley 16/1985, de 25 de junio, del Patrimonio Histórico Español, como de la Ley 1/1991, de 3 de julio, de Patrimonio Histórico de Andalucía, en particular respecto de los deberes de visita y exposición pública de dichos bienes.

Artículo 4. Personalidad jurídica.

1. Las fundaciones tendrán personalidad jurídica desde la inscripción de la escritura pública de su constitución en el Registro de Fundaciones de Andalucía. La inscripción sólo podrá ser denegada cuando dicha escritura no se ajuste a las prescripciones de la Ley.

2. Las entidades inscritas en el Registro al que se refiere el apartado anterior podrán utilizar la denominación de Fundación Andaluza.

Artículo 5. Denominación.

1. La denominación de las fundaciones se ajustará a las siguientes reglas:

a) Deberá figurar la palabra “fundación”, y no podrá coincidir o asemejarse de manera que pueda crear confusión con ninguna otra previamente inscrita en los

Registros de Fundaciones.

b) No podrán incluirse términos o expresiones que resulten contrarios a las leyes o que puedan vulnerar los derechos fundamentales de las personas.

c) No podrá formarse exclusivamente con el nombre de España, de las Comunidades Autónomas o de las Entidades Locales, ni utilizar el nombre de organismos oficiales o públicos, tanto nacionales como internacionales, salvo que se trate del propio de las entidades fundadoras.

d) La utilización del nombre o seudónimo de una persona física o de la denominación o acrónimo de una persona jurídica distintos del fundador deberá contar con su consentimiento expreso o, en caso de ser incapaz, con el de su representante legal.

e) No podrán adoptarse denominaciones que hagan referencia a actividades que no se correspondan con los fines fundacionales, o induzcan a error o confusión respecto de la naturaleza o actividad de la fundación.

f) Se observarán las prohibiciones y reservas de denominación previstas en la legislación vigente.

2. No se admitirá ninguna denominación que incumpla cualquiera de las reglas establecidas en el apartado anterior, o conste que coincide o se asemeja con la de una entidad preexistente inscrita en otro Registro público, o con una denominación protegida o reservada a otras entidades públicas o privadas por su legislación específica.

Artículo 6. Domicilio.

1. Deberán estar domiciliadas en Andalucía las fundaciones que desarrollen principalmente su actividad dentro del territorio andaluz.

2. Las fundaciones tendrán su domicilio estatutario en el lugar donde se encuentre la sede de su Patronato, o bien en el lugar en que desarrollen principalmente sus actividades.

Las fundaciones que se inscriban en el Registro previsto en la presente Ley para desarrollar una actividad principal en el extranjero tendrán su domicilio estatutario en la sede de su Patronato en Andalucía.

Artículo 7. Fundaciones extranjeras.

1. Las fundaciones extranjeras que pretendan ejercer sus actividades de forma estable y desarrollen principalmente sus actividades en Andalucía deberán mantener una delegación en territorio andaluz, que constituirá su domicilio a los efectos de esta Ley, e inscribirse en el Registro de Fundaciones de Andalucía.

2. La fundación extranjera que pretenda su inscripción deberá acreditar ante el citado Registro que ha sido válidamente constituida con arreglo a su ley personal.

La inscripción podrá denegarse cuando no se acredite la circunstancia señalada en el párrafo anterior, así como cuando los fines no sean de interés general con arreglo al ordenamiento español.

3. Las fundaciones extranjeras que incumplan los requisitos establecidos en este artículo no podrán utilizar la denominación de “fundación”.

4. Las delegaciones en Andalucía de fundaciones extranjeras quedarán sometidas al Protectorado previsto en el Capítulo VII de la presente Ley, siéndoles de aplicación el régimen jurídico previsto para las fundaciones andaluzas.

CAPITULO II

De la constitución de las fundaciones

Artículo 8. Capacidad para fundar.

1. Podrán constituir fundaciones tanto las personas físicas como las personas

jurídicas, ya sean éstas públicas o privadas.

2. Las personas físicas requerirán de capacidad para disponer gratuitamente, inter vivos o mortis causa, de los bienes y derechos en que consista la dotación.

3. Las personas jurídicas privadas de índole asociativa requerirán el acuerdo expreso del órgano competente para disponer gratuitamente de sus bienes, con arreglo a sus Estatutos o a la legislación que les resulte aplicable. Las de índole institucional deberán contar con el acuerdo de su órgano rector.

4. Las personas jurídico-públicas tendrán capacidad para constituir fundaciones, salvo que sus normas reguladoras establezcan lo contrario.

Artículo 9. Modalidades de constitución.

1. La fundación podrá constituirse por actos inter vivos o mortis causa.

2. La constitución de la fundación por acto inter vivos se realizará mediante escritura pública con el contenido que determina el artículo 11 de la presente Ley.

Artículo 10. Acto fundacional mortis causa.

1. La constitución de la fundación por acto mortis causa se realizará testamentariamente, cumpliéndose en el testamento los requisitos establecidos en el artículo siguiente para la escritura pública de constitución.

2. Si en la constitución de una fundación por acto mortis causa el testador se hubiera limitado a establecer su voluntad de crear una fundación y de disponer de los bienes y derechos de la dotación, la escritura pública en la que se contengan los demás requisitos exigidos por la ley se otorgará por el albacea testamentario y, en su defecto, por los herederos testamentarios.

En caso de que éstos no existieran, o incumplieran esta obligación, la escritura se otorgará por el Protectorado, previa autorización judicial.

Artículo 11. Escritura pública de constitución.

La escritura pública de constitución de una fundación deberá contener, al menos, los siguientes extremos:

a) El nombre, apellidos, edad y estado civil del fundador o fundadores, si son personas físicas, y su denominación o razón social, si son personas jurídicas, y en ambos casos, su nacionalidad y domicilio y número de identificación fiscal.

b) La voluntad de constituir una fundación.

c) La dotación, su valoración y la forma y realidad de su aportación.

d) Los Estatutos de la fundación, cuyo contenido se ajustará a las previsiones del artículo siguiente.

e) La identificación de las personas que integran el Patronato así como su aceptación, si la misma se efectúa en el momento fundacional.

f) La certificación del Registro de Fundaciones de Andalucía que acredite que la denominación pretendida no coincide o se asemeja, de manera que pudiera crear confusión, con la de alguna otra fundación previamente inscrita o con alguna denominación sobre cuya utilización exista reserva temporal.

Para emitir dicha certificación, el Registro de Fundaciones de Andalucía consultará previamente con la sección de denominaciones del Registro de Fundaciones de competencia estatal.

Artículo 12. Estatutos de la fundación.

1. En los Estatutos de las fundaciones se hará constar:

a) La denominación de la entidad.

b) Los fines fundacionales.

c) El domicilio de la fundación y el ámbito territorial en que haya de desarrollar principalmente sus actividades.



d) Las reglas básicas para la aplicación de los recursos al cumplimiento de los fines fundacionales y para la determinación de los beneficiarios.

e) La composición del Patronato, las reglas para la designación y sustitución de sus miembros, las causas de su cese, sus atribuciones y la forma de deliberar y adoptar acuerdos.

f) Cualesquiera otras disposiciones y condiciones lícitas que el fundador o los fundadores tengan a bien establecer.

2. Toda disposición de los Estatutos de la fundación o manifestación de la voluntad del fundador que sea contraria a la Ley se tendrá por no puesta, salvo que afecte a la validez constitutiva de aquélla. En este último caso, no procederá la inscripción de la fundación en el Registro de Fundaciones de Andalucía.

Artículo 13. Fundaciones en proceso de formación.

1. Otorgada la escritura fundacional, y en tanto se procede a la inscripción en el Registro de Fundaciones de Andalucía, el Patronato de la fundación realizará, además de los actos necesarios para la inscripción, únicamente aquellos otros que resulten indispensables para la conservación de su patrimonio y los que no admitan demora, sin perjuicio para la fundación, los cuales se entenderán automáticamente asumidos por ésta cuando obtenga personalidad jurídica.

2. Transcurridos seis meses desde el otorgamiento de la escritura pública fundacional sin que los patronos hubiesen instado la inscripción en el Registro de Fundaciones de Andalucía, el Protectorado procederá a cesar a los patronos, quienes responderán solidariamente de las obligaciones contraídas en nombre de la fundación y por los perjuicios que ocasione la falta de inscripción.

Asimismo, el Protectorado procederá a nombrar nuevos patronos, previa autorización judicial, que asumirán la obligación de inscribir la fundación en el Registro de Fundaciones de Andalucía.

Artículo 14. Dotación de la fundación.

1. La dotación, que podrá consistir en bienes y derechos de cualquier clase, ha de ser adecuada y suficiente para el cumplimiento de los fines fundacionales. Se presumirá suficiente la dotación cuyo valor económico alcance los treinta mil euros.

En cualquier caso, el fundador deberá justificar la adecuación de la dotación a los fines fundacionales mediante la presentación del primer programa de actuación, junto con un estudio económico que acredite su viabilidad utilizando exclusivamente dichos recursos.

2. Si la aportación es dineraria, podrá efectuarse en forma sucesiva. En tal caso, el desembolso inicial será, al menos, del veinticinco por ciento de la cuantía establecida, y el resto se deberá hacer efectivo en un plazo no superior a cinco años, contados desde el otorgamiento de la escritura pública de constitución de la fundación.

Si la aportación no es dineraria, deberá incorporarse a la escritura de constitución tasación realizada por un experto independiente.

En uno y otro caso, deberá acreditarse o garantizarse la realidad de las aportaciones ante el notario autorizante, en los términos que reglamentariamente se establezcan.

3. Se aceptará como dotación el compromiso de aportaciones de terceros, siempre que dicha obligación conste en títulos de los que llevan aparejada ejecución.

4. Formarán también parte de la dotación los bienes y derechos de contenido patrimonial que durante la existencia de la fundación se aporten en tal concepto por el fundador o por terceras personas, o que se afecten por el Patronato, con carácter permanente, a los fines fundacionales.

5. En ningún caso se considerará dotación el mero propósito de recaudar donativos.

### CAPITULO III

#### Del gobierno de las fundaciones

##### Artículo 15. Patronato de la fundación.

1. En toda fundación deberá existir, con la denominación de Patronato, un órgano de gobierno y representación de la misma.

2. Corresponde al Patronato cumplir los fines fundacionales y administrar con diligencia los bienes y derechos que integran el patrimonio de la fundación, manteniendo el rendimiento y utilidad de los mismos.

##### Artículo 16. Composición del Patronato.

1. El Patronato es un órgano colegiado que ha de estar integrado, como mínimo, por tres personas físicas o jurídicas, ya sean éstas públicas o privadas, que se denominarán patronos y tendrán las obligaciones previstas en el artículo 24 de la presente Ley.

2. Las personas físicas, que deberán poseer plena capacidad de obrar y no podrán estar inhabilitadas para el ejercicio de cargos públicos, pueden ser designadas directamente o por razón de su cargo. Cuando la cualidad de patrono sea atribuida a la persona titular de un cargo, podrá actuar en su nombre la persona que legalmente lo sustituya. Excepto tal previsión, los patronos personas físicas no pueden delegar la representación, debiendo ejercer su cargo de patrono personalmente.

No obstante, podrá actuar en su nombre y representación otro patrono por él designado. Esta actuación será siempre para actos concretos y deberá ajustarse a las instrucciones que, en su caso, el representado formule por escrito.

3. Las personas jurídicas integrantes del Patronato han de estar representadas en el mismo, de una manera estable, por la persona física que tenga su representación de acuerdo con las normas que la regulen, o por alguna otra persona física designada con esta finalidad por el órgano competente.

Si la persona física designada lo es por razón de su cargo, es aplicable lo que establece el apartado anterior por lo que respecta a la posibilidad de sustitución.

4. El nombramiento de patronos se ha de inscribir en el Registro de Fundaciones de Andalucía. En el caso de personas jurídicas, también se ha de inscribir el nombre de la persona que tiene la representación.

##### Artículo 17. Cargos.

1. El Patronato deberá elegir, de entre sus miembros, a un Presidente, salvo que su designación estuviera ya prevista de alguna otra manera en la escritura de constitución o en los Estatutos.

2. El Patronato elegirá también a un Secretario, a quien le corresponderán, además de las tareas que aquél le asigne, la de certificación de los acuerdos adoptados por el propio Patronato. El cargo de Secretario podrá recaer tanto en un patrono como en otra persona distinta, si bien en este último supuesto el Secretario tendrá voz, pero no voto.

##### Artículo 18. Aceptación del cargo de patrono.

1. Los patronos comenzarán a ejercer sus funciones después de haber aceptado de manera expresa el cargo, ya sea en documento público, en documento privado con firma legitimada notarialmente, o mediante comparecencia realizada al efecto en el Registro de Fundaciones de Andalucía.

Igualmente, la aceptación del cargo de patrono podrá llevarse a cabo ante el Patronato, acreditándose a través de certificación expedida por el Secretario, con firma legitimada notarialmente.

2. En todo caso, la aceptación de los patronos será inscrita en el Registro de Fundaciones de Andalucía y notificada formalmente al Protectorado.

##### Artículo 19. Gratuidad del cargo de patrono.

1. Los patronos ejercerán su cargo gratuitamente, sin que puedan percibir retribución alguna, ni en dinero ni en especie, por el desempeño de su función. No obstante, sí tendrán derecho a ser reembolsados de los gastos, debidamente justificados, que el desempeño de su función les ocasione, salvo disposición en contra del fundador.

2. Pese a lo establecido en el apartado anterior, y salvo que el fundador hubiese dispuesto lo contrario, el Patronato podrá fijar una retribución adecuada a aquellos patronos que presten a la fundación servicios distintos de los que implica el desempeño de las funciones que les corresponden como miembros del Patronato, previa autorización del Protectorado.

Artículo 20. Delegación de facultades y apoderamientos.

1. Salvo prohibición expresa de los Estatutos, el Patronato podrá delegar sus facultades en uno o más de sus miembros, con funciones y responsabilidades mancomunadas o solidarias, según se determine. No serán delegables, en ningún caso, los siguientes actos:

a) La aprobación de las cuentas y del plan de actuación.

b) La modificación de los Estatutos.

c) La fusión, extinción o liquidación de la fundación.

d) Los actos de constitución de otra persona jurídica, los de participación o venta de participaciones en otras personas jurídicas cuyo importe supere el veinte por ciento del activo de la fundación, el aumento o la disminución de la dotación, y también los de fusión, de escisión, de cesión global de todos o de parte de los activos y los pasivos, o los de disolución de sociedades u otras personas jurídicas.

e) Todos aquellos otros actos que requieran la autorización del Protectorado.

2. Igualmente, el Patronato podrá otorgar y revocar poderes generales y especiales, salvo que los Estatutos dispongan lo contrario.

3. Tanto las delegaciones permanentes como los apoderamientos, que no sean para pleitos, así como sus revocaciones, deberán ser inscritos en el Registro de Fundaciones de Andalucía.

Artículo 21. Gerencia.

1. En los Estatutos se podrá encomendar el ejercicio de la gestión ordinaria o administrativa de las actividades de la fundación a un gerente o cargo similar, que podrá ser persona física o jurídica, pero siempre con acreditada solvencia técnica al respecto, y con la remuneración adecuada a las funciones desempeñadas.

2. Su nombramiento y cese deberán notificarse al Protectorado de las Fundaciones Andaluzas y serán objeto de inscripción en el Registro de Fundaciones de Andalucía.

3. Igualmente, también en los Estatutos se podrá prever la existencia de otros órganos de asistencia al Patronato, sin perjuicio de lo establecido anteriormente.

Artículo 22. Adopción de acuerdos.

1. Para que el Patronato pueda adoptar acuerdos deberá estar válidamente constituido conforme a las reglas que establezcan los Estatutos respecto al quórum necesario, que nunca podrá ser inferior a la mitad más uno de los patronos.

2. El Patronato adoptará sus acuerdos por mayoría en los términos establecidos en los Estatutos.

3. En el supuesto de producirse conflicto de intereses o derechos entre la fundación y alguno de sus patronos, los afectados no participarán en la decisión que deba adoptar el Patronato, que es el órgano competente para determinar, por mayoría simple de los asistentes, si concurre o no dicho conflicto.

Artículo 23. Actas.

Las fundaciones deben llevar un libro de actas, que ha de reunir las actas de las

reuniones del Patronato y demás órganos de la fundación, autenticadas en la forma que establezcan los Estatutos o, en su defecto, con la firma del Secretario y el visto bueno del Presidente.

Artículo 24. Obligaciones de los patronos.

Los patronos tienen, además de las obligaciones que los Estatutos pudieran establecer, las siguientes:

- a) Cumplir y hacer cumplir fielmente los fines fundacionales, de acuerdo con lo dispuesto en esta Ley, en la legislación estatal aplicable y en los Estatutos.
- b) Administrar los bienes y derechos que integran el patrimonio de la fundación, manteniendo plenamente el rendimiento, utilidad y productividad de los mismos, según los criterios económico-financieros de un buen gestor.
- c) Asistir a las reuniones del Patronato y velar por la legalidad de los acuerdos que en él se adopten.
- d) Realizar los actos necesarios para la inscripción de la fundación en el Registro de Fundaciones de Andalucía.

Artículo 25. Responsabilidad de los patronos.

1. Los patronos deberán desempeñar el cargo con la diligencia de un representante leal.

2. Los patronos responderán solidariamente frente a la fundación de los daños y perjuicios que causen por actos contrarios a la Ley o a los Estatutos, o por los realizados sin la diligencia con la que deben desempeñar el cargo. Quedarán exentos de responsabilidad quienes hayan votado en contra del acuerdo, y quienes prueben que, no habiendo intervenido en su adopción y ejecución, desconocían su existencia o, conociéndola, hicieron todo lo conveniente para evitar el daño o, al menos, se opusieron expresamente a aquél.

3. La acción de responsabilidad se entablará ante la autoridad judicial, y en nombre de la fundación:

- a) Por el propio órgano de gobierno de la fundación, previo acuerdo motivado, en cuya adopción no participará el patrono afectado.
- b) Por el Protectorado, en los términos establecidos en el artículo 45.2 de la presente Ley.
- c) Por los patronos disidentes o ausentes, en los términos del apartado anterior, así como por el fundador cuando no fuere patrono.

Artículo 26. Cese de los patronos.

1. El cese de los patronos de una fundación se producirá en los siguientes supuestos:

- a) Por muerte o declaración de fallecimiento, así como por la extinción de la persona jurídica.
- b) Por incapacidad, inhabilitación o incompatibilidad, de acuerdo con lo que establezca la Ley.
- c) Por cese en el cargo por razón del cual fueron nombrados miembros del Patronato.
- d) Por no desempeñar el cargo con la diligencia prevista en el artículo 25.1 de la presente Ley, si así se declara en resolución judicial.
- e) Por resolución judicial que acoja la acción de responsabilidad por los actos mencionados en el apartado 2 del artículo anterior.
- f) Por el transcurso del plazo de seis meses desde el otorgamiento de la escritura pública fundacional sin haber instado la inscripción en el Registro de Fundaciones de Andalucía.
- g) Por el transcurso del período de su mandato, si fueron nombrados por un

determinado tiempo.

h) Por renuncia, que podrá llevarse a cabo por cualquiera de los medios y mediante los trámites previstos para la aceptación.

i) Por las causas establecidas válidamente para el cese en los Estatutos.

2. El cese de los patronos se inscribirá en el Registro de Fundaciones de Andalucía.  
Artículo 27. Sustitución y suspensión de los patronos.

1. La sustitución de los patronos se producirá en la forma prevista en los Estatutos. Cuando ello no fuera posible, se procederá de conformidad con lo dispuesto en el artículo 40 de esta Ley, quedando facultado el Protectorado de las Fundaciones Andaluzas, hasta que la modificación estatutaria se produzca, para la designación de la persona o personas que integren provisionalmente el órgano de gobierno y representación de la fundación.

2. Si el número de patronos fuese en algún momento inferior a tres, los subsistentes, en un plazo de treinta días, deberán comunicarlo al Protectorado, que podrá ejercer cualquiera de las siguientes opciones:

a) Completar por sí mismo el número mínimo de patronos.

b) Instar la disolución de la fundación, si se apreciase que la misma no es viable.

3. Si en algún momento en la vida de la fundación faltaren todos los miembros del Patronato, cualquiera que fuera la causa, el Protectorado, cuando tenga conocimiento de ello, deberá designar nuevos patronos o bien instar la disolución de la fundación.

4. La suspensión de los patronos podrá ser acordada cautelarmente por el juez cuando se entable contra ellos la acción de responsabilidad.

5. La sustitución y la suspensión de los patronos se inscribirán en el Registro de Fundaciones de Andalucía.

#### CAPITULO IV

Del régimen económico de las fundaciones

Artículo 28. Titularidad de bienes y derechos.

1. El patrimonio de la fundación está formado por todos los bienes, derechos y obligaciones susceptibles de valoración económica que integren la dotación, así como por aquellos que adquiera la fundación con posterioridad a su constitución, se afecten o no a la dotación.

2. Su administración y disposición corresponderá al Patronato, en la forma establecida en los Estatutos y con sujeción a la presente Ley.

3. La fundación figurará como titular de cuantos bienes o derechos integren su patrimonio, los cuales se harán constar en su inventario anual, realizado conforme a la normativa de contabilidad aplicable a las entidades sin ánimo de lucro.

4. El órgano de gobierno de la fundación promoverá, bajo su responsabilidad, la inscripción a nombre de la fundación de los bienes y derechos que integran el patrimonio de ésta en el Registro de Fundaciones de Andalucía y demás Registros públicos correspondientes.

Artículo 29. Herencias y donaciones.

1. La aceptación de herencias por las fundaciones se entenderá hecha siempre a beneficio de inventario. Los patronos serán responsables frente a la fundación de la pérdida del beneficio de inventario por los actos a que se refiere el artículo 1024 del Código Civil.

2. La aceptación de legados con cargas o donaciones onerosas o remuneratorias y la repudiación de herencias, donaciones o legados sin cargas serán comunicadas por el Patronato al Protectorado en el plazo máximo de los diez días hábiles siguientes, pudiendo éste ejercer las acciones de responsabilidad que correspondan contra los

patronos, si los actos del Patronato fueran lesivos para la fundación, según las atribuciones previstas en el artículo 45.1.g) de la presente Ley.

Artículo 30. Enajenación y gravamen.

1. La enajenación, gravamen o cualesquiera otros actos de disposición o de administración de los bienes y derechos que integran el patrimonio de la fundación, constituyan o no dotación, serán a título oneroso, debiendo estar justificada en todo caso la necesidad o conveniencia de tales actos así como la inversión prevista de la contraprestación, salvo que se trate de prestaciones propias del cumplimiento del fin fundacional.

2. Requerirá la previa autorización del Protectorado la enajenación o gravamen de los siguientes elementos del patrimonio de la fundación:

- a) Bienes o derechos que formen parte de la dotación.
- b) Bienes o derechos que, sin formar parte de la dotación, estén directamente vinculados al cumplimiento de los fines fundacionales.
- c) Bienes o derechos que, con independencia de su objeto, representen un valor superior al veinte por ciento del activo de la fundación que resulte de su último balance anual aprobado.

Se entenderá, a los efectos de la letra b), que los bienes y derechos de la fundación están directamente vinculados al cumplimiento de los fines fundacionales, cuando dicha vinculación esté contenida en una declaración de voluntad expresa, ya sea del fundador o del Patronato de la fundación, o de la persona física o jurídica, pública o privada, que realice una aportación voluntaria a la fundación, y siempre respecto de los bienes y derechos aportados. Igualmente, tal vinculación podrá realizarse por resolución motivada del Protectorado o de la autoridad judicial.

3. Los restantes actos de disposición de aquellos bienes y derechos de la fundación, distintos de los referidos en el apartado anterior, incluida la transacción o compromiso, y de gravamen de bienes inmuebles, establecimientos mercantiles o industriales y bienes de interés cultural deberán ser comunicados por el Patronato al Protectorado, en el plazo máximo de treinta días hábiles siguientes a su realización.

El Protectorado de las Fundaciones Andaluzas podrá ejercer las acciones de responsabilidad que correspondan contra los patronos, cuando los acuerdos del Patronato fueran lesivos para la fundación, según las atribuciones previstas en el artículo 45.1.g) de la presente Ley.

4. Se harán constar anualmente, en el Registro de Fundaciones de Andalucía y al término de cada ejercicio económico, las enajenaciones o gravámenes referidos en los apartados anteriores y, además, todos aquellos que supongan una alteración superior al diez por ciento del activo de la fundación.

Del mismo modo, se inscribirán en el Registro de la Propiedad o en el Registro público que corresponda por razón del objeto, y se reflejarán en el Libro Inventario de la fundación.

## CAPITULO V

Del funcionamiento y actividad de las fundaciones

Artículo 31. Principios de actuación.

Las fundaciones están obligadas a:

- a) Destinar efectivamente el patrimonio y sus rentas, de acuerdo con la Ley y sus Estatutos, a los fines fundacionales.
- b) Actuar con criterios de imparcialidad, objetividad, igualdad y no discriminación en la determinación de sus beneficiarios.
- c) Informar de manera generalizada de sus fines y actividades para el conocimiento

de sus eventuales beneficiarios y demás interesados.

#### Artículo 32. Obtención de ingresos.

Las fundaciones podrán obtener ingresos por las actividades que desarrollen o los servicios que presten a sus beneficiarios, siempre que ello no sea contrario a la voluntad fundacional, no implique una limitación injustificada del ámbito de sus posibles beneficiarios y no desvirtúe el interés general de la finalidad de la fundación ni el carácter no lucrativo de la entidad.

#### Artículo 33. Actividades económicas.

1. Las fundaciones podrán realizar, por sí mismas, actividades económicas, cuando éstas estén directamente relacionadas con el fin fundacional o sean necesarias para el sostenimiento de la actividad fundacional, con sometimiento a las normas reguladoras de la defensa de la competencia.

Además, podrán intervenir en cualesquiera actividades económicas a través de su participación en sociedades, de acuerdo con lo previsto en los siguientes apartados.

2. Las fundaciones no podrán tener participación alguna en sociedades mercantiles o civiles en las que haya que responder personalmente por las deudas sociales.

3. Si la fundación recibiera por cualquier título, bien como parte de la dotación inicial, bien en un momento posterior, alguna participación en sociedades en las que deba responder personalmente de las deudas sociales, deberá enajenar dicha participación, salvo que en el plazo máximo de un año se produzca la transformación de tales sociedades en otras en las que quede limitada la responsabilidad de la fundación.

4. Las fundaciones podrán participar en sociedades mercantiles en las que no se responda personalmente de las deudas sociales. Cuando esta participación sea mayoritaria, deberán dar cuenta inmediata de dicha circunstancia al Protectorado.

Se entenderá por participación mayoritaria aquella que represente más del cincuenta por ciento del capital social o de los derechos de voto, computándose a estos efectos tanto las participaciones mayoritarias que se adquieran en un solo acto como las adquisiciones sucesivas de participaciones minoritarias, cuya acumulación dé lugar a que la fundación ostente una posición dominante en la sociedad de que se trate.

5. En todo caso, el resultado neto de las actividades mercantiles deberá destinarse al cumplimiento de los fines de la fundación.

#### Artículo 34. Contabilidad.

1. Las fundaciones deberán llevar una contabilidad ordenada y adecuada a su actividad, que permita un seguimiento cronológico de las operaciones realizadas. Para ello llevarán necesariamente un Libro Diario y un Libro de Inventarios y Cuentas Anuales.

2. El Patronato de la Fundación confeccionará, en referencia al anterior ejercicio económico, las cuentas anuales, que comprenden el balance de situación, la cuenta de resultados y la memoria. Los citados documentos forman una unidad, debiendo ser redactados con claridad y mostrar la imagen fiel del patrimonio, de la situación financiera y de los resultados de la fundación.

En el balance de situación se expresarán los bienes y derechos que constituyen el activo de la entidad y las obligaciones y los fondos propios que forman el pasivo.

La cuenta de resultados comprenderá los ingresos y los gastos del ejercicio y, por diferencia, el resultado del mismo.

La memoria completará, ampliará y comentará la información contenida en el balance de situación y en la cuenta de resultados. Además de ello, incluirá las actividades fundacionales y la gestión económica, el cuadro de financiación, el exacto

grado de cumplimiento del plan de actuación y los fines de la entidad, indicando los recursos empleados, su procedencia y el número de beneficiarios en cada una de las distintas actuaciones realizadas, así como los convenios que, en su caso, se hayan llevado a cabo con otras entidades para estos fines. Asimismo, incluirá las variaciones patrimoniales y los cambios en los órganos de gobierno, dirección y representación de la fundación.

3. Además de las cuentas anuales a que se refiere el apartado anterior, el Patronato de la Fundación deberá confeccionar, también en cada anualidad y referido al anterior ejercicio económico, el inventario de los elementos patrimoniales, donde conste la valoración de los bienes y derechos de la fundación integrantes de su balance, distinguiendo los distintos bienes, derechos y obligaciones y demás partidas que lo componen; así como la liquidación del presupuesto de ingresos y gastos del ejercicio anterior.

4. Las fundaciones podrán formular sus cuentas anuales en los modelos abreviados cuando cumplan los requisitos establecidos al respecto para las sociedades mercantiles. La referencia al importe neto de la cifra anual de negocios establecida en la legislación mercantil se entenderá realizada al importe del volumen anual de ingresos por la actividad propia más, si procede, la cifra de negocios de su actividad mercantil.

5. En los términos que se determine reglamentariamente se podrá establecer un modelo simplificado para la contabilidad de aquellas fundaciones cuyo activo al cierre del ejercicio no supere los ciento cincuenta mil euros.

6. La contabilidad de las fundaciones se ajustará a lo dispuesto en el Código de Comercio, cuando realicen actividades económicas, debiendo formular cuentas anuales consolidadas cuando la fundación se encuentre en cualquiera de los supuestos previstos en el citado Código para la sociedad dominante.

#### Artículo 35. Auditoría.

1. Se someterán a auditoría externa las cuentas anuales de las fundaciones en las que concurran, en la fecha de cierre del ejercicio y durante dos años consecutivos, al menos dos de las siguientes circunstancias:

- a) Que el total de su patrimonio supere los dos millones cuatrocientos mil euros.
- b) Que el importe neto de su volumen anual de ingresos por la actividad propia más, en su caso, el de la cifra de negocios de su actividad mercantil sea superior a dos millones cuatrocientos mil euros.
- c) Que el número medio de trabajadores empleados durante el ejercicio sea superior a treinta.
- d) Que el valor de las enajenaciones o gravámenes de bienes y derechos de la fundación realizados durante el ejercicio económico supere el cincuenta por ciento del valor total de su patrimonio.
- e) Cuando el precio del contrato o contratos a que se refiere el artículo 39 de esta Ley suponga más del quince por ciento de los gastos totales del ejercicio.

2. También se someterán a auditoría externa aquellas cuentas que, a juicio del Patronato de la fundación o del Protectorado, presenten especiales circunstancias que así lo aconsejen, en relación con la cuantía del patrimonio o con el volumen de gestión.

3. La auditoría se contratará y realizará de acuerdo con lo previsto en la Ley 19/1988, de 12 de julio, de Auditoría de Cuentas, disponiendo los auditores de un plazo mínimo de un mes, a partir del momento en que les fueran entregadas las cuentas anuales formuladas, para realizar el informe de auditoría.

#### Artículo 36. Aprobación y presentación de cuentas.

1. Las cuentas anuales se aprobarán por el Patronato, dentro de los seis meses



siguientes a la fecha del cierre del ejercicio, y serán firmadas por el Secretario, con el visto bueno del Presidente.

2. Dichas cuentas anuales se presentarán al Protectorado en el plazo de veinte días hábiles, a contar desde su aprobación por el Patronato. En su caso, se acompañarán del informe de auditoría.

3. No podrán percibir subvenciones ni ayudas públicas de la Administración de la Junta de Andalucía aquellas fundaciones que no hayan cumplido con la obligación de presentar las cuentas al Protectorado en el plazo establecido para ello, sin perjuicio de las responsabilidades en que, conforme a la Ley, pudieran incurrir.

4. El Protectorado, una vez examinadas las cuentas anuales y comprobada su adecuación formal a la normativa vigente, procederá a depositarlas en el Registro de Fundaciones de Andalucía.

#### Artículo 37. Plan de actuación.

El Patronato elaborará y remitirá al Protectorado, en el último trimestre de cada ejercicio, un plan de actuación, en el que queden reflejados los objetivos y las actividades que se prevea desarrollar durante el ejercicio siguiente.

#### Artículo 38. Destino de ingresos.

1. Deberá destinarse a la realización de los fines fundacionales al menos el setenta por ciento de las rentas e ingresos obtenidos de las explotaciones económicas que se desarrollen o que se obtengan por cualquier concepto, previa deducción de los gastos realizados para la obtención de tales rentas e ingresos.

2. Para el cálculo de los gastos realizados para la obtención de las rentas e ingresos a los que se refiere el apartado anterior podrá deducirse, en su caso, la parte proporcional de los gastos por servicios exteriores, de los gastos de personal, de otros gastos de gestión, de los gastos financieros y de tributos, excluyendo de dicho cálculo los gastos realizados para el cumplimiento de los fines estatutarios.

3. Deberá destinarse a incrementar la dotación o las reservas, según acuerdo del Patronato, el resto de rentas e ingresos que no deban dedicarse a cumplir la obligación establecida en el apartado 1 de este artículo, una vez deducidos los gastos de administración, cuya cuantía máxima se determinará reglamentariamente.

Los gastos de administración serán aquellos directamente ocasionados a los órganos de gobierno por la administración de los bienes y derechos que integran el patrimonio de la fundación, y los que los patronos tienen derecho a reembolsarse por el desempeño de su cargo, según lo dispuesto en el artículo 19 de la presente Ley.

4. Para el cálculo de las rentas e ingresos a los que se refiere el apartado 1 de este artículo no serán computables las aportaciones efectuadas en concepto de dotación patrimonial, incluidos los donativos y los ingresos extraordinarios obtenidos por enajenaciones de bienes inmuebles en los que la entidad desarrolle la actividad propia de su objeto o finalidad específica, siempre que el importe de la citada transmisión se reinvierta en bienes inmuebles en los que concurra dicha circunstancia, ya sea en el momento de la constitución de la fundación o en otro posterior.

5. El plazo para el cumplimiento de la obligación contenida en el apartado 1 de este artículo será el comprendido entre el inicio del ejercicio en que se hayan obtenido dichos ingresos y los tres años siguientes al cierre del ejercicio.

#### Artículo 39. Autocontratación.

Los patronos podrán contratar con la fundación, ya sea en nombre propio o de un tercero, previa autorización del Protectorado, que se extenderá, en su caso, a los representantes de los patronos.

### CAPITULO VI

De la modificación, fusión, extinción y liquidación de las fundaciones

#### Artículo 40. Modificación de los Estatutos.

1. El Patronato podrá acordar la modificación de los Estatutos de la fundación siempre que resulte conveniente en interés de la misma, salvo que el fundador lo haya prohibido.

2. Cuando las circunstancias que presidieron la constitución de la fundación hayan variado de manera que ésta no pueda actuar satisfactoriamente con arreglo a sus Estatutos, el Patronato deberá acordar la modificación de los mismos, salvo que para este supuesto el fundador haya previsto la extinción de la fundación.

3. Si el Patronato no da cumplimiento a lo previsto en el apartado anterior, el Protectorado le requerirá para que lo cumpla, solicitando en caso contrario de la autoridad judicial que resuelva sobre la procedencia de la modificación de Estatutos requerida.

4. La modificación o nueva redacción de los Estatutos acordada por el Patronato deberá ser comunicada al Protectorado, quien podrá oponerse por razones de legalidad y mediante acuerdo motivado, en el plazo máximo de tres meses a contar desde la notificación del correspondiente acuerdo del Patronato.

5. La modificación o nueva redacción habrá de ser formalizada en escritura pública e inscrita en el Registro de Fundaciones de Andalucía.

#### Artículo 41. Fusión.

1. Las fundaciones, siempre que no lo haya prohibido el fundador, podrán fusionarse previo acuerdo de los respectivos Patronatos, que se comunicará al Protectorado.

2. El acuerdo de fusión de las fundaciones interesadas deberá ser razonado. El Protectorado podrá oponerse a la fusión por razones de legalidad y mediante acuerdo motivado, en el plazo máximo de tres meses, a contar desde la notificación al mismo de los respectivos acuerdos de las fundaciones interesadas.

3. La fusión podrá realizarse por la absorción de una fundación a otra u otras que se extinguen, o bien mediante la creación de una nueva fundación a la que se transmitirán en bloque los patrimonios de las fusionadas que se extinguen.

4. La fusión requerirá el otorgamiento de escritura pública y la inscripción en el Registro de Fundaciones de Andalucía.

La escritura pública contendrá los Estatutos de la fundación resultante de la fusión, así como la identificación de los miembros de su primer Patronato.

5. Cuando una fundación resulte incapaz de alcanzar sus fines, el Protectorado podrá requerirla para que se fusione con otra de análogos fines que haya manifestado ante el Protectorado su voluntad favorable a dicha fusión, siempre que el fundador no lo hubiera prohibido.

Frente a la oposición de aquélla, el Protectorado podrá solicitar de la autoridad judicial que ordene la referida fusión.

#### Artículo 42. Causas y formas de extinción.

1. La fundación se extinguirá:

- a) Cuando expire el plazo por el que fue constituida.
- b) Cuando se hubiese realizado íntegramente el fin fundacional.
- c) Cuando sea imposible la realización del fin fundacional, sin perjuicio de lo dispuesto en los artículos 40 y 41 de la presente Ley.
- d) Cuando así resulte de la fusión a que se refiere el artículo anterior.
- e) Cuando concurra cualquier otra causa prevista en el acto constitutivo o en los Estatutos.
- f) Cuando concurra cualquier otra causa establecida en las leyes.

2. En el supuesto de la letra a) del apartado anterior, la fundación se extinguirá de pleno derecho.

En los supuestos contemplados en las letras b), c) y e) del apartado anterior, la extinción de la fundación requerirá acuerdo del Patronato ratificado por el Protectorado. Si no hubiese acuerdo del Patronato, o éste no fuese ratificado por el Protectorado, la extinción de la fundación requerirá resolución judicial motivada, que podrá ser instada por el Protectorado o por el Patronato, según los casos.

3. En el supuesto de la letra f) del apartado 1 de este artículo, se requerirá resolución judicial motivada.

4. El acuerdo de extinción o, en su caso, la resolución judicial se inscribirán en el Registro de Fundaciones de Andalucía.

#### Artículo 43. Liquidación.

1. La extinción de la fundación, salvo en los supuestos en que tiene lugar como consecuencia de una fusión, determinará la apertura del procedimiento de liquidación, que se realizará por el Patronato bajo el control del Protectorado. El Patronato no tendrá más facultades que la de cobrar créditos, satisfacer las deudas y formalizar los actos pendientes de ejecución, sin que pueda contraer más obligaciones, salvo las que sean necesarias para la liquidación.

Terminadas las citadas operaciones, se formará el oportuno balance de liquidación, que deberá ser aprobado por el Patronato y sometido a la ratificación por el Protectorado.

2. Concluida la liquidación conforme a las reglas expuestas, se hará constar en el Registro de Fundaciones de Andalucía su baja, a solicitud del Patronato, por un escrito dirigido al considerado Registro, al que se acompañará la certificación del acuerdo aprobatorio del balance de liquidación, la ratificación del mismo por el Protectorado y una copia de los documentos en que se hayan formalizado las operaciones a que se refiere el apartado siguiente. No obstante la baja de la fundación en el Registro, si resultan operaciones pendientes de ejecución o formalización, deberán ser llevadas a cabo por el Protectorado.

3. Los bienes y derechos resultantes de la liquidación se destinarán a las fundaciones o a las entidades no lucrativas privadas que persigan fines de interés general, que tengan afectados sus bienes, incluso para el supuesto de su disolución, a la consecución de aquéllos, que hayan sido designados en el negocio fundacional o en los Estatutos de la fundación extinguida, y que desarrollen principalmente sus actividades en Andalucía. En su defecto, este destino podrá ser decidido, en favor de las mismas fundaciones y entidades mencionadas, por el Patronato, cuando tenga reconocida esta facultad por el fundador, y, a falta de esa facultad, corresponderá al Protectorado cumplir ese cometido.

4. No obstante lo dispuesto en el apartado anterior, las fundaciones podrán prever en sus Estatutos o cláusulas fundacionales que los bienes y derechos resultantes de la liquidación sean destinados a entidades públicas de naturaleza no fundacional, siempre que persigan fines de interés general.

5. Las fundaciones constituidas por personas jurídico-públicas podrán prever en sus Estatutos que los bienes y derechos resultantes de la liquidación reviertan a su fundador.

### CAPITULO VII

#### Del Protectorado de las Fundaciones Andaluzas

#### Artículo 44. Protectorado.

1. El Protectorado de las Fundaciones Andaluzas es el órgano administrativo de

asesoramiento y apoyo técnico de las fundaciones, que velará por el correcto ejercicio del derecho de fundación y por la legalidad de la constitución y funcionamiento de aquéllas.

2. El Protectorado de las Fundaciones Andaluzas será ejercido por la Consejería competente en materia de fundaciones, en la forma que se determine reglamentariamente.

3. El Protectorado ejerce las funciones que le atribuye la presente Ley y demás legislación aplicable, respecto de las entidades inscritas en el Registro de Fundaciones de Andalucía.

#### Artículo 45. Funciones.

1. Al Protectorado de las Fundaciones Andaluzas le corresponden las siguientes funciones:

a) Asesorar a las fundaciones que se encuentren en proceso de constitución sobre la normativa aplicable a dicho proceso, y a las fundaciones ya inscritas sobre aquellas cuestiones que se refieran tanto a su régimen jurídico, económico-financiero y contable como a las actividades a realizar en cumplimiento de sus fines.

b) Informar sobre la adecuación y suficiencia de la dotación y sobre la idoneidad de los fines de las fundaciones en proceso de constitución.

c) Velar por el cumplimiento adecuado de los fines fundacionales de acuerdo con la voluntad del fundador y teniendo en cuenta la consecución del interés general, así como interpretar, suplir e integrar la voluntad del fundador cuando fuere necesario, conforme a esta Ley.

d) Velar por la integridad, suficiencia y rentabilidad del patrimonio fundacional y verificar si los recursos económicos de las fundaciones han sido aplicados al cumplimiento de los fines fundacionales, en los términos previstos en los Estatutos y en la Ley, pudiendo solicitar del Patronato la información que a tal efecto resulte necesaria.

e) Difundir la existencia y actividades de las fundaciones.

f) Ejercer provisionalmente las funciones del órgano de gobierno de la fundación si por cualquier motivo faltasen todas las personas llamadas a integrarlo, designar nuevos patronos o, en los casos indicados por la Ley, instar la disolución de la fundación.

g) Ejercitar la acción de responsabilidad de los patronos en los supuestos contemplados en la presente Ley.

h) Garantizar la legalidad de las modificaciones de Estatutos, fusiones y extinciones de las fundaciones, instando, en su caso, las correspondientes acciones judiciales.

i) Controlar el proceso de liquidación de las fundaciones.

j) Procurar la efectiva y adecuada utilización de la denominación “fundación”, denunciando, en su caso, ante la autoridad competente, su utilización por otra clase de entidades.

k) Resolver las solicitudes de autorización o aprobación que, conforme a lo dispuesto en esta Ley, la precisen, entre ellas la de autorizar la constitución por la fundación de otra persona jurídica.

l) Clasificar a las fundaciones en función de los fines que persiguen.

m) Cuantas otras funciones le confieran las leyes.

2. En todo caso, el Protectorado está legitimado para ejercitar la correspondiente acción de responsabilidad por los actos relacionados en el artículo 25.2 de la presente Ley y para instar el cese de los patronos en el supuesto contemplado en la letra d) del artículo 26.1 de la misma.

Asimismo, está legitimado para impugnar los actos y acuerdos del Patronato que

sean contrarios a los preceptos legales o estatutarios por los que se rige la fundación.

3. Cuando el Protectorado encuentre indicios racionales de ilicitud penal en la actividad de una fundación, dictará resolución motivada, dando traslado de toda la documentación al Ministerio Fiscal o al órgano jurisdiccional competente, comunicando esta circunstancia a la fundación interesada.

Artículo 46. Régimen jurídico de los actos del Protectorado.

1. La tramitación de las autorizaciones a que hace referencia la presente Ley se regirá por lo prescrito en la Ley 30/1992, de 26 de noviembre, de Régimen Jurídico de las Administraciones Públicas y del Procedimiento Administrativo Común, siendo el plazo de resolución y notificación de tres meses.

Transcurrido dicho plazo sin haberse notificado la resolución expresa, podrán entenderse estimadas las solicitudes, sin perjuicio de la resolución que debe dictarse en los términos del artículo 42 de la Ley 30/1992, de 26 de noviembre.

2. El plazo para resolver y notificar se suspenderá cuando la solicitud no reúna los requisitos necesarios o no se presenten debidamente documentados y el Protectorado de las Fundaciones Andaluzas así lo estime mediante acto motivado que notificará al Patronato, por el tiempo que medie entre la notificación del requerimiento y su efectivo cumplimiento por el destinatario o, en su defecto, el transcurso del plazo concedido.

Artículo 47. Intervención temporal.

1. Si el Protectorado advirtiera una grave irregularidad en la gestión económica que ponga en peligro la subsistencia de la fundación, o una desviación grave entre los fines fundacionales y la actividad realizada, requerirá del Patronato, una vez oído éste, la adopción de las medidas que estime pertinentes para la corrección de aquéllas.

2. Si el requerimiento al que se refiere el apartado anterior no fuese atendido en el plazo que al efecto se señale, el Protectorado podrá solicitar de la autoridad judicial que acuerde, previa audiencia del Patronato, la intervención temporal de la fundación.

Autorizada judicialmente la intervención de la fundación, el Protectorado asumirá todas las atribuciones legales y estatutarias del Patronato durante el tiempo que determine el juez.

La intervención quedará alzada al expirar el plazo establecido, salvo que se acceda a prorrogarla mediante una nueva resolución judicial.

3. La resolución judicial que acuerde la intervención temporal de la fundación se inscribirá en el Registro de Fundaciones de Andalucía. Asimismo, será objeto de inscripción la demanda que se interponga solicitando aquélla.

Artículo 48. Recursos jurisdiccionales.

1. Los actos del Protectorado ponen fin a la vía administrativa y serán impugnables ante el orden jurisdiccional contencioso-administrativo.

2. Las resoluciones dictadas en los recursos contra la calificación del Registro de Fundaciones de Andalucía ponen fin a la vía administrativa y podrán ser impugnadas ante el orden jurisdiccional contencioso-administrativo.

3. Corresponderá al Juzgado de Primera Instancia del domicilio de la fundación conocer, de acuerdo con los trámites del proceso declarativo que corresponda, de las pretensiones a las que se refieren los artículos 10.2, 13.2, 25.2, 26.1.d), 27.4, 40.3, 41.5, 42.1.f), 42.2, 42.3, 45.2 y 47.2 de la presente Ley.

## CAPITULO VIII

Del Registro de Fundaciones de Andalucía

Artículo 49. El Registro de Fundaciones de Andalucía.

1. El Registro de Fundaciones de Andalucía, adscrito a la Consejería competente en materia de fundaciones, tendrá por objeto la inscripción de las mismas y de los actos

que con arreglo a las Leyes sean inscribibles.

2. La inscripción de las fundaciones, que deberá contener los extremos indicados en el artículo 11 de esta Ley, requerirá, en todo caso, el informe favorable del Protectorado, en cuanto a la idoneidad de los fines de interés general y a la determinación de la suficiencia de la dotación.

3. La estructura y funcionamiento del Registro, así como los plazos de inscripción, se determinarán reglamentariamente.

Artículo 50. Funciones.

Son funciones del Registro de Fundaciones de Andalucía:

a) La inscripción de las fundaciones, así como los demás actos inscribibles, con arreglo a esta Ley y sus normas reglamentarias.

b) El depósito y archivo de los documentos a que se refiere la presente Ley y sus normas reglamentarias.

c) La legalización de los libros que hayan de llevar las fundaciones reguladas en la presente Ley.

d) Dar traslado al Registro de Fundaciones de competencia estatal, para constancia y publicidad general, de las inscripciones de constitución de fundaciones o, en su caso, de extinción de las mismas.

e) Cualquier otra que se le atribuya reglamentariamente.

Artículo 51. Principios registrales.

1. El Registro de Fundaciones de Andalucía será único y surtirá efectos constitutivos y de publicidad formal y material frente a terceros. Esta se hará efectiva por certificación del contenido de los asientos expedida por el responsable del Registro o simple nota informativa o copia compulsada de los asientos y de los documentos depositados en el Registro.

2. Los actos inscritos en el Registro se presumen válidos.

Respecto de los documentos depositados que no hayan causado inscripción, tan sólo se presumirá su regularidad formal.

3. Los actos sujetos a inscripción y no inscritos no perjudicarán a terceros de buena fe. La buena fe del tercero se presume en tanto no se pruebe que conocía el acto sujeto a inscripción y no inscrito.

4. Lo dispuesto en este artículo se entiende sin perjuicio de la normativa reguladora de otros Registros públicos existentes.

Artículo 52. Régimen jurídico de los actos del Registro.

1. La tramitación de los procedimientos de inscripción en el Registro de Fundaciones de Andalucía se regirá por la Ley 30/1992, de 26 de noviembre, de Régimen Jurídico de las Administraciones Públicas y del Procedimiento Administrativo Común, y demás normativa que regule su organización y funcionamiento en todo lo que no contravenga a esta Ley.

2. La solicitud de primera inscripción de constitución de una fundación se resolverá en el plazo de seis meses contados desde el día siguiente a su recepción en el órgano competente para resolver, entendiéndose desestimada si transcurrido dicho plazo no se hubiera notificado resolución expresa.

3. El cómputo del plazo para notificar la resolución expresa se suspenderá:

a) Por el tiempo que medie entre la petición del preceptivo informe que sobre idoneidad de fines y suficiencia dotacional ha de emitir el Protectorado de acuerdo con lo dispuesto en el artículo 49 de esta Ley y su efectiva recepción, sin que pueda exceder en ningún caso de tres meses.

b) Cuando se requiera a los interesados para la subsanación de deficiencias, por el

tiempo que medie entre la notificación del requerimiento y su efectivo cumplimiento o, en su defecto, el transcurso del plazo concedido.

#### CAPITULO IX

Del Consejo de Fundaciones de la Comunidad Autónoma de Andalucía

##### Artículo 53. Creación.

1. El Consejo de Fundaciones de la Comunidad Autónoma de Andalucía es un órgano de carácter consultivo adscrito a la Consejería competente en materia de fundaciones.

2. Reglamentariamente se regularán la estructura y composición del Consejo de Fundaciones de la Comunidad Autónoma de Andalucía, en el que estarán representadas la Administración de la Junta de Andalucía y las fundaciones, atendiendo a la existencia de asociaciones de fundaciones con implantación en Andalucía.

##### Artículo 54. Funciones.

Son funciones del Consejo de Fundaciones de la Comunidad Autónoma de Andalucía:

a) Asesorar, informar y dictaminar, cuando así se solicite, sobre cualquier disposición legal o reglamentaria que afecte directamente a las fundaciones.

b) Elevar las propuestas que estime pertinentes a la Consejería competente en materia de fundaciones.

c) Planificar y proponer las actuaciones necesarias para la promoción y fomento de las fundaciones.

d) Las demás que le atribuyan las disposiciones vigentes.

#### CAPITULO X

Fundaciones del sector público de la Comunidad Autónoma de Andalucía

##### Artículo 55. Concepto.

1. A los efectos de esta Ley, se consideran fundaciones del sector público de la Comunidad Autónoma de Andalucía tanto aquellas que se constituyan con una aportación mayoritaria, directa o indirecta, de la Administración de la Junta de Andalucía, sus organismos públicos o demás entidades o empresas de la Junta de Andalucía, como aquellas que su patrimonio fundacional, con un carácter de permanencia, esté formado en más de un cincuenta por ciento por bienes o derechos aportados o cedidos por dichas entidades.

2. Asimismo, serán consideradas fundaciones del sector público de la Comunidad Autónoma de Andalucía aquellas en las que la Administración de la Junta de Andalucía tenga una representación mayoritaria. Se entenderá que existe ésta cuando más de la mitad de los miembros de los órganos de administración, dirección o vigilancia de la fundación sean nombrados por la Junta de Andalucía, a través de cualquiera de sus instituciones, entidades, órganos, organismos autónomos o empresas.

##### Artículo 56. Creación y extinción.

1. La creación y extinción de fundaciones del sector público de la Comunidad Autónoma de Andalucía, la adquisición y pérdida de la representación mayoritaria, así como la modificación de sus fines fundacionales, deberán ser autorizadas por Acuerdo del Consejo de Gobierno de la Junta de Andalucía, que determinará las condiciones generales que deben cumplir todos estos actos y designará a la persona que haya de actuar por ella en el acto de constitución y, en su caso, a su representante o representantes en el Patronato.

2. En el procedimiento de autorización deberá incluirse una memoria, que deberá ser informada por la Consejería competente en materia de organización de la Junta de Andalucía, en la que se justifiquen suficientemente las razones por las que se considera

que existirá una mejor consecución de los fines de interés general perseguidos a través de una fundación, que mediante otras formas jurídicas contempladas en la normativa vigente.

3. Deberá presentarse, igualmente, una memoria económica, que requerirá informe de la Consejería de Economía y Hacienda de la Junta de Andalucía, en la que se justificará la suficiencia de la dotación inicialmente prevista para el comienzo de la actividad de la fundación y, en su caso, los compromisos futuros que garanticen su continuidad.

#### Artículo 57. Régimen jurídico.

1. Las fundaciones del sector público de la Comunidad Autónoma de Andalucía no podrán ejercer potestades públicas, ni comportar el establecimiento de servicios públicos. Además, podrán realizar únicamente actividades relacionadas con el ámbito competencial de las entidades fundadoras, debiendo contribuir a la consecución de los fines de las mismas, sin que ello suponga la asunción de la titularidad de las competencias de éstas, salvo previsión legal expresa.

2. El Protectorado de estas fundaciones se ejercerá por la Consejería competente en materia de fundaciones. Igualmente sucederá con las fundaciones que estén constituidas por una o más personas jurídico-públicas, cualquiera que sea el ámbito territorial de actuación de las mismas, siempre que desempeñen su actividad principalmente en Andalucía, las cuales estarán sujetas a lo previsto en esta Ley y en la Ley 5/1983, de 19 de julio, General de la Hacienda Pública de la Comunidad Autónoma de Andalucía.

3. En materia de presupuestos, contabilidad y auditoría de cuentas, las fundaciones previstas en este Capítulo se regirán por lo dispuesto en la Ley citada en el apartado anterior.

Las fundaciones reguladas en este Capítulo remitirán a la Intervención General de la Junta de Andalucía sus cuentas anuales una vez aprobadas. En el supuesto de que exista obligación de someter a auditoría externa las cuentas anuales de estas fundaciones, su realización corresponderá al órgano citado anteriormente.

4. La selección del personal de las fundaciones del sector público de la Comunidad Autónoma de Andalucía deberá realizarse, en todo caso, con sujeción a los principios de igualdad, mérito, capacidad y publicidad en la correspondiente convocatoria.

Asimismo, su contratación deberá ajustarse a la normativa básica estatal en la materia y a la que corresponda aprobar a la Comunidad Autónoma de Andalucía.

5. Cuando se realicen actividades que supongan la disposición dineraria de fondos, sin contraprestación directa de los beneficiarios, para la ejecución de actuaciones o proyectos específicos, dicha actividad se ajustará a los principios de publicidad, concurrencia y objetividad, siempre que tales recursos provengan del sector público de la Comunidad Autónoma de Andalucía.

6. En los aspectos no regulados específicamente en este Capítulo, las fundaciones en él reguladas se regirán, con carácter general, por lo dispuesto en la presente Ley.

Disposición adicional primera. Conformidad con la normativa estatal de aplicación general en materia de fundaciones.

El contenido de los artículos 1.2; 2 a 7; 8; 9; 10; 11, letras a), b), c), d) y f); 12 a 15; 22.2, 24.c); 25; 26; 27, apartados 1, 4 y 5; 28.1; 29; 30.3, segundo párrafo; 40, apartados 1, 2, 3 y 5; 41, apartados 1, 4 y 5; 42; 44.1, in fine; 45.2; 47; 48 y 51.4 de la presente Ley está redactado de conformidad con los preceptos de aplicación general de la Ley 50/2002, de 26 de diciembre, de Fundaciones.

Disposición adicional segunda. Fundaciones que gestionan la obra social de las



Cajas de Ahorros con domicilio social en Andalucía.

1. El Protectorado de las fundaciones que gestionen obra social de las Cajas de Ahorros con domicilio social en Andalucía se ejercerá por la Administración de la Junta de Andalucía a través de la Consejería competente en materia de Cajas de Ahorros, a cuyo titular corresponderán las funciones y facultades propias de aquél.

2. Lo dispuesto en la presente Ley será de aplicación a las fundaciones mencionadas en el apartado anterior en todo aquello que no se oponga a lo dispuesto en la Ley 15/1999, de 16 de diciembre, de Cajas de Ahorro de Andalucía; en el Reglamento de la citada Ley, aprobado por Decreto 138/2002, de 30 de abril, y demás disposiciones específicas de aplicación a las mismas.

Disposición adicional tercera. Registro de Fundaciones de competencia estatal.

La Comunidad Autónoma de Andalucía podrá requerir del Registro de Fundaciones de competencia estatal o de los Protectorados de idéntico ámbito competencial la documentación e información relativa a las fundaciones domiciliadas en Andalucía, al objeto de determinar su ámbito territorial de actividad.

Disposición adicional cuarta. Fundaciones de las Universidades andaluzas.

A los efectos previstos en el artículo 1 de esta Ley, se entenderá que las fundaciones constituidas por las Universidades públicas andaluzas desarrollan principalmente sus actividades en Andalucía.

Disposición adicional quinta. Obligaciones de fedatarios públicos.

Los Notarios que, dentro de su competencia, autoricen documentos de los que, conforme a la presente Ley, tenga que quedar constancia en el Registro de Fundaciones de Andalucía deberán dar cuenta de su otorgamiento al Protectorado.

Disposición adicional sexta. Adaptación al Plan General de Contabilidad.

Serán aplicables a las fundaciones reguladas en esta Ley las normas de adaptación del Plan General de Contabilidad a las entidades sin ánimo de lucro y las normas de elaboración del plan de actuación de dichas entidades.

Disposición transitoria primera. Adaptación de los Estatutos de las fundaciones preexistentes a esta Ley.

1. En el plazo de tres años a partir de la entrada en vigor de la presente Ley, las fundaciones ya constituidas y que se encuentren en el ámbito de aplicación de la misma deberán adaptar, en su caso, sus Estatutos a lo dispuesto en ella, excepto en lo relativo a su dotación, y presentarlos en el Registro de Fundaciones de Andalucía.

De manera excepcional, el Protectorado podrá prorrogar hasta un máximo de un año más dicho plazo, previa solicitud razonada del Patronato y cuando consten acreditadas circunstancias que objetivamente lo justifiquen.

2. Transcurrido el plazo a que se refiere el apartado anterior sin haberse producido la adaptación de Estatutos, cuando la misma sea necesaria, no se inscribirá documento alguno de la fundación en el Registro de Fundaciones de Andalucía hasta que la adaptación se haya verificado, todo ello sin perjuicio de lo dispuesto en el artículo 40.3 de esta Ley.

3. El incumplimiento de las obligaciones previstas en esta disposición transitoria por alguna fundación provocará que la misma no pueda obtener subvenciones o ayudas públicas de la Junta de Andalucía, sin perjuicio de las responsabilidades en que, conforme a la Ley, pudiera incurrir.

Disposición transitoria segunda. Protectorado de fundaciones.

Hasta tanto se apruebe la regulación reglamentaria del Protectorado de las Fundaciones Andaluzas previsto en el Capítulo VII de esta Ley, las fundaciones sometidas a su ámbito de aplicación continuarán adscritas a los Protectorados

actualmente existentes.

Disposición transitoria tercera. Fundaciones preexistentes del sector público de la Comunidad Autónoma de Andalucía.

Las fundaciones del sector público de la Comunidad Autónoma de Andalucía ya constituidas deberán, en su caso, adaptar sus Estatutos a lo dispuesto en el Capítulo X de la presente Ley, en el plazo de un año a contar desde la fecha de su entrada en vigor.

Disposición derogatoria única. Derogación normativa.

Quedan derogadas todas aquellas disposiciones, de igual o inferior rango, que se opongan a lo previsto en la presente Ley o lo contradigan.

Disposición final primera. Desarrollo reglamentario.

Se autoriza al Consejo de Gobierno de la Junta de Andalucía para dictar las disposiciones necesarias para el desarrollo y ejecución de la presente Ley.

Disposición final segunda. Entrada en vigor.

La presente Ley entrará en vigor a los tres meses de su publicación en el Boletín Oficial de la Junta de Andalucía.

# ANEXO 11

Ley 14/2003, de 22 de diciembre, de  
Cooperación Internacional para el Desarrollo

**LEY 14/2003, de 22 de diciembre, de Cooperación Internacional para el Desarrollo.**

Viernes 16 enero 2004

BOE núm. 14

885 *LEY 14/2003, de 22 de diciembre, de Cooperación Internacional para el Desarrollo.*

EL PRESIDENTE DE LA JUNTA DE ANDALUCÍA

A todos los que la presente vieren, sabed:

Que el Parlamento de Andalucía ha aprobado y yo, en nombre del Rey y por la autoridad que me confieren la Constitución y el Estatuto de Autonomía, promulgo y ordeno la publicación de la siguiente Ley de Cooperación Internacional para el Desarrollo.

## **EXPOSICIÓN DE MOTIVOS**

### **I**

La solidaridad es un valor arraigado en la sociedad andaluza. Durante los últimos diez años, la Junta de Andalucía ha pretendido dar respuesta a una demanda generalizada de grupos, asociaciones y entidades sociales andaluzas de apoyo a pueblos desfavorecidos, con el objeto de contribuir a la mejora de sus condiciones de vida.

La política de cooperación internacional de la Junta de Andalucía es expresión de una plena convicción de la responsabilidad común respecto a la situación de pobreza y marginación que vive una gran parte de la población mundial. Es signo de una voluntad de contribuir, de forma cada vez más sistemática y organizada, al progreso y desarrollo humano de las poblaciones más necesitadas y a la mejora de sus condiciones de vida para conseguir la dignidad integral a la que todas las personas tienen derecho.

Andalucía tiene una experiencia propia de desarrollo y de cultura de diálogo que puede servir de referencia para el planteamiento de progreso que administraciones públicas y entidades sociales de determinados países pueden aplicar. Dicha experiencia constituye un valor añadido de la política internacional para el desarrollo de la Junta de Andalucía que debe contribuir a establecer los instrumentos necesarios para lograr un desarrollo sostenible en los países beneficiarios de la ayuda.

### **II**

Desde mediados de la década de los ochenta, la Junta de Andalucía realiza una política de cooperación Internacional para el desarrollo con diversos países y administraciones públicas. Concretamente en el año 1986, la Consejería de Obras Públicas y Transportes de la Junta de Andalucía inició una larga andadura por la mejora de las condiciones de

habitabilidad de familias y grupos sociales desfavorecidos mediante un programa de rehabilitación de viviendas en diferentes ciudades iberoamericanas.

En el año 1988, se firmó el primer convenio de colaboración entre la entonces Agencia de Medio Ambiente de la Junta de Andalucía y el Instituto de Cooperación Iberoamericana de la Agencia Española de Cooperación Internacional (AECI). Dicho convenio supuso un primer paso para coordinar las actividades de cooperación de la Administración de la Junta de Andalucía con la Administración General del Estado con el objetivo de conseguir una mayor eficacia de las intervenciones.

En 1989, la Junta de Andalucía y la AECI suscribieron un convenio marco de colaboración en el que se definieron las áreas geográficas y los sectores prioritarios para la cooperación que ejecutaban directamente las Consejerías, organismos autónomos y empresas públicas de la Junta de Andalucía y se instrumentó una coordinación con la AECI que ha dado resultados muy satisfactorios.

Paralelamente y desde el año 1990, la Junta de Andalucía, mediante la Consejería de la Presidencia, viene apoyando la ejecución de proyectos de desarrollo y de sensibilización por las organizaciones andaluzas no gubernamentales para el desarrollo. En los últimos años, el tejido asociativo andaluz centrado en la cooperación se ha consolidado, lo que ha permitido disponer de personas y equipos preparados para ejecutar proyectos de desarrollo en diversos países en desarrollo y emprender una sensibilización hacia la población andaluza para fomentar y promover la solidaridad.

Asimismo, la Junta de Andalucía ha apoyado la implicación en la cooperación internacional para el desarrollo de las organizaciones sindicales, empresariales y de las universidades.

En el año 1997, y tras una vigencia de ocho años del anterior convenio, la Junta de Andalucía y la AECI actualizaron su marco de colaboración suscribiendo un nuevo convenio que se encuentra actualmente en vigor.

El compromiso cada vez mayor de los agentes sociales y económicos interesados en la cooperación para el desarrollo y de la propia Administración autonómica, acompañado de la experiencia acumulada y la sensibilización generada en la población andaluza sobre la necesaria y obligada solidaridad, motivan una demanda creciente de recursos para dicho fin. Fruto de ello es el Pacto Andaluz por la Solidaridad, firmado en noviembre de 1998 y que recoge los compromisos de dotar a la cooperación andaluza de un marco legislativo estable y de proceder a un incremento de las dotaciones presupuestarias.

La presente Ley se fundamenta en el Preámbulo de la Constitución Española, en el que la Nación Española proclama su voluntad de colaborar en el fortalecimiento de unas relaciones pacíficas y de eficaz cooperación entre los pueblos de la Tierra, en la solidaridad del pueblo andaluz con otros pueblos, respetando los principios, los objetivos y las prioridades de la política española establecidos por la Ley 23/1998, de 7 de julio, de Cooperación Internacional para el Desarrollo, y los principios de coherencia y complementariedad previstos en la normativa de aplicación de la Unión Europea.

La adopción de la Ley permite articular en un único texto del máximo rango los diferentes elementos que actualmente constituyen la política de la Junta de Andalucía en materia de cooperación internacional para el desarrollo y, al mismo tiempo, adecuarlos a la realidad y los retos actuales del desarrollo.

### III

La presente Ley de Cooperación Internacional para el Desarrollo de la Administración de la Junta de Andalucía se estructura en cinco capítulos.

El capítulo primero se dedica al objeto de la Ley, su ámbito de aplicación, principios rectores, así como sus objetivos, prioridades y criterios de base.

La política de la Junta de Andalucía en materia de cooperación internacional para el desarrollo se fundamenta en la necesidad de contribuir para que la vida de las personas de países menos favorecidos se desenvuelva en condiciones dignas. Su objetivo último es ayudar a la erradicación de la pobreza humana mediante la promoción de un desarrollo socioeconómico y socio-cultural sostenible. Con tal finalidad, la Ley parte del individuo como protagonista y destinatario último de la cooperación y se fundamenta en el principio de igualdad de todos los seres humanos sin distinción de sexo, raza, cultura o religión. Dicha igualdad preside esta política que pretende superar la tradicional relación existente entre el país donante y el país receptor, promoviendo el principio de asociación y de corresponsabilidad en su definición, ejecución y resultados. Ese mismo principio de igualdad exige de la cooperación un respeto por la equidad de género, por el medio ambiente y los recursos naturales y una defensa de la pluralidad cultural. Para que la cooperación sea eficaz y efectiva, es necesario que los proyectos se basen en unos requisitos mínimos imprescindibles establecidos por el Comité de Ayuda al Desarrollo (CAD) de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) que se incorporan en la Ley como criterios de base para evaluar la pertinencia de los proyectos que se ejecuten.

El capítulo segundo se refiere a la planificación, incluyendo las modalidades y tipología de la cooperación, además de recoger un artículo dedicado a la evaluación de las acciones y proyectos de cooperación para el desarrollo.

La política de cooperación internacional para el desarrollo de la Junta de Andalucía pretende evitar la ejecución de proyectos aislados que únicamente tengan por objeto la provisión de recursos, ya que ello conduce fácilmente a que el país destinatario de la ayuda se adapte a esa situación, generando, en consecuencia, una mayor dependencia externa. De ahí la necesidad de definir, de acuerdo con los destinatarios y buscando la complementariedad con otras instituciones, organismos y entidades donantes, programas a medio plazo con un enfoque integrado, que permitan el establecimiento de los cauces apropiados para conseguir un desarrollo sostenible. Por ello, la Ley exige de los órganos competentes la planificación de la cooperación de la Administración de la Junta de Andalucía en su globalidad y con cada país en concreto. Junto a la planificación, la eficacia de la cooperación depende de la evaluación de sus resultados a partir de unos indicadores previamente identificados y de la aplicación de sus conclusiones. La Administración de la Junta de Andalucía pretende realizar un importante esfuerzo en la evaluación de la cooperación global y por proyectos, por año y por país.

Asimismo, es determinante para la eficacia de la cooperación la coordinación entre las diferentes administraciones públicas y entidades privadas. Por ello, la Administración de la Junta de Andalucía participará activamente en los instrumentos de coordinación que la Ley 23/1998 de 7 de julio, de Cooperación Internacional para el Desarrollo, ha establecido y, al mismo tiempo, fomentará la colaboración con entidades locales y demás agentes de la cooperación de Andalucía.

El capítulo tercero se dedica a regular los órganos competentes en la política de la Junta de Andalucía en materia de cooperación internacional para el desarrollo.

Además de las funciones del Consejo de Gobierno y del Parlamento de Andalucía, se establece el órgano consultivo y de participación (Consejo Andaluz de Cooperación para el Desarrollo) y el de coordinación interna de la Administración de la Junta de Andalucía en materia de cooperación para el desarrollo (Comisión de Cooperación para el Desarrollo).

El capítulo cuarto regula los medios materiales y humanos necesarios para la realización de la política de cooperación internacional para el desarrollo de la Junta de Andalucía.

Finalmente, el capítulo quinto aborda una mayor participación de la sociedad andaluza en la cooperación internacional para el desarrollo, promoviendo la participación de las organizaciones no gubernamentales (ONG), universidades, organizaciones sindicales y empresariales y entidades locales andaluzas y la creación de un Registro de Agentes de la Cooperación, así como la posible concesión de ayudas para apoyar sus actividades. Asimismo, trata el voluntariado y la sensibilización de la sociedad andaluza en materia de cooperación internacional para el desarrollo.

La implicación de la sociedad en la cooperación internacional para el desarrollo se materializa con la intervención de ONG, universidades, organizaciones empresariales y sindicales andaluzas. Con esta finalidad, la Administración de la Junta de Andalucía fomentará su participación apoyando financiera y técnicamente sus actuaciones y acentuando la concertación y colaboración con los diferentes agentes de la cooperación que operan desde Andalucía. Dichas medidas permitirán que las distintas modalidades de la cooperación se beneficien de la experiencia acumulada por los diferentes agentes y que se refuerce la complementariedad allí donde sea posible para mejorar, en definitiva, el impacto y la sostenibilidad de los programas y proyectos.

Por último, la Ley recoge el interés de la Junta de Andalucía por promover entre la sociedad andaluza el conocimiento de la difícil realidad de los países en desarrollo y propiciar el espíritu solidario unido al respecto por lo ajeno y diferente.

La Ley termina con una disposición derogatoria y dos disposiciones finales.

## **CAPÍTULO I Disposiciones generales**

### **Artículo 1. Objeto y ámbito de aplicación de la Ley.**

1. La presente Ley tiene por objeto regular el régimen jurídico de la actividad, en materia de cooperación internacional para el desarrollo, de la Administración de la Junta de Andalucía, sus organismos autónomos, empresas públicas a las que se refiere el

artículo 6 de la Ley 5/1983, de 19 de julio. General de la Hacienda Pública de la Comunidad Autónoma de Andalucía, así como a los consorcios, fundaciones y demás entidades con personalidad jurídica propia a que se refiere el artículo 6 bis de la misma.

Las menciones que se hagan a la Administración de la Junta de Andalucía en el texto de la presente Ley se entenderán referidas a las distintas entidades citadas en el párrafo anterior.

2. A los efectos de la presente Ley, se entiende por cooperación internacional para el desarrollo todas las actuaciones que desde la Administración de la Junta de Andalucía se ejecuten en países en vías de desarrollo para contribuir a la realización de los objetivos establecidos en la presente Ley. Se incluyen dentro del ámbito de aplicación de la presente Ley las actuaciones de la Administración autonómica dirigidas a sensibilizar a la población andaluza e informar sobre la realidad de dichos países, incentivando, de esta forma, su solidaridad hacia otros pueblos.

3. Los recursos que se destinen para tales objetivos tendrán la consideración de Ayuda Oficial al Desarrollo (AOD) siempre que cumplan los requisitos marcados por el Comité de Ayuda al Desarrollo de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE).

**Artículo 2.** *Principios rectores de la política de cooperación internacional para el desarrollo.*

1. La política de la Junta de Andalucía en materia de cooperación internacional para el desarrollo, inspirada en la Constitución Española y en el Estatuto de Autonomía para Andalucía, constituye la expresión de la solidaridad del pueblo andaluz con los países en desarrollo y está presidida por los siguientes principios:

- a) La consideración y el reconocimiento del ser humano, en su dimensión individual y colectiva, como protagonista y destinatario de la política de cooperación internacional para el desarrollo.
- b) El respeto y la defensa de los derechos humanos y las libertades fundamentales y, especialmente, el derecho a la igualdad de todos los seres humanos sin distinción de sexo, raza, cultura o religión.
- c) La promoción de un desarrollo humano integral, participativo, sostenible y respetuoso con la protección del medio ambiente.
- d) El fomento del diálogo, la paz y la convivencia y el respeto de los modelos de desarrollo social y económico de otros pueblos y de sus particularidades culturales.
- e) La concertación entre las partes y la corresponsabilidad en la definición, ejecución y determinación de las actividades de cooperación.
- f) El apoyo a las iniciativas dirigidas a la disminución de las desigualdades entre los pueblos.



2. La política de la Junta de Andalucía en materia de cooperación internacional para el desarrollo será respetuosa con las líneas generales y directrices básicas de la política española de cooperación internacional para el desarrollo y con el principio de colaboración entre administraciones públicas en cuanto al acceso a la información, participación y máximo aprovechamiento de los recursos públicos.

### **Artículo 3. *Objetivos.***

La política de la Junta de Andalucía en materia de cooperación internacional para el desarrollo tiene como objetivo esencial contribuir, en la medida de sus posibilidades, a la erradicación de la pobreza y a la consolidación de los procesos encaminados a asegurar un desarrollo humano sostenible. Para ello, la cooperación impulsada por la Administración de la Junta de Andalucía pretende:

- a) Contribuir a la satisfacción de las necesidades básicas de la población, con especial incidencia en las capas más desfavorecidas, y a la formación y capacitación de sus recursos humanos para promover un desarrollo social y económico sostenible.
- b) Contribuir a la consolidación de la democracia, del Estado de Derecho, al fortalecimiento institucional y a la descentralización político-administrativa en los países destinatarios de la ayuda, como instrumento para la resolución de las necesidades de la población y, de esta forma, favorecer la redistribución de la riqueza, la justicia social y la paz, así como la extensión de la educación y la cultura a toda la población.
- c) Fomentar un desarrollo respetuoso con el medio ambiente que propicie un uso racional y sostenible de los recursos naturales de los países destinatarios.
- d) Fomentar la acción humanitaria.
- e) Sensibilizar e informar a la sociedad andaluza sobre la situación desfavorecida que padecen otros pueblos y grupos sociales e impulsar y dar cauces a la participación y solidaridad social en las acciones de cooperación.
- f) Contribuir a un mayor equilibrio y corresponsabilidad en las relaciones comerciales entre los pueblos.

### **Artículo 4. *Prioridades.***

1. Las líneas de actuación de la política de la Junta de Andalucía en materia de cooperación internacional para el desarrollo girarán en torno a dos tipos de prioridades: geográficas y sectoriales.

2. Se consideran áreas geográficas prioritarias: Los países de Iberoamérica.

Los países árabes del Norte de África y de Oriente Medio.

Los países del África Subsahariana.

Dentro de estas áreas geográficas, son prioritarios los países con menor índice de desarrollo humano, de conformidad con lo previsto por el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo.

### 3. Se consideran prioridades sectoriales:

#### 3.1 En los países receptores de la cooperación para el desarrollo:

a) Los servicios sociales básicos: educación básica, salud primaria y reproductiva, vivienda digna, saneamiento y acceso al agua potable y seguridad alimentaria.

b) El fortalecimiento de las estructuras democráticas y de la sociedad civil y sus organizaciones. El apoyo a las instituciones, especialmente las más próximas al ciudadano.

c) El respeto de los derechos humanos, la promoción de la igualdad de oportunidades, con especial atención a la integración social de la mujer y de los grupos de población más vulnerables (menores, con especial atención a la erradicación de la explotación infantil, refugiados, desplazados, retornados, indígenas y minorías).

d) La formación y la capacitación de recursos humanos.

e) La dotación, mejora o ampliación de infraestructuras, así como el desarrollo de la base productiva y el fortalecimiento del tejido empresarial básico, en particular las pequeñas y medianas empresas, las empresas artesanales, las empresas de economía social y todas aquellas actuaciones dirigidas a la creación de empleo en los sectores más desfavorecidos.

f) La protección y la mejora de la calidad del medio ambiente y la conservación y el uso sostenible de los recursos naturales.

g) La promoción de la cultura, del patrimonio histórico y de los valores, especialmente en aquellos aspectos directamente relacionados con la identidad de los pueblos, que favorezcan su desarrollo endógeno.

h) El fomento de la ordenación física, territorial y urbanística, incluyendo la política de suelo y vivienda, la rehabilitación del patrimonio arquitectónico y urbanístico y el transporte público.

#### 3.2 En la Comunidad Autónoma Andaluza:

a) La educación y la sensibilización de la sociedad andaluza en materia de cooperación internacional para el desarrollo.

b) La promoción de la educación para el desarrollo en los ámbitos educativos de la Comunidad Autónoma Andaluza.

c) El fomento de una mayor implicación, coordinación y complementariedad en las tareas de cooperación para el desarrollo de los diversos agentes de la cooperación andaluces.

d) El fomento de la investigación y la formación sobre la realidad de los países en vías de desarrollo y sobre la cooperación para el desarrollo.

#### **Artículo 5.** *Criterios de base.*

Con el objeto de contribuir a la consecución de un desarrollo humano sostenible, la política de la Junta de Andalucía en materia de cooperación internacional para el desarrollo toma en consideración los criterios de ayuda fijados por el Comité de Ayuda al Desarrollo (CAD) de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), que permiten verificar la pertinencia de los proyectos que se ejecuten. Tales criterios son los siguientes:

El impacto económico y social.

La viabilidad técnica y financiera.

La eficacia del procedimiento de ejecución.

El fortalecimiento de la capacidad institucional y de gestión de los países destinatarios.

En relación con la formulación del proyecto, la atención otorgada a la igualdad de género y el respeto por la protección y la salvaguardia del medio ambiente.

## **CAPÍTULO II**

### **Planificación, modalidades e instrumentos de la cooperación internacional para el desarrollo**

#### **Artículo 6.** *Planificación de la cooperación internacional para el desarrollo.*

1. La política de la Junta de Andalucía en materia de cooperación internacional para el desarrollo se articula mediante el Plan Andaluz de Cooperación para el Desarrollo, los planes anuales y los programas operativos por países.

2. El Plan Andaluz de Cooperación para el Desarrollo, que tiene una duración cuatrienal, contiene los objetivos y prioridades que deben regir esta política durante su periodo de vigencia. Asimismo, determina los recursos financieros indicativos para su ejecución.

3. Los planes anuales desarrollarán los objetivos, prioridades y recursos contenidos en el Plan Andaluz para el ejercicio correspondiente.

4. Los programas operativos desarrollarán los objetivos, prioridades y recursos establecidos por el Plan Andaluz para cada país que sea considerado área geográfica prioritaria de la cooperación de la Junta de Andalucía, de conformidad con lo previsto en el artículo 4.2 de la presente Ley.

**Artículo 7.** *Modalidades de la cooperación para el desarrollo.*

La política de la Junta de Andalucía en materia de cooperación internacional para el desarrollo podrá llevarse a cabo a través de dos modalidades:

- a) La cooperación bilateral, que podrá desarrollarse directamente por la Administración de la Junta de Andalucía e indirectamente mediante otras administraciones públicas y los demás agentes de la cooperación internacional para el desarrollo en Andalucía.
- b) La cooperación multilateral, que se realizará mediante la participación conjunta en programas y aportación de fondos a organismos internacionales que tengan los mismos objetivos que los definidos en la presente Ley para la cooperación internacional al desarrollo.

**Artículo 8.** *Instrumentos y articulación de la cooperación internacional para el desarrollo.*

1. La política de la Junta de Andalucía en materia de cooperación internacional para el desarrollo se lleva a cabo mediante los siguientes instrumentos:

- a) Cooperación técnica en las prioridades sectoriales definidas en el artículo 4.3.1, especialmente mediante la formación de recursos humanos, transferencia de tecnología y asesoramiento técnico.
- b) Cooperación económica en condiciones no reembolsables, mediante la concesión de ayudas a proyectos de acción humanitaria, rehabilitación y desarrollo.
- c) Cooperación financiera mediante contribuciones oficiales a organismos internacionales de carácter financiero y económico relacionados con la cooperación internacional para el desarrollo y mediante líneas de créditos destinadas a programas y proyectos de desarrollo social básico y del tejido productivo.
- d) Programas de educación para el desarrollo e iniciativas de sensibilización de la sociedad andaluza sobre la situación de pobreza y subdesarrollo que viven grandes sectores de la población mundial, así como sobre sus causas.
- e) Programas de formación especializada e investigación en materia de cooperación para el desarrollo.

2. La Administración de la Junta de Andalucía podrá articular la cooperación internacional para el desarrollo mediante acuerdos o convenios suscritos con otras administraciones públicas, con organismos internacionales que tengan por finalidad la promoción del desarrollo, con entidades privadas sin ánimo de lucro y con los agentes de la cooperación internacional previstos en el artículo 17 de la presente Ley.

**Artículo 9.** *Evaluación de la cooperación internacional para el desarrollo.*

1. Con el objeto de lograr una mayor eficacia y eficiencia en la gestión de los fondos públicos, se establecerán reglamentariamente los procedimientos y se destinarán los medios adecuados para realizar una evaluación sobre el impacto, la eficiencia y la

sostenibilidad de los proyectos de cooperación para el desarrollo financiados por la Administración de la Junta de Andalucía.

2. Con carácter anual, se elaborará un informe de evaluación que contendrá un análisis del grado de cumplimiento de los objetivos planteados en el Plan Andaluz de Cooperación para el Desarrollo y en los respectivos planes anuales y programas operativos, así como las conclusiones obtenidas de la evaluación de los proyectos ya finalizados.

**Artículo 10.** *La coordinación de la política de cooperación internacional para el desarrollo.*

Con objeto de conseguir un mayor aprovechamiento y mejorar la eficacia de los recursos, se promoverá la coordinación y la colaboración:

- a) Con la Administración General del Estado, con la de otras Comunidades Autónomas, así como con las administraciones locales.
- b) En el marco de la Unión Europea, con las instituciones europeas competentes en materia de cooperación internacional al desarrollo y con otras regiones comunitarias.
- c) En el marco internacional, con los organismos relacionados con la cooperación para el desarrollo.

### **CAPÍTULO III**

#### **Órganos competentes en la política de la Junta de Andalucía en materia de cooperación internacional para el desarrollo**

**Artículo 11.** *El Consejo de Gobierno.*

1. El Consejo de Gobierno aprobará y remitirá al Parlamento andaluz para examen el Plan Andaluz de Cooperación para el Desarrollo.
2. El Consejo de Gobierno aprobará los respectivos planes anuales y programas operativos.

**Artículo 12.** *La Consejería competente en materia de Coordinación de la Cooperación Internacional para el desarrollo.*

Corresponde a la Consejería competente en materia de Coordinación de la Cooperación Internacional para el Desarrollo la dirección, la coordinación y la evaluación de la política de la Junta de Andalucía en esta materia, y en concreto:

- a) La elaboración y seguimiento del Plan Andaluz de Cooperación para el Desarrollo, de los planes anuales y de los programas operativos.
- b) La elaboración del Informe Anual de Evaluación de la cooperación internacional para el desarrollo.

c) Sin perjuicio de la representación que corresponde al Presidente de la Junta de Andalucía, en virtud del artículo 35 del Estatuto de Autonomía para Andalucía, la representación de la Administración de la Junta de Andalucía ante los países destinatarios de la ayuda y ante organismos de cooperación internacional para el desarrollo.

d) La colaboración y el apoyo a los agentes de la cooperación andaluces.

**Artículo 13.** *El Consejo Andaluz de Cooperación Internacional para el Desarrollo.*

1. Se crea el Consejo Andaluz de Cooperación Internacional para el Desarrollo, adscrito a la Consejería competente en materia de Coordinación de la Cooperación Internacional para el Desarrollo, como órgano colegiado consultivo y de participación de los distintos agentes de la cooperación internacional para el desarrollo que operen en Andalucía. Su presidencia corresponderá al titular de dicha Consejería.

2. El Consejo estará compuesto por representantes de la Administración de la Junta de Andalucía, de organizaciones no gubernamentales de desarrollo, de universidades, de agentes sociales y económicos, de instituciones y entidades locales, de organizaciones directamente relacionadas con la cooperación y de expertos en este ámbito. Reglamentariamente se determinará su composición y régimen de funcionamiento.

3. El Consejo Andaluz de Cooperación tendrá las siguientes funciones:

a) Informar el proyecto del Plan Andaluz de Cooperación para el Desarrollo, de los planes anuales y de los programas operativos y conocer los informes de seguimiento y evaluación de los mismos.

b) Informar las propuestas de disposiciones reglamentarias relacionadas con el desarrollo de la presente Ley.

c) Elaborar, por iniciativa propia, informes y recomendaciones sobre la política de cooperación internacional para el desarrollo de la Junta de Andalucía.

d) Aquellas otras funciones que reglamentariamente se le asignen.

**Artículo 14.** *La Comisión de Cooperación para el Desarrollo.*

1. La Comisión de Cooperación para el Desarrollo, adscrita a la Consejería competente en materia de Coordinación de la Cooperación Internacional para el Desarrollo, es el órgano colegiado de la Administración de la Junta de Andalucía para la coordinación de su política de cooperación internacional para el desarrollo.

2. Su composición y régimen de funcionamiento se determinará reglamentariamente.

3. Corresponde a la Comisión:

a) Proponer los criterios y requisitos necesarios para la selección de proyectos de cooperación internacional para el desarrollo.

b) Identificar proyectos de cooperación internacional para el desarrollo y proponer su inclusión en los planes anuales.

c) Aprobar la propuesta del Plan Andaluz de Cooperación, de los planes anuales y de los programas operativos, elaborados por la Consejería competente en materia de Coordinación de la Cooperación Internacional para el Desarrollo.

d) Aprobar el Informe Anual de Evaluación de la política de cooperación internacional para el desarrollo de la Administración de la Junta de Andalucía que le someterá la Consejería competente en materia de Coordinación de la Cooperación Internacional para el Desarrollo.

e) Aquellas otras funciones que reglamentariamente se le asignen.

## **CAPÍTULO IV Recursos materiales y humanos**

### **Artículo 15. Medios materiales.**

La Ley del Presupuesto de la Comunidad Autónoma de Andalucía fijará anualmente los créditos destinados a la Cooperación Internacional para el Desarrollo que tenderán progresivamente a alcanzar el mínimo del 0,7 % de los Presupuestos de la Junta de Andalucía.

### **Artículo 16. Medios humanos.**

1. La actividad de la Administración de la Junta de Andalucía en el ámbito de la cooperación internacional para el desarrollo realizada en el exterior será ejecutada por personal propio o contratado para dicha finalidad por tiempo determinado. Cuando se trate de personal propio, los funcionarios quedarán en la situación administrativa que corresponda de conformidad con lo previsto en la Ley 30/1984, de 2 de agosto, de Medidas para la Reforma de la Función Pública, y disposiciones reglamentarias posteriores; en el caso del personal laboral, se estará a lo dispuesto en el convenio colectivo para el personal de la Junta de Andalucía.

2. Tanto para las actividades realizadas en Andalucía como en el exterior, y por razones de especificidad de la materia, se podrá solicitar la colaboración y contratar a personas físicas o jurídicas especializadas en cooperación para el desarrollo, provenientes del sector privado o de otras instituciones. La prestación derivada de dicha contratación estará sujeta a la normativa sobre contratación pública.

## **CAPITULO V**

### **La participación de la sociedad andaluza en la cooperación internacional para el desarrollo**

**Artículo 17.** *Los agentes de la cooperación internacional para el desarrollo en Andalucía.*

1. A los efectos de la presente Ley, tendrán la consideración de agentes de la cooperación internacional para el desarrollo en Andalucía aquellas entidades que reúnan los requisitos siguientes:

a) Constituir una organización con personalidad jurídica y capacidad legal para actuar de acuerdo con la normativa vigente en el ámbito de la cooperación internacional para el desarrollo.

b) No tener ánimo de lucro.

c) Tener entre sus fines o como objeto expreso, según figure en sus estatutos o documento equivalente, la realización de actividades de cooperación internacional para el desarrollo.

d) Compartir, desde la pluralidad y la diversidad, los objetivos previstos en el capítulo I de la presente Ley.

2. Los agentes de cooperación internacional para el desarrollo en Andalucía que participen en este ámbito, como expresión colectiva de la solidaridad de la sociedad andaluza con los pueblos más necesitados del mundo, se constituyen en interlocutores de la Administración de la Junta de Andalucía en materia de cooperación para el desarrollo.

Esta interlocución se llevará a cabo básicamente a través de los órganos representativos de las organizaciones no gubernamentales de desarrollo, universidades, entidades locales, organizaciones sindicales y empresariales, así como de otras organizaciones representativas en el ámbito andaluz que desarrollen actuaciones enmarcadas en los objetivos y prioridades previstos en la presente Ley.

**Artículo 18.** *Fomento de la cooperación internacional para el desarrollo en Andalucía.*

Con el fin de favorecer la implicación de la sociedad andaluza en la política de cooperación internacional para el desarrollo, la Administración de la Junta de Andalucía fomentará la actividad y participación de los agentes de cooperación en el desarrollo de las actuaciones previstas en la presente Ley.

**Artículo 19.** *Registro de Agentes de la Cooperación Internacional para el Desarrollo en Andalucía.*

1. Se crea el Registro de Agentes de la Cooperación Internacional para el Desarrollo, donde deberán inscribirse las organizaciones no gubernamentales de desarrollo y demás entidades de la cooperación para el desarrollo de Andalucía que cumplan los requisitos previstos en el artículo anterior.

2. La inscripción en el Registro de Agentes de la Cooperación para el Desarrollo de Andalucía será requisito imprescindible para recibir ayudas de la Administración de la Junta de Andalucía.

3. El Registro de Agentes de la Cooperación para el Desarrollo de Andalucía tendrá el carácter de público y el acceso al mismo se realizará de conformidad con lo establecido



en el artículo 37 de la Ley 30/1992, de 26 de noviembre, de Régimen Jurídico de las Administraciones Públicas y del Procedimiento Administrativo Común.

4. La utilización de los datos del Registro para su tratamiento posterior será con fines exclusivamente estadísticos, de acuerdo con lo dispuesto en la Ley 4/1 989, de 12 de diciembre, de Estadística de la Comunidad Autónoma de Andalucía.

**Artículo 20.** *Ayudas y subvenciones.*

1. La Administración de la Junta de Andalucía podrá conceder ayudas y subvenciones a organizaciones no gubernamentales de desarrollo y demás agentes de la cooperación internacional para el desarrollo en Andalucía, que cumplan los requisitos previstos en los artículos anteriores, para la ejecución de programas y proyectos de cooperación en ese ámbito.

2. Las ayudas y subvenciones se concederán de acuerdo con lo dispuesto en el Título VIII de la Ley General de la Hacienda Pública de la Comunidad Autónoma de Andalucía.

**Artículo 21.** *Promoción de la sensibilización de la población.*

La Administración de la Junta de Andalucía promoverá la sensibilización de la población andaluza mediante la difusión de contenidos de educación con el fin de dar a conocer la problemática que afecta a los países en vías de desarrollo. Asimismo promoverá la reflexión crítica, el espíritu solidario y la participación activa y comprometida en campañas de sensibilización, servicios de información, programas formativos y demás medios que se consideren adecuados para este fin.

**Artículo 22.** *El voluntariado en la cooperación para el desarrollo.*

1. En la gestión y ejecución de proyectos que sean responsabilidad de los agentes de la cooperación para el desarrollo previstos en el artículo 17 de la presente Ley podrán participar personas voluntarias vinculadas a los mismos.

2. Se entiende por acción voluntaria el conjunto de actividades desarrolladas por personas físicas que respeten los principios y objetivos de la presente Ley, sea consecuencia de una decisión libremente adoptada, se realice de forma responsable y gratuita y se desarrolle en el marco de proyectos y programas de cooperación para el desarrollo a través de los agentes de la cooperación para el desarrollo previstos en el apartado anterior.

3. En lo no previsto en el presente artículo, será de aplicación supletoria la Ley 7/2001, de 12 de julio, del Voluntariado.

**Artículo 23.** *Estatuto del cooperante.*

En la gestión y ejecución de proyectos de cooperación para el desarrollo podrán participar cooperantes. Se entiende por cooperantes a los efectos de la presente Ley las personas que reúnan los requisitos establecidos en el artículo 38 de la Ley 23/1998, de 7

de julio, de Cooperación Internacional para el Desarrollo y les será de aplicación el estatuto del cooperante previsto en el apartado segundo del citado artículo.

**Disposición derogatoria única.** *Normas derogadas.*

Quedan derogadas todas las normas de igual o inferior rango que contravengan o se opongan a lo dispuesto en la presente Ley.

**Disposición final primera.** *Desarrollo reglamentario.*

Se faculta al Consejo de Gobierno de la Junta de Andalucía para que dicte cuantas disposiciones sean necesarias para el desarrollo de la presente Ley.

**Disposición final segunda.** *Plan Andaluz de Cooperación al Desarrollo.*

En el plazo de un año desde la entrada en vigor de la presente Ley, el Consejo de Gobierno remitirá al Parlamento de Andalucía el Plan Andaluz de Cooperación para el Desarrollo, a los efectos previstos en el artículo 11 de la misma.

Sevilla, 22 de diciembre de 2003.

MANUEL CHAVES GONZÁLEZ, Presidente

*¡Publicada en el Boletín Oficial de la Junta de Andalucía n° 251, de 31 de diciembre de 2003)*