

Las ONG de cooperación al desarrollo: el gap entre la imagen percibida y la imagen deseada

Cristina Polo Alonso

*Universidad Complutense de Madrid, España.
cristinapoloalonso@gmail.com*

Resumen

Esta investigación explora la imagen mental o percepción que los jóvenes españoles tienen de las ONG laicas que trabajan por la infancia en la cooperación internacional al desarrollo. Se han empleado las técnicas del grupo de discusión y la entrevista en profundidad. Los resultados indican una imagen positiva general hacia estas ONG, aunque está distorsionada, en buena medida, y no coincide con la identidad real organizacional. La percepción es que trabajan con un enfoque caritativo, tutelar y de atención, cuando, en realidad, se rigen por un enfoque integral de derechos humanos, sobre el que gira su visión y misión organizacional.

Palabras clave: ONG, Cooperación internacional al desarrollo, Comunicación organizacional, Imagen.

NGOs of Cooperation for Development: The Gap between the Perceived Image and the Desired Image

Abstract

This research explores the mental image or perception that young Spanish people have of secular NGOs that work for children in the area of international cooperation for development. The techniques used have

been the focus group and the in-depth interview. Results indicate a general positive image towards these NGOs, although it is largely distorted, and does not coincide with the real organizational identity. The perception is that they work under a charitable, tutelary and assistance approach, when, actually, they are based on an integral human rights approach, which is the centre of the organizational vision and mission.

Keywords: NGO, International cooperation for development, Organizational communication, Image.

1. INTRODUCCIÓN

Las Organizaciones No Gubernamentales (ONG)¹ tienden a ser valoradas positivamente por la sociedad española (Metroscopia, 2012). Sin embargo, esta actitud² favorable ha empeorado durante los últimos años (Salveti y Llombart, 2012), en parte, debido a la creciente desconfianza social hacia todas las organizaciones en general (Metroscopia, 2012). Este sentimiento social negativo, sumado a la crisis económica, está afectando a la labor de las ONG, incluso a su existencia en algunos casos.

Esta situación es especialmente crítica para las ONG de cooperación internacional al desarrollo³, ya que la Ayuda Oficial al Desarrollo⁴ en España ha sufrido un recorte acumulado del 73% desde 2009 (Plan Internacional, 7 de febrero 2013), mientras que las donaciones particulares también han decrecido (Salveti y Llombart, 2012). Esto incluso se agudiza para aquellas ONG dedicadas a la niñez⁵, porque los gobiernos españoles no han priorizado a este grupo social ni en el III Plan Director de la Cooperación Española 2009-2012 (MAEC, 2009) ni en el IV Plan Director de la Cooperación Española 2013-2016 (MAEC, 2013).

Esto plantea un problema, ya que la mayoría de las personas en situación de pobreza son niños y niñas, y viven en los países considerados en desarrollo (UNICEF, 2015). En América Latina, incluso se ha acuñado el término ‘infantilización de la pobreza’, debido a que la pobreza en esta región se concentra en las personas menores de 18 años, que constituyen alrededor de la mitad de la población total de dichos países (Pedernera y Pedrowicz, 2009).

Entre las ONG de cooperación internacional al desarrollo que trabajan específicamente por la niñez, se encuentran aquellas laicas y apolíticas, por ejemplo, Infancia sin Fronteras, Plan Internacional (PLAN),

Proyecto Solidario por la Infancia y Save the Children (Plataforma de Infancia de España, 2015)⁸. Su visión y misión⁹ están enfocadas a garantizar los derechos de los niños y niñas en los países en desarrollo bajo el marco jurídico de la *Convención sobre los Derechos del Niño* (ONU, 1989). Ésta establece cuatro principios rectores, que guían formalmente el trabajo de estas ONG: el interés superior del niño; supervivencia y desarrollo; la no discriminación; y la participación. Además, se rigen por el enfoque de derechos que, según la ONU, es:

Un marco conceptual para el proceso de desarrollo humano que desde el punto de vista normativo está basado en las normas internacionales de derechos humanos y desde el punto de vista operacional está orientado a la promoción y la protección de los derechos humanos. Su propósito es analizar las desigualdades que se encuentran en el centro de los problemas de desarrollo y corregir las prácticas discriminatorias y el injusto reparto del poder que obstaculizan el progreso en materia de desarrollo (2006:16).

En este enfoque, se considera que la persona tiene capacidades propias para cambiar su situación. Lo que ésta requiere no es caridad¹⁰, sino que se le garanticen sus derechos. Es más, la ONU (2006:16) afirma que “la caridad por sí sola no es suficiente ni conveniente”, y lo que se requiere es la formulación de políticas públicas.

Así, dichas ONG rechazan el enfoque caritativo o asistencialista, que se basa exclusivamente en la entrega de algo material a una persona en una situación económicamente inferior al promedio social. También descartan el enfoque tutelar¹¹, asociado al caritativo, que implica el tratamiento de la persona como incapaz de valerse por sí sola, como objeto de protección y asistencia, y no como sujeto de derechos. En ambos casos, se establece una relación vertical o de superioridad entre la organización y la persona.

De esta forma, la comunicación organizacional¹² de estas ONG busca que el público las perciba por su labor positiva e integral de enfoque de derechos a través de acciones comunicativas estratégicas. Esto es fundamental, porque las percepciones mentales son la base que construyen o guían las actitudes (Meil, 2014), las cuales tienden a predisponer el comportamiento personal (Petty y Briñol, 2015). Es decir, si una persona posee una actitud positiva hacia las ONG, tenderá a aceptar sus mensajes de sensibilización, donación y voluntariado, y probablemente, actuará en consonancia.

Por eso es clave para cualquier organización conseguir que su público, especialmente sus *stakeholders*¹³, tengan una imagen de ella asociada a atributos positivos y coherentes con su visión y misión organizacional, es decir, con su objetivo final organizacional y el trabajo que realiza para alcanzarlo.

2. EL CONCEPTO ‘IMAGEN ORGANIZACIONAL’

El concepto ‘imagen organizacional’ ha sido definido desde distintas perspectivas por diversos autores.

Para Fombrun (2005), esta imagen comprende las percepciones y asociaciones que surgen en la mente del público cuando piensa en una organización o en sus productos. Por su parte, Costa (2009:53) considera que dicha imagen está en el imaginario colectivo y es mental, no sensorial. “Es un efecto de causas diversas: percepciones, inducciones, deducciones, proyecciones, experiencias, sensaciones, emociones y vivencias de los individuos, que de un modo u otro –directa o indirectamente– son asociadas entre sí y con la empresa”.

Según Villafaña (2008, 2013), la imagen es lo que los públicos perciben de la organización, es decir, lo que creen que es, que puede o no coincidir con la realidad e identidad organizacional. Es una construcción mental a partir de *inputs*, que pueden generar sentimientos hacia la organización. Aquí distingue tres aspectos: la imagen del público; la autoimagen de la organización (identidad, ‘el ser’); y la comunicación de la identidad (lo que la organización dice que es).

Por otro lado, Capriotti (2009:83) plantea, a partir de una revisión de la literatura temática, que se pueden establecer dos definiciones de imagen organizacional: una desde el punto de vista del público (la “percepción mental en el receptor”), y otra desde la perspectiva de la organización (la “percepción deseada o herramienta gestionada por el emisor”). Es más, este autor considera que es un proceso de interacción entre ambos, emisor y receptor.

Así, los receptores son sujetos creadores de imágenes organizacionales a partir de toda la información que reciben de las mismas, por ejemplo, sus publicaciones en las páginas web y redes sociales organizacionales. Pero esta construcción mental también depende de la información o desinformación que reciben de terceros no controlados por estas organizaciones. Los elementos que influyen en la creación de la imagen pública son, según Capriotti (2009), los siguientes:

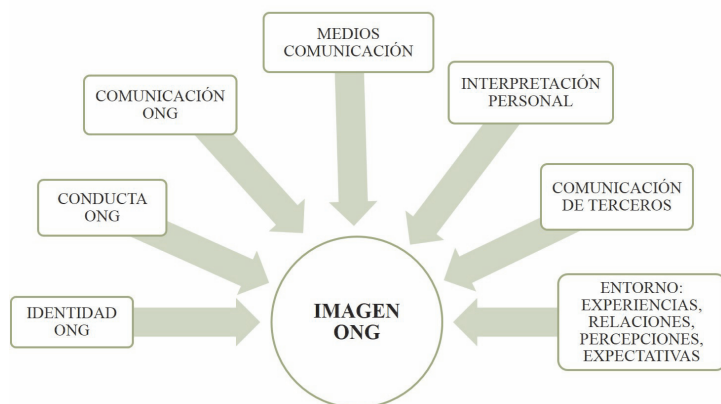


Figura 1. La construcción personal de la imagen de una organización.

Fuente: Elaboración propia a partir de Capriotti, 2009.

Al mismo tiempo, cabe tener en cuenta la “percepción deseada” (Capriotti, 2009:83) o “imagen intencional” (Villafañe, 2004:191)¹⁴ desde el punto de vista de la ONG. Es decir, la imagen que a la organización le gustaría que el público tuviese de ella.

Es fundamental considerar ambas percepciones (emisor/ONG y receptor/público) para poder contrastar la imagen deseada con la imagen del público. Así, con esta comparativa, se podría facilitar a las organizaciones la elaboración de estrategias de comunicación más efectivas para influir en la construcción de la percepción deseada.

Por esta razón, formulamos en este estudio hipótesis iniciales sobre la imagen que los jóvenes universitarios en España, uno de sus *stakeholders*, tienen de dichas ONG para luego contrastarla con la imagen deseada. Ésta entendemos que queda recogida formalmente en la visión y misión, como identidad fundamental y permanente de la organización¹⁵.

3. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

A partir de la observación participante en las ONG Save the Children y PLAN, planteamos las siguientes hipótesis, general y específicas:

* **Hipótesis general (HG):** Los jóvenes españoles universitarios tienen una actitud positiva hacia las ONG, aunque poseen una imagen distorsionada de ellas en ciertos aspectos.

*** Hipótesis específicas (HE):**

HE1: Asocian el trabajo de estas ONG a proyectos de atención y rehabilitación en situaciones extremas, pero no identifican aquellos de prevención y promoción de derechos.

HE2: Perciben que estas ONG trabajan desde un enfoque caritativo o asistencialista y tutelar, y no desde un enfoque integral de derechos.

HE3: Ubican la ejecución de proyectos en países puntuales de América Latina primero (Bolivia, Perú, Ecuador, Nicaragua), África y Asia (India).

HE4: Relacionan a estas ONG con la religión católica.

HE5: Vinculan a estas organizaciones con una postura política de izquierdas.

4. DISEÑO METODOLÓGICO Y PROCEDIMIENTOS

Este estudio es de tipo exploratorio con un diseño de campo y el empleo de técnicas abiertas: la entrevista en profundidad y grupos de discusión. En ambos casos, hemos empleado estas técnicas para desvelar las percepciones más sinceras sobre las ONG. Hemos optado por estas dos técnicas cualitativas porque han sido validadas como herramientas de investigación eficaces en las Ciencias Sociales para obtener información subjetiva de las personas.

La investigación empírica la llevamos a cabo entre abril y mayo de 2013, en la Facultad de Ciencias de la Información de la Universidad Complutense de Madrid y en una oficina céntrica en Madrid, en el caso de la entrevista. Primero, realizamos la entrevista en profundidad, y segundo, implementamos los grupos de discusión. Con estas dos técnicas, nos proponíamos identificar qué hipótesis variaban y cuáles se asemejaban en grupo e individualmente. Así, observar si el grupo actuaba como condicionante personal.

Todos los participantes de la investigación cumplieron con el siguiente perfil: estudiantes universitarios (18 a 24 años), españoles, provenientes de una universidad pública, cursando estudios de diversas disciplinas, sin vinculación a ninguna ONG (ni voluntarias ni donantes), residentes en Madrid, pero originarios de cualquier comunidad autónoma española.

Decidimos elegir a la mitad mujeres y mitad hombres como muestra representativa del porcentaje de estudiantes universitarios en España: 51% mujeres y 49% hombres (Ariño y Llopis, 2011). Todos los participantes procedían de universidades públicas, porque la mayoría de los universitarios más jóvenes estudian en dichas universidades (Ariño y Llopis, 2011).

Debido a que esta investigación es de tipo exploratoria, el trabajo de campo ha servido para construir hipótesis, ya que la muestra ofrece limitaciones en cuanto a sus valores representativos (15 participantes). Las hipótesis obtenidas son indicadores muestrales que pueden servir de guía para diseñar y aplicar encuestas a una muestra representativa.

5. RESULTADOS: LA IMAGEN SURGIDA DE LAS ONG

Los resultados indican que la imagen mental que la entrevistada posee individualmente de las ONG de cooperación internacional al desarrollo y niñez, es coincidente, en general, con la de la mayoría de los participantes de los grupos de discusión.

No obstante, observamos un aspecto sobre el que sí encontramos una diferencia de percepción vinculada al ámbito geográfico de actuación prioritaria de estas ONG: en los grupos de discusión predominó África y, en la entrevista en profundidad, Asia primero y África segundo. Aquí nos encontramos que América Latina no es percibida por los jóvenes participantes como una región preferente de estas ONG, en contra de la realidad.

A continuación, presentamos los resultados obtenidos al emplear ambas técnicas.

Por un lado, la imagen mental surgida de la entrevista en profundidad de dichas ONG es la siguiente:

- Actitud positiva.
- Confiables, excepto algunas ONG que son corruptas.
- Trabajan para cambiar situaciones de pobreza, explotación sexual y laboral, y en contextos de catástrofes naturales.
- Acción nacional y mundial, especialmente en países de Asia, como la India.
- Labor diaria y directa con la sociedad.

- Cuentan con el apoyo de voluntarios.
- Asociadas a la imagen tradicional de las ONG católicas, que trabajan entregando comida, el apadrinamiento y la ayuda puntual.
- Enfoque caritativo: todas las ONG con este mismo enfoque de trabajo, basado en el sentimiento de ‘lástima’.
- La única diferencia entre las ONG católicas y las no religiosas es la ideología. Las primeras tienen y difunden una ideología, mientras que las segundas no.
- Apolíticas y no gubernamentales, aunque hacen la labor que el Estado debería hacer.
- No son las únicas que realizan trabajo social.
- Necesarias en todo el mundo, tanto en los países en desarrollo como en Europa, especialmente en España.

Por otro lado, pudimos observar una imagen similar de estas ONG durante los grupos de discusión, con argumentos semejantes, e incluso iguales en ocasiones. A continuación, presentamos y citamos algunos de ellos.

Un elevado número de participantes dijo vincular a las ONG, en general, con atributos positivos, como la “armonía” y la “paz”, según lo expresaron algunos de ellos. Pero, al mismo tiempo, señalaron que existen algunas organizaciones corruptas, aunque son la excepción. Es más, la mayoría de los participantes de ambos grupos de discusión que hablaron sobre la desconfianza hacia las ONG, la asociaron a cómo invierten sus fondos.

No obstante, algunos de los participantes, las consideran organizaciones formadas por personas que se reúnen para ayudar, y siempre existirán porque siempre habrá gente dispuesta a colaborar con los demás. Así, una buena parte de los participantes, le dio relevancia al potencial humano motivado que integra estas entidades.

En concreto, sobre las ONG de cooperación internacional al desarrollo, también observamos una actitud positiva. Incluso surgieron dos visiones principalmente sobre su rol en el mundo.

En uno de los grupos, la mayoría las percibió con buenas intenciones, aunque ineficaces. Aquí apuntaron a la idea de la escasa acción de las ONG para resolver problemas: “el mundo sin las ONG sería igual” o “un poco menos desigual”, señalaron dos de los participantes.

En el otro grupo, varios de sus miembros consideraron que estas organizaciones tienen un papel clave en España al informar y sensibilizar sobre la situación en otros países, y tener un alcance allí donde se requiere: “Seríamos menos conscientes y estaríamos desinformados si no estuvieran. Te remueven la conciencia de otras partes del mundo, que tienen problemas más graves que los tuyos. Los medios no van a esos países de conflicto y las ONG sí van. Llegan a todo el mundo, que uno mismo no llega, sólo llegas al vecino, y las ONG sí”, explicó una de las participantes.

Además, varios de los jóvenes vincularon a las ONG de cooperación internacional al desarrollo con los campos de refugiados y los orfanatos para “niños pobres”. Así, un gran número de participantes percibió a los niños como los principales beneficiarios de las ONG y a las emergencias como un ámbito clave de intervención, sin considerar la prevención. Esto coincide con la afirmación del estudio Salvetti y Llombart (2012) respecto a que las situaciones conflictivas son las que más atraen al público hacia las ONG.

También hubo varios jóvenes que realizaron comentarios que asociamos a la percepción de que dichas organizaciones trabajan con un enfoque asistencialista o caritativo, más vinculado tradicionalmente a las ONG religiosas: “salvan vidas dando comida y vacunas”, fue una de las opiniones brindadas al respecto.

Al hablar sobre las ONG con proyectos de niñez y mostrarles una variedad de fotos de situaciones positivas y negativas, la mayoría recordaron aquéllas negativas: “trabajo infantil”, “prostitución infantil” y “el niño desnutrido”, como los participantes las denominaron.

Cabe destacar aquí las incongruencias surgidas entre los mismos participantes en cuanto al impacto de estas fotografías negativas, que generaron atracción y rechazo al mismo tiempo.

Por una parte, algunos de estos jóvenes dijeron en un momento que dichas imágenes fueron las que más les llamaron la atención: “Aunque la del africano desnutrido es la típica, es la que más me impacta”, indicó una participante, y señalaron haberla visto en revistas y la televisión. Incluso uno de ellos consideró inadecuado que estas ONG se asocien con fotografías donde los niños y niñas están divirtiéndose.

Pero, por otra parte y al mismo tiempo, varios participantes, incluso los mismos que apoyaron estas ideas, manifestaron estar cansados de este tipo de imágenes de “tristeza”, porque “ya sabemos que

hay pobreza”, apuntó uno de ellos. Quienes opinaron al respecto, dijeron que no es la forma de concienciar, porque piensan que la gente ya está insensibilizada y acostumbrada a estas imágenes por la gran cantidad de fotografías de “niños hambrientos” difundidas, lo que contradice a lo arriba mencionado.

Incluso uno de ellos explicitó que, si las ONG dan “pena, ves que tu dinero donado no sirve. El hambre y la miseria en la publicidad hace que te resignes, porque piensas que 1 euro no va a cambiar nada”. Es más, algunos de los participantes propusieron que las ONG deberían comunicar los logros positivos de sus acciones, que dan cuenta de que están actuando.

Así, los integrantes de ambos grupos de discusión que hablaron sobre este tema, clasificaron a las ONG de cooperación al desarrollo y niñez según dos enfoques, como un joven señaló: “las de buen rollito, blandas, con los niños que son felices, y las de mal rollito, agresivas, que si no donas, el niño va a morir”. Las primeras, mejor valoradas y preferidas por la mayoría de los participantes, y las segundas, peor valoradas pero de mayor impacto.

Además, el trabajo de estas ONG fue asociado por algunos participantes a “niños negros”, y explicaron que estos precisan ayuda económica por parte de los adultos para paliar el hambre y atender cuestiones de salud. Así, el ámbito geográfico de actuación de estas ONG identificado por todos los miembros de ambos grupos de discusión que se expresaron al respecto, fue África fundamentalmente, aunque la mayoría eran conscientes de que operan en distintos países, incluido en España.

En relación a la laicidad de estas ONG, una opinión mayoritaria vinculó la fotografía de una monja con la cooperación al desarrollo porque “las monjas misioneras ayudan en todo el mundo”, como señaló uno de los participantes.

Sobre la afiliación política de estas ONG, hubo consenso entre quienes hablaron sobre este aspecto y todos las consideraron apolíticas y sin vinculación a los gobiernos.

Otro aspecto que surgió, es que la mayoría de los participantes dio relevancia al hecho de que estas ONG trabajen tanto en países en desarrollo como en España. Este punto fue planteado por los participantes tanto en los grupos de discusión como en la entrevista en profundidad.

Asimismo, observamos en ambos casos que la única ONG mencionada por su nombre fue Cruz Roja y las agencias de la ONU por la infancia, UNICEF, y por los refugiados, ACNUR, que no son ONG. En cambio, PLAN era totalmente desconocida y observamos que Save the Children gozaba de una notoriedad sugerida.

La notoriedad espontánea de Cruz Roja, según los mismos participantes, se debe a la información que les brindan amigos vinculados a esta ONG como trabajadores o voluntarios. Además, reciben información de las ONG a través de la publicidad y las noticias emitidas por la T.V., que presentan situaciones de emergencia principalmente, según reconocieron.

Cabe mencionar que, al finalizar la entrevista y los grupos de discusión, se les leyó las hipótesis y preguntó su opinión sobre su correcto planteamiento. Los participantes que respondieron, estuvieron de acuerdo con todas ellas, excepto con la HE5, relativa a la postura política de izquierdas de las ONG.

En resumen, hemos observado una coincidencia entre la entrevistada y los integrantes de los grupos de discusión, en general, respecto a la actitud positiva hacia estas ONG y los atributos que componen la imagen mental que poseen hacia ellas.

6. ANÁLISIS COMPARATIVO: LA IMAGEN REAL Y LA IMAGEN DESEADA

Tras haber identificado cuál es la imagen actual de las ONG entre los participantes de la investigación, a continuación la comparamos con la visión y misión de las ONG objeto de estudio, Save the Children y PLAN. Así, conocer cuan se aproxima la imagen real a la deseada desde la ONG, esto es, los aspectos divergentes y convergentes entre ambas.

La visión o meta final de PLAN es, según el documento organizacional *Comunicando los lineamientos de Identidad de Plan Internacional 2011* (Plan Internacional, 2011):

“Un mundo en el que todos los niños y niñas desarrollen su potencial en sociedades que respeten los derechos de las personas y su dignidad (...) conseguir mejoras duraderas en la calidad de vida de los niños y niñas más necesitados de países en vías de desarrollo”.

Tabla 1. Comparativa entre la imagen real y la visión de PLAN.

	Visión	Imagen
Coincidente	Mejoras en la calidad de vida	Proyectos para mejorar la vida de niños y niñas en situación de pobreza, explotación sexual y laboral, y víctimas de catástrofes naturales.
	Niños y niñas más necesitados de países en vías en desarrollo	Enfocados en los “niños pobres” africanos y asiáticos, principalmente.
Divergente	Enfoque integral de derechos (respeto de los derechos y dignidad de las personas)	Enfoque caritativo, asistencialista y tutelar.
	Desarrollo del pleno potencial	Asistencia puntual para sufragar necesidades básicas, como comida y salud.
	Mejoras duraderas	Mejoras inmediatas, emergencias.

Fuente: Elaboración propia a partir de los grupos de discusión y la entrevista en profundidad de la investigación empírica, 2015.

La misión de PLAN (Plan Internacional, 2011:2), con la que busca alcanzar su visión: “un proceso que una a las personas de todas las culturas, y les otorgue propósitos y valores a sus vidas: Permitir a los niños y niñas necesitados, a sus familias y a sus comunidades, satisfacer sus necesidades básicas y aumentar sus capacidades para participar y beneficiarse de la sociedad en donde viven. Construir relaciones para aumentar la comprensión y la unidad entre personas de culturas y países diferentes. Promocionar los derechos e intereses de los niños y niñas del mundo. Generación de las condiciones necesarias para el empoderamiento de la infancia y los más marginados. Adhesión a los estándares reconocidos internacionalmente” (Tabla 2).

Relativo a Save the Children, su objetivo organizacional: “Nuestra visión es la de un mundo en el que todos los niños y niñas tengan asegurado el derecho a la supervivencia, la protección, el desarrollo y la participación” (Save the Children España, página web consultada el 15 de junio de 2015) (Tabla 3).

Tabla 2. Comparativa entre la imagen real y la misión de PLAN.

	Misión	Imagen
Coincidente	Necesidades básicas	Protección frente a la pobreza, la explotación sexual y laboral, y catástrofes naturales.
	Supervivencia	Proyectos frente a la hambruna con entrega de comida y agua.
Divergente	Comprensión y unión multicultural	Acción y ayuda unilateral, económica principalmente, de europeos hacia países en desarrollo: “ricos” dan a “pobres”.
	Principio de participación de los niños y niñas, y empoderamiento	La participación asociada a cómo contribuye la ONG como organización. Desconocimiento del derecho de participación de los niños y niñas, percibidos como objetos de ayuda, víctimas pasivas, y no como sujetos de derecho activos.
	Los intereses de los niños y niñas.	No reconocen sus motivaciones y necesidades, más allá de la supervivencia.
	Tratados internacionales como guía.	Ninguna asociación entre las ONG y un marco jurídico, ni legislación nacional ni internacional.

Fuente: Elaboración propia a partir de la entrevista en profundidad y grupos de discusión de la investigación empírica, 2015.

Tabla 3. Comparativa entre la imagen real y la visión de Save the Children.

	Visión	Imagen
Coincidente	Supervivencia	Proyectos frente a la hambruna con entrega de comida y agua.
	Protección	Protección frente a la explotación sexual y laboral, la pobreza, catástrofes naturales.
Divergente	Desarrollo	Enfoque asistencialista y tutelar en situaciones extremas.
	Principio de participación de los niños y niñas	La participación asociada a cómo contribuye la ONG. Desconocimiento del derecho de participación de la niñez.

Fuente: elaboración propia a partir de la entrevista en profundidad y grupos de discusión de la investigación empírica, 2015.

En cuanto a su misión organizacional y cómo van a lograr su visión: “impulsar avances significativos en la forma en que el mundo trata a los niños y niñas, con el fin de generar cambios inmediatos y duraderos en sus vidas” (Save the Children España, página web consultada el 15 de junio de 2015).

Tabla 4. Comparativa entre la imagen real y la misión de Save the Children.

	Misión	Imagen
Coincidente	Avances	Trabajan por solventar situaciones negativas.
	Cambios inmediatos	Acciones de emergencia.
Divergente	Cambios duraderos	No consideran los proyectos de desarrollo, sólo los de emergencia y puntuales.

Fuente: Elaboración propia a partir de la entrevista en profundidad y grupos de discusión de la investigación empírica, 2015.

Según observamos, la visión y misión de Save the Children y PLAN, y la imagen de los participantes, coinciden, en general, en la labor que desarrollan de protección hacia aquellos niños y niñas en situaciones extremas, como la pobreza y las emergencias. También, en garantizar la necesidad de alimentación como elemento fundamental para la supervivencia.

Sin embargo, la percepción de los participantes tiende a estar reducida a este ámbito y no conciben el trabajo de estas ONG desde un enfoque de derechos. Es decir, de garantizarles integralmente todos sus derechos como sujetos de derechos que son en pleno desarrollo. Es más, ninguno de los jóvenes planteó el tema del derecho a la participación de los niños y niñas, que es uno de los principios rectores de estas organizaciones. Para estas ONG, ellos son los protagonistas y sus intereses, supuestamente, son representados por dichas entidades.

7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Los resultados obtenidos indican que los participantes tienden a tener una actitud positiva hacia estas ONG. Cabe destacar que esta predisposición favorable generalizada es coherente con las conclusiones de las tesis doctorales de Herranz de la Casa (2010) y Balas (2011).

En cuanto a la imagen mental, destaca la percepción de estas ONG como organizaciones que trabajan para garantizar las necesidades bási-

cas e inmediatas de los niños y niñas con menos recursos económicos en países en desarrollo. Esta asociación coincide, en parte, con la realidad de estas organizaciones, así como con su visión y misión.

Sin embargo, esta percepción real no coincide plenamente con la imagen que estas ONG buscan proyectar entre sus *stakeholders*, como planteamos en la hipótesis general. El aspecto más relevante es el desconocimiento o no consideración del enfoque de derechos y de desarrollo a largo plazo. Esto es clave, porque es la base de la visión, misión y la labor diaria de estas ONG. Así, consideran acciones como la entrega de comida y materiales, pero no aquéllas que buscan garantizar todos los derechos a los niños y niñas, como la participación.

6.1. Planteamiento de nuevas hipótesis

La entrevista en profundidad y los grupos de discusión, nos han facilitado evaluar el correcto planteamiento de las hipótesis iniciales, reformularlas y sugerir nuevas hipótesis. A continuación, presentamos las conclusiones a las que hemos llegado (Tabla 5).

Tabla 5. Evaluación y reformulación de hipótesis iniciales

Hipótesis inicial	Evaluación hipótesis	Hipótesis reformulada
HG: Actitud positiva hacia estas ONG, pero poseen una imagen distorsionada en ciertos aspectos.	Bien formulada Percepción: predisposición favorable hacia las ONG, pero algunas asociaciones mentales no coinciden con la realidad e identidad de estas organizaciones.	Mantener igual.
HE1: Proyectos de atención y rehabilitación en situaciones extremas, no de prevención y promoción de derechos.	Bien formulada Percepción: trabajo de intervención en situaciones de pobreza y emergencia.	Agregar: situaciones de emergencia.
HE2: Enfoque de trabajo caritativo y tutelar, no un enfoque integral de derechos.	Bien formulada Percepción: paliar el hambre y ayuda material (comida y donación de dinero). Lástima y compasión del “pobre niño”, no justicia social.	Mantener igual.

Tabla 5. Continuación

Hipótesis inicial	Evaluación hipótesis	Hipótesis reformulada
HE3: Ámbito de trabajo: América Latina (Bolivia, Perú, Ecuador, Nicaragua), África y Asia (India).	Bien formulada pero con cambios Percepción: ONG trabajan en África y la India principalmente. Escasa mención a Sudamérica y nula a Centroamérica.	Modificar orden de regiones: 1- África 2- Asia (India) 3- Latinoamérica (Sudamérica principalmente)
HE4: Perfil religioso (católico) de las ONG.	Bien formulada pero con cambios Percepción: identificación de las ONG con la Iglesia Católica, pero existencia de algunas sin vínculos religiosos. Diferencia ideológica, pero todas con el mismo objetivo: ayudar desde la caridad.	Replanteamiento: “Perciben que la mayoría de las ONG son católicas, aunque existan otras no religiosas. Sólo se distinguen por la ideología, porque todas trabajan con el mismo enfoque caritativo”.
HE5: Perfil político de izquierdas.	Mal formulada Percepción: apolíticas, independientes de los gobiernos.	Sustituir: “Consideran a estas ONG apolíticas”.

Fuente: Elaboración propia a partir de la entrevista en profundidad y grupos de discusión de la investigación empírica, 2015.

Además de la confirmación o anulación de las hipótesis iniciales, durante la investigación surgieron nuevas hipótesis sobre la imagen de los jóvenes españoles universitarios hacia las ONG de cooperación internacional al desarrollo y niñez, que presentamos a continuación:

HE6: La juventud cree en el trabajo de las ONG, pero no en su gestión económica.

HE7: Desconocen el enfoque de derechos y la existencia de la Convención sobre los Derechos del Niño, en general, y el derecho a la participación de la niñez en particular.

HE8: Manifiestan una actitud más positiva hacia las ONG con una comunicación con enfoque de derechos.

HE9: No identifican a estas ONG con ninguna marca visual (nombre, logotipo).

HE10: La imagen que poseen de estas ONG se basa principalmente en información recibida de amistades vinculadas a alguna de estas organizaciones, de las noticias emitidas por la T.V. y de la publicidad que las propias ONG difunden.

6.2. Propuestas de comunicación estratégica

Esta investigación exploratoria, también nos ha permitido observar una serie de puntos problemáticos que podrían estar afectando a la imagen que los jóvenes españoles tienen de dichas ONG. A continuación, proponemos un conjunto de acciones de comunicación para contribuir a solventarlos. Los Departamentos de Comunicación de las ONG podrían considerar incluirlos como parte de un Plan de Comunicación integral a largo plazo que esté en línea con el Plan Estratégico general de la ONG. No obstante, estas acciones tendrían que ser sometidas a una investigación *pre-test* por parte de cada ONG. De esta forma, identificar si la acción es necesaria, la más adecuada y es el momento apropiado para implementarla.

Tabla 6. Propuestas comunicativas frente a problemáticas perceptivas

Problema	Acción de comunicación
1. Incoherencia entre la imagen real y la deseada en ciertos aspectos.	1.1. Elaborar un Plan de Comunicación a largo plazo con estrategias de comunicación cuyas acciones apunten a lograr la imagen deseada. 1.2. Monitorear la imagen real con medidores preestablecidos (cualitativos y cuantitativos), revisar periódicamente las acciones planificadas y realizar una comunicación segmentada según cada <i>stakeholder</i> .
2. La escasa notoriedad de estas ONG influye en que se construya su imagen a partir de información sobre las ONG más conocidas. Se generaliza a partir de la imagen de una ONG concreta.	2.1. Trabajar la notoriedad de las ONG individualmente a través de la Publicidad y RR.HH. Difundir un mensaje organizacional único y claro. 2.2. Identidad distintiva: definir una identidad considerando las características organizacionales propias y de otras ONG. Revisar la visión y misión desde la Dirección.
3. Percepción de ineficacia de las ONG.	Presentar los logros concretos que ha alcanzado la ONG con la ejecución de sus proyectos de forma periódica (testimonios, historias de vida, entre otros).
4. Falta de información objetiva de las ONG.	Difundir datos organizacionales objetivos: n° de beneficiarios y trabajadores, países donde trabajan, financiadores, ingresos y gastos, visión y misión (redes sociales, spot audiovisual, cuña radial).

Tabla 6. Continuación

Problema	Acción de comunicación
5. Percepción de algunas ONG como corruptas.	5.1. Informar sobre financiadores, presupuesto e inversión. 5.2. Comunicar mecanismos de transparencia y códigos de ética organizacionales: versiones amigables para cada <i>stakeholder</i> (breves y en formato infografía).
6. Desconocimiento de la forma de trabajar de estas ONG.	6.1. Explicar cómo se trabaja en estas ONG (enfoque integral de derechos). Presentar tareas concretas diarias en España y otros países y las distintas líneas de trabajo: prevención, promoción y restauración de derechos desde las políticas públicas, legislación, participación de la niñez, educación, entre otros (eventos de lanzamiento y cierre de proyectos, redes sociales, folletos, spots). 6.2. Explicar la importancia de la prevención y garantizar todos los derechos a largo plazo para evitar situaciones extremas.
7. Captan la atención e impactan más las situaciones negativas.	Diseñar mensajes que presenten inicialmente situaciones negativas pero con un desenlace positivo. Presentar la idea de progreso sostenido en el tiempo.
8. Rechazo hacia la comunicación organizacional con un enfoque negativo.	8.1. Comunicar con enfoque de derechos: tratamiento de las personas (niños y niñas) como sujetos de derecho en el contenido, lenguaje e imágenes utilizadas. 8.2. Tono de comunicación positivo, sin sensacionalismos, aunque se presenten situaciones de emergencia o conflicto.
9. Las ONG aparecen en noticias de T.V. sólo cuando hay situaciones de emergencia, catástrofes naturales especialmente, y actúan.	Trabajar con los periodistas para informarles sobre la labor integral de estas ONG: desayunos de trabajo, conferencias de prensa con el lanzamiento de proyectos y campañas, productos (folletos, calendarios, agendas).
10. La imagen de la ONG es construida principalmente a través de información emitida por la T.V. y por conocidos que trabajan o colaboran con la organización (información subjetiva según la experiencia personal y su área de trabajo/colaboración concreta).	10.1. Realizar talleres internos con todo el <i>staff</i> de la ONG sobre la visión, misión y todos los proyectos. 10.2. Relación con los medios: vínculo permanente y envío de comunicaciones acordes al interés organizacional y periodístico (noticias actuales, novedosas, breves).

Fuente: Elaboración propia a partir de la entrevista en profundidad y grupos de discusión de la investigación empírica, 2015.

Además de estas acciones, recomendamos a los comunicadores siempre mantener la coherencia organizacional, esto es, el equilibrio entre la identidad, conducta y comunicación organizacional. Asimismo, considerar que todo comunica, no sólo las acciones de comunicación, los hechos también comunican.

Esta información plantea la necesidad de continuar investigando para verificar o refutar las hipótesis y problemáticas recién señaladas. Recomendamos implementar una investigación cualitativa y cuantitativa, con entrevistas en profundidad a directivos y responsables de comunicación de estas ONG, más grupos de discusión y cuestionarios a una muestra representativa.

Para finalizar, considerando que estas ONG trabajan a nivel mundial, recomendamos llevar a cabo una investigación comparativa. Esto es, realizar este mismo estudio que acabamos de sugerir en los países donde estas ONG implementan sus proyectos. Así, poder elaborar un Plan de Comunicación global con estrategias de comunicación locales contextualizadas a cada país, su cultura y necesidades, pero bajo los mismos objetivos de cada ONG: conseguir que la imagen real esté en línea con la imagen organizacional.

Notas

1. “Una ONG es cualquier grupo no lucrativo de ciudadanos voluntarios, que está organizado a nivel local, nacional o internacional (...) realizan una variedad de servicios y funciones humanitarias, llevan los problemas de los ciudadanos a los Gobiernos, supervisan las políticas y alientan la participación de la comunidad” (Centro de Información de México de la Organización de Naciones Unidas [ONU], 2013).
2. Las actitudes son evaluaciones mentales generales o juicios relativamente estables que las personas tienen sobre ellos mismos, otra gente, lugares, cosas y temas (Petty y Briñol, 2015:2-3).
3. La Coordinadora de ONG para el Desarrollo de España (CONGDE, 2008) “entiende por cooperación la coparticipación como iguales de los pueblos del mundo en la causa común del desarrollo” (art. 6, *Estadutos y Reglamento de procedimientos internos*). Y asocia el desarrollo humano al bienestar y las oportunidades. Gómez y Sanahuja (1999:17) definen cooperación al desarrollo como el “conjunto de

- actuaciones, realizadas por actores públicos y privados, entre países de diferente nivel de renta con el propósito de promover el progreso económico y social de los países del Sur, de modo que sea más equilibrado en relación con el norte y resulte sostenible”.
4. Por Ayuda Oficial al Desarrollo, la CONGDE entiende: “aquella transferencia de recursos de origen público, incluyendo agencias oficiales, gobiernos regionales y locales y agencias ejecutivas, entregada directamente, o a través de las instituciones multilaterales, en favor de los países en desarrollo (...)” (Martínez, Martínez-Gómez, Aperador y Hernández, 2006:22).
 5. El término ‘niñez’ y ‘niño/a’ hace referencia a todas las personas menores de 18 años, según el art.1 de la *Convención sobre los Derechos del Niño de Naciones Unidas* (ONU, 1989). Éste es el tratado internacional de derechos humanos más ratificado del mundo.
 6. Cabe considerar que existe un gran número de ONG que trabajan desde esta misma óptica pero no se centran única y exclusivamente en los niños y niñas, sino que abarcan también a otros sectores sociales, como es el caso de Cruz Roja y Médicos Sin Fronteras, entre otras.
 7. Según Capriotti (2009:26), la visión organizacional “es la perspectiva de futuro de la organización, el objetivo final de la entidad”, y la misión organizacional formula “qué hace” la organización, es decir, cómo va a lograr la visión.
 8. La ‘caridad’, como señala la RAE (2015), implica dar “limosna” a los “necesitados”, y es una de las “virtudes” de la religión cristiana.
 9. El término ‘tutelar’ proviene de ‘tutela’, que la RAE (2015) lo define como “cargo de tutor” y “autoridad que, en defecto de la paterna o materna, se confiere para cuidar de la persona y los bienes de aquel que, por minoría de edad o por otra causa, no tiene completa capacidad civil”.
 10. Para Capriotti (2009:39), la comunicación organizacional es el “conjunto de mensajes y acciones de comunicación elaboradas de forma consciente y voluntaria, planificadas para relacionarse con los públicos de la organización”.
 11. Los *stakeholders* son los grupos de interés para una organización: “Cualquier grupo o individuo identificable que pueda afectar el logro de los objetivos de una organización o que es afectado por el logro de

- los objetivos de una organización” (Freeman y Reed, 1983, citado por IESE *Business School University of Navarra*, noviembre 2009:1).
12. Según Villafañe (2004:191), la “imagen intencional” es “la imagen que una organización quiere proyectar de sí misma ante sus públicos prioritarios, a través de su personalidad corporativa, por ser la que mejor satisface los objetivos de su proyecto empresarial. Es un concepto sinónimo del de imagen necesaria y muy próximo al de posicionamiento estratégico”.
 13. Cabe tener en cuenta que la imagen deseada podría no limitarse a la visión y misión organizacional e incluir aspectos más concretos de la ONG que no están explícitos en éstas, aunque aquí consideramos que son la base fundamental. La formulación de una imagen intencional es tarea de la propia organización según los rasgos de la identidad sobre los que quiere posicionarse.

Referencias Bibliográficas

- ARIÑO, Antonio y LLOPIS, Ramón. 2011. **¿Universidad sin clases? Condiciones de vida de los estudiantes universitarios en España (Eurostudent IV)**. Ministerio de Educación. Madrid (España).
- BALAS, Montserrat. 2011. **La gestión de la comunicación en el Tercer Sector: cómo mejorar la imagen de las ONG**. ESIC. Pozuelo de Alarcón, Madrid (España).
- CAPRIOTTI, Paul. 2009. **Branding corporativo. Fundamentos para la gestión estratégica de la identidad corporativa**. Colección de Libros de la Empresa. Santiago (Chile).
- CONGDE (Coordinadora de ONG para el Desarrollo de España). 2008. **Estadutos de la Coordinadora. Reglamento de procedimientos internos**. CONGDE. Madrid (España).
- COSTA, Joan. 2009. **Imagen corporativa en el siglo XXI**. La Crujía Ediciones. Buenos Aires (Argentina).
- FOMBRUN, Charles. 2005. **Reputation Management: A Framework for Measurement and Valuation**. Reputation Institute. Disponible en http://www.instituteforpr.org/wp-content/uploads/Reputation_2005.pdf. Consultado el 6.6.2015.
- GÓMEZ-GALÁN, Manuel y SANAHUJA, José A. 1999. **El Sistema Internacional de Cooperación al Desarrollo. Una aproximación a sus actores e instrumentos**. CIDEAL. Madrid (España).

- HERRANZ DE LA CASA, José M. 2010. **La comunicación y la transparencia en las organizaciones no lucrativas**. Universidad Complutense de Madrid. Madrid (España).
- IESE Business School University of Navarra. 2009. La evolución del concepto *stakeholders* en los escritos de Ed Freeman. **Newsletter Otro Punto de Vista**. Nº5: 1-4. Navarra (España).
- MAEC (Ministerio de Asuntos Exteriores y Cooperación de España). 2009. **III Plan Director de la Cooperación Española 2009-2012**.
- MAEC (Ministerio de Asuntos Exteriores y Cooperación de España). 2013. **IV Plan Director de la Cooperación Española 2013-2016**.
- MARTÍNEZ, Pablo. J., MARTÍNEZ-GÓMEZ, Raquel, APERADOR, Francisco y HERNÁNDEZ, Verónica. 2006. **AOD hoy. Discurso y realidad**. CONGDE. Disponible en http://autonomicas.congde.org/documentos/222_1.pdf. Consultado el 10.06.2015.
- MEIL, Gerardo. 2014. **Percepción social de la violencia de género**. Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad. Centro de Publicaciones. Madrid (España).
- METROSCOPIA. 2012. **La imagen de los abogados y de la justicia en la sociedad española. Cuarto barómetro externo de opinión**. Consejo General de la Abogacía en España. Madrid (España).
- ONU. 1989. Convención sobre los Derechos del Niño. Disponible en <http://www.ohchr.org/SP/ProfessionalInterest/Pages/CRC.aspx>. Consultado el 10.08. 2015.
- ONU. 2006. Preguntas frecuentes sobre el enfoque de derechos humanos en la cooperación para el desarrollo. Disponible en <http://www.ohchr.org/Documents/Publications/FAQsp.pdf>. Consultado el 15.08.2015.
- ONU, Centro de Información México. 2012. ¿Qué es una ONG? Disponible en <http://www.cinu.org.mx/ong-web/index.html>
- PEDERNERA, Luis y PEDROWICZ, Sylvia. 2009. **Estudio de balance regional sobre la implementación de la Convención sobre los Derechos del Niño en América Latina y el Caribe**. RedLamyc. Montevideo (Uruguay).
- PETTY, Richard E. y BRIÑOL, Pablo. 2015. Emotion and persuasion: Cognitive and meta-cognitive processes impact attitudes. **Cognition and Emotion**. Vol. 29. Nº1:1-26.
- PLAN INTERNACIONAL. 2011. Comunicando los lineamientos de Identidad de Plan Internacional 2011. Disponible en la Intranet de PLAN España. Consultado el 21.02.2013.

- PLAN INTERNACIONAL, sección España. 7 de febrero de 2013. La ayuda humanitaria en riesgo ante los recortes. Disponible en <https://plan-espana.org/prensa-y-publicaciones/noticias/lideres-europeos-recortes/>. Consultado el 10.02.2013.
- PLATAFORMA DE INFANCIA DE ESPAÑA. 2015. Miembros. Disponible en <http://plataformadeinfancia.org/miembros/>. Consultado el 22.08.2015.
- RAE (Real Academia Española). 2015. *Caridad*. Diccionario de la lengua española. Disponible en <http://lema.rae.es/drae/?val=caridad>. Consultado el 26.05.2015.
- RAE (Real Academia Española). 2015. *Tutelar*. Diccionario de la lengua española. Disponible en <http://lema.rae.es/drae/?val=tutelar>. Consultado el 26.05.2015.
- SALVETTI & LLOMBART. 2012. **Situación del mercado de las ONG 5ª ola. Informe final**. Asociación Española de Fundraising. Madrid (España).
- SAVE THE CHILDREN. 2015. Visión y Misión. Disponible en <http://www.savethechildren.es/derechos.php>. Consultado el 15.06.2015.
- UNICEF. 2015. La reducción de la pobreza comienza por la infancia. Disponible en http://www.unicef.org/spanish/why/why_poverty.html. Consultado el 15.06.2015.
- VILLAFANE, Justo. 2004. **La buena reputación**. Ediciones Pirámide. Madrid (España).
- VILLAFANE, Justo. 2008. **Gestión profesional de la imagen corporativa**. Ediciones Pirámide. Madrid (España).
- VILLAFANE, Justo. 2013. **La buena empresa**. Pearson Educación. Madrid (España).