

Programa Esade-PwC de
Liderazgo Social 2023-2024



Reforzar la legitimidad, la
reputación y la confianza en
las ONG



esade
RAMON LLULL UNIVERSITY

Institute for Social
Innovation



Créditos

Este informe resume el informe *“Reforzar la legitimidad, la reputación y la confianza en las ONG”*, que presenta los resultados del estudio realizado durante el curso 2023-2024 dentro del marco del Programa Esade-PwC de Liderazgo Social. La publicación completa, elaborada por Ignasi Carreras, Mar Cordobés y Maria Sureda, está también disponible en formato electrónico en la página del Instituto de Innovación Social de Esade y en la de la Fundación PwC.

Autores:

Ignasi Carreras, Mar Cordobés y Maria Sureda.



Contenido

Introducción	03
Parte 1. Fundamentos de la legitimidad y la confianza en el tercer sector	04
1.1 La confianza en las ONG por parte de sus grupos de interés. Aproximaciones a la legitimidad de las ONG	04
1.2 Tendencias de cambio en la confianza y la legitimidad de las ONG	12
Parte 2. Impulsar la confianza en las ONG y la gestión de su reputación	16
2.1 Competencia	18
2.2 Conexión	20
2.3 Confiabilidad y reputación	22
2.4 Comunicación y marca	31
2.5 Comunidad de liderazgo auténtico y buen gobierno	32





Introducción

La confianza es un componente clave del contrato social y supone el activo más valioso para el tercer sector, ya que las entidades requieren de la confianza pública para obtener legitimidad y apoyo, para colaborar con otros actores y, en última instancia, para avanzar en sus objetivos y misiones organizacionales.

A pesar de esta importancia, existe una oleada creciente de desconfianza en las instituciones públicas y otros actores a escala mundial, que también afecta el tercer sector, como muestran por ejemplo las últimas ediciones del Barómetro Edelman de confianza¹. Cuando se trata de la confianza en los diferentes tipos de instituciones, las ONG obtienen puntuaciones más altas que el Gobierno y los medios de comunicación, pero, por segundo año consecutivo, **las empresas son ahora las únicas organizaciones que aprueban en confianza**. Es evidente que ello supone un golpe duro para el sector, por lo que es momento de hacer autocrítica y replantear la legitimidad de las organizaciones sociales.

¿Qué significa esto para las ONG y cómo deberían movilizar sus líderes para asegurar la confianza de sus diferentes grupos de interés?

Muchas organizaciones sociales no han prestado hasta ahora suficiente atención –ni de forma intencional- a reforzar la confianza de la sociedad en ellas, considerar que, por sus propios fines, se presuponían éticas y confiables. Sin embargo, en un entorno altamente polarizado como el actual, esto ya no es suficiente y las entidades deben desarrollar estrategias activas e intencionales para promover y gestionar la confianza de sus grupos de interés en ellas, para reforzar su legitimidad y su reputación. En esta publicación, analizamos las tendencias que están afectando hoy la confianza que se deposita en las ONG, así como los factores principales en su construcción, con el objetivo de reforzar su legitimidad y su relevancia como sector.

¹ Edelman (2024): 2024 Edelman Trust Barometer, disponible en: <https://www.edelman.com/trust/2024/trust-barometer> y Edelman (2023): 2023 Edelman Trust Barometer, disponible en: <https://www.edelman.com.es/2023-edelman-trust-barometer>.

Parte 1. Fundamentos de la legitimidad y la confianza en el tercer sector

¿Qué es la confianza? La confianza como proceso cognitivo y afectivo

La confianza se define generalmente como la **creencia firme en que un individuo, una organización o una institución actuarán conforme a lo que se espera de ellos**, fundamentada en sus capacidades y competencias, o bien en la expectativa de que harán lo correcto. **La confianza puede entenderse como un proceso cognitivo, lo cual implica necesariamente un cierto grado de subjetividad** y depende, por ejemplo, de las percepciones, de los estándares y de su propia predisposición. En conjunto, este grupo de factores puede describirse como la “mentalidad” de un actor. Además, **la generación de confianza puede verse también como el resultado de un proceso afectivo**, por lo que es fundamentalmente emocional y está arraigado en la socialización.

Una implicación importante al entender la confianza como un proceso cognitivo y afectivo es que **las variaciones en los niveles de confianza pueden deberse no solo a variaciones en la conducta, sino también a variaciones en la mentalidad.**

Entender este nivel de subjetividad en la construcción de la confianza es clave a la hora de desarrollar estrategias para fomentarla.

Fuente: Adaptado de UNDP Oslo Governance Centre (2021).



1.1 La confianza en las ONG por parte de sus grupos de interés. Aproximaciones a la legitimidad de las ONG

La confianza en todo tipo de sectores está cayendo en picado en todo el mundo, y ello está socavando la capacidad de las instituciones de funcionar y servir a las personas a las cuales pretenden beneficiar. Esta tendencia se debe a múltiples factores, siendo uno de los más preocupantes la incapacidad de muchos gobiernos y políticos de proyectar una visión creíble para el futuro que esté arraigada en la ética y que tenga en cuenta los desafíos y los temores que tienen las personas en todo el mundo. Por ello, esta crisis de confianza se está traduciendo en un mayor apoyo a opiniones políticas extremas, en un aumento del descontento público.

Las ONG no son ajenas a este fenómeno, ya que **las empresas son vistas como la única institución global confiable**². Además, **aunque las ONG siguen siendo percibidas como las instituciones más éticas, registran un descenso de dos puntos a escala global** que acorta su distancia con las empresas. Las ONG ahora solo superan las empresas en 3 puntos en ética, lo cual supone un claro desafío para el sector. Como dato positivo, cabe destacar que **la puntuación de las ONG ha mejorado en competencia respecto al 2023.**

Aunque **los datos del Barómetro 2024 muestran una caída de la confianza en las ONG en 7 países**, es importante señalar que suponen una mejora con respecto a los datos de 2023. **En ninguno de los países europeos participantes en**

² UNDP Oslo Governance Centre (2021): *Trust in public institutions: A conceptual framework and insights for improved governance programming*. Disponible en: https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/migration/oslo_governance_centre/Trust-in-Public-Institutions-Policy-Brief_FINAL.pdf.

³ Edelman (2024): *2024 Edelman Trust Barometer*. Disponible en: <https://www.edelman.com/trust/2024/trust-barometer>.

⁴ Keating, V.; Thrandardottir, E. (2018): *Building Trust in NGOs*.



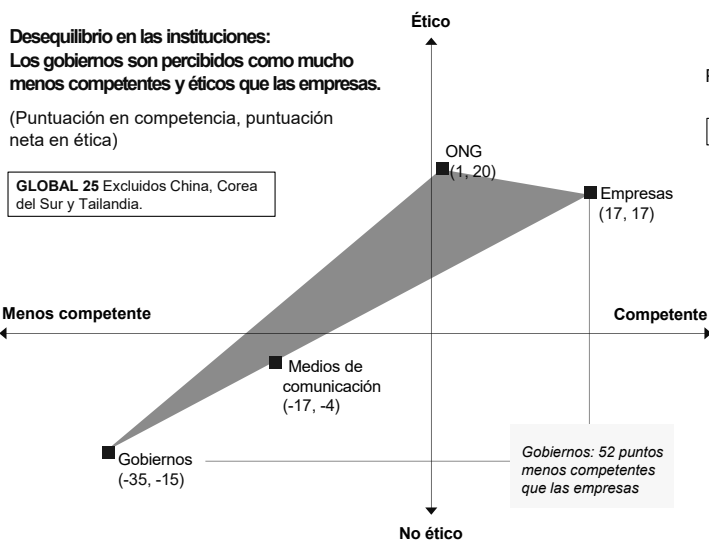
la encuesta, incluido España, las ONG logran una puntuación superior a 60 puntos, que marca que son una institución en la que se puede confiar. En España, la confianza se sitúa en 53 puntos (y se mantiene estable desde 2022), mientras en otros países cercanos, como Francia, es de 56, y en Alemania, en

los Países Bajos o en el Reino Unido está por debajo de 50. Nos enfrentamos a un reto fundamental: es mucho más rápido y fácil perder credibilidad que ganarla o recuperarla.

Así, las ONG no son ajenas a la caída generalizada de la confianza. Además, algunos escándalos a que han tenido que hacer frente determinadas ONG en los últimos años no han hecho más que reforzar esta tendencia global. La respuesta a cada uno de estos escándalos se ha caracterizado por un llamamiento a las ONG a reformarse para recuperar la confianza del público, en muchos casos reforzando la rendición de cuentas y transparencia. Sin embargo, **la confianza parece ser todavía un problema en el sector que no se resolverá únicamente con mayor transparencia. Se expresa un deseo público de “más autenticidad”, y no solo de más transparencia, que dirige el foco hacia los valores de estas organizaciones.**

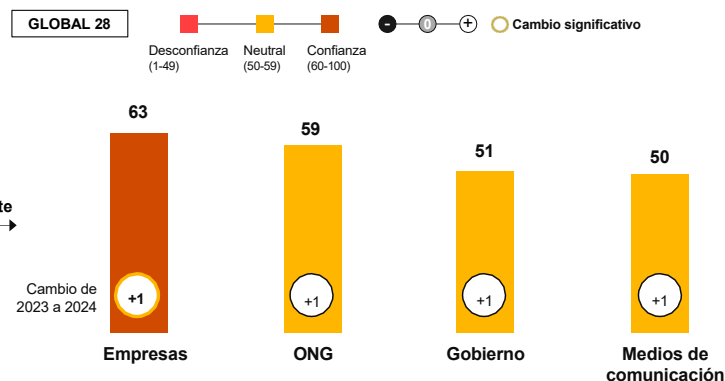
Este cambio de actitud pone de manifiesto las limitaciones inherentes a los marcos de rendición de cuentas utilizados hasta ahora, basados en supuestos de confianza racionales pero que obvian el componente subjetivo y emocional en la construcción de la confianza, con factores como la identidad compartida, la solidaridad, los valores comunes, la pertenencia a un grupo y el sentimiento de trabajar por unos objetivos comunes. **Para la mayoría de las ONG, que rara vez o nunca se enfrentan a escándalos importantes, este enfoque a la identidad y a la solidaridad a través de la autenticidad es el medio más rentable para mantener la confianza con el público⁴.**

1 La empresa es la institución más confiable



Fuente: Barómetro Edelman 2024.

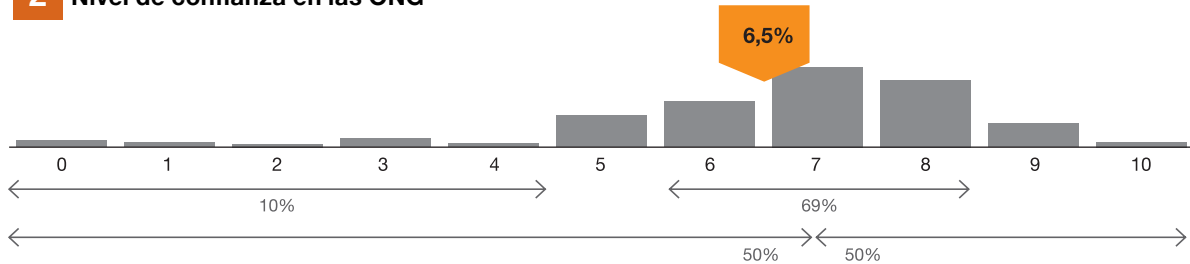
Porcentaje de confianza



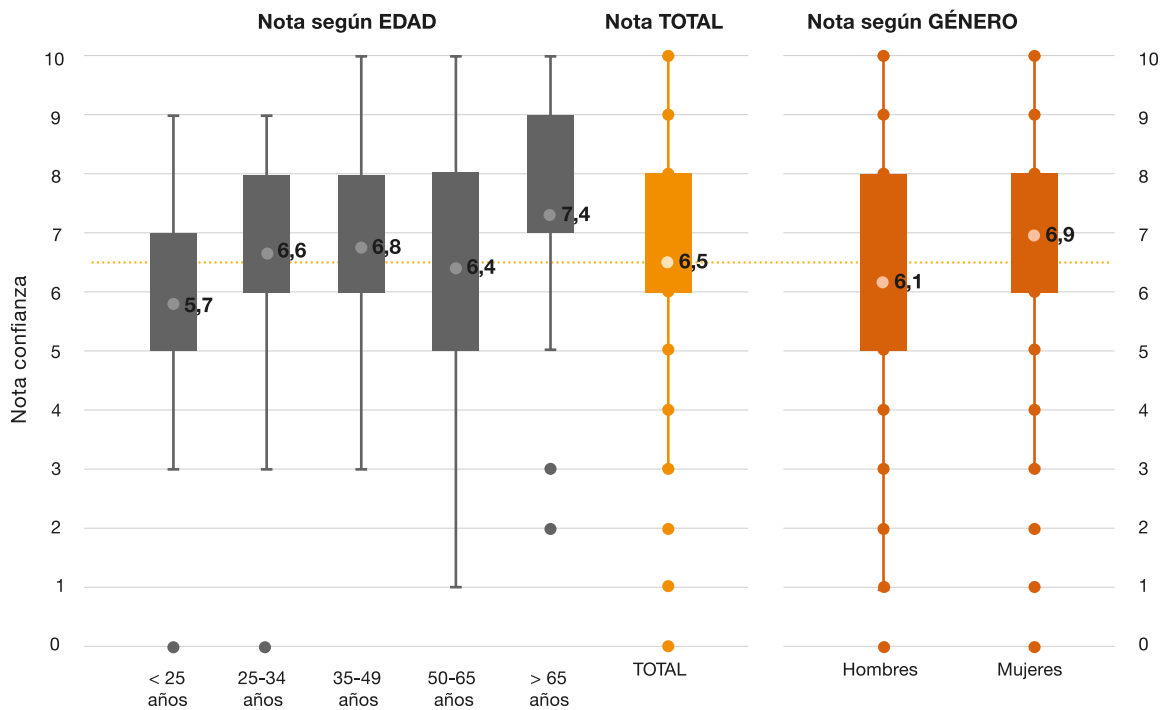
¿Se confía en las ONG en España?

Las personas externas al sector puntúan en un **6,5 sobre 10** su nivel de confianza en las ONG, pues casi el 70% de las respuestas se sitúan en el rango entre 6 y 8, y solo un 10% le otorgan un valor inferior a 5. Las mujeres confían en las ONG más que los hombres y el nivel de confianza también incrementa con la edad. Solo el 32% afirman confiar más en las ONG ahora que hace diez años, e incluso el 23% indican lo contrario.

2 Nivel de confianza en las ONG

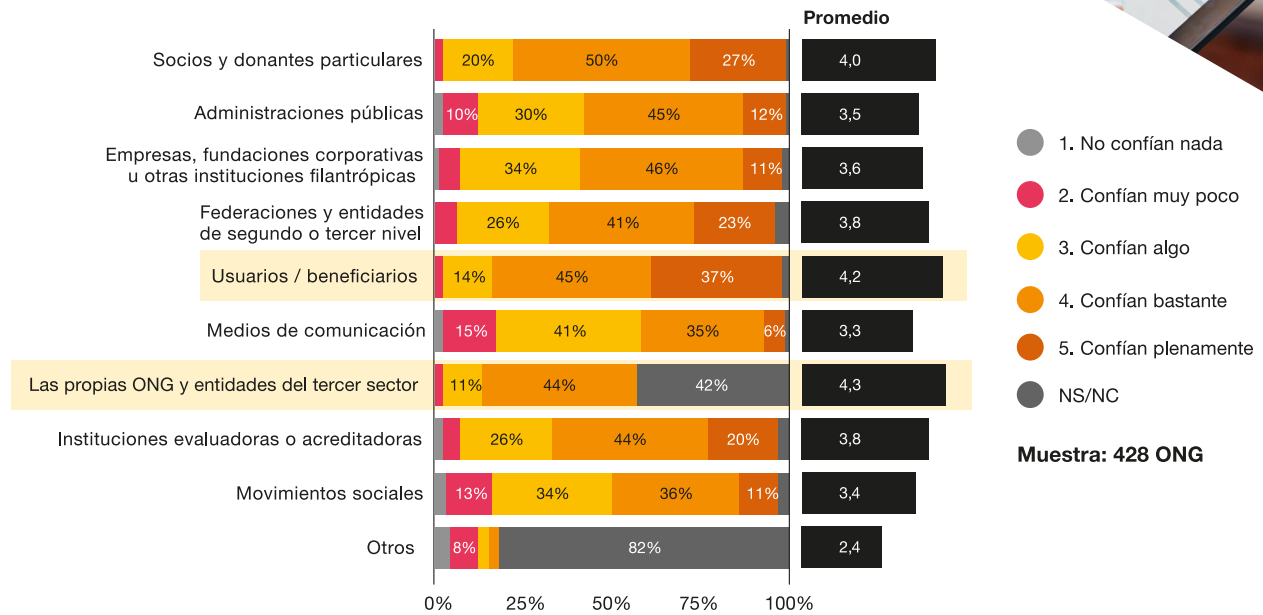


3 Nivel de confianza en las ONG. Nota según la edad y el género



¿Quién se percibe que confía más en las ONG? Si analizamos cómo perciben el nivel de confianza en el sector diferentes grupos, vemos que los niveles más altos se registran dentro del propio sector (4,3/5) y entre los usuarios/beneficiarios (4,2/5). Los grupos que se percibe que valoran menos las ONG son los medios de comunicación (3,3/5), los movimientos sociales (3,4/5) y las administraciones públicas (3,5/5).

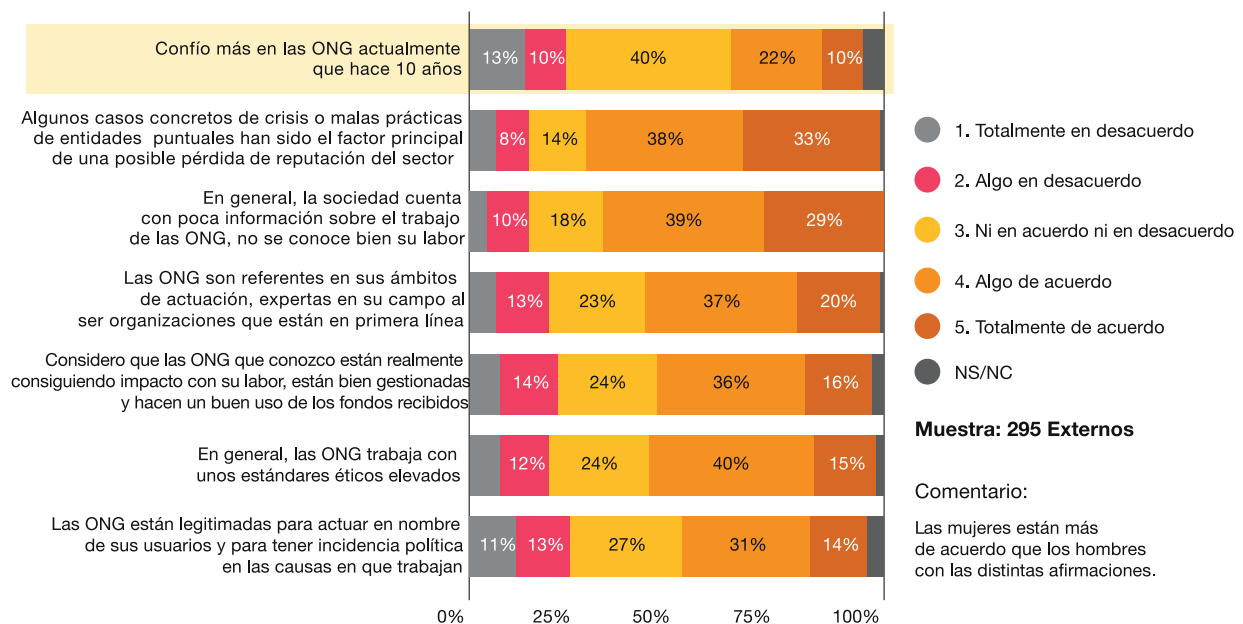
4 ¿Cuál crees que es el nivel de confianza en el tercer sector por parte de cada uno de estos grupos?



¿Se conoce el sector? El 68% de los externos al sector consideran que la sociedad desconoce la labor de las ONG y tiene poca información sobre su trabajo, aunque más de la mitad (52%) afirman que sí conocen alguna ONG que está consiguiendo impacto.

¿Cuál es la percepción externa del sector? La mayoría de los encuestados (el 71%) consideran que algunos casos concretos de crisis o de malas prácticas han sido el factor principal de una posible pérdida de reputación en el sector. Sin embargo, el 55% piensan que, en general, las ONG trabajan con unos altos estándares éticos.

5 Indica tu grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones



En este contexto de erosión de la confianza, **se está poniendo en entredicho también la legitimidad de las ONG y el verdadero valor añadido que aportan estas organizaciones al conjunto de la sociedad.**

La legitimidad es una percepción generalizada en la sociedad de que las acciones de una organización son deseables o apropiadas dentro de un sistema de normas, valores, creencias y definiciones socialmente construido⁵. Un principio central de la perspectiva de la legitimidad es el concepto de “contrato social”. Se trata de un acuerdo implícito, relacionado con la aceptación de los valores y de las actividades de la organización por las partes interesadas que permiten que esta exista y tenga éxito⁶. La legitimidad es una evaluación social realizada por otros y es otorgada por audiencias internas y externas, y se construye a partir de una interacción entre los atributos, los procesos y las estrategias de una determinada y una determinada audiencia.

En el contexto del tercer sector, el concepto de legitimidad también se refiere **al grado en que una organización habla y actúa de manera justa y adecuada en representación de sus usuarios, beneficiarios y comunidades locales.** Tradicionalmente, los estudios sobre la legitimidad del sector se han realizado fundamentalmente desde el punto de vista de los donantes, obviando la

importancia de otros grupos de interés que también otorgan legitimidad a estas entidades. Es fundamental **la cuestión de qué aspecto de la organización considera importante cada una de sus audiencias o grupos de interés para determinar la legitimidad general de la organización**⁷. Asimismo, **la legitimidad también depende del rol o de la finalidad de la entidad.** Cada organización debe identificar qué aspectos son los más determinantes dependiendo de su rol específico, de cara a destinar más esfuerzos a los aspectos más relevantes para su legitimidad.

Otra dimensión importante de la legitimidad es **la relacionada con el concepto de permeabilidad:** permanecer abierta a sus usuarios, participar en los movimientos que surgen en la sociedad, cómo fomentar un compromiso y un diálogo bidireccional, etc.

Todos estos diferentes aspectos nos dan una idea de la multiplicidad de factores que pueden determinar la legitimidad de una organización⁸, destacando las siguientes cuatro dimensiones:

- La **legitimidad legal** se refiere al cumplimiento de los requisitos legales relevantes.
- La **legitimidad moral** se relaciona con los valores de una organización y cómo estos se reflejan en lo que hace y en cómo lo hace.

⁵ Suchman (1995): *Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches*.

⁶ Samkin, G.; Schneider, A. (2010): *Accountability, narrative reporting and legitimation: The case of a New Zealand public benefit entity*.

⁷ Kakhimova, A. (2023): *Towards an ecosystem view of legitimacy of third sector organisations*. Tesis doctoral.

⁸ Adaptado de: Third Sector Research Centre (2014): *Who's speaking for whom? Exploring issues of third sector leadership, leverage and legitimacy*. Disponible en: <https://www.birmingham.ac.uk/documents/college-social-sciences/social-policy/tsrc/working-papers/working-paper-121.pdf>.





No corren tiempos fáciles para las ONG. Mientras las causas para las cuales nacieron resultan cada día más urgentes y relevantes, el modelo que les ha permitido desenvolverse durante décadas es alarmantemente inadecuado para los tiempos que corren. Ello está relacionado, en parte, con un contexto desinformado, atomizado y digitalizado que diluye su papel como intermediario necesario, y, en parte, con su rigidez, endogamia y resistencia al cambio. El hecho es que el llamado tercer sector corre el riesgo de verse despojado de la credibilidad y la legitimidad que le otorgan las sociedades en que opera.

Fanjul, G. (2021): "ONG: Renovación o irrelevancia". El País, 30 de enero.



- La **legitimidad política** implica representatividad democrática, participación, transparencia y rendición de cuentas ante los electores en cuyo nombre hablan y actúan las organizaciones del tercer sector.
- La **legitimidad técnica** se basa en afirmaciones sobre la experiencia, la competencia o el conocimiento en un campo determinado.

En el caso de las organizaciones del tercer sector, los aspectos relacionados con su legitimidad moral tienen mayor peso que para otros actores, como pueden ser las empresas. Además, cuentan con la limitación de contar con una menor claridad en la identificación de sus principales *stakeholders*, así como el hecho de contar con un marco regulatorio más ambiguo.

Un cambio importante en el marco moral se ha producido también cuando las ONG internacionales han trasladado sus actividades del sur global a sus países de origen, ya que ha supuesto que se impliquen más directamente en la política interna y ello ha llevado a un mayor escrutinio⁹.

Es innegable que **actualmente la legitimidad de las ONG está en entredicho** tras más de sesenta años de trayectoria, en que no han logrado revertir los grandes problemas estructurales y de desigualdad social. Se pone de manifiesto, así, la necesidad imperiosa de que las ONG atiendan y prioricen adecuadamente todo lo que tenga que ver con los valores y la ética, y mejorar la comunicación con la sociedad, para que se conviertan en organizaciones más transparentes y participativas, y seguir siendo relevantes en el nuevo contexto, caracterizado por la complejidad y por los desafíos globales.



⁹ Schmitz, H. (2020): *International NGOs: Legitimacy, Mandates and Strategic Innovation*. Disponible en: <https://www.e-ir.info/2020/08/26/international-ngos-legitimacy-mandates-and-strategic-innovation/>.



¿Qué grupos de interés confían más en las ONG? ¿Cuáles las legitiman?

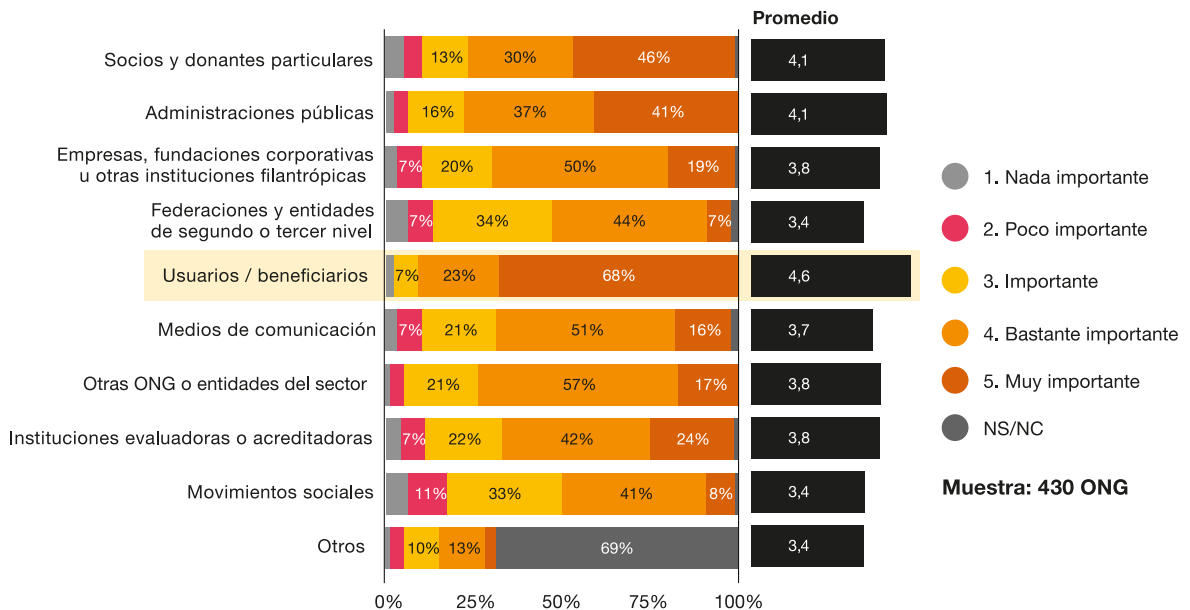
Las ONG consideran claramente **a sus beneficiarios como el grupo principal que legitima su labor** (ver gráfico 6) y lo sitúan como el segundo que más confía en ellas (detrás del propio sector). No obstante, no existe tanto acuerdo entre los externos: un 24% nada despreciable considera que las ONG no están legitimadas para actuar en nombre de sus usuarios y para incidir en sus causas (aunque el 45% sí está de acuerdo en ello).

¿Qué actores se consideran mejor posicionados para abordar los grandes retos sociales? (ver gráfico 7) Las personas externas al sector señalan a la Administración pública como el primer actor (el 56% consideran que su rol es imprescindible), seguido del tercer sector (43%). En cambio, el sector se autoasigna como el principal actor (66%), a poca distancia del sector público

(61%). Dentro de este grupo, las personas que ejercen la dirección general de sus entidades consideran incluso más relevante el sector (72%), al igual que las mujeres (69%). En cambio, los hombres lo consideran menos importante (60%) y sitúan por delante las administraciones (65%).

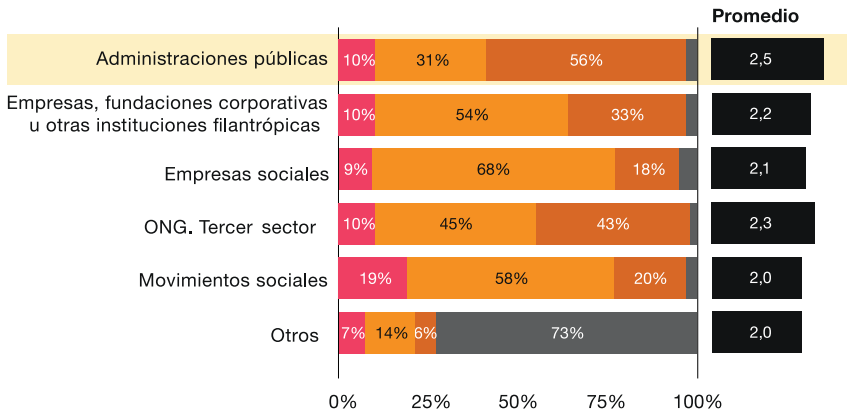
¿Cuáles serán los principales desafíos del sector a la hora de construir confianza y legitimidad? La mayoría de los encuestados (ver gráfico 8) consideran que la falta de financiación es el desafío principal para generar confianza y mejorar la reputación del sector, seguida de la falta de capacidad para influir en las políticas públicas. Y los elementos a los cuales se da menos importancia son los escándalos de otras ONG, los cambios en la regulación o la falta de representatividad de sus usuarios.

6 ¿Qué grupos consideras que son más importantes para legitimar tu ONG?



7 ¿Qué actores consideras que están mejor posicionados actualmente para abordar los grandes retos sociales y lograr cambios?

Personas externas al sector



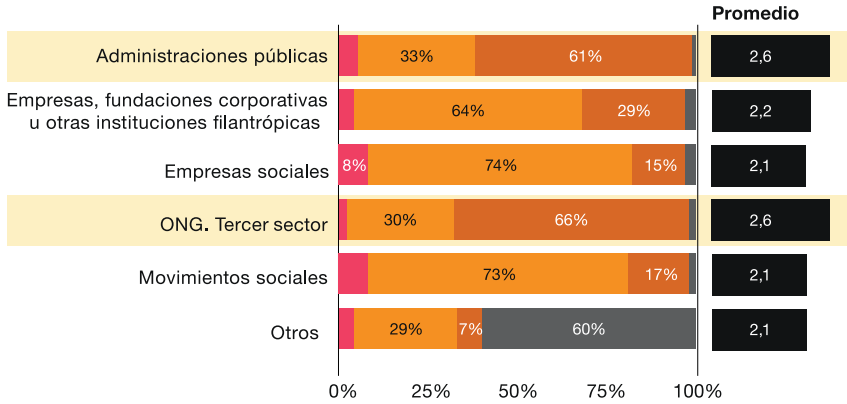
- 1. No tienen ningún rol en este ámbito
- 2. Tienen rol en este ámbito, pero no es el sector principal
- 3. Su rol es imprescindible en este ámbito
- NS/NC

Muestra: 382 Externos

Comentario:

Las mujeres consideran mejor la posición del tercer sector que los hombres (entre ellos, por ejemplo, el 15% sostienen que las ONG no tienen ningún rol, nota 1, más del doble que las mujeres).

Personas pertenecientes al sector



Muestra: 428 ONG

Comentario:

- Las mujeres consideran mejor posicionado el sector de las ONG, el 69% consideran que tienen un rol imprescindible, por delante de las administraciones públicas, con un 58% (con promedios 2,7 y 2,5 respectivamente). En cambio, los hombres consideran más imprescindibles las administraciones públicas (un 65%, frente al 60% para las ONG).
- También las personas que ocupan la dirección o un cargo equivalente dan mejor posicionamiento a las ONG (el 72% las consideran imprescindibles) que otros cargos / niveles.

8 ¿Cuáles crees que serán los mayores desafíos para el tercer sector en el futuro, en términos de legitimidad, confianza y reputación?



Muestra: 429 ONG

1.2 Tendencias de cambio en la confianza y la legitimidad de las ONG

Las ONG deben aceptar que **el entorno en el que operan ha cambiado considerablemente y que, por tanto, es necesario repensar su enfoque a la hora de fortalecer su legitimidad y confianza.** A continuación, se exponen algunas tendencias que están afectando o poniendo en cuestión la legitimidad del sector.

1.2.1 Declive generalizado de la confianza en las instituciones

El primer factor es la crisis de confianza global en la que estamos inmersos. Esta erosión de la confianza comenzó hace años, cuando las organizaciones y los gobiernos crecieron y se alejaron cada vez más de las sociedades que representan, y se aceleró con la crisis financiera. Aunque la confianza en las instituciones mejoró levemente entre 2019 y 2020, los últimos barómetros siguen registrando unos niveles muy bajos y caídas del nivel de confianza en muchos países¹⁰.

Esta crisis se produce en un **contexto de pesimismo creciente, con mucha preocupación tanto por motivos económicos** (sobre todo, por una eventual pérdida del trabajo o por los efectos de la creciente inflación), **como por motivos de tipo más social o existencial**, como pueden ser los efectos de la crisis climática, una posible guerra nuclear o las guerras de información. Este entorno de pesimismo y desconfianza es un caldo de cultivo idóneo para el surgimiento de extremismos, populismos y desinformación, detallada como siguiente tendencia.

1.2.2 Polarización creciente a escala global

Vivimos en un entorno cada vez más polarizado, en el cual las diferencias ideológicas y políticas parecen ampliarse paulatinamente, lo que no solo influye en el ámbito político, sino que también tiene implicaciones profundas en la confianza que la sociedad deposita en sus instituciones. Uno de los principales factores que contribuyen a esta erosión es la **percepción de sesgo y falta de imparcialidad**. En un mundo polarizado, las instituciones a menudo son acusadas de favorecer agendas particulares, lo cual debilita su credibilidad. Asimismo, **la incapacidad de las instituciones para abordar de forma efectiva los problemas urgentes** y la percepción de corrupción contribuyen a la pérdida de confianza. La polarización también ha provocado un **aumento de la desinformación y la manipulación de la verdad**. Las redes sociales y las noticias que se difunden rápidamente (verdaderas o falsas) están cambiando el discurso público.

¹⁰ Esta tendencia es evidente con los resultados del Edelman (2024): *2024 Edelman Trust Barometer*, disponible en: <https://www.edelman.com/trust/2024/trust-barometer>.

¹¹ Edelman (2023): *2023 Edelman Trust Barometer*. Disponible en: <https://www.edelman.com/es/2023-edelman-trust-barometer>.

Factores principales que conducen a la polarización

El Barómetro Edelman¹¹ identifica cuatro factores principales que conducen a la polarización:

- Pesimismo económico.
- Desequilibrio institucional y desconfianza en los gobiernos.
- Desigualdad sistémica y falta de una identidad compartida.
- La batalla por la verdad: desconfianza en los medios de comunicación.

Según los resultados de este mismo Barómetro, **España es uno de los países participantes en la encuesta que presenta unos niveles más altos de polarización**, junto con Argentina, Colombia, Estados Unidos, Sudáfrica y Suecia. **Los gobiernos, los periodistas y las personas con más recursos son percibidos mayoritariamente como fuerzas que dividen las sociedades**, mientras que los líderes empresariales, los responsables de las ONG y, en especial, los profesores son valorados como fuerzas que ayudan a unificar y a lograr consensos. **Las ONG, además, son percibidas como las fuentes más fiables de información**, por delante de las empresas, los medios de comunicación y los gobiernos.

Fuente: 2023 *Edelman Trust Barometer*.



La consecuencia de esta erosión de la confianza institucional es una sociedad dividida y fragmentada. Para las organizaciones del tercer sector, este entorno polarizado puede tener importantes derivadas como:

- Lidar con **cambios en las prioridades políticas que afectan la relevancia y la urgencia percibida de sus causas.**
- **Consecuencias en la implementación de sus programas** (inestabilidad política).
- **Cambios en la dinámica de financiación y apoyo voluntario.**
- Implicaciones en la **percepción de legitimidad y credibilidad de las ONG** (trabajo en temas sensibles o cuestiones controvertidas).
- **Dificulta la comunicación:** malinterpretación o manipulación de mensajes (partidismo)
- **Obstaculizar la colaboración y la formación de alianzas** entre ONG, o con otros actores.

1.2.3 Reducción del espacio de la sociedad civil

En los últimos años, existe una preocupación creciente por la reducción del espacio de la sociedad civil a escala global, con consecuencias significativas para las ONG –especialmente para las internacionales y/o que trabajan en el ámbito de los derechos humanos. El **espacio cívico se halla actualmente en su peor estado desde el lanzamiento de la cobertura global del CIVICUS Monitor en 2018**¹².



La profesionalización creciente y el papel político disruptivo de muchas ONG han determinado un cambio en su percepción: ya no se las ve únicamente como entidades de benevolencia, sino como organizaciones activistas. A ello cabe añadir la consolidación de algunos regímenes políticos híbridos¹³ desde la década de 1990, la era posterior al 11S y su efecto en las agendas antiterroristas, así como la reacción contra la percepción de una ayuda politizada y una influencia extranjera excesiva. En este contexto, en muchos países del mundo se están imponiendo limitaciones muy considerables a la participación de las ONG y otras OSC. **La reducción del espacio de la sociedad civil tiene, pues, múltiples consecuencias que afectan la capacidad de las ONG para cumplir su misión.** Ante estos desafíos, las organizaciones sociales pueden impulsar diversas estrategias: fortalecer su resiliencia financiera diversificando sus fuentes de financiación para no depender de los fondos públicos; incrementar sus prácticas de transparencia y rendición de cuentas; involucrar activamente a la comunidad y movilizar a los ciudadanos para mostrar su apoyo y expresar la demanda de cambios sociales, e incluso recurrir a acciones legales cuando sea necesario; establecer alianzas y colaboraciones, participar en redes globales y colaborar con organizaciones internacionales. Por último, no debemos olvidar el fortalecimiento de las capacidades y de las habilidades del personal y de los voluntarios de las ONG.

1.2.4 El impacto de los cambios demográficos

Los cambios demográficos desempeñan un papel significativo en la construcción de la confianza en la sociedad. A medida que la composición demográfica evoluciona, los valores, las percepciones y las expectativas de la población también cambian, y ello repercute en la confianza de las personas en las instituciones y en sus conciudadanos. Por ejemplo, la **diversidad demográfica**, ya sea en términos de etnia, religión, género o edad, puede tener impacto en la confianza social. En sociedades más diversas, la confianza puede aumentar a medida que las personas interactúan y se acostumbran a vivir y a trabajar juntas. Pero también pueden surgir conflictos cuando existen percepciones de discriminación o falta de representación, lo cual puede erosionar la confianza en las instituciones y entre los ciudadanos.

¹² CIVICUS (2024): *Informe sobre el estado de la sociedad civil 2024*. Disponible en: https://www.civicus.org/documents/reports-and-publications/SOCS/2024/state-of-civil-society-report-2024_es.pdf.

¹³ Un régimen híbrido es un tipo mixto de régimen político que a menudo se crea como resultado de una transición incompleta de un régimen autoritario a un régimen democrático. Los regímenes híbridos combinan características autocráticas con democráticas y pueden realizar simultáneamente represiones políticas y elecciones regulares. Fuente: https://es.wikipedia.org/wiki/R%C3%A9gimen_h%C3%ADbrido.



La confianza de los jóvenes en las ONG: una asignatura pendiente

Un estudio de la Fundación Mutua Madrileña¹⁴ pone de manifiesto muchos de los retos a los que se enfrentan las ONG a la hora de relacionarse con sus públicos más jóvenes, así como algunas oportunidades:

- Uno de cada cuatro jóvenes de entre 16 y 34 años **no conoce ninguna ONG**.
- El **52%** de los jóvenes piensan que **las ONG tienen buena imagen en nuestra sociedad**.
- Dos de cada tres jóvenes españoles piensan que **las ONG llegan más lejos que los gobiernos**: solucionan problemas que los poderes públicos no alcanzan a resolver.
- La mayoría de los jóvenes (56%) consideran que **las ONG son políticamente independientes** y ayudan a quienes lo necesitan, por encima de los criterios ideológicos.
- El **49%** de nuestros jóvenes **expresan el temor de que el dinero que se dona a las ONG pueda no acabar llegando siempre donde se necesita**.
- Para casi 6 de cada 10 jóvenes **las cuentas económicas de una ONG pueden no ser tan claras ni tan transparentes** como las de un organismo oficial.
- La **confianza de los jóvenes en las ONG está relacionada con la cercanía** de las instituciones: a 4 de cada 10 jóvenes les inspiran más confianza las ONG que operan en su entorno más cercano.

Fuente: Fundación Mutua Madrileña (2023): *Percepción y perspectivas de los jóvenes sobre el tercer sector*.

La mayoría de las encuestas muestran **variaciones significativas en los niveles de confianza según la edad; así, por ejemplo, los jóvenes registran unos niveles más bajos de confianza en las ONG que las personas adultas**.

Las generaciones más jóvenes suelen apoyar causas, en lugar de instituciones, y están menos interesadas en satisfacer las necesidades humanas inmediatas y más en promover cambios sistémicos que impidan que surjan esas necesidades. Las diferencias generacionales en el uso de las redes sociales también afectan la construcción de la confianza.

El tercer sector se encuentra ante un desafío importante a la hora de generar confianza e involucrar a las generaciones más jóvenes con sus causas:

- **Los jóvenes buscan formas de participar activamente en las causas que les importan**. Las ONG que fomentan la participación ciudadana tienen más probabilidades de atraer la atención y la confianza de estas generaciones. Además, debe prestarse atención a evitar estructuras y procesos demasiado burocráticos.
- **La autenticidad es básica para ganar su confianza**. Las ONG deben ser auténticas en sus comunicaciones y demostrar coherencia entre sus valores y sus acciones.
- Las ONG han de enfocarse en los **canales de comunicación preferidos por estas generaciones**: campañas digitales, la participación activa en las redes sociales, uso de medios visuales con historias impactantes y contenidos creativos para transmitir sus mensajes.
- Las generaciones más jóvenes también valoran más la colaboración y la formación de alianzas. Las ONG que buscan colaborar con otras organizaciones y sectores pueden generar más confianza al **mostrar un enfoque colectivo para abordar los desafíos**.
- Las generaciones jóvenes quieren ver el impacto directo de su apoyo, ya sea a través de datos cuantitativos o de historias concretas de éxito, así que tiene que haber un enfoque claro en demostrar unos resultados medibles y tangibles.

Además de la edad, otros cambios demográficos pueden afectar a la construcción de la confianza, como las transformaciones de las estructuras familiares o el aumento de la urbanización y de la movilidad, entre otros.

1.2.5 Hacia una descolonización de la ayuda y la cooperación

En los últimos años, se ha prestado cada vez más atención al ideal de una verdadera descolonización de la ayuda en los sectores humanitarios y de cooperación internacional, pero

¹⁴ Fundación Mutua Madrileña (2023): *Percepción y perspectivas de los jóvenes sobre el tercer sector*. En este estudio, se realizaron 1.800 entrevistas, 1.000 de ellas a personas de 16 a 34 años. Disponible en: <https://www.fundacionmutua.es/documents/230530-presentacion-estudio-jovenes-ong.pdf>.

también más allá de ellos. Cada vez surgen más voces que cuestionan la legitimidad de muchas organizaciones sociales bajo el argumento de que el paradigma de desarrollo y de la cooperación son propios del siglo XX y que ya no son adecuados en el contexto actual de crisis multidimensional. Además, se pone en duda la “universalidad” de los modelos humanitarios derivados de Occidente, incluso criticando el trabajar aún con **una mentalidad “colonial”, enraizadas en una cultura y en una visión de mundo racista y sexista**. Muchas ONG se han convertido en organizaciones grandes y complejas y se han afianzado como “marcas”; incluso se critica la **resistencia de algunas para ceder el control de sus programas y escuchar activamente a las comunidades locales en el sur**. Escándalos recientes han puesto el foco en los desequilibrios de género y poder, y han dañado su reputación.

El auge de las tecnologías que permiten un contacto más directo entre donantes y beneficiarios ha hecho que se cuestione su papel indiscutible como intermediadoras entre la ayuda y las comunidades locales, y se cuestiona la legitimidad de las ONI para representar a aquellos a quienes dicen beneficiar, y a veces la burocracia y la cultura institucional pueden alejar a las entidades de sus objetivos originales y obstaculizar la participación efectiva de las comunidades. La **dependencia de las ONG de sus donantes y financiadores** es otro aspecto que contribuye a cuestionar su legitimidad.

En este debate, incluso se argumenta a veces que la verdadera descolonización se logrará si el sistema de ayuda internacional desaparece. Si descartamos la opción de abolir por completo la ayuda al desarrollo, ¿qué otros caminos quedan para transformarlo significativamente?¹⁵

- El primer paso es **reconocer** que la cooperación al desarrollo **no se trata de un fenómeno neutral y aislado**, opera dentro de un sistema mucho más amplio que necesita ser descolonizado.
- Para las ONG, este proceso de descolonización exige dar un “paso atrás” y permitir que los actores del sur tomen la iniciativa. Debe fomentarse una **participación más genuina de las comunidades locales en la toma de decisiones y en la implementación de los proyectos**, así como un verdadero enfoque de empoderamiento, evitando la imposición de unas soluciones externas que no siempre tienen en cuenta la realidad local.
- También se debe determinar cómo trasladar efectivamente el poder al sur, lo cual implica **revisar radicalmente los mecanismos de financiación existentes**, operar con mecanismos flexibles de financiación, que apoyen, en vez de agregarles una carga adicional.
- La solidaridad en un mundo descolonizado y transformado significa **apoyar desde una posición de confianza, humildad, respeto e igualdad**. Debe asumirse compromiso a largo plazo, más allá del sector del desarrollo. Requiere **revisar las estructuras de poder más amplias en que se anclan todos los comportamientos, relaciones y suposiciones, tanto a escala organizativa como individual**.

Estos cuestionamientos y reclamos reflejan un llamamiento a la reflexión crítica y a la transformación de las prácticas de las ONG para garantizar un enfoque más equitativo, inclusivo y respetuoso de los contextos locales y de las realidades históricas.

1.2.6 El cuestionamiento del tercer sector por parte de los movimientos sociales

El lema político “poder para el pueblo” se está extendiendo actualmente en muchos países, y los movimientos sociales se están manifestando y volviendo más activos para tratar de alterar el pensamiento y el comportamiento político tradicional. Ahora **son reconocidos como actores fundamentales, porque su participación es clave para la legitimidad de estos espacios**. Los movimientos sociales se han organizado independientemente de las ONG y, en muchos casos, se han liberado del poder y del control de las que hablan en su nombre, reclamando el derecho a hablar por sí mismos. Con una sociedad civil más empoderada y un entorno más activo y participativo, las ONG pueden verse impelidas a demostrar su singularidad y su valor añadido.

El cuestionamiento de las ONG por parte de los movimientos sociales se da en diversas direcciones:

- Se critica las ONG por ser **cooptadas por el sistema institucional** y perder el carácter de actores independientes y comprometidos con el cambio social radical.
- Se **cuestionan la representatividad** de algunas ONG, especialmente si perciben que no reflejan adecuadamente las voces y las necesidades de las comunidades a las cuales dicen servir.
- Su colaboración con los gobiernos o con las empresas, junto con su dependencia de financiación externa, ponen en cuestión la autonomía de estas organizaciones.
- El **excesivo enfoque de las ONG en la gestión y la burocracia**, lo cual limita su adaptabilidad, así como su orientación excesiva al corto plazo, en lugar de abordar las causas más profundas de las desigualdades.

Este cuestionamiento tiene diversos efectos sobre la legitimidad de las ONG, por ejemplo, en comparación a **los movimientos sociales que también pretenden impulsar cambios en la agenda pública y en las prioridades sociales**. Las ONG podrían tener que ajustar sus enfoques y sus actividades para seguir siendo relevantes y legítimas ante las nuevas demandas y necesidades emergentes. No podemos olvidar que **los movimientos sociales han contribuido significativamente a dar más visibilidad y relevancia a algunas problemáticas**, como el cambio climático, los derechos humanos y la justicia social. Las ONG que participan activamente o apoyan estos movimientos son vistas, a menudo, como más relevantes y necesarias, lo cual puede aumentar su legitimidad y atractivo ante el público y los potenciales donantes. **Las ONG pueden aprender de los movimientos activistas**, por ejemplo, estrategias de comunicación y nuevas formas de movilización social.

¹⁵ Goris, Y. (2022): “Taking the right path: An ethical perspective on the decolonisation of aid”. The Broker online, 11 de octubre. Disponible en: <https://www.thebrokeronline.eu/taking-the-right-path-an-ethical-perspective-on-the-decolonisation-of-aid/>.

Parte 2. Impulsar la confianza en las ONG y la gestión de su reputación

Después de una primera parte que ha presentado los conceptos de legitimidad y confianza en el tercer sector y las principales tendencias que están afectándolas a escala global, en esta segunda parte, nos centraremos en identificar los factores clave para la construcción de la confianza. La mayoría de los investigadores coinciden en destacar diversos elementos fundamentales, que hemos agrupado en un modelo (ver gráfico 9).

Cada uno de estos factores tendrá una importancia distinta para cada ONG, dependiendo de sus circunstancias concretas y de su ámbito de actuación. Tradicionalmente se le ha dado mucho peso a la transparencia y la rendición de cuentas, aunque una mayor comprensión de la naturaleza multifactorial de fenómenos complejos como la confianza o la legitimidad determina que una buena estrategia para reforzarlas implica necesariamente prestar atención a los diversos factores en juego y tratar de hacer hincapié en aquellos en que la organización se juega más o tiene más margen de actuación.



9 Las cinco “C” de la confianza. Factores clave en la construcción de la confianza y la legitimidad



Fuente: Elaboración propia.

¿Cuáles son los motivos que hacen confiar más en las ONG?

El elemento más valorado a la hora de otorgar confianza a una ONG es que sea independiente, íntegra y transparente, y rinda cuentas de sus resultados, seguido de cerca por que tenga una misión que satisfaga una necesidad clara y que sea capaz de conseguir sus objetivos. El elemento menos valorado y que se considera menos importante es que esté vinculada a alguna red o institución de referencia (plataformas, organizaciones internacionales, instituciones religiosas, etc.). La cercanía o el hecho de conocer directamente la organización también aparece como un elemento destacable. Cabe señalar que existen algunas discrepancias en la valoración que se da a algunos elementos entre las personas encuestadas que pertenecen al sector y las que no están vinculadas a él. Por ejemplo, las personas que trabajan en ONG valoran más la antigüedad y larga trayectoria que las personas externas al sector (un 3,8 frente a un 3). De la misma manera, también valoran más que la ONG tenga una importante base social y/o un cierto número de donantes, y visibilidad y notoriedad, que las personas ajenas al sector (un 4 frente a un 3,2).

10 Motivos que hacen confiar más en las ONG



ONG | Muestra: 430 Externos | Muestra: 294

2.1 Competencia

El **factor competencia** hace referencia a la capacidad de la organización de conseguir avanzar en su misión y hacerlo de una forma responsable y transparente, explicando claramente los logros, los aprendizajes y las dificultades. La encuesta realizada muestra que **tener una misión que satisface una necesidad clara y ser capaz de lograr avances en su consecución son elementos esenciales en la generación de confianza** para la mayoría de las personas encuestadas (que valoran con un 4,5/5 o con un 4,3/5, respectivamente, según si son personas que trabajan en el sector o son ajenas a él). En definitiva, se trata de cumplir con la razón de ser de la ONG, para la cual ha sido creada.

2.1.1 Compromiso con los resultados organizativos

El **factor determinante más importante de la confianza en las instituciones** –ya sean organizaciones sociales, escuelas, hospitales, bibliotecas o gobiernos locales– **es cuán bien hacen su trabajo y si brindan valor real a los ciudadanos**. Eso es, demostrar unos resultados claros y medibles fortalece su legitimidad.

Aquí encontramos uno de los principales retos del sector: **después de más de sesenta años de cooperación y ayuda al desarrollo, las ONG no han conseguido demostrar todos los resultados esperados o deseables**, ya que el mundo sigue hoy marcado por la desigualdad y la injusticia, y la falta de avances significativos en un contexto de crisis generalizada puede llevar a mucha gente a cuestionar el trabajo y el rol de las organizaciones sociales. Ya no tienen sentido los pilares en que se sustentaba la cooperación¹⁶: la asistencia, la transferencia y la generosidad. Los proyectos asistenciales no son suficientes para revertir las desigualdades, el contexto globalizado y digital actual ha cambiado radicalmente la transferencia de conocimientos y recursos, y el enfoque de derechos y justicia se ponen como pilar fundamental.

Las ONG no siempre han podido demostrar que pueden lograr su misión y, a pesar de los avances conseguidos en muchos ámbitos, nos encontramos con un mundo más desigual y complejo. ¿Siguen siendo legítimas las ONG en este contexto? ¿Qué resultados pueden demostrar para recuperar la confianza perdida? Francesc Mateu indica que, para que cualquier cambio social sea efectivo, se necesita una ciudadanía activa, visionaria y luchadora, y el rol de las ONG es clave en este sentido: *“Por ello, son tan importantes las entidades y los movimientos. Son*

garantía de cambio y evolución [...] Las ONG que necesitamos ahora no se asemejan a las que nacieron en los años sesenta. [...] Pero la ciudadanía organizada siempre ha sido un contrapunto necesario, imprescindible, para un sistema económico, político y organizativo tan imperfecto que hace agua continuamente. [...] Siempre han propuesto soluciones más igualitarias y colectivas para salir adelante. [...] Siguen siendo imprescindibles y lo continuarán siendo.”

Para las organizaciones sociales, demostrar resultados en este nuevo contexto supone tener un **compromiso firme a favor de la excelencia, la mejora continua y la innovación en la prestación de los servicios y en la gestión de los proyectos**. En definitiva, deben mejorar continuamente asegurando una mayor efectividad y eficiencia. **Un segundo reto se encuentra en la dificultad de medición de estos resultados**, especialmente a medida que el trabajo de las ONG se está volviendo más sistémico, más interconectado y complejo. Otro punto relevante al hablar del compromiso con los resultados organizativos es el relativo a **asegurar la calidad de las actuaciones**, un área a la cual se está prestando cada vez más atención en el sector.

2.1.2 Transparencia y rendición de cuentas

El compromiso con la calidad se traduce también en el afán por mejorar en transparencia y rendición de cuentas. En los últimos años, se ha acentuado la demanda social de transparencia de las actuaciones de las ONG, lo cual las obliga a establecer una serie de procedimientos para comunicar a la sociedad información relevante sobre ellas, y no solo para cumplir con la normativa nacional y autonómica, sino también para generar más confianza.

Transparencia es poner a disposición de las personas de la organización, y de la sociedad en general, toda la información pertinente acerca de la entidad, de una forma permanente, comprensible, completa y oportuna¹⁷. Trabaja con el concepto de rendición de cuentas o resultados, que engloba la respuesta de la ONG a las necesidades legítimas de información de sus partes interesadas: comunicar de manera transparente y clara objetivos y metas, que sean realistas, demostrar de manera efectiva el impacto de sus programas y proyectos y el uso de los recursos invertidos.

La rendición de cuentas puede adoptar muchas formas, y, por lo general, se combinan varios mecanismos para poder llegar a las diversas audiencias, requiriendo un análisis previo de los distintos grupos de interés y qué información es relevante para cada uno de ellos. **No existe una única vía de rendición de cuentas, sino que cada**

¹⁶ Mateu, F. (2022): *¿Han perdido sentido las ONG y su trabajo?* IDEES. Revista de Temes Contemporanis, 55. Disponible en: <https://revistaidees.cat/es/han-perdido-sentido-las-ong-y-su-trabajo/>.

¹⁷ Plataforma de ONG de Acción Social (2022): *Guía Básica de Transparencia para entidades de Acción Social*. Disponible en: https://www.plataformaong.org/ARCHIVO/documentos/biblioteca/1669272757_guia-basica-de-transparencia-2022-accesible-ok.pdf.



organización ha de encontrar su propio camino a partir de su experiencia y de sus valores, antigüedad, tamaño, etc. y avanzar para ir perfeccionando progresivamente su modelo de rendición de cuentas.

Entre las preocupaciones por convertirse en una organización transparente, **uno de los temas más controvertidos y que tiene más impacto en la confianza es cómo se gasta el dinero que las ONG reciben de los donantes y socios.**

Algunas estrategias y prácticas para promover la transparencia en las ONG

1. Comunicación abierta y honesta:

- Comunicar claramente la misión, la visión y los objetivos a todas las partes interesadas.
- Compartir abiertamente tanto los éxitos como los desafíos, mostrando la voluntad de aprender y mejorar.
- Utilizar un lenguaje sencillo para garantizar que la información sea accesible a una audiencia amplia.

2. Transparencia financiera:

- Publicar informes financieros anuales con el desglose de los ingresos y los gastos y de la asignación de fondos.
- Indicar claramente el porcentaje de donaciones que se destinan directamente a los programas.
- Garantizar el cumplimiento de los requisitos de información financiera y de las normas contables.

3. Transparencia con los donantes:

- Ser transparente sobre cómo se utilizan las donaciones y qué impacto tienen en la misión.
- Proporcionar la opción de que los donantes destinen sus contribuciones a iniciativas específicas.
- Ofrecer reconocimiento a los donantes cuando corresponda.

4. Informes de impacto:

- Informar periódicamente de los resultados y del impacto de los programas y servicios.
- Utilizar datos e historias para ilustrar el cambio que la organización está impulsando en las vidas de los beneficiarios/usuarios.
- Compartir testimonios, estudios de casos e historias de éxito que destaquen la eficacia.
- Compartir los resultados de las evaluaciones externas de los programas principales.

5. Gobernanza y transparencia de la junta:

- Asegurarse de que la junta directiva sea diversa, esté bien informada y comprenda claramente sus funciones y responsabilidades.

- Publicar la composición de la junta y las actas de sus reuniones, y hacerlas accesibles (respetando la confidencialidad necesaria).
- Contar con un código de ética o conducta para los miembros que incluya un compromiso a favor de la transparencia.

6. Implementación de políticas esenciales para la transparencia:

- Políticas de conflictos de intereses .
- Protección de datos y privacidad.
- Canal de denuncias.
- Política de fundraising.

7. Validación y acreditación externa:

- Buscar la acreditación de organizaciones relevantes y cumplir sus estándares.
- Invitar a realizar auditorías independientes para evaluar las operaciones y la gestión financiera.

8. Mecanismos de retroalimentación:

- Habilitar vías para que las partes interesadas proporcionen comentarios y sugerencias.
- Atender activamente las inquietudes e ideas y tomar las medidas adecuadas para abordarlas.

9. Actualizaciones periódicas:

- Proporcionar actualizaciones periódicas a través de boletines, informes, web, redes sociales, etc.
- Utilizar estas plataformas para mostrar el trabajo y los logros de la organización.

10. Formación y desarrollo de capacidades:

- Invertir en la capacitación y el desarrollo del personal y los voluntarios para garantizar la comprensión de la importancia de la transparencia y su implementación efectiva.



2.1.3 Responsabilidad y acreditaciones

La responsabilidad de las organizaciones sociales es un concepto amplio que se refiere a algo más que a los resultados financieros, las ONG deben garantizar que logran sus resultados de forma ética, respetando los principios y valores fundamentales de la organización. Para ello, disponen de varias herramientas:

- Códigos de conducta y políticas éticas.
- Mecanismos de transparencia y rendición de cuentas. Comités de ética.
- Participación y retroalimentación de los *stakeholders*.
- Auditorías éticas y evaluaciones de impacto. Cumplimiento de la normativa internacional.

Las acreditaciones pueden jugar un papel crucial en la construcción y el mantenimiento de la confianza. Las encuestas así lo ponen de manifiesto y la mayoría de los encuestados que afirman que es más probable que una ONG tenga impacto, maximice sus donaciones y opere éticamente si está acreditada.

Según Francesc Mateu, algunas maneras en que las acreditaciones fortalecen la confianza son:

1. Validación de la credibilidad y la legitimidad.
2. Mejora de la transparencia.
3. Facilitación del acceso a financiación.
4. Incremento de la confianza del público.
5. Establecimiento de un marco de mejora continua.
6. Diferenciación en el sector.

En España, uno de los principales sistemas de acreditación de ONG lo ofrece la **Fundación Lealtad a través del sello “Dona con Confianza”**, que se basa en el cumplimiento de nueve principios de transparencia y buenas prácticas que abarcan aspectos como la claridad en la financiación, la

aplicación de mecanismos para evitar conflictos de intereses, el control del uso de los fondos, la sostenibilidad financiera y la comunicación transparente y veraz.

A pesar de estas ventajas, los sistemas de acreditación también tienen sus limitaciones o críticas:

1. Costos y accesibilidad.
2. Enfoque burocrático.
3. Efectividad de los criterios de evaluación.
4. Conflicto de intereses y transparencia.
5. Impacto en la innovación.

2.2 Conexión

En un entorno en que el cambio social es acelerado y la competencia es creciente, el concepto de conexión resulta fundamental. Las organizaciones sociales necesitan **estar conectadas con la realidad en que operan y con sus diferentes grupos de interés para seguir siendo relevantes y generar confianza.** La conexión en este contexto supone convertirse en organizaciones permeables a las influencias externas, que permitan la participación de sus principales actores en el diseño y la implementación de sus programas y servicios. Ello no solo refuerza su legitimidad ante el público y sus *stakeholders*, sino que también mejora su eficacia y sostenibilidad.

2.2.1 Fomento de la apertura y la participación

La participación activa permite a la organización comprender mejor las expectativas y las necesidades de los diferentes grupos, y construir así una reputación más auténtica y centrada en la comunidad. Algunas vías para involucrar a nuestros beneficiarios y/o usuarios son la planificación participativa, la implementación colaborativa o la evaluación conjunta.



Experiencia de interés

La transparencia y la responsabilidad en Ayuda en Acción

Ayuda en Acción lleva años haciendo esfuerzos muy relevantes para ser una organización ejemplar en transparencia, responsabilidad y rendición de cuentas. Prueba de ello son sus numerosas políticas y códigos en este sentido, que se concretan en 14 documentos públicos, abiertos y accesibles que asientan las bases de su gestión interna.

Fuente: <https://ayudaenaccion.org/compliance/>



Experiencia de interés

La implicación de sus usuarios en Dincat

Dincat es la federación que agrupa las organizaciones que trabajan con personas con discapacidad intelectual en Cataluña. La entidad es pionera en situar a las personas en el centro de la toma de decisiones a través los **consejos de participación** que fomentan la autorrepresentación de las personas con discapacidad intelectual y sus familias en los órganos de toma de decisiones.

Fuente: <https://www.dincat.cat/participacio/>

Las ONG aún se enfrentan a retos para fomentar la participación de los usuarios y beneficiarios en su seno: avanzar en la segmentación de sus perfiles, mejorar los mecanismos de escucha, ajustar su vocabulario en función de cada grupo e impulsar cambios culturales para mejorar las estrategias de acompañamiento a las bases. **Además, la participación no debe limitarse al ámbito de los proyectos**, sino que debe extenderse a otros ámbitos de actuación, como el relativo a la incidencia pública (avanzar hacia un activismo **dirigido por sus partidarios y seguidores**, y no por la organización).

Un ámbito especialmente relevante es el **fomento de la participación de los jóvenes**. Las ONG son conscientes de que las generaciones más jóvenes tienen

expectativas distintas respecto a sus objetivos y forma de trabajar, y para ello es importante escuchar de ellos no solo qué hay que hacer, sino cómo hacerlo, para lograr implicarlos, por ejemplo, algunas pistas¹⁸ son:

- Uso de tecnología y de las redes sociales.
- Oferta de oportunidades de voluntariado flexible.
- Incorporación en roles de liderazgo.
- Formación.
- Campañas de concienciación y activismo.
- Fomentar la innovación y la creatividad.
- Transparencia y comunicación abierta.

Experiencia de interés



Amnistía Internacional

Amnistía Internacional ha puesto en marcha diversas iniciativas para fomentar la participación de sus seguidores, entre ellos:

- **Citizen Evidence Lab:** Recurso de referencia para la comunidad creciente de personas que investigan los derechos humanos.
- **Amnesty Decoders:** Red de colaboración masiva de activistas que procesa grandes volúmenes de datos, para ir más allá del “activismo de sofá” y permiten generar datos para las investigaciones.
- **Cuerpo de Verificación Digital (DVC):** Red de más de 100 estudiantes de múltiples disciplinas de seis universidades asociadas que autentican vídeos e imágenes encontrados en las redes sociales para apoyar la investigación en derechos humanos.

Fuente: <https://www.amnesty.org/es/latest/press-release/2019/12/amnesty-international-updates-citizen-evidence-lab-for-cutting-edge-open-source-human-rights-investigations/>

Experiencia de interés



Greenpeace International. Implicando a los seguidores en las campañas de incidencia

Greenpeace International crea en 2011 su **Laboratorio de Movilización (MobLab)**, en un período de transformación radical de la organización y del movimiento ambiental en general. Cuando los líderes de Greenpeace reconocieron con humildad que las estrategias y tácticas que habían dado a la organización décadas de victorias eran insuficientes para lograr avanzar ante desafíos como los del cambio climático y la desigualdad, adoptaron un conjunto de principios visionarios que reconocían a las personas como socios de campaña esenciales y poderosos. MobLab facilitó un cambio cultural masivo en Greenpeace (por ejemplo, **convertirse en una “organización de aprendizaje**), inculcando nuevos enfoques para la planificación de campañas, la estrategia digital y el papel del “poder popular”, hasta llegar a 2017, cuando MobLab comenzó el proceso de volverse completamente independiente y ampliar su misión para servir a la comunidad de agentes de cambio en general.

Fuente: <https://mobilisationlab.org/stories/burning-platform-building-people-power/>



Experiencia de interés



European Anti-Poverty Network (EAPN)

La EAPN trabaja para que las personas en situación de pobreza y/o en riesgo de exclusión social sean conscientes de los espacios en que viven y sean protagonistas y participantes de lo que les afecta. Desde sus inicios, la EAPN ha apostado por generar espacios, foros y encuentros que faciliten la participación de personas en situación de exclusión, siendo estas sus propios portavoces, presentando en primera persona sus demandas y propuestas. Realiza esfuerzos considerables para promover el activismo juvenil, y muestra de ello es su *Guía para fomentar la movilización y participación de la juventud*.

Fuente: https://www.eapn.es/ARCHIVO/documentos/documentos/1703672455_gua-para-fomentar-la-movilizacion-y-la-participacion-de-la-juventud_eapn2023.pdf

¹⁸ Extraídas del estudio de Fundación Mutua Madrileña (2023), previamente citado.

2.2.2 Colaboración y alianzas

Las ONG deben colaborar más y de manera mucho más innovadora que nunca. Los problemas más importantes del momento –como la equidad, el cambio climático y la polaridad política– son de tal magnitud y complejidad que ninguna entidad puede tener éxito por sí sola, y la sociedad es consciente de esta necesidad de colaboración¹⁹.

Por ello, la capacidad de colaborar y formar alianzas con otros actores es uno de los componentes clave a la hora de fomentar la confianza y ganar legitimidad. Tradicionalmente, las ONG han colaborado con las administraciones públicas, y cada vez se está dando más importancia a incluir nuevos tipos de actores en la colaboración, como pueden ser las empresas. Ello genera un marco de hibridación y desdibujamiento de las fronteras tradicionales del tercer sector y de importancia creciente de la responsabilidad social de las empresas, lo cual está dando lugar a la aparición de ecosistemas de valor compartido.

Motivos por los que **la colaboración con otros actores genera legitimidad:**

- Al asociarse con otros actores, pueden ampliar su alcance y acceder a más recursos, les permite implementar programas más amplios y efectivos.
- **La colaboración con instituciones respetadas y reconocidas puede transferir parte de esa credibilidad a la ONG.**
- La colaboración puede comportar una mejora en la transparencia y la rendición de cuentas, ya que muchas alianzas requieren estrictos controles de rendición de cuentas.
- Colaborar con diversos actores permite a las ONG acceder a nuevas ideas, tecnologías y metodologías, ampliar la **diversidad de perspectivas y fomentar soluciones innovadoras.**
- Las colaboraciones permiten a las ONG abordar problemas desde múltiples frentes, integrando esfuerzos y especializaciones hacia un impacto social más significativo y sostenible.
- En tiempos de crisis, las ONG que colaboran pueden responder de una manera más rápida y coordinada, refuerza la imagen de la **ONG como un actor clave en la gestión de las emergencias.**
- **Las alianzas pueden abrir nuevas puertas para comunicarse con públicos que de otro modo serían inaccesibles,** expandir su base de apoyo y aumentar su visibilidad.

- La colaboración con otros actores, y especialmente la participación en redes y coaliciones, permite **amplificar la voz de la organización y tener más capacidad de influencia.**

El *Barómetro del Tercer Sector de Acción Social en España 2022*²⁰ pone de manifiesto que **la colaboración con otros actores de la sociedad civil sigue siendo una cuenta pendiente en el sector, con solo un 22,4% de entidades que afirman tener bastante o mucha relación con los movimientos sociales.** Lo cierto es que esta colaboración, aunque puede resultar muy beneficiosa para ambos actores, no siempre es fácil, ya que una parte de los movimientos sociales consideran las ONG “parte del sistema” y, por tanto, irrelevantes para sus actividades.



Experiencia de interés

La colaboración de las ONG con la sociedad civil y los movimientos sociales: CibeRespect. Colaborando contra el odio en las redes sociales.

CibeRespect es una iniciativa conjunta de la ONG Ecos do Sur, el Institut de Drets Humans de Catalunya, SOS Racisme Catalunya y United Explanations, con la participación de colectivos de ciberactivistas. Las entidades colaboran en la definición y la ejecución de las actividades del proyecto y, especialmente, en la elaboración de herramientas y materiales. Es un proyecto colaborativo que apuesta por la investigación y el seguimiento de los flujos de ciberodio y desinformación en internet, como fundamento analítico para el conocimiento de las características de este fenómeno emergente y una ulterior acción colectiva.

Fuente: Fuente: EAPN; Plataforma de Voluntariado de España (2018): *Tercer Sector de Acción Social, Movilización Social y Voluntariado. ¿Transformando juntos?* EAPN-ES; PVE. Disponible en: https://www.eapn.es/ARCHIVO/documentos/documentos/1552922367_transformando-juntos.pdf

2.3 Confiabilidad y reputación

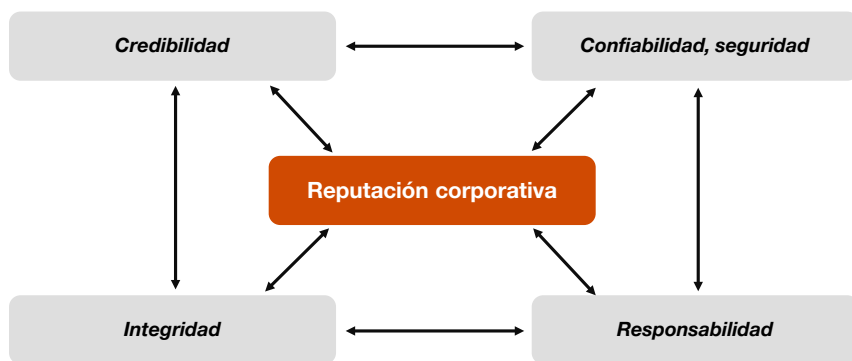
El término confiabilidad hace referencia a aquella persona o cosa en la cual es posible confiar y depositar la **confianza**, básicamente porque presenta una **trayectoria notable**. Obviamente, la **calidad** de confiable atribuible a alguien se construye con los años y con demostraciones concretas de integridad y honestidad. **La confiabilidad es uno de los elementos clave de la reputación** (ver gráfico 11).

¹⁹ Como muestran los resultados del *Barómetro de Edelman 2023*.

²⁰ Fresno; Universidade da Coruña (2022): *Barómetro del Tercer Sector de Acción Social en España 2022*. Plataforma de ONG de Acción Social.



11 Elementos clave de la reputación



Fuente: Pirani²¹.



La reputación es lo que la gente dice sobre ti cuando dejas la sala. Es una percepción; no tiene por qué ser real, pero es lo que la gente cree.

Van Riel, C. (2012)



2.3.1 Gestión de la reputación en el tercer sector

La reputación es hoy un activo fundamental, **atrae consumidores y usuarios, capital y talento, facilita el crecimiento y permite alinear los intereses y las voluntades de toda la organización para conseguir sus objetivos.**

Los factores clave que construyen la reputación son la legitimidad, la fiabilidad, la credibilidad y la confianza. El tiempo requerido para generar una buena reputación varía en función de las condiciones del sector, las decisiones que haya tomado la dirección de la organización y las acciones de los empleados²².

La reputación de una ONG es un activo intangible crucial, y se trata del conjunto de percepciones, juicios y

valoraciones de los grupos de interés sobre la organización, que condicionan las actitudes y los comportamientos de estos grupos hacia ella. Se trata de un concepto emocional que se construye a través de una pluralidad de atributos racionales.

¿Por qué es importante la reputación para las organizaciones sin fines de lucro?

1. Ayuda a atraer donantes y apoyos.
2. Ayuda a reclutar a los miembros del equipo (plantilla y voluntarios) y aumenta su compromiso.
3. Impacta en la habilidad de una ONG para formar alianzas estratégicas.
4. Resiliencia en momentos de crisis.
5. Fortalece la legitimidad y la capacidad de influencia.

²¹ <https://www.piranirisk.com/es/academia/especiales/conoce-la-importancia-de-gestionar-la-reputacion-de-una-empresa>.

²² Martín Parra, M. (2017): *Gestión de crisis reputacionales y su aplicación al entorno corporativo*. Trabajo de fin de grado. Universidad Pontificia Comillas.



Gestionar la reputación requiere **comprender su naturaleza multidimensional**. En el caso de las ONG, basándonos en la literatura corporativa, y teniendo en cuenta la idiosincrasia de las organizaciones sociales, hemos identificado los siguientes componentes.

12 Componentes básicos de la reputación de las ONG



Fuente: Elaboración propia.

13 ¿Qué elementos consideras que tienen más incidencia en la reputación de las ONG?



Fuente: Resultados de la encuesta a los directores participantes en el Foro Esade-PwC de Liderazgo Social 2023-2024.

¿Se puede medir la reputación?

La medición de la reputación es una **cuestión muy compleja**. Más que aspirar a la perfección, al hablar de la reputación hemos de intentar medirla de forma razonable, y cada organización necesitará un nivel de información determinado, en función de sus objetivos particulares. Es fundamental atender a los **componentes emocionales de la reputación**, así como a sus **atributos racionales**, sobre los cuales se puede trabajar de forma proactiva para hacer crecer esa reputación global.

Algunas de las actuales herramientas de medición de la reputación organizativa son:

- Encuestas de percepción.
- Análisis de los medios y de las redes sociales.
- Indicadores clave de desempeño (KPI).
- Auditorías de reputación.
- Estudios de casos y testimonios.
- Índices de reputación y rankings.
- El *feedback* de los grupos focales.

La gestión de la reputación es un área cada vez más decisiva para las ONG, y supone **la práctica de influir en lo que todos los actores relacionados con la organización piensan de ella**. Más allá de una mera preocupación por la imagen pública o la reacción ante los acontecimientos externos, la gestión de la reputación implica una visión holística y un compromiso profundo con la transparencia, la responsabilidad y la excelencia en todas las facetas de la organización.

14 Áreas clave de la gestión de la reputación

1 **Monitoreo de la percepción pública**

- Escucha activa.
- Análisis del sentimiento.

2 **Comunicación estratégica**

- Mensajes clave.
- Transparencia.

3 **Relaciones públicas**

- Medios de comunicación.
- Eventos y actividades.

4 **Gestión de crisis**

- Preparación.
- Respuesta rápida.

5 **Construcción de relaciones positivas**

- Stakeholders.
- Alianzas.

6 **Evaluación y mejora continua**

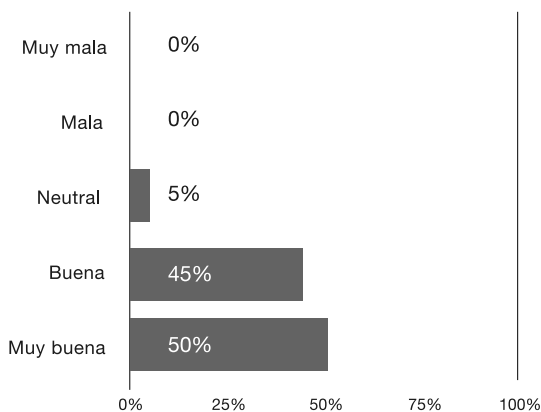
- Feedback.
- Ajustes.

Fuente: Elaboración propia.

¿Cómo se ve el sector? Reputación y retos

15 ¿Cómo calificarías la reputación de tu ONG en su entorno/comunidad/ámbito de actuación?

La mayoría de las personas del sector califican favorablemente la reputación de su propia entidad (el 95%, y el 50% consideran que es muy buena) y prácticamente nadie la considera mala. Los principales retos en cuanto a la de confianza, la legitimidad y la reputación se relacionan con la falta de financiación (61%), la poca capacidad de incidencia en las políticas públicas (51%) y la dificultad para llegar al público joven e implicarlo (42%).



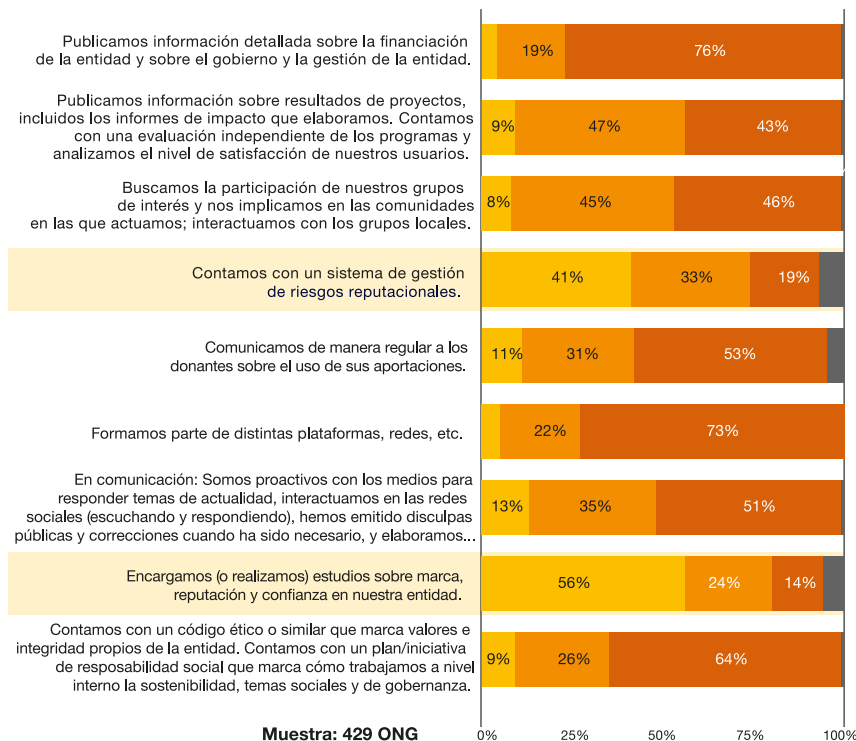
ONG | Muestra: 428

¿Qué hacen las entidades para generar confianza y reputación?

Una mayoría clara de ONG afirman que publican información detallada sobre su financiación y gestión (76%) y que cuentan con código ético o un plan de responsabilidad social (64%). En cambio, son pocas las que han implementado iniciativas como estudios sobre la marca y la reputación (14%) o sistemas de gestión de los riesgos reputacionales (19%). La acción más destacada por las entidades (transparencia en la financiación y gestión) es considerada asimismo la más importante para generar confianza, tanto para las ONG como para los externos, pero también el principal motivo de desconfianza entre quienes confían menos en el sector.

16 ¿Qué acciones o iniciativas de la lista siguiente, relacionadas con la confianza o la reputación, realizáis en vuestra entidad?

- 1. No realizamos nada en este sentido
- 2. Está en curso o medio implementado, o tenemos algo similar que faltaría desarrollar más
- 3. Lo tenemos totalmente implementado
- NS/NC



Muestra: 429 ONG



2.3.2 Gestión de los riesgos y la compliance

Se entiende por riesgo toda aquella circunstancia, motivada por factores internos o externos, que dificulta o impide la consecución de los objetivos estratégicos y operativos de una organización. Aunque las ONG son cada vez más conscientes de la necesidad de adoptar políticas y prácticas de gestión de riesgos, lo cierto es que para muchas organizaciones todavía no es una prioridad y que existe bastante desconocimiento sobre cuándo y cómo deberían adoptarse. Según el Barómetro de ONG de Acción Social en España²³, **solo el 28,1% de las organizaciones encuestadas cuentan con un plan de riesgos.**

¿Qué es la gestión de riesgos?

Un modelo de gestión integral de riesgos (ERM) es un enfoque sistemático y global para ayudar a todas las organizaciones (independientemente de su tamaño o misión) a identificar eventos y a evaluar, priorizar y responder a los riesgos que inciden en sus objetivos más significativos, las iniciativas de negocio relacionadas con ellos y la operativa del día a día.

En Oxfam Intermón, la definen como “la cultura, los procesos, el análisis de las situaciones, los debates y los intercambios que orientan la toma de decisiones eficaz para el aprovechamiento de las oportunidades o la mitigación/prevención de sus efectos adversos.”²⁴

Actualmente, existen numerosas normativas aplicables a la gestión de riesgos, tanto a escala nacional como internacional, así como diversos enfoques y metodologías.

Desarrollar un programa de gestión del riesgo facilita establecer prioridades en la organización.

Es imprescindible saber gestionar los riesgos para que un liderazgo eficaz pueda tomar decisiones basadas en la realidad, mantener a la organización ágil y receptiva ante las incertidumbres.

17 Principales ámbitos de riesgo en la agenda de los consejeros

WORLD ECONOMIC FORUM	COO		pwc	Allianz
Riesgos a 2 años	Riesgos emergentes			
⊕ Crisis económico-social (<i>cost of living</i>)	⊕ Tensiones y conflictos geopolíticos	⊕ Ciberseguridad	⊕ Inflación	⊕ Incidentes relacionados con la ciberseguridad
⊕ Desastres naturales y clima extremo	⊕ Riesgos relativos a la ciberseguridad	⊕ Capital humano	⊕ Ciberseguridad	⊕ Interrupción del negocio
⊕ Confrontación geoeconómica	⊕ Bloqueos de suministros eléctricos en infraestructuras	⊕ Continuidad del negocio	⊕ Volatilidad macroeconómica	⊕ Evolución macroeconómica (inflación, política monetaria...)
⊕ Incapacidad para mitigar el cambio climático	⊕ Riesgos físicos derivados del cambio climático	⊕ Cambios regulatorios	⊕ Tecnología y Digitalización	⊕ Crisis energética
⊕ Erosión de la cohesión social y polarización	⊕ Riesgo de transición del cambio climático	⊕ Disrupción digital	⊕ Cambio climático	⊕ Cambios en la legislación y la regulación
⊕ Incidentes medioambientales a gran escala	⊕ Crisis mundial de deuda	⊕ Liquidez financiera	⊕ Geopolítica	⊕ Catástrofes naturales
⊕ Incapacidad para adaptarse al cambio climático	⊕ Escasez de habilidades y capacitación	⊕ Cambios en el mercado	⊕ Salud	⊕ Cambio climático
⊕ Cibercrimen y ciberseguridad	⊕ Complejidad de la cadena de suministro	⊕ Incertidumbre geopolítica	⊕ Desigualdad social	⊕ Escasez de mano de obra calificada
⊕ Crisis de recursos naturales	⊕ Incertidumbre legal y regulatoria	⊕ Reporting de gobernanza/corporativo		⊕ Explosiones, fuegos, etc.
⊕ Migración involuntaria a gran escala	⊕ Credibilidad de la información	⊕ Cadena de suministro y contratación		⊕ Riesgos políticos y violencia

⊕ Fuente o ámbito de riesgo que más preocupa a los CEOs. PwC's 25th Annual Global CEO Survey

Fuente: PwC (sesión en el Foro Esade-PwC de Liderazgo Social, 2024).

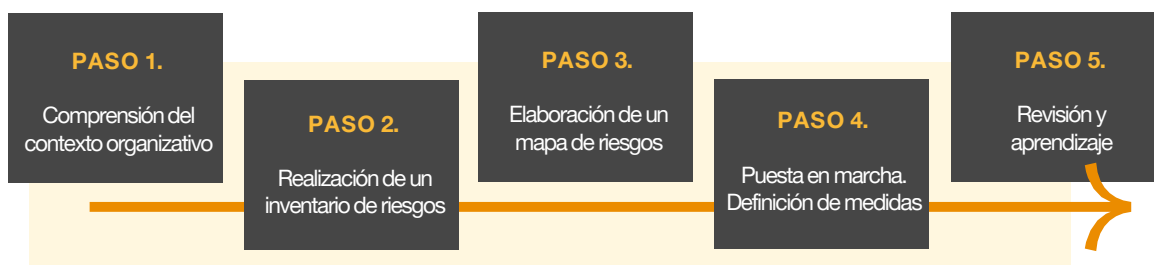
²³ Fresno; Universidade da Coruña (2022): *Barómetro del Tercer Sector de Acción Social en España 2022*. Plataforma de ONG de Acción Social.

²⁴ Oxfam Intermón (2019): *Riesgo y Aseguramiento en OES. Gestionar riesgos con audacia*.

Fases en la gestión de riesgos

Los pasos siguientes pueden ayudar a las organizaciones no lucrativas a impulsar una política de gestión de riesgos.

18 Fases en la gestión de riesgos



Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se detallan los principales aspectos de cada paso:

Paso		
1	Comprensión del contexto organizativo	Identificar aquellos aspectos internos y externos de los que depende que una organización pueda desarrollar su propia actividad y por tanto condicionarán los riesgos a que estará expuesta la entidad. Incluye: declaraciones de misión y de valores de la organización, mapa de procesos, marco normativo externo.
2	Realización de un inventario de riesgos	Estudiar las amenazas y las oportunidades en todas las funciones de la organización. Lo ideal es elaborarlo con la participación de distintos grupos (dirección ejecutiva, equipo, gobierno e, idealmente, también representantes de los grupos de interés), y debe ir revisándose periódicamente (mínimo anualmente). Categorías de riesgos ²⁵ : Riesgos estratégicos: liderazgo, gobernanza y estrategia; Riesgos financieros; Riesgos legales y de <i>compliance</i> ; Riesgos operativos, asociados a programas y servicios; y Riesgos reputacionales.
3	Elaboración del mapa de riesgos	Agrupar los riesgos en un “mapa de riesgos”, una lista priorizada de amenazas y oportunidades que describa quién dentro de la organización es “dueño” de un riesgo determinado, qué respuestas está aplicando y cuándo la organización debe realizar el seguimiento.
4	Puesta en marcha. Definición de medidas de mitigación de riesgos	Desarrollar un plan de acción con medidas mitigadoras para responder a ellos de forma proactiva. Este plan deberá contener las disposiciones para un ciclo de tiempo determinado (por ejemplo, un año), y se convertirá en una guía que proporcionará una estructura sólida de ayuda para alcanzar los objetivos previamente establecidos y amortiguar las situaciones críticas clasificadas. ²⁶ Algunas estrategias de mitigación ²⁷ : Evitar riesgos, reducción del riesgo, transferencia de riesgo, o retención del riesgo.
5	Revisión y aprendizaje	Considerar la forma de mejorar continuamente las herramientas de gestión de riesgos, hemos de considerar. Mecanismos: i) crear puestos de personal dedicados a la gestión de riesgos; ii) mejorar los procesos de recopilación de datos para fundamentar mejor las decisiones; iii) mejorar los procesos de priorización formando a los equipos; iv) incrementar la sofisticación del modelado de los posibles impactos financieros en diferentes escenarios.

²⁵ Basado en FasterCapital (2024): “¿Cómo identificar y mitigar los riesgos que enfrenta su organización sin fines de lucro?” En: Gestión de riesgos de organizaciones sin fines de lucro. Disponible en: <https://fastercapital.com/es/contenido/Gestion-de-riesgos-de-organizaciones-sin-fines-de-lucro--como-identificar-y-mitigar-los-riesgos-que-enfrenta-su-organizacion-sin-fines-de-lucro.html>.

²⁶ COMPASS (2023): “Gestiona y evalúa los riesgos para mejorar la sostenibilidad de tu entidad”. Disponible en: <https://compass.cermi.es/blog/gestiona-y-evalua-los-riesgos-para-mejorar-sostenibilidad-de-tu-entidad>.

²⁷ FasterCapital (2024): Op. cit.

2.3.3 Gestión de los riesgos reputacionales

Un riesgo reputacional se refiere a la posibilidad de que una organización experimente una pérdida de confianza, de credibilidad o de prestigio en sus grupos de interés, por acciones que son percibidas como negativas, controvertidas o contrarias a sus valores y objetivos. Este tipo de riesgo puede surgir de diversas fuentes: malas prácticas, escándalos de corrupción, problemas con la calidad de los productos o servicios, relaciones públicas negativas, etc., por lo que un riesgo de negocio puede acabar traducándose en un riesgo reputacional.²⁸ Por ello, la gestión de riesgos debe incluir la gestión de las crisis reputacionales, es decir, el proceso de planificación, respuesta y recuperación de una crisis o situación de emergencia. **Implica identificar riesgos potenciales, desarrollar estrategias para mitigarlos e implementar planes de acción y comunicación eficaces cuando estalla una crisis.** La gestión de crisis es crucial para las organizaciones sociales, porque a menudo trabajan con poblaciones vulnerables o abordan cuestiones delicadas, y ello las hace más susceptibles a las crisis. **El objetivo de la gestión de crisis no es solo la supervivencia: es el aprendizaje,** el crecimiento y el cumplimiento continuo de la misión, incluso ante la adversidad. A diferencia de algunas empresas, que pueden intentar ignorar la controversia con la esperanza de que se disipe, **las ONG siempre han de priorizar la fiabilidad.** Por ello es vital la sinceridad y la apertura, que implica mantener líneas de comunicación abiertas y honestas con los donantes, con sus usuarios y con el público.²⁹ **Una estrategia eficaz de gestión de crisis ha de ser proactiva,** y debe establecer un equipo de gestión de crisis que funcione como un centro de mando centralizado para coordinar la respuesta.

Experiencia de interés



La gestión de riesgos en Oxfam Intermón (OI)

El modelo de gestión de riesgos de OI plantea la gestión a dos niveles, estratégico y operacional, y se basa en los valores de inclusión, empoderamiento y transparencia. Definen la visión de su estrategia de gestión de riesgos del siguiente modo: **personas empoderadas, con información, tiempo, estímulos y recursos para la innovación y la asunción de riesgos.** Los principios básicos de su estrategia de gestión de riesgos son:

- El riesgo se gestiona para cada función y equipo; es parte del trabajo de todos ellos.
- La responsabilidad de la gestión del riesgo operacional se lleva a cabo también a través de los mandos intermedios.
- Todo el personal puede elevar determinados hechos/situaciones que presentan un nivel de riesgo no mitigado o inaceptable.
- Los riesgos estratégicos se gestionan colectivamente en el consejo de dirección, aunque las acciones son responsabilidad de cada dirección (o persona designada).
- La buena gestión de riesgos tiene su base en unas actitudes y unos comportamientos adecuados, y también en los buenos procesos.
- Los riesgos y la gestión de riesgos son dinámicos, el mapa de riesgos se actualiza periódicamente.



²⁸ PwC (2024): "Gestión del riesgo reputacional". Presentación en el marco del Foro Esade-PwC de Liderazgo Social 2023-2024.

²⁹ Becker, A. (2021): "Trust in the Nonprofit Domain: Towards an Understanding of Public's Trust in Nonprofit Organizations". En: Levine, Martha P. (ed.), The Psychology of Trust. IntechOpen.

Pasos para establecer un plan de gestión de crisis para nuestra ONG³⁰

0. Identificar las prioridades estratégicas de la organización y las expectativas de los stakeholders

Identificar, de forma sistemática, los objetivos o las prioridades estratégicas de la organización y vincular los objetivos con los grupos de interés y las expectativas. Implica identificar:

- los grupos y subgrupos de interés que condicionan su estrategia y sus objetivos.
- la asignación de valores a las prioridades de los grupos de interés.
- las expectativas de estos grupos: asignar a estas expectativas un valor en función de su importancia para el cumplimiento de los objetivos y para los grupos de interés.

1. Definir los escenarios de crisis. Identificar y evaluar los riesgos reputacionales

Identificar los escenarios de crisis más probables y de más impacto a que podría enfrentarse nuestra organización. Podrían incluir problemas internos, como los fraudes, las malas conductas o la violación de datos, o problemas externos, como los peligros naturales, las disputas legales o las reacciones mediáticas. También debe tomar en consideración la probabilidad y la gravedad de cada escenario, así como los posibles desencadenantes y señales de advertencia. Ello ayudará a priorizar los riesgos más urgentes y críticos y a asignar los recursos y las estrategias más adecuados.

19 Identificación y evaluación de riesgos reputacionales



Fuente: Presentación PwC "Gestión del riesgo reputacional", en el marco del Programa Esade-PwC de Liderazgo Social.

2. Establecer el equipo de crisis y sus roles

El paso siguiente es designar a un equipo de crisis que será el responsable de gestionar la respuesta y la comunicación a la crisis, que ha de estar formado por altos directivos, por personal clave y por expertos o consultores externos, según la naturaleza y el alcance de la crisis. También hemos de definir los roles y las responsabilidades de cada miembro del equipo.

3. Desarrollar las estrategias de comunicación y respuesta a la crisis

El tercer paso es desarrollar las acciones y los mensajes específicos acordados por el equipo de crisis. Debemos tener un conjunto de protocolos y procedimientos predefinidos que describan cómo evaluar, contener y resolver la crisis, así como cómo comunicarse con el personal, los donantes, los socios, los medios y el público. También es necesario disponer de un conjunto de plantillas y herramientas que puedan ayudarnos a elaborar y difundir los mensajes adecuados. Las estrategias de comunicación y de respuesta a la crisis deben ser coherentes, transparentes y empáticas.

4. Capacitar y probar el equipo y el plan de crisis

Garantizar que el equipo y plan de crisis estén listos y sean eficaces. Debemos realizar ejercicios regulares de formación y simulación que pongan a prueba las habilidades, el conocimiento y la coordinación del equipo de crisis, así como la viabilidad, adaptabilidad y eficiencia de nuestro plan de crisis, así como revisar y actualizar el plan de crisis periódicamente.

5. Evaluar y mejorar la recuperación de la crisis y su prevención

El último paso es medir y mejorar los resultados y los impactos de nuestra gestión de las crisis, con una evaluación exhaustiva y un informe al terminar la crisis, analizando los puntos fuertes y débiles del equipo y el plan de crisis, así como los efectos y las consecuencias de la crisis en la misión, la reputación y las partes interesadas de nuestra ONG. También debemos identificar e implementar mejoras y cambios en el plan, en las políticas, en los sistemas y en la cultura de crisis, así como las oportunidades y recomendaciones para prevenir y mitigar crisis futuras. La recuperación de la crisis y su prevención deben ser proactivas, constructivas y estratégicas.

Fuentes:

- LinkedIn (2022): "What are the key elements of a crisis management plan for your nonprofit". Disponible en: <https://www.linkedin.com/advice/0/what-key-elements-crisis-management-plan-your-1f>.
- PwC (2024): "Gestión del riesgo reputacional". Presentación en el foro del Programa Esade-PwC de Liderazgo Social 2023-2024.

³⁰ Basado en:

- LinkedIn (2022): "What are the key elements of a crisis management plan for your nonprofit". Disponible en: <https://www.linkedin.com/advice/0/what-key-elements-crisis-management-plan-your-1f>.
- PwC (2024): "Gestión del riesgo reputacional". Presentación en el marco del Programa Esade-PwC de Liderazgo Social 2023-2024.

2.4 Comunicación y marca

Una marca sólida crea el marco para la construcción de la reputación y la confianza en una organización. Sin embargo, marca y reputación no son lo mismo. En sentido estricto, la marca de una ONG es la “marca registrada” de símbolos y palabras que los diferentes públicos de la organización pueden reconocer instantáneamente. En la práctica, una marca es mucho más: es también la misión de la organización y el impacto que espera tener en el mundo. Una marca de una ONG sólida debe comunicar lo siguiente:

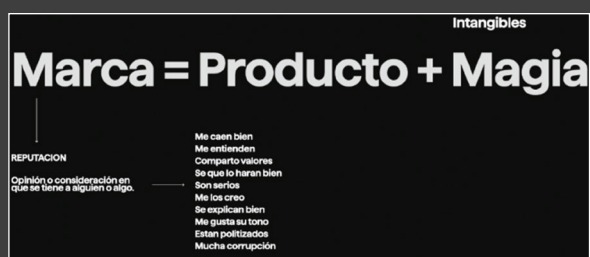
- Por qué la organización es única; qué la diferencia de otras misiones.
- La personalidad de la organización.
- Autenticidad; la organización cumple sus promesas y se mantiene fiel a sus valores.
- Coherencia en palabras, acciones y apariencia.

De todas maneras, es importante recordar que, aunque nuestra marca es diferente de nuestra reputación, si la reputación de nuestra organización se daña, su marca también.



El futuro de las marcas. Por Anton Pinyol, socio fundador de la agencia Firma

Una Marca puede definirse como la suma del Producto (el producto y los servicios que ofrece la organización) + el conjunto de intangibles que podemos calificar como “Magia”. La base es el producto, pero, ante productos iguales o similares, los intangibles juegan un papel fundamental. La marca identifica la organización y la distingue de otras similares, al tiempo vez que la hace más relevante y creíble. Una marca mejor posicionada comporta más valor, más credibilidad y reputación, y ello a su vez puede proporcionarle más donantes y socios, atraer al mejor talento y ofrecerle la posibilidad de establecer colaboraciones más beneficiosas.



¿Qué está transformando el branding actualmente?

Por una parte, el *Zeitgeist*, que puede definirse como el espíritu de los tiempos y que hoy en día viene marcado fundamentalmente por el contexto de crisis, polarización y falta de optimismo, y, por otra parte, la **sociedad digital** en que estamos inmersos, que condiciona cómo se construyen y comunican las marcas. Estos dos elementos marcan una diferencia generacional fundamental, cuya frontera puede delimitarse en torno a los 40 años; una forma de funcionar de la vieja escuela (*old school*), frente al modo de operar de las nuevas generaciones, nativas digitales y para los que difícilmente se llega a través de los medios tradicionales, ya que se mueven en un universo diferente, marcado fundamentalmente por las redes sociales. Se trata de un escenario mucho más fragmentado y disperso, caracterizado por la velocidad, el ruido y la autenticidad.

En este nuevo contexto, las estrategias de comunicación de las entidades sociales deben evolucionar. Se impone utilizar herramientas de *storytelling*, con un mensaje que sea **simple, visual y tangible** y con un tono que huya del pesimismo que nos rodea y apueste por ser **aspiracional, positivo y optimista**.

Fuente: Presentación de Anton Pinyol en el marco del Foro Esade-PwC de Liderazgo Social 2023-2024.



Es obvio que las organizaciones sociales han de crear una voz de marca y un mensaje que resuene en su público objetivo. La marca de una ONG es, esencialmente, una promesa al público de que la organización posee ciertas características o se comportará de cierta manera³¹, y por ello el mayor es llevar a cabo una comunicación basada en la evidencia y en los datos, pero que al mismo tiempo adopte un tono esperanzador y optimista, y tenga un componente emocional que le permita destacar en la abundancia de mensajes que nos inundan actualmente.

Algunas estrategias de comunicación novedosas que las ONG pueden tomar en consideración:

1. Marketing de contenidos: *Blogging* y *vlogging*; Infografías y contenidos visuales.
2. Realidad virtual y aumentada: Experiencias inmersivas; Aplicaciones de realidad aumentada (AR).
3. *Storytelling* interactivo: Narrativas interactivas; Documentales *web*.
4. Campañas en las redes sociales: Contenido generado por el usuario; *Challenges* y *hashtags* virales.
5. Marketing de *influencers*: Colaboraciones con *influencers*; Embajadores de la marca.
6. Plataformas de *crowdfunding* y gamificación: Campañas de *crowdfunding*; Gamificación.
7. Inteligencia artificial y *chatbots*: *Chatbots* de atención al donante; Análisis predictivo.
8. *Podcasting*: *Podcasts*; Colaboraciones en *podcasts*.
9. Comunicación basada en datos: Dashboards públicos; Reportes personalizados.
10. Eventos virtuales e híbridos: *Webinars* y seminarios *online*; Eventos híbridos.



Experiencia de interés

Storytelling en Adiuvo, ONG colombiana que promueve una educación de calidad

Adiuvo es una ONG colombiana centrada en la educación, con sede en Barranquilla. La organización confía en la narración de historias como una herramienta clave para avanzar en su misión, usando diversos canales de medios dirigidos a una gran variedad de partes interesadas. Se trata de un ejemplo de uso del *storytelling* como herramienta para obtener legitimidad, usando cinco estrategias narrativas distintas en este caso, en diferentes etapas de su crecimiento:

1. Personificación
2. Perspectivas en primera persona para acercar la causa
3. Segmentación del público para llegar a socios diversos
4. Romper la cuarta pared para involucrar a los donantes
5. Presentar pequeñas victorias para validar la organización.

Fuente: Manna, R. (2018): *Narrative Strategies as a Tool for Non-Profits to Achieve Legitimacy. Research Report Summary*. Cambridge Judge Business School.

Algunas estrategias para fortalecer la marca y la comunicación

- Mejorar la participación en las redes sociales, segmentar en función del grupo de interés.
- Incorporar todo lo relativo al posicionamiento de la marca en el plan estratégico.
- Mejorar la forma de comunicar nuestro impacto.
- Realizar esfuerzos por rejuvenecer la marca y conectar mejor con las generaciones más jóvenes.
- No quedarse solo en comunicar, asegurar movilizamos lo suficiente (activismo).
- Poner énfasis en tender puentes y facilitar la comunicación entre las personas que nos apoyan (socios, donantes, colaboradores...) y aquellas a las cuales ayudamos.
- Incentivar más atención a la marca desde los órganos de gobierno.

Algunos dilemas o dificultades:

- Colaborar con empresas tiene el riesgo de que se distorsione la marca de la ONG, por lo que es fundamental priorizar la alineación de valores, objetivos, etc.
- Al formar alianzas con muchas ONG se acaba diluyendo la presencia de cada una.
- En las colaboraciones entre ONG, el tamaño influye, las más grandes llegan más rápido al público.

Fuente: Respuestas de los directores y presidentes de Órganos de Gobierno de ONG participantes en el Foro.

2.5. Comunidad de liderazgo auténtico y buen gobierno

En el tercer sector, las misiones y los objetivos pueden variar considerablemente entre organizaciones, pero, en todos los casos, la base principal de la confianza pública se relaciona con su voluntad de actuar de forma responsable y ética, de acuerdo con su misión y sus valores organizacionales.³² En este contexto, surge la necesidad de **nuevos estilos de liderazgo, que pongan más el foco en la horizontalidad y en el liderazgo compartido, en la inclusión de los principios feministas y en la autenticidad.**

³¹ Becker, A. (2021): "Trust in the Nonprofit Domain: Towards an Understanding of Public's Trust in Nonprofit Organizations". En: Levine, Martha P. (ed.), *The Psychology of Trust*. IntechOpen.

³² Becker, A. (2021): "Trust in the Nonprofit Domain: Towards an Understanding of Public's Trust in Nonprofit Organizations". En: Levine, Martha P. (ed.), *The Psychology of Trust*. IntechOpen.

Los factores que hemos visto anteriormente para reforzar la confianza y la legitimidad deben ir acompañados de un liderazgo que guíe la organización conforme a valores como el altruismo, la humanidad o la igualdad, pero también la fiabilidad y la honestidad. Este tipo de liderazgo, que podemos calificar como “liderazgo auténtico”, ya no es una cualidad no solo deseable, sino también crítica en un entorno donde la confianza es clave,³³ aunque sigue siendo relativamente escaso, incluso en el tercer sector.

La autenticidad es la alineación entre los valores y las creencias internas y el comportamiento externo. Se traduce en una toma de decisiones que refleja la ética individual y la personalidad y los valores propios. El liderazgo auténtico no es un concepto nuevo, aunque se encuentra todavía en su adolescencia y aún no hay un consenso claro sobre su definición. Puede definirse como el **estilo de liderazgo de aquellas personas que exhiben altos estándares de integridad, se responsabilizan de sus acciones y toman decisiones basadas en unos principios, más que en el éxito a corto plazo.**

20 Liderazgo auténtico y reputación



Fuente: The Leadership Institute (2020).

³³ Forbes (2023): “Authenticity: The Key To Great Leadership And How To Embrace It”.

³⁴ A partir de:

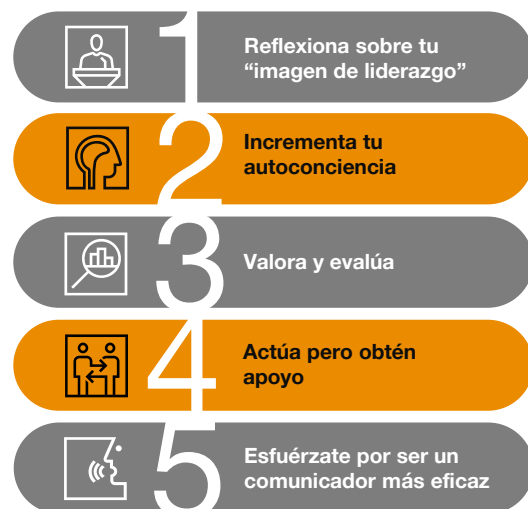
- Gavin, M. (2023): “Authentic Leadership: What It Is & Why It Is Important”. Harvard Business School. Disponible en: <https://online.hbs.edu/blog/post/authentic-leadership>.
- Labrecque, K. (2021): “Authentic Leadership: Why showing up as yourself matters. BetterUp”. Disponible en: <https://www.betterup.com/blog/authentic-leadership>.
- Forbes (2023): “Authenticity: The Key To Great Leadership And How To Embrace It.”

El liderazgo auténtico es la base para construir reputación y legitimidad. permite impulsar un propósito común de forma más eficaz, empoderando a los demás miembros de la organización para conseguir resultados.

Características de los líderes auténticos³⁴

- Están comprometidos a mejorar.
- Tienen autocontrol y son disciplinados.
- Los líderes auténticos se sienten cómodos con la vulnerabilidad.
- Están impulsados por una misión.
- Los líderes auténticos comunican su propósito y su visión.
- Son responsables y tienen un sólido código ético interno.
- Tienen grandes habilidades para escuchar.
- Son empáticos.
- Los líderes auténticos son transparentes.
- Los líderes auténticos construyen culturas de autenticidad.
- Los líderes auténticos buscan la transformación y no las relaciones transaccionales.

21 Cinco formas de ser un líder más auténtico



Fuente: Center for Creative Leadership (2020).

Programa Esade-PwC de Liderazgo Social

Esta publicación se enmarca dentro del **Programa ESADE-PwC de Liderazgo Social** que llevan a cabo el Instituto de Innovación Social de Esade y la Fundación PwC. Se trata de una iniciativa que tiene como objetivo generar y divulgar conocimiento sobre el liderazgo en las ONG y otras entidades no lucrativas, a la vez que crear un espacio de intercambio y reflexión conjunto entre líderes sociales.

Los **objetivos** del programa son los siguientes:

- Generar conocimiento sobre liderazgo en el sector de las ONG y otras organizaciones no lucrativas.
- Contribuir al desarrollo de las capacidades de liderazgo de las organizaciones no lucrativas españolas.
- Divulgar el conocimiento generado al conjunto de las organizaciones del sector.
- Contribuir a fortalecer la credibilidad de las organizaciones del tercer sector.

Para ello, el programa combina las siguientes **actuaciones**:

- Foros de liderazgo: sesiones de trabajo e intercambio con los directores/as participantes en el programa.
- Investigación.
- Publicación anual de los resultados.
- Actos públicos y divulgación de forma regular.

Web del programa: <https://www.esade.edu/es/profesorado-investigacion/investigacion/unidades-conocimiento/instituto-innovacion-social/programas/programa-liderazgo-social-pwc-esade>

Fundación PwC

La Fundación PwC tiene la misión de contribuir con el conocimiento y capacidades de PwC a la generación de impacto social, en línea con el propósito de PwC de generar confianza en la sociedad y resolver los problemas importantes.

Esta labor la desarrolla a través de programas en los que contribuyen nuestros profesionales con sus capacidades y compromiso social y en colaboración con los actores sociales más relevantes.

es_fundacion.pwc@pwc.com
www.pwc.es/es/fundacion

Instituto de Innovación Social de Esade

Instituto de Esade cuya actividad se centra en desarrollar investigaciones significativas, contenidos pedagógicos, programas educativos e intervenciones en el ámbito público para ayudar a estudiantes, ciudadanos y organizaciones a abordar los desafíos sociales relacionados con la exclusión, la vulnerabilidad, la precariedad y la sostenibilidad.

innovacionsocial@esade.edu
www.innovacionsocial.esade.edu



Contactos



Equipo de la Fundación PwC



Santiago Barrenechea
Presidente de la Fundación PwC
santiago.barrenechea@pwc.com



Marta Colomina
Directora General de la
Fundación PwC
marta.colomina@pwc.com



Cristina Osaba
Gerente de la Fundación PwC
cristina.osaba.villasante@pwc.com

Equipo del Instituto de Innovación Social de Esade



Ignasi Carreras
Director del Programa
ignasi.carreras@esade.edu



Maria Sureda
Investigadora
maria.sureda@esade.edu



Mar Cordobés
Investigadora
mar.cordobes@esade.edu



© 2024 Fundación PricewaterhouseCoopers. Todos los derechos reservados. PwC se refiere a la firma miembro española y, en ocasiones, puede referirse a la red de PwC. Cada firma miembro es una entidad legal separada e independiente. Consulta www.pwc.com/structure para obtener más detalles.