

LA COMUNICACIÓN: HERRAMIENTA ESTRATÉGICA EN LA MISIÓN DE LAS ONGDS

Hildegart González Luis

Betelu13@yahoo.es

Profesora asociada de la Universidad de Navarra

Currículum

Hildegart González Luis es **Doctora en Comunicación, Diplomada en Filosofía y Licenciada en Periodismo** por la Universidad de Navarra (UN). Es **directora de comunicación y marketing** en Asociación Navarra Nuevo Futuro. Es **Profesora Asociada del Departamento de Comunicación Pública** de la UN. Imparte sus clases en las materias de Comunicación para el Desarrollo, Comunicación Institucional y en el **Máster en Comunicación Política y Corporativa**. Su publicación más relevante es: González, H., **Estrategias de comunicación en las ONG de desarrollo. Departamentos, funciones e impacto en los medios**, Cideal, Madrid, 2006. Ha colaborado en diversos estudios académicos entre los que destaca su labor como **coordinadora** en el ámbito del País Vasco en la investigación “**Tratamiento de la inmigración en España**”. Ha sido **redactora jefa del equipo en Navarra de la revista Compromiso Empresarial, directora de la revista universitaria ¿ACTÚAS?**, **periodista en Últimas Noticias** (Ecuador) y en **La Prensa** (Panamá). Ha sido becada por el **BSCH**, por la **Asociación de Amigos de la UN** y por el **Gobierno de Navarra**.

Resumen de la ponencia

La ponencia analiza las posibilidades estratégicas que puede tener la comunicación que las ONGDs realizan en la consecución de su principal misión: el desarrollo de los países menos favorecidos.

En la investigación realizada, se ha detectado que dentro de la labor de las ONGDs hay cinco funciones que requieren de un uso estratégico de la

comunicación para poder conseguir los objetivos que pretenden. La ponencia describe las peculiaridades comunicativas de cada una de estas funciones y analiza las tácticas acertadas y fallidas que las ONGDs han desarrollado en los últimos años para conseguir los objetivos pretendidos por cada una de ellas.

Las técnicas de investigación utilizadas fueron: entrevistas en profundidad a los directivos de comunicación de las ocho ONGDs que en 1999 habían invertido en comunicación una cantidad superior a 90.155 euros (Intermón- Oxfam, Médicos Sin Fronteras, Ayuda en Acción, Acción Contra el Hambre, Médicos del Mundo, MPDL, Codespa y Manos Unidas); y el análisis de contenido cualitativo de las campañas y de los materiales de comunicación más significativos que cada una de estas ONGDs elaboró durante el periodo 1998-2004.

El artículo pone de manifiesto que, si los responsables de comunicación de las ONGD conocen las peculiaridades de cada una de las funciones mencionadas, diferencian los rasgos que caracterizan a los mensajes que cada una de ellas precisa y tienen en cuenta algunas de las tácticas erróneas que se han desarrollado para implementarlas, es posible que la comunicación que realicen estas instituciones contribuya, en buena medida, a generar cambios en la ciudadanía de los PD que favorezcan el desarrollo de las regiones empobrecidas del planeta.

Palabras claves: ONGD, estrategias y comunicación

Abstract

This paper analyzes the strategic potential for the NGOs communication when trying to reach their main goal: the development of the poor countries. In the research carried out, it has been revealed that within the work of the NGOs there are five functions that require of the use of strategic communication. The paper describes the peculiarities of each one of these functions, and it analyzes the good and bad practices that the NGOs had developed during last years.

FISEC-Estrategias - Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional de Lomas de Zamora 32

Año II, Número 5, Mesa I (2006), pp 31 – 53

<http://www.fisec-estrategias.com.ar/>

ISSN 1669- 4015

Methodology used: on one hand, interviews in depth with the communication directors of the eight ONGDs that in 1999 had invested an amount of 90,155 euros or more (Intermón- Oxfan, Médicos Sin Fronteras, Ayuda en Acción, Acción Contra el Hambre, Médicos del Mundo, MPDL, Codespa y Manos Unidas); on the other hand, qualitative content of the more significant communication tools and campaigns of each one of these ONGDs from 1998 to 2004.

The papers shows that if the communication directors of the ONGD take into account the peculiarities of each one of the mentioned functions, if they can differentiate main features for the messages and if they consider some of the mistaken tactics developed, it will be possible that communication contributes, largely, to generate changes in the citizenship of the PS that promote the development of the impoverished regions of the planet.

Key words: NGO, strategic, and communication

La comunicación: herramienta estratégica en la misión de las ONGDs

La gran mayoría de las ONGD que actualmente tienen sede en España, surgieron a finales de los 80, principios de los 90 con el objetivo de contribuir con su acción al desarrollo de los países del denominado Tercer Mundo¹. La ejecución de proyectos de desarrollo en estos países y la recaudación de los fondos que los financiaran se convirtieron en las dos funciones claves que realizaban la gran mayoría de estas instituciones. La comunicación fue utilizada en un principio únicamente como un instrumento que les permitía obtener donaciones.

¹ Cfr. <http://www.congde.org/directorio2000/Documentos/Graficos.pdf> (consultado el 22 de agosto de 2006).

Desde nuestro punto de vista hay tres factores que han propiciado que la comunicación dentro de las ONGD haya dejado de ser percibida desde ese enfoque reduccionista y haya pasado a convertirse en un elemento estratégico central, presente en la mayoría de las acciones que ejecutan las grandes instituciones del sector. Dichos factores son: la aparición y la consolidación de de las ONGD del Sur que desarrollan un buen trabajo sobre el terreno (Recollons, 1999); la crisis que atraviesa el propio concepto de proyecto de cooperación (Pons Cortes, 2002; Reusse, 2002); y la percepción, por parte de todos los actores implicados en este campo, de que la consecución del desarrollo de los países pobres precisa de cambios significativos en las regiones ricas.

Por este último motivo, las ONGD han incrementado las acciones comunicativas dirigidas a los ciudadanos de los Países Desarrollados (PD). Según la finalidad que persiguen, estas acciones pueden contribuir a las funciones de educación para el desarrollo, de sensibilización, de captación, de presión y de información². Todas ellas precisan de un uso estratégico de la comunicación para poder conseguir los objetivos que pretenden.

Es innegable que la percepción y el uso de la comunicación como una herramienta estratégica ha provocado un gran avance en el desarrollo práctico de algunas de estas funciones. A pesar de ello, la escasa experiencia por parte de las ONGD en el ámbito comunicativo, la ausencia de conocimiento académico especializado al respecto, y la falta de una delimitación clara de los objetivos y de las peculiaridades de cada una de estas funciones han propiciado que los errores también hayan sido habituales en el uso que estas instituciones han hecho de la comunicación.

Con la finalidad de aportar algunas ideas que contribuyan a mejorar la comunicación que las ONGD realizan, en los próximos párrafos, sintetizaremos los rasgos que caracterizan a las funciones de educación para el desarrollo, sensibilización, captación, presión e información. Además, ahondaremos en las principales deficiencias comunicativas en las que han incurrido las ONGD al

² La investigación que hemos desarrollado se ha centrado exclusivamente en la comunicación externa que realizan estas instituciones. Para profundizar en cómo debe gestionarse la información que se genera en los proyectos sobre el terreno, véase García Izquierdo, 2001: 75-81.

implementarlas, en las consecuencias que se han derivado de ellas y en algunas de las tácticas más adecuadas que pueden favorecer la consecución de los objetivos que pretenden (González Luis, 2006; De la Riva, 2002; Alonso, 1999).

Las técnicas de investigación empleadas en este estudio han sido dos: entrevistas en profundidad a los responsables de comunicación de las ocho ONGD españolas que en 1999 tenían una partida presupuestaria para este ámbito superior a 90.155 euros³; y análisis de contenido cualitativo de las campañas y de los materiales de comunicación más significativos que cada una de estas instituciones elaboró durante el periodo 1998-2004.

La comunicación en la educación para el desarrollo

La educación para el desarrollo (EPD) es el conjunto de acciones y actividades que se realizan para formar a las personas en los valores que contribuyan a la erradicación de la pobreza.

Los rasgos básicos que la definen son el requerimiento de la disposición de la persona que acepta ser instruida y la orientación de dichas acciones a la afección de la razón humana a través de la voluntad.

Las acciones de EPD pretenden cambios integrales en la persona que se prolonguen en el tiempo. Estas acciones suelen ir encaminadas a segmentos concretos de la población⁴, hecho que dificulta su difusión a través de los medios informativos⁵.

Los mensajes elaborados por las ONGD para promover esta función adolecen de falta de atractivo en su presentación formal, de coherencia respecto a la estrategia unificada en el ámbito comunicativo, de difusión, limitándose casi

³ Intermón- Oxfan, Médicos Sin Fronteras, Ayuda en Acción, Acción Contra el Hambre, Médicos del Mundo, MPDL, Codespa y Manos Unidas.

⁴ “[...] se suele establecer una distinción entre las actividades de sensibilización y educación para el desarrollo. Las primeras suelen dirigirse al gran público, acostumbran a llevarse a cabo a través de los medios de comunicación de masas y pretenden, sobre todo, un cambio de actitudes. Las actividades de educación para el desarrollo, que además de a las actitudes, se orientan a las aptitudes, los valores y los conocimientos, pretenden un efecto de medio y largo plazo y se dirigen a colectivos específicos” (Gómez Galán y Sanahuja, 1999: 235).

⁵ A pesar de que los medios de comunicación no son el canal más adecuado por el que difundir la EPD, la formación de los profesionales que trabajan en ellos podría contribuir, según la CONGDE, a que éstos fueran más útiles para esta función. Cfr. CONGDE, 2004: 24-25.

exclusivamente a niños y adolescentes, y de diversidad (pocas ONGD hacen EPD y quienes la desarrollan no suelen considerarla una labor prioritaria)⁶.

A pesar de que se ha mejorado bastante en la creación de este tipo de materiales en los últimos años, su diseño sigue siendo, en general, poco atractivo, hecho que disminuye su grado de aceptación y calado público.

Los mensajes educativos que elaboran no suelen regirse por las directrices de los planes de comunicación, hecho que afecta negativamente a su coherencia con el resto de materiales. Habitualmente, responden a demandas puntuales que reciben por parte de colegios, asociaciones, etc., o bien a iniciativas promovidas exclusivamente por el departamento de educación de cada ONGD. La independencia y falta de coordinación que tradicionalmente ha caracterizado a los departamentos de comunicación y educación también contribuye a la falta de coherencia detectada en los mensajes difundidos. Este defecto está siendo suplido en algunas ONGD por grupos de trabajo compuestos por personal de ambos departamentos.

Por otra parte, como los mensajes son elaborados casi exclusivamente para personas en edad escolar (Castro Freire, 1997), se elimina la posibilidad de educar al conjunto de la ciudadanía.

Por último, la escasez numérica de materiales dedicados a este objetivo impide que muchos ciudadanos conozcan su existencia, reduce el reconocimiento público de las ONGD como promotoras de dicha labor y constriñe bastante su campo de efecto. Además, en el estudio realizado se ha detectado una tendencia, casi general, hacia la disminución de los recursos invertidos en esta labor. Se podría afirmar que, en la mayor parte de los casos, es una función en retroceso⁷.

⁶ Sirva de ejemplo que, de las ocho ONGD analizadas con mayor profundidad en esta investigación, sólo Manos Unidas reconoce realizar esta labor. Médicos del Mundo, Acción Contra el Hambre, MPDL e Intermón-Oxfam apenas diferencian entre la función de sensibilización y la de EPD. Codespa y Médicos Sin Fronteras reconocen abiertamente no dedicarse a ella.

⁷ Los directores de comunicación de Codespa, Acción Contra el Hambre y Médicos del Mundo reconocieron que la EPD es una función en declive dentro de sus instituciones. Los tres coinciden en valorar que, si bien trabajaron en esa línea durante un tiempo, ahora consideran que hay otras organizaciones más cualificadas para desarrollar esa labor con eficacia.

La comunicación que pretende sensibilizar

No existe una única definición que concrete qué es para las ONGDs la sensibilización. La mayoría de los autores consultados incluyen esta labor como una de las subfunciones de la educación para el desarrollo, o viceversa (Arancibia Tapia, 2002: 73; Armadans y Tarrés, 1999: 18). A pesar de que una sensibilización apropiada contribuye a que la EPD pueda realizarse de manera exitosa, existen suficientes rasgos distintivos entre ambas funciones para diferenciarlas como labores con finalidades propias.

Las diferencias se encuentran, sobre todo, en la actitud necesaria por parte del receptor, en los fines que pretenden lograr, en los medios empleados para ello y en los públicos a los que se dirigen. La sensibilización no necesita de la predisposición de aquel a quien trata de afectar, como sucedía en la EPD.

Genéricamente se puede afirmar que la finalidad pretendida consiste en conseguir influir en los sentimientos de aquellos a los que se destina, con el fin de lograr un cambio concreto de actitud que no suele prolongarse en el tiempo⁸.

Los medios empleados para ello suelen ser principalmente mensajes caracterizados por su emotividad, su simpleza, su carencia de razonamiento, etcétera, ya que, como se ha dicho, con ellos se pretende afectar y repercutir en los sentimientos para lograr cambios transitorios en esferas concretas de actuación.

Podemos apuntar que la función de sensibilización se dirige habitualmente a un gran auditorio configurado por el conjunto de la opinión pública.

Las principales deficiencias en los mensajes para sensibilizar son la pretensión habitual en ellos, manifiesta o latente, de recaudar fondos y el excesivo grado de emotividad que los suele caracterizar (Palencia, 1997).

En el análisis de los anuncios de las ONGD investigadas en este estudio, resulta complejo determinar cuáles pretenden sensibilizar y cuáles pretenden captar donaciones. Más bien, se podría confirmar que algunos ambicionan ambos objetivos y muchos únicamente el segundo. Tal afirmación se

⁸ Por desgracia, la mayor parte de las acciones de sensibilización que las ONGD realizan hoy día principalmente se orientan a conseguir un desembolso de dinero. (Méndiz y Del Pino, 2002: 273).

fundamenta en que en todas las campañas publicitarias, de una u otra manera, se pide la aportación económica, bien facilitando el número de teléfono, bien solicitando la donación directamente.

Por otra parte, el resto de las actividades comunicativas promovidas por las ONGD para sensibilizar –exposiciones fotográficas o audiovisuales, conciertos, conferencias, etc.– habitualmente también suelen requerir una aportación monetaria, bien canalizada a través de la compra de la entrada, o bien por peticiones *in situ* que apelan a la voluntad de los asistentes para una u otra causa.

La principal consecuencia negativa derivada de esta mezcla de objetivos es la percepción errónea generada en la ciudadanía sobre los fines perseguidos por las ONGD. Se llega a creer que siempre que quieren comunicar algo lo hacen con la finalidad de pedir dinero⁹.

La segunda deficiencia, el excesivo grado de emotividad como recurso válido, quizá es más evidente en los mensajes enfocados a la captación, aunque también hay ejemplos en acciones cuya finalidad es la sensibilización.

Las consecuencias negativas generadas por este tipo de imágenes son, sobre todo, la insensibilización a largo plazo de la sociedad ante el dolor, la penuria y las calamidades humanas. Además, con el uso de este tipo de prácticas comunicativas, se renuncia a crear un estado de opinión propicio y abonado en el que la difusión de mensajes dirigidos a la EPD sea efectiva.

La comunicación orientada a la captación de donaciones

Probablemente, la labor que las ONGD desempeñan como captadoras de donaciones es, junto con la ejecución de proyectos, la más conocida por la ciudadanía y la más estudiada por los investigadores.

La gran mayoría de los autores coinciden en señalar que es una tarea, un arte prioritario para estas organizaciones. Afirman que consiste en recaudar recursos económicos para que las ONGD puedan desarrollar su misión. Por

⁹ “Las ONGD deben reflexionar en torno a [...] los objetivos que persiguen con la sensibilización: frente a objetivos de tipo publicitario u otros, como captar donantes o recaudar fondos, las ONGD han de afirmar claramente que persiguen el cambio de ideas, actitudes, comportamientos en la sociedad en la que actúan” (Hegoa, 2000: 68).

último, coinciden en señalar que la comunicación es una herramienta fundamental en su ejercicio.

Los rasgos básicos que caracterizan a esta labor son, en primer lugar, su pretensión de actuar sobre la voluntad –con independencia de si la misma es favorable o no a la finalidad pretendida– para conseguir generar un acto: la aportación económica. En segundo lugar, se puede afirmar que se distingue por orientarse en la práctica tanto a la búsqueda de cambios a corto plazo (donación ocasional) como a largo plazo (donaciones periódicas prolongadas en el tiempo). Por último, se diferencia por orientarse tanto a la opinión pública en general como a sectores segmentados.

El principal deterioro de estos mensajes viene generado por la validación y el empleo de todo tipo de tácticas, instrumentos y materiales para conseguir recursos económicos (Guardia, 1999: 68-69; Leza Fernández, 2003: 158-160). La mayoría de las ONGD, en sus orígenes, no repararon, ni valoraron si eran o no adecuados para contribuir a la consecución de su labor global (Picas Contreras, 2001).

El término acuñado por Philip Kotler, “publicidad caritativa”¹⁰, resulta apropiado para denominar a este conjunto de mensajes que no escatima en el uso de cualquier instrumento para obtener un fin que se presenta como solidario y benéfico con los más pobres.

Las tácticas comunicativas empleadas que suscitan mayor controversia son la utilización del dramatismo y el uso de la culpabilización, también denominada generación de mala conciencia en los ciudadanos. Ambas priorizan incidir únicamente en el sentimiento, descuidando la percepción racional.

La táctica del dramatismo se caracteriza por emplear imágenes, testimonios y realidades extremas con la finalidad de generar la lástima y la compasión necesarias para conectar, como escribe John Clark, “la arteria del corazón con la de la cartera” (Clark, 1991: 44). Con frecuencia, los recursos empleados atentan contra la dignidad de los beneficiarios de la ayuda y distorsionan la percepción de las realidades de los países más pobres. Sin embargo, su uso se ha justificado hasta finales de la década de los noventa como un mal

¹⁰ Cfr. Andersen y Kotler, 1996, 5ª ed., p. 519.

menor¹¹. Las campañas de Anesvad, sobre todo la difundida en prensa, radio y televisión desde enero de 2001 hasta noviembre de 2002, ejemplifican el uso de este recurso.

La estrategia culpabilizadora o de mala conciencia se materializa en la comunicación de las ONGD con mensajes que acusan directa o indirectamente a los ciudadanos de ser responsables del subdesarrollo y de sus consecuencias. El único modo que se ofrece para librarse de ese juicio acusador es la aportación monetaria. La campaña “Reacciona, no les des la espalda” de Anesvad, la de “Excusas” de Ayuda en Acción o la de “¿Feliz Navidad?” de Médicos Sin Fronteras son algunas de las que ejemplifican el uso de este recurso¹².

A pesar de que ambas tácticas se utilizan para provocar en el público el efecto directo de dar dinero para una causa benéfica, su uso puede acabar por volverse contra la propia organización¹³ y provocar los siguientes efectos negativos: la “fatiga de la compasión”, la “reducción de responsabilidades” y la pérdida de credibilidad de la propia institución.

La “fatiga de la compasión” es el fenómeno de hastío que se ocasiona en los ciudadanos por el abuso de las imágenes dramáticas orientadas a impactarles para que contribuyan con dinero a solventar el problema mostrado. Con frecuencia, suele derivar en una no colaboración por parte de los ciudadanos, como constata Calle Collado¹⁴. El público se cansa de dar dinero (Romero Rodríguez, 1999), porque el problema sigue presente de modo continuo en los mensajes que las organizaciones les lanzan. La doctora Moeller recoge en uno de sus libros un caso práctico que ejemplifica claramente el proceso de gestación, aparición y desarrollo de este fenómeno (Moeller, 1999: 9).

¹¹ “Las imágenes ‘miserabilistas’ pueden, en principio, suponer una mayor rentabilidad económica, de ahí que ciertas ONGD encuentren todavía atractivo este tipo de comunicación” (Calle Collado, 2000: 83).

¹² La campaña “Reacciona, no les des la espalda” de Anesvad fue emitida en noviembre de 2001; “Excusas” de Ayuda en Acción durante 1999; “¿Feliz Navidad?” de Médicos Sin Fronteras se emitió durante diciembre de 1994 y diciembre de 1999.

¹³ “Hay que tener muy presente no caer en la mercantilización del sufrimiento; se ha demostrado que no modifica los problemas de fondo y en cambio debilita el prestigio de las ONG” (Nos Aldás, 1999: 21)

¹⁴ “Además, la insistencia en la caridad coyuntural desarrolla la ‘fatiga de la ayuda humanitaria’, evidenciada en la débil respuesta ciudadana que se originó tras los desastres de Venezuela y Mozambique. La apelación emotiva tiene sus límites, la reflexión y la actuación coherente no” (Calle Collado, 2000: 165).

Además, estas imágenes generan y fomentan la percepción paternalista de la ayuda y la inferioridad de aquellos para quienes se solicita la donación. Ambos hechos contradicen e inciden negativamente en los esfuerzos de sensibilización y educación para el desarrollo en los que las ONGD afirman trabajar¹⁵.

El segundo de los efectos que puede provocar la difusión de publicidad caritativa se puede denominar “reducción de responsabilidades”. Dicho efecto consiste en la percepción del ciudadano de que todo su compromiso con la problemática planteada a través del anuncio, y por extensión con el subdesarrollo y con la cooperación, finaliza con una aportación económica concreta¹⁶. Se implanta lo que algunos autores han dado en llamar la solidaridad *finsemanista* o de tarjeta de crédito.

La reducción de responsabilidades no repercutiría de modo directo en la disminución de donaciones ocasionales, pero puede influir negativamente en las aportaciones regulares¹⁷. Además, frenaría decisiones como, por ejemplo, la adhesión de nuevos voluntarios o el cuestionamiento y cambio de conductas personales. Es decir, aplacaría algunas de las pretensiones que, supuestamente, quieren promover las ONGD al sensibilizar y educar para el desarrollo.

La tercera consecuencia que estos mensajes pueden provocar consiste en la pérdida de credibilidad de las ONGD. A este fenómeno alude Ángel Calle al manifestar cómo la superficialidad de los mensajes que transmiten estas organizaciones repercute negativamente en la confianza que la sociedad deposita en ellas. Este investigador estima que el espectador detecta que la

¹⁵ “Impacto y EPD, a nuestro juicio, no siempre van unidos. Es más, estos mensajes altamente impactantes –concretamente los que piden para sectores inocentes o para catástrofes–, no son los más adecuados para educar y crear una cultura de cooperación [...]” (Ortega, 1994: 196).

¹⁶ “En cualquier caso, el efecto de la campaña puede ser efectivo (en lo económico) a corto plazo, pero tremendamente desilusionante en lo que se refiere a la erradicación de las causas que generan la injusticia o el sufrimiento del que partimos. En este sentido, es posible que las organizaciones humanitarias lancen sus campañas con mensajes tan bien intencionados como simples, tan eficaces para lograr un donativo económico como inútiles en cuanto a su capacidad transformadora. En esta dinámica aparece la responsabilidad entendida como respuesta económica a lo que se solicita desde los medios de comunicación” (Aranguren Gonzalo, 1998: 41).

¹⁷ “Las ONG del Norte pueden estar minando el apoyo público para, y el entendimiento de, la ayuda al desarrollo a largo plazo porque la creciente competencia por recaudar fondos ha conducido a muchos a

solución al problema esgrimido no puede ser la aportación puntual solicitada. Al valorar la demanda como falsa, la propia institución pierde credibilidad para dicha persona (Calle Collado, 2000: 87).

Dicha pérdida puede repercutir de modo negativo en las donaciones que reciben las ONGD, ya que éstas se originan y consolidan, sobre todo, por la confianza generada en la sociedad¹⁸. La pérdida de credibilidad puede extenderse, también, a la veracidad que los ciudadanos conceden a todos los mensajes que difunden.

Todos los directivos de comunicación de las ONGD estudiadas, a excepción de uno, critican el uso del dramatismo y la culpabilización para incrementar donaciones¹⁹. Coinciden en señalar que son técnicas muy eficaces en el corto plazo, pero que a medio y largo plazo resultan perjudiciales para todo el sector (Corretjé, 1999: 15-17).

La mayor parte de ellos coinciden al señalar algunas de las alternativas posibles a estos tipos de mensajes (Pernas, 2000). Las medidas más reiteradas son, entre otras, la elaboración de mensajes con una visión positiva de los objetivos que se van logrando en el trabajo conjunto entre las ONGD y los beneficiarios (Serrano, 1998: 75-76); la incidencia en los efectos favorables que la donación puede generar; la traslación del problema planteado a situaciones que sean cotidianas para el donante, y la generación de expectativas alcanzables frente a los objetivos genéricos que muchas veces se cuentan (Bennett y Kottasz, 2000). La planificación del proceso que se seguirá para captar donaciones (Staeker y Reid, 1994) y un conocimiento mayor de quiénes son y cómo piensan los actuales y posibles donantes de cada institución contribuirían en gran medida a determinar con mayor acierto los mensajes que las ONGD deben elaborar (García Izquierdo, 2001: 41-58; Marcuello Servós, 1998).

enfaticar las tareas urgentes, y a usar cada vez más enfoques emocionales para las recaudaciones” (Smille, 1997: 564). (Traducción de la autora)

¹⁸ “La credibilidad social del ente no lucrativo, por ejemplo, es una de las áreas de seguimiento porque es uno de los activos más importantes [...]” (La Porte, 2001: 276).

¹⁹ Javier Martín Cavanna, expresidente de Codespa, no es contrario a su uso. Argumenta que la publicidad utiliza un lenguaje concreto y que estas tácticas son propias del mismo. Considera que la opinión pública es lo suficientemente adulta como para matizar muchos de los mensajes que se pueden generar siguiendo ambas técnicas.

La comunicación como herramienta de presión

La función de grupo de presión (Truyol y Serra, 1974: 129), también denominada con los términos *lobby*, incidencia, *advocacy* o de cabildeo político, es una de las labores más recientes y novedosas que las ONGD han asumido como propia²⁰.

Los rasgos básicos que caracterizan a esta función sirven para ubicarnos en cuál es su situación actual. Su novedad y la escasez de casos exitosos que sirvan de modelos para futuras acciones; su gran potencialidad de repercusión; su orientación a medio y largo plazo; la profesionalidad y cantidad de recursos que se requieren para activarlas; la estructuración de todas sus actividades en torno a la campaña; y la orientación de la misma a tres públicos diferentes a un mismo tiempo, son los más destacables.

Las primeras campañas de presión gestionadas desde las ONGD datan de principios de los noventa. Si bien es cierto que es una función en auge y considerada prioritaria por estas instituciones (Hegoa, 2000: 39), son todavía escasas las campañas exitosas que pueden servir de referencia a las que quieran acometer por primera vez este tipo de acciones²¹.

Son varios los investigadores y las ONGD que destacan la gran potencialidad que tiene esta labor (Lewis, 2003: 334). Si la campaña de presión funciona, se pueden conseguir objetivos que implican cambios estructurales de gran interés para mejorar la cooperación internacional, el desarrollo mundial y la reducción de las injusticias²². La contrapartida a tal potencialidad es que los objetivos no deben esperarse nunca en el corto plazo.

²⁰ La juventud del *lobby* en España no es un rasgo exclusivo del ámbito de las ONGD, sino que es extensible al conjunto de las organizaciones y empresas. El desconocimiento de tal práctica, la falta de regulación en nuestro país y su asimilación equivocada al delito de tráfico de influencias ha impedido su desarrollo, o por lo menos, su ejercicio público reconocido (Adecec, 1997: 257).

²¹ Para conocer las campañas más exitosas de presión desarrolladas por ONGD, cfr. Fisas, 1998; Lindenberg, 2001: 173-208; Clark 1997: 191-202.

²² “En 1992 se emprendió una campaña internacional para prohibir las minas terrestres. Pocas personas previeron el éxito que tendría. Sin embargo en 1997 unas 14.000 ONG de aproximadamente 90 países lograron que se firmara el Tratado de Prohibición de las Minas, por el cual se prohibió el empleo, la producción, el comercio y el almacenamiento de minas terrestres antipersona. La campaña contra las minas terrestres ha creado una mayor conciencia, ha ayudado a vigilar el cumplimiento y recibió un premio Nóbel” (PNUD, 2002: 102). “La Declaración de Birmingham de 1998 en favor de la mitigación de la deuda de los países más pobres es un logro importante. Durante las elecciones de 1998 en Alemania más de 80 ONG se unieron para obtener un compromiso de los partidos políticos nacionales en el sentido de aumentar la financiación de la ayuda al 0'7% del PIB del país” (PNUD, 2002: 95).

La penetración y consolidación de Internet en la sociedad constituye un instrumento fundamental para dicha función²³. Sin él, algunas de las campañas comunicativas de presión nacionales e internacionales puestas en marcha por este tipo de instituciones nunca hubieran sido viables. Las iniciadas para liberar a Saffiya Hussaini y a Amina Lawal del castigo de lapidación impuesto por el tribunal de Nigeria han sido de las que más éxito y mayor notoriedad han tenido hasta el momento²⁴.

Sin embargo, a pesar de reconocer la eficacia y la capacidad movilizadora de las campañas promovidas a través de la Red, el reto para las ONGD en este tipo de comunicación se sitúa en los medios tradicionales.

La necesidad de canalizar a través de ellos mensajes de presión más explícitos es manifiesta. En ocasiones, la denuncia es patente. Sin embargo, el llamamiento a la movilización se insinúa con tanta sutileza que se difumina al concluir el anuncio, una vez más, con la demanda económica presente a través de un número de teléfono o en la palabra “colabora” o “ayúdanos”. Quizá, la incompreensión de este tipo de mensajes sea una de las causas que puede contribuir a explicar por qué las ONGD no consiguen movilizar a su base social tanto como ellas quisieran.

Además, las ONGD, al gestionar una campaña de presión, deben conseguir la presencia continua de la misma en los medios. Para ello, deben mejorar sus tácticas de acercamiento a los periodistas, hecho que no siempre se ha logrado en las campañas de presión iniciadas en España²⁵.

La unión de varias ONGD (Yanacopulos, 2005) en torno a una reivindicación nacional o internacional determinada estructurada en una campaña, su gestión coordinada, la elaboración de buenos informes que avalen sus demandas (Madon, 1999) y el alineamiento de todas las sinergias que cada una pueda

²³ “Internet ha ocasionado un nuevo tipo de defensores: el activista virtual. Armado con correos electrónicos y otros recursos, el activista es capaz de comunicarse rápidamente con otros activistas, la empresas y las agencias gubernamentales a las que se dirigen. [...] Tomen como ejemplo las manifestaciones de Seattle [...] Sin correo electrónico, tal movilización masiva habría sido simplemente imposible.” (Li, 2001: 12). (Traducción de la autora).

²⁴ Cfr. <http://www.es.amnesty.org/paises/nigeria/>

²⁵ “[...] En la campaña por la transparencia del comercio de armas no ha sido fácil conseguir una colaboración estable de los medios de comunicación. Algunos de ellos no mostraron interés más que a partir de los éxitos de 1997, y no en años anteriores, cuando hacía más falta porque era cuando había que construir una opinión pública” (Fisas, 1998: 19).

conseguir es, sin ninguna duda, la mejor estrategia reconocida por todos los directivos de comunicación de las instituciones que suelen incluir la función de presión como propia²⁶.

La puesta en marcha de iniciativas de presión siguiendo esta estrategia ha sido el pilar central del éxito (Chapman y Fisher, 2000; Van Roy, 1997), por ejemplo, de la campaña internacional llevada a cabo para prohibir la fabricación y el uso de las minas antipersona, o de la campaña española en pro de la transparencia en la venta de armamento que realiza nuestro país (Fisas: 1998). Además, este tipo de estrategias caracterizadas por la actuación conjunta y coordinada de varias ONGD silencia, en parte, la acusación de competencia entre ellas (VVAA, 1998a; Nelson y Dorsey, 2003; Meyer, 1997) que suele utilizarse para criticar la labor que desarrollan estas instituciones. La última campaña de presión puesta en marcha en nuestro país se desarrolla bajo el lema “pobreza cero”²⁷.

La comunicación que pretende informar

La función informativa de las ONGD hacia los medios de comunicación es probablemente la menos diferenciada de todas las que hemos ido analizando en esta investigación. La mayoría de los autores que estudian las funciones de las ONGD incluyen ésta dentro de labores como la EPD, la sensibilización, la captación de donaciones o la presión (Deacon, 1996: 89; Andrés López y Molina de la Torre, 2000: 89). A pesar de que dichas funciones requieren de información, consideramos que la labor de informar a los periodistas y a la opinión pública es en sí misma una función con autonomía suficiente como para que las ONGD y quienes las investigan la consideren en dichos términos.

La división que planteamos no responde a problemas terminológicos, sino a cuestiones esenciales (Pizarroso, 1990: 26). Consideramos que, si las ONGD comprenden la posibilidad de informar a los periodistas y a la opinión pública como un instrumento para educar, sensibilizar, captar fondos o presionar, queda

²⁶ Esta información fue obtenida en las entrevistas en profundidad que se realizaron a los directivos de comunicación de las ocho ONGD estudiadas con mayor profundidad en esta investigación.

²⁷ Cfr. <http://www.pobrezacero.org/intro.php>

distorsionado u olvidado el objetivo último de esta función: aportar conocimiento a los profesionales en activo y a la sociedad.

Nuestra decisión se justifica desde un plano práctico, por las evidencias más relevantes y, desde el plano teórico, por los rasgos distintivos más significativos que caracterizan a dicha labor.

La existencia de gabinetes de prensa dentro de estas instituciones; la asignación de partidas presupuestarias destinadas a esta función; la dedicación de personal contratado y voluntario a ella; el diseño de estrategias encaminadas a su realización (Ortega, 1994: 85) y la creación de materiales para su ejercicio, son las evidencias prácticas que contribuyen a justificar que la labor de ser fuentes de información es una función con autonomía propia dentro del sector de las ONGD.

Sus rasgos distintivos son el objetivo que se persigue y los públicos a los que se dirige. El objetivo principal consiste en mostrar, en presentar la realidad de los Países en Vías de Desarrollo (PVD) y de la propia ONGD con la única intencionalidad de mejorar e incrementar el conocimiento del ciudadano sobre dichas temáticas.

La función informativa se orienta a dos públicos distintos al mismo tiempo: al sector profesional y a la audiencia de dichos medios (Díaz-Salazar, 1996: 222).

La voluntad y la disposición de cada uno son distintas. En el primer caso, resulta muy difícil establecer un comportamiento general. La predisposición de los periodistas a publicar información facilitada por las ONGD puede oscilar desde la máxima receptividad hasta la mínima, dependiendo de la autoridad y credibilidad que otorguen a estas instituciones, y de la calidad de las informaciones que ellas les proporcionen. El público expuesto a los medios, por el contrario, mantiene un comportamiento bastante homogéneo (Amaedo, 1998: 44) y concede un alto grado de credibilidad a las informaciones de las ONGD.

Los dos objetivos principales a los que aspiran las ONGD con sus mensajes informativos consisten en mostrar lo que ellas son y hacen²⁸ y en dar a conocer las complejas realidades que acontecen en los países pobres²⁹.

²⁸ Algunos autores critican que la información que las ONGD proporcionan a la sociedad es insuficiente y contribuye a distorsionar el conocimiento que ésta tiene de ellas. Cfr. Cáceres y, Sánchez, 2003.

Varios autores habían denunciado que las ONGDs no estaban consiguiendo ninguno de estos dos objetivos.

La consecución del primero ha sido estudiada por Juan Luis Martínez, quien afirma que existe una disociación entre lo que las ONGD son y lo que dicen que son (Martínez Sánchez, 1998a). Ello conlleva que: “A la opinión pública le llega una imagen que no se corresponde con la realidad de lo que la ONGD es y hace en el Tercer Mundo (Martínez Sánchez, 1998a: 121)”.

Sin embargo, el estudio de Martínez no se basa de manera específica en los mensajes informativos, sino que llega a dicha conclusión partiendo de la idea de que todo cuando comunican las ONGD y es percibido por el público configura la imagen corporativa de estas organizaciones³⁰.

Por su parte, Ángel Calle sugiere, sobre este tema, que los mensajes que se publican en los medios de comunicación sobre las ONGD transmiten una imagen ‘asistencialista’ de ellas, casi siempre ligada a la ejecución de proyectos de emergencia³¹. Sin embargo, dicha afirmación no se basa en un estudio sobre los mensajes informativos que las instituciones envían a los periodistas, sino en el análisis exclusivo de las noticias que los medios publican sobre ellas.

Susan D. Moeller y José María Peredo Pombo son dos de los investigadores que denuncian la incoherencia clara que existe en el seno de las ONGD cuando exigen dignidad empleando para conseguirlo imágenes muy sesgadas de esos países³². Las críticas también son frecuentes entre los habitantes de

²⁹ “Trabajo periodístico informativo. Es menor de lo que podría ser, tanto en cantidad como en calidad. Consiste, o debería consistir, en la elaboración de información no sólo sobre su trabajo en el Sur, sino también sobre los propios países del Sur en los que desarrolla su cometido. Esto favorecería el conocimiento de dichos países, y por lo tanto incidiría en la educación para el desarrollo a la vez que informaría” (Bernabé, 2001: 131-132).

³⁰ “La imagen corporativa no es más que la que un determinado público percibe sobre una organización a través de la acumulación de todos los mensajes que ha recibido” (Martínez Sánchez, 1998a: 178).

³¹ “En relación a la confrontación de la identidad pública del movimiento de solidaridad internacional a través de los medios de comunicación, observamos que buena parte de ella aparece ligada a las catástrofes humanitarias [...]. Como consecuencia de ello, la identidad pública de las ONGD que ha resonado socialmente en la sociedad ha sido la de agencias ‘asistencialistas’ o ‘de emergencia’ en detrimento de la labor que muchas intentan ejercer como actores de cambio social” (Calle Collado, 2000: 138).

³² “Sobre todo lo que se plantea es un problema grave de coherencia entre los fines y los medios. El uso de imágenes de niños desesperados y de padres irresponsables que no pueden satisfacer las necesidades más básicas de sus hijos, no sólo fomenta la imagen de indefensión del Sur y mina la dignidad de las personas, sino que falsea por completo la realidad de la pobreza escondiendo las verdaderas causas y ofreciendo soluciones engañosas [...]” (Peredo Pombo, 1999: 157). Véase también Moeller, 1999: 107.

los países receptores de ayuda, tal y como recoge David Sogge en uno de sus libros, (Sogge, 1996: 201).

Las propias ONGD han reconocido que sus mensajes a través de los medios no contribuyen a mostrar una buena imagen de la realidad que acontece en las zonas más pobres³³.

Si bien todos los estudios mencionados corroboran que la opinión pública no recibe una imagen verdadera de lo que las ONGD son y hacen, y de la realidad de los PVD, ninguno de ellos permite detectar que el problema se encuentre en los mensajes informativos que elaboran estas instituciones, puesto que ninguno se centra exclusivamente en dicha tipología (CONGDE, 2005).

Un estudio reciente, centrado en el análisis de la información que las ONGD difunden y en las noticias que los medios publican sobre ellas y sobre los PVD, pone de manifiesto, que si bien en situaciones de emergencias humanitarias, estas instituciones son más propensas a difundir una imagen sesgada de su labor y de la realidad de las regiones pobres, en situaciones de normalidad la información que transmiten no incurre en dichas carencias (González Luis, 2006). El último estudio mencionado revela que son los periodistas los que con su mediación suelen distorsionar ambas realidades. La profesionalización de los departamentos de comunicación de las ONGD es, según dicha investigación, una herramienta muy útil para contrarrestar las imágenes sesgadas difundidas por los periodistas.

Como conclusión final de este artículo queremos afirmar que, si los encargados de diseñar las estrategias de comunicación de las ONGD conocen las peculiaridades de cada una de las funciones mencionadas, diferencian los rasgos que caracterizan a los mensajes que cada una de ellas precisa y tienen en cuenta algunas de las tácticas erróneas que se han desarrollado para implementarlas, es posible que la comunicación que realicen estas instituciones contribuya, en buena medida, a generar cambios en la ciudadanía de los PD que favorezcan el desarrollo de las regiones empobrecidas del planeta.

³³ “Todas las ONGD responden que la sociedad tiene un conocimiento parcial o no acertado sobre la realidad de los países del Sur. Parte de esta visión se difunde a través de los medios de comunicación por algunas ONGD” (Erro y Ventura, 2002: 83).

Bibliografía:

Adecec (1997): *Libro práctico de la comunicación y las relaciones públicas. El porqué y el cómo de una profesión apasionante*, Barcelona, Ediciones Folio.

Alonso, J. A. (dir.) (1999): *Estrategia para la cooperación española*, Madrid, Ministerio de Asuntos Exteriores.

Amadeo, B. (1998): *Una revisión de las disciplinas, teorías y conceptos del framing*, Pamplona, trabajo de investigación, Facultad de Comunicación, Universidad de Navarra.

Andersen, A. R.; Kotler, P. (1996, 5ª ed.): *Strategic marketing for nonprofit organizations*, Englewood Cliffs, Prentice Hall.

Andrés López, G.; Molina de la Torre, I. (2000): *Introducción a la solidaridad internacional. La cooperación para el desarrollo*, Valladolid, Universidad de Valladolid.

Arancibia Tapia, L. (coord.) (2002): *La sensibilización y la educación para la solidaridad*, Madrid, Editorial centro de estudios Ramón Areces.

Aranguren Gonzalo, L. A. (1998): *Reinventar la solidaridad. Voluntariado y educación*, Madrid, PPC.

Aramadans, J; Tarrés, A. (1999): *Les organitzacions no governamentals (ONG): pau, drets humans, desenvolupament, ecologisme*, Barcelona, Graó.

Benet, Vicente J.; Nos Aldás, E. (eds.) (2003): *La publicidad en el Tercer Sector. Tendencias y perspectivas de la comunicación solidaria*, Barcelona, Icaria.

Bennett, R.; Kottasz, R. (2000): "Emergency fund-raising for disaster relief", *Disaster prevention and Management*, vol. 9, nº 5, pp. 352-359.

Bernabé, J. (2001): "Las áreas de comunicación de las ONGD y el trabajo periodístico", *Revista Española de Cooperación y Desarrollo*, nº 7, pp. 127-141.

Cáceres, R.; Sánchez, M. (2003): "La evolución de las ONGD y la insuficiencia en sus obligaciones de información en el panorama actual", *Revista de Economía Mundial*, nº 9, pp. 155-169.

Calle Collado, A. (2000): *Ciudadanía y solidaridad: las ONG de solidaridad internacional como movimiento social*, Madrid, IEPALA.

Castro Freiré, M. S. (1997): "La educación para la solidaridad: de la teoría a la práctica. El caso de Córdoba", *Revista de Fomento Social*, vol. 52, nº 207, pp. 403-431..

Clark, J. (1997): "Policy influence, lobbying and advocacy", en: EDWARDS, Michael; HULME, David, *Making a difference: NGOs and development in a changing world*, London, Earthscan, pp. 191-202.

Clark, J. (1991): *Democratizing Development: the role of Voluntary Organizations*, London, earthscan.

CONGDE, (2005): *Informe de la CONGDE sobre la percepción social de las ONGDs: así nos ven*, Madrid, CONGDE.

CONGDE, (2004): *Educación para el desarrollo: estrategia imprescindible para el desarrollo. Propuestas para el Plan Director 2005-2008*, Madrid, CONGDE.

Corretjé, J. L. (1999): "¿Se puede vender solidaridad como jabón?", *Noticias Obreras*, nº 1.235, pp. 15-17.

Chapman, J.; Fisher, T. (2000): "The effectiveness of NGO campaigning: lessons from practice", *Development in Practice*, vol. 10, nº 2, mayo, pp. 151-165.

Deacon, D (1996): "The voluntary sector in changing communication environmet: a case study of non-official news sources", *European Journal of Communication*, vol. 11, nº 2, pp. 173-199.

De la Riva, F. (coord.) (2002): *El Tercer Sector visto desde dentro: la renovación de las ONGs y los retos de la exclusión social*, Barcelona, Fundación Esplai.

De Senillosa, I. (1996): "El papel de las ONGDs del Norte", en: VVAA, *Conferencia Sur-Norte. Juntos para la erradicación de la pobreza*, Barcelona, Colección documentos de Intermón, pp. 67-89.

Díaz-Salazar, R. (1996): *Redes de solidaridad internacional. Para derribar el muro Norte-Sur*, Madrid, HOAC.

Díez, C. (1996): "Mesas redondas. El mensaje de las ONG en los medios de comunicación, transformación de la sociedad", en: VVAA: *Conferencia Sur-Norte. Juntos para la erradicación de la pobreza*, Barcelona, Colección documentos de Intermón, pp. 115-122.

Eade, D; Ligteringen, E. (eds.) (2004): *El debate sobre el desarrollo y el futuro de las ONG*, Cuadernos de cooperación, Barcelona, Intermón-Oxfam.

Erro, J.; Ventura, J. (2002): *El trabajo de comunicación de las ONGDs en el País Vasco*, Bilbao, Hegoa.

Fisas, V. (1998): *El lobby feroz. Las ONG ante el comercio de armas y el desarme*, Barcelona, Icaria.

García Izquierdo, B. (2001): *Nuevos socios para nuevas ONGD. Un modelo para involucrar a los ciudadanos en las ONGDs*, Bilbao, Universidad de Deusto.

García Izquierdo, B. (1999): "Análisis del sector de las ONGD españolas: Fortalezas, debilidades y retos", *Boletín de Estudios Económicos*, vol. LIV, nº 168, pp. 557-582.

Gómez Galán, M.; Sanahuja, J. A. (1999): *El sistema internacional de cooperación al desarrollo: una aproximación a sus actores e instrumentos*, Madrid, Cideal.

González Luis, H. (2006): *Estrategias de comunicación en las ONG de desarrollo. Departamentos, funciones e impacto en los medios*, Madrid, Cideal.

Guardia, R. (1999): "Pan para hoy y hambre para mañana", *Estrategias de comunicación y marketing*, nº 71, pp. 68-69.

HEGOA (2000): *Globalizar la solidaridad, construir el desarrollo humano: conclusiones/ Conferencia ONGD 2000*, Bilbao, Hegoa.

Jérez, A. (2000): *La construcción comunicativa del desarrollo y la cooperación en España (1994-2000). La disputa discursiva entre las ONG, los movimientos sociales y los medios de comunicación*, tesis doctoral, Madrid, Universidad Complutense.

La Porte, J. M. (2001): *Entusiasmar a la propia institución*, Madrid, Ediciones Internacionales Universitarias.

Lewis, D. (2003): "Theorizing the organization and management of non-governmental development organizations. Towards a composite approach", *Public Management Review*, vol. 5, issue 3, pp. 325-344.

Leza Fernández, J. M. (2003): "Las ONGD", *Acciones e Investigaciones Sociales*, nº 18, pp. 153-164.

Li, Gina (2001): "An Analysis: the impact of Non-governmental Organizations on the Practice of Public Relations", *Public relations Quarterly*, Winter, pp. 11-14.

Lindenberg, M. (2001): *Going Global: transforming relief and development NGOs*, London, Kumarian Press.

López Rey, J. A. (2001): *Solidaridad y mercado*, A Coruña, Netbiblo.

Marcuello, C. (1998): "Determinantes del comportamiento de las contribuciones del dinero a las organizaciones no lucrativas", *Información Comercial Española*, nº 775, pp. 137-148.

Martínez, J. L. (1998a): *La imagen de las ONG de desarrollo. (Para ir dimensionando el Tercer Sector)*, Madrid, IEPALA.

Méndiz, A.; Del Pino, C. (2002): "La publicidad de las ONGD antes y después del *Mitch*: estudio de su evolución en la prensa diaria", en: Codina, M. (ed.) (2002): *Información, ficción, persuasión: ¿es la ética una utopía? Actas de las XVI Jornadas Internacionales de la Comunicación*, Pamplona, Eunate, pp. 263-277.

Meyer, C. A. (1997): "The political economy of NGOs and Information sharing", *World Development*, vol. 25, nº 7, pp. 1.127-1.140.

Moeller, S. D. (1999): *Compassion fatigue: how the media sell disease, famine, war and death*, New York, Routledge.

Nelson, P. J.; Dorsey, E. (2003): "At the Nexus of Human rights and development: New Methods and strategies of global NGOs", *World Development*, vol. 31, nº 12, pp. 2.013-2.026.

Nos Aldás, E. (2003): "Discurso publicitario y sensibilización en las ONGD: de la función social de la publicidad a la responsabilidad de la comunicación social", en: Benet, V. J.; Nos Aldás, E. (eds.), *La publicidad en...*, pp. 83-127.

Nos Aldás, E. (ed.) (1999): *Medios periodísticos, cooperación y acción humanitaria. ¿Relaciones imposibles?*, Barcelona, Icaria.

Ortega, M. L. (1994): *Las ONGD y la crisis del desarrollo. Un análisis de la cooperación con Centroamérica*, Madrid, IEPALA.

Palencia, E. (1997): "La comunicación como forma de sensibilización", Madrid, ADC, *Anuario de comunicación*.

Peredo Pombo, J. M (1999): *La Opinión Pública y el desarrollo. La respuesta social a las ayudas internacionales*, Madrid, Universidad Europea CEES.

Pernas, M. (2000): "Límites y retos de la publicidad de las ONGs. Imágenes comprometidas", *Voluntarios*, nº 23.

Picas Contreras, J. (2001): *El papel de las organizaciones no gubernamentales y la crisis del desarrollo. Una crítica antropológica a las formas de cooperación*, tesis doctoral, Barcelona, Universidad de Barcelona.

Pizarroso, A. (1990): *Historia de la propaganda*, Madrid, Eudema.

PNUD (2002): *Informe sobre el Desarrollo Humano*, Madrid, Mundi Prensa.

Pons, G (2002): *El naufragio: un análisis de las estrategias de desarrollo económico de las ONGD*, Barcelona, BAKEAZ.

Ramírez, T. (1995a): *Gabinetes de comunicación. Funciones, disfunciones e incidencia*, Barcelona, Bosch Casa Editorial.

Recollons, M (1999): "Relaciones entre las ONGD del Norte y las ONGD del Sur", *Revista de fomento social*, vol. 53, nº 212, pp. 507-518.

Reusse, E. (2002): "Las ONG en la encrucijada. Propuestas para una nueva estrategia", *C+D Cooperación y Desarrollo*, nº 2, marzo-abril, pp. 17-32.

Revilla Blanco, M. (ed.) (2002): *Las ONG y la política. Detalles de una relación*, Madrid, Istmo.

ROMERO, Miguel (1999): "La solidaridad del consumo", *World Watch*, pp. 34-35.

Sampedro, V.; Jerez, A.; López Rey, J. (2002): "ONG, medios de comunicación y visibilidad pública. La ciudadanía ante la mediatización de los mensajes sociales", en: Revilla Blanco, M. (ed.), *Las ONG y...*, pp. 251- 285.

Smille, I (1997): "NGOs and development assistance: a change in mind-set?", *Third World Quarterly*, vol. 18, nº 3, pp. 563-577.

Sogge, D. (ed.) (1996): *Compasión y cálculo. Un análisis crítico de la cooperación no gubernamental*, Barcelona, Icaria.

Staeker, D.; Reid, J (1994): "Understanding the fundraising process: 8 steps every nonprofit leader must know", *Nonprofit World*, vol. 12, pp. 8-10.

VVAA (2000): *Una mirada hacia el futuro. Panorama actual y desafíos de la Educación para el Desarrollo en las ONGD de la Coordinadora*, Madrid, CONGDE/Temas de Cooperación.

VVAA (1999a): *Sur y Comunicación. Una nueva cultura de la información*, Barcelona, Icaria.

VVAA (1999b): *Los desafíos de la acción humanitaria. Un balance*, Barcelona, Icaria-Antrazyt Colec Paz y conflictos.

Van Roy, A (1997): "The frontiers of influence: NGOs lobbying at the 1974 World Food Conference, The 1992 Earth Summit and beyond", *World Development*, vol. 25, nº 1, pp. 93-114.

Yanacopulos, H (2005): "The strategies that bind: NGOs coalitions and their influence", *Global Networks*, nº 5, pp. 93-110.