

Universidad Cardenal Herrera - CEU

Departamento Comunicación Audiovisual, Publicidad y Tecnología de la Información



Gestión de la comunicación de las ONGs en Valencia en tiempos de crisis

Análisis de las relaciones con los medios y
el tratamiento en prensa de Cruz Roja,
Cáritas, Casa Caridad, CEARPV,
COCEMFECV y FEAPSCV (2008 y 2012)

TESIS DOCTORAL

PRESENTADA POR:

Elisa Regadera González

DIRIGIDA POR:

Dra. Dña. M. Pilar Paricio Esteban

Dra. Dña. Hildegart González Luis

VALENCIA

2014

Agradecimientos

A mi directora de tesis, Mapi, que me ha regalado tiempo y dedicación con generosidad personal durante estos años -a veces en momentos delicados- en medio de su abundante trabajo.

A mi co-directora, Hilde, quien a pesar de la distancia y la cantidad de trabajo/proyectos que tiene entre manos, se ha implicado mucho haciendo valiosas aportaciones al trabajo y animándome en los momentos bajos.

Al CEU, por acogerme tan cordialmente en esta segunda etapa académica, y con el deseo de que en los próximos años surja una fructuosa colaboración profesional conjunta. Y a mi querida Universidad de Navarra, donde he podido escaparme a trabajar algunos ratos tan a gusto, recordando tiempos que para mí fueron decisivos, personal y profesionalmente.

A los responsables de los Gabinetes de comunicación de las ONGs entrevistados, que me han atendido con generosidad y dedicación, prestando su tiempo y experiencia. A los periodistas de las cabeceras de periódico entrevistados, por su amable atención y por haber compartido su trabajo en momentos notablemente difíciles para los medios, en especial para la prensa.

A la Fundación DASYC, donde tuve la oportunidad de poner en marcha el Departamento de comunicación y trabajar durante 9 años, aprendiendo tantas cosas de las personas con quienes me relacioné, y sobre el Tercer Sector.

A mis padres y mis siete hermanos, que en todo momento me han animado y motivado como nadie. A todas/os mis amigas/os, que durante esta andadura han alentado y apoyado este trabajo. He tenido el privilegio de experimentar la fuerza que proporciona el cariño para superar todas las dificultades.

*A mis padres y mi familia,
de quienes he aprendido y aprendo lo que no se puede encontrar en los libros*

PARTE I. INTRODUCCIÓN	7
1. Aproximación al objeto de estudio.....	9
2. Hipótesis de trabajo, objetivos y metodología.....	17
PARTE II. MARCO TEÓRICO	25
1. Comunicación organizacional, comunicación corporativa y Relaciones públicas	27
1.1. La comunicación organizacional.....	27
1.1.1. Concepto.....	27
1.1.2. Tipos de comunicación organizacional.....	31
1.1.3. Algunos conceptos fundamentales en torno a la comunicación en las organizaciones.....	34
1.2. Las Relaciones públicas como factor clave en la gestión de la comunicación corporativa.....	41
1.2.1. Origen y concepto de Relaciones públicas.....	41
1.2.2. Funciones y técnicas de las Relaciones públicas.....	51
1.2.3. Los públicos en las Relaciones públicas.....	55
1.2.4. Relaciones públicas, comunicación corporativa y comunicación integral o total.....	61
1.3. Modalidades de la gestión de la Comunicación corporativa y las Relaciones públicas.....	66
1.3.1. Departamentos internos de comunicación y Relaciones públicas.....	67
1.3.2. Asesoría externa: las Agencias de comunicación y Relaciones públicas.....	72

2. Planificación estratégica y táctica de las Relaciones públicas	79
2.1. La planificación estratégica de la comunicación.....	79
2.1.1. Definición de los conceptos “estrategia” y “planificación”.....	79
2.1.2. La función estratégica de la comunicación.....	83
2.1.3. La figura del <i>Dircom</i>	86
2.1.4. El Plan de comunicación.....	96
2.2. Modelos de Planificación estratégica y táctica en las Relaciones públicas.....	101
2.2.1. La estrategia en las Relaciones públicas.....	101
2.2.2. Etapas o fases de la planificación estratégica.....	102
2.2.3. El modelo RACE y otras propuestas o modelos de planificación.....	106
2.2.4. La planificación táctica de las Relaciones públicas.....	117
3. Los Gabinetes de comunicación. Una aproximación a la gestión de las relaciones con los medios	123
3.1. Concepto y tipología de Gabinetes de comunicación.....	123
3.2. Los Gabinetes de comunicación: áreas de gestión y funciones.....	129
3.3. La gestión de las relaciones con los medios en los Gabinetes de comunicación...	147
3.3.1. Una aproximación a las principales teorías de los efectos de los medios.....	147
3.3.2. El Gabinete de prensa o área de relaciones con los medios.....	154
3.3.3. Fases y herramientas de trabajo.....	161
3.3.4. Tácticas de relaciones con los medios.....	168
4. La gestión de la comunicación en las ONGs españolas	187
4.1. El Tercer Sector y las ONGs.....	187

4.1.1. El concepto amplio de “Tercer Sector”	187
4.1.2. Origen, concepto y tipología de ONGs.....	189
4.1.3. Modelos de gestión y áreas o departamentos en las ONGs.....	199
4.2. La comunicación en las ONGs españolas.....	211
4.2.1. Origen y evolución de los Gabinetes de comunicación de las ONGs.....	211
4.2.2. Configuración actual de los Gabinetes de comunicación y sus grupos de interés.....	214
4.2.3. Estrategia, objetivos y Plan de comunicación.....	219
4.2.4. Las Relaciones con los medios en los Gabinetes de comunicación de las ONGs.....	226
4.3. Las ONGs en España y en Valencia.....	233
4.3.1. Origen y trayectoria de las ONGs en España.....	233
4.3.2. Características de las ONGs españolas.....	236
4.3.3. Aproximación a algunas ONGs que trabajan con colectivos en riesgo de exclusión en Valencia. El caso de Cruz Roja, Cáritas, Casa Caridad, CEARPV, Fundación COCEMFEV y Asociación FEAPSCV.....	241

PARTE III. TRABAJO DE CAMPO.....273

1. Metodología de investigación y aplicación al trabajo de campo.....275

1.1. Una aproximación a la metodología cuantitativa y cualitativa de investigación.....	275
1.2. La Entrevista como técnica de investigación cualitativa.....	278
1.2.1. Concepto, tipología y elementos de la entrevista.....	279
1.2.2. La entrevista en profundidad y su aplicación a los responsables	

de comunicación de las ONGs. Muestra y diseño del guion.....	286
1.2.3. La entrevista semiestructurada y su aplicación a los responsables de la cobertura sobre temas sociales y ONGs en diarios de Valencia. Muestra de las cabeceras, muestra temporal y diseño del cuestionario.....	293
1.3. Metodología de evaluación de la eficacia en Relaciones públicas.....	198
1.3.1. Niveles de evaluación en Relaciones públicas.....	300
1.3.2. La evaluación de la <i>publicity</i> . El método de la medición de la exposición al mensaje.....	303
1.3.3. El Análisis de contenido como técnica de investigación y su aplicación al tratamiento informativo en prensa escrita de las ONGs objeto de estudio.....	306
- Concepto y tipología.....	306
- Fases de realización.....	312
- Aplicación del método de la exposición al mensaje. Preamáñis, explotación del material y ficha técnica.....	314
2. Resultados de la investigación	329
2.1. Resultados de las entrevistas en profundidad a los Gabinetes de comunicación.....	329
2.2. Resultados de las entrevistas semiestructuradas a los periodistas de los diarios.....	359
2.3. Resultados del análisis de contenido de las informaciones analizadas.....	373
PARTE IV. CONCLUSIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN.....	411

PARTE V. FUENTES BIBLIOGRÁFICAS.....	435
---	------------

PARTE VI. ANEXOS.....	465
------------------------------	------------

- Anexo 1: Relación de tablas y gráficos.....	467
---	-----

- Anexo 2: Guion para la entrevista en profundidad a los responsables de los Gabinetes de las ONGs.....	475
--	-----

- Anexo 3: Cuestionario para la entrevista semiestructurada a los periodistas de los medios.....	477
---	-----

- Anexo 4: Explotación de los textos (análisis de contenido) mediante el programa SPSS.....	483
--	-----

CD (Anexos 5, 6 y 7)

- Anexo 5: Grabaciones de las entrevistas en profundidad a los responsables de los Gabinetes de comunicación y transcripción de las mismas.

- Anexo 6: Respuestas obtenidas a través de las entrevistas semiestructuradas a los periodistas de los cinco diarios seleccionados.

- Anexo 7: Pdf de las unidades informativas analizadas que sobre las seis ONGs seleccionadas aparecen en las cinco cabeceras de la muestra durante los dos años objeto de estudio (2008 y 2012).

1. Aproximación al objeto de estudio

El fenómeno de la “solidaridad” es una realidad presente e innegable en la sociedad actual. La ciudadanía entiende el mensaje contenido en dicho término como un valor necesario en nuestro entorno, especialmente en la presente situación de crisis económica, tanto en España como en los países en vías de desarrollo. Cada vez más personas se involucran de manera voluntaria -con su tiempo y/o con su dinero- para colaborar con alguna causa solidaria a través de instituciones que encuentran en ello la razón de su existencia. “Ser solidario” forma parte en la actualidad de los valores humanos a los que aspira el ciudadano y debería aspirar cualquier sociedad.

Esta conciencia solidaria que reconocemos de manera creciente en nuestro tejido social está sustentada, en buena medida, por el trabajo desarrollado a través de organizaciones del denominado “Tercer Sector”, más conocidas con el término “ONGs”. Dichas entidades vienen realizando desde hace décadas una labor extensa y especializada de ayuda a numerosas personas, tanto en nuestro propio entorno como en otros países. Las ONGs son agentes activos que realizan tareas subsidiarias al Estado -no cubiertas por los organismos oficiales, tanto estatales, como autonómicos y locales-, y que trabajan en defensa de los derechos humanos con gran repercusión e impacto social. Además del trabajo directo desarrollado en favor de numerosos colectivos, realizan una importante tarea de sensibilización educativa con los ciudadanos y con numerosas instituciones -públicas y privadas-, entre quienes deberían encontrar sus principales aliados.

Ante la situación de crisis económica que atravesamos, numerosas ONGs han incrementado su trabajo de manera especial con aquellos sectores de la población considerados más vulnerables o con mayor riesgo de exclusión social en nuestro país, hasta el punto de que si nadie más se pudiera ocupar de dicha tarea, se produciría un colapso social importante que incidiría de manera determinante en nuestro estado del bienestar. No obstante, y como consecuencia de la crisis, estas entidades se enfrentan a dos movimientos de signo contrario: por un lado, a un incremento de la demanda de sus servicios por el aumento de las necesidades sociales; y por otro, a una disminución de sus recursos financieros debido a las fuertes restricciones presupuestarias de las Administraciones Públicas, que repercuten directamente en sus ingresos en porcentajes elevados (Informe Fundación Luis Vives, 2013). Al encontrarse con serias dificultades para subsistir -en algunos casos han visto necesario acudir a fusiones entre ellas mismas, o han llegado a desaparecer-, las ONGs se han visto obligadas a trabajar para conseguir diversificar sus fondos y mejorar la transparencia, garantizando así la permanencia de sus

finés y proyectos, además de reivindicar la recuperación de los fondos públicos que consideran justo poder volver a percibir.

Esta situación hace pensar que las ONGs se han de enfrentar a un cambio de época con estrategias proactivas de crecimiento, puesto que el apoyo de las Administraciones Públicas no desaparecerá, pero según el citado Informe pasará a tener un papel más complementario que esencial. Tendrán que afrontar cambios estructurales que les permitan continuar aportando valor a la sociedad en los próximos años, y que pasan por lograr una mayor complicidad social -que genere un mayor compromiso-, así como por la capacidad de mostrar su impacto social y económico como entidades.

Todas las organizaciones se enfrentan, hoy como nunca en una sociedad cada vez más globalizada a una fuerte competitividad, y deben ser capaces de diferenciarse unas de otras por medio de una comunicación estratégica que potencie su imagen y reputación corporativa, con una influencia que aporte valor y les ayude a generar notoriedad, diferenciación y referencia para sus marcas, productos y/o servicios. Además, todas ellas han de hacer frente a nuevos retos: protagonismo de la sociedad civil, crisis de confianza y credibilidad, demanda de transparencia y responsabilidad, entre otros. Estas circunstancias acentúan la necesidad de garantizar una comunicación eficaz y coherente con el quehacer institucional, que no puede limitarse a una mera transmisión informativa o a estrategias persuasivas que desequilibran la relación con los públicos, pues éstos demandan ser interlocutores activos y solicitan poder participar y contribuir en la toma de decisiones (Gutiérrez-García y Laporte, 2013).

La estrategia de comunicación es la posición tomada por una institución para ajustar su trabajo a las preocupaciones, expectativas, valores, etc., de los públicos con quienes se relaciona. Es “una capacidad proactiva para adaptar la organización a los cambios del entorno; y una capacidad, también proactiva, para acercar a los públicos a la situación en que se encuentra quien decide. La estrategia de comunicación crea, entonces, la ventaja competitiva al implicar a los públicos en las decisiones estratégicas, reduciendo así el conflicto y propiciando la colaboración, de manera que todos se muevan en la zona de beneficio win-win” (Canel, 2007:80).

Desde hace varias décadas, cualquier empresa o institución con pretensiones de incrementar su visibilidad y lograr una reputación social positiva, se ha venido esforzando por gestionar adecuadamente su comunicación a través de la creación de un Departamento de Relaciones públicas o Gabinete de comunicación, bien en la propia entidad, a través de los servicios prestados por una Agencia externa, o combinando ambas

modalidades. Estos Gabinetes gestionan la comunicación de la entidad con sus públicos de interés, siendo los medios de comunicación un público clave por su capacidad de multiplicar el alcance de los mensajes (Rojas, 2005), su poder de prescripción, y su influencia en la opinión pública, tal y como señalan las diferentes Teorías de los efectos cognitivos de los medios (McCombs & Shaw, 1972; Entman, 1993; Luhmann, 2000).

En el caso de las ONGs, también resulta constatable que si su trabajo ha penetrado durante las últimas décadas en el tejido y la conciencia social ciudadana, ha sido, en gran parte, gracias a la tarea desarrollada desde sus Gabinetes de comunicación, y en especial a través de la cobertura realizada por los medios de comunicación, que van haciendo eco de su trabajo y visibilizando numerosas situaciones sociales que quizás hasta ahora permanecían ocultas para buena parte de la ciudadanía. Gestionar la comunicación en estas organizaciones “por medio de la planificación de mensajes clave dirigidos a públicos estratégicos que permitan comprometer a su integrantes, logrando la productividad y sensibilizando a la opinión pública” (Durán y Fernández, 2010:603), no es sencillo ni puede plantearse como un esfuerzo esporádico. Desde esta perspectiva, los Gabinetes de comunicación en las ONGs se demuestran especialmente necesarios para conseguir diferentes objetivos con sus públicos de interés, ya que buena parte del desarrollo y crecimiento de su trabajo se debe a la capacidad de sensibilización y captación de socios y/o voluntarios que demuestren, con el fin de aportar nuevos recursos y apoyos que contribuyan a sacar adelante la misión y proyectos por los que trabajan.

Los nuevos retos que tienen planteados las ONGs para asegurar su supervivencia en este cambio de época pasan, en buena medida, por crear y mantener una adecuada estrategia de comunicación que de manera proactiva afronte la situación descrita anteriormente. Por lo tanto, una de las manifestaciones de que la comunicación es considerada una herramienta estratégica para la consecución los fines en estas entidades, sería la existencia de un Gabinete en dichas entidades con una estrategia de comunicación diseñada periódicamente -y alineada con la estrategia de la organización-, que mediante un Plan de comunicación defina con claridad públicos clave, mensajes y objetivos. Y en esta era de la información, dentro de los públicos con quienes las ONGs han de mantener una relación fundamental se encuentran los medios de comunicación (*off* y *on line*), para trasladar los mensajes de la organización a públicos amplios, mantener conversaciones con ellos y conseguir atraer a personas e instituciones hacia sus fines y objetivos.

En este sentido, y aunque es innegable que los medios *on line* han irrumpido e implantado un nuevo paradigma comunicativo en las organizaciones, parece que no ha desaparecido el paradigma anterior, sino que en la actualidad la mayoría de las fuentes informativas

apuestan por invertir en procesos de comunicación que les permitan estar presentes en ambos tipos de medios (*off y on line*) llegando en muchos casos a la interacción (Orihuela, 2011). Por otra parte -desde la perspectiva de los medios-, la convergencia mediática actual y la digitalización han influido en la estructura de las redacciones, obligándoles a recurrir a mecanismos rápidos de adquisición de información para seguir siendo competitivos (Soengas, Rodríguez y Abuín, 2014).

Por todo ello, podemos señalar con González (2013:148) que “a pesar de la ampliación de los canales por los que la información fluye en el siglo XXI, para un porcentaje significativo de las fuentes informativas y de la sociedad, los medios impresos tradicionales siguen siendo en la actualidad un referente, un intérprete, una ventana, que continua señalando, enmarcando, estructurando y explicando a través de su agenda aquellos hechos noticiosos meritorios de ser conocidos”. Así lo confirma también una investigación reciente realizada por *Estudio Comunicación* y el periódico *Cinco Días* -“*Papel o web: enemigos o aliados*” (2013)¹, de la que se desprende que aunque muchos profesionales utilizan más los medios digitales en el día a día que los convencionales, manifiestan que tienen todavía menor calidad, repercusión y credibilidad que éstos últimos, que siguen siendo más demandados para el análisis riguroso y la reflexión, rasgos de calidad que se apuntan como característicos de la prensa del futuro (Mirón, 2008).

Como hemos estudiado en la presente investigación, el origen de los Gabinetes de comunicación de las ONGs españolas se sitúa en los años 90 (García, 2006), por lo que podemos señalar que se trata de Departamentos jóvenes, con una trayectoria corta que podría influir en muchos casos en el nivel de profesionalización y/o recursos de los mismos. Por todo lo señalado hasta el momento, en nuestra investigación nos hemos propuesto conocer los modelos de los Gabinetes de comunicación y sus procesos de trabajo en las ONGs analizadas (las más importantes en Valencia que trabajan con colectivos en riesgo de exclusión), la planificación estratégica y táctica de su comunicación, y en particular la gestión de sus relaciones con los medios como público, así como si la repercusión de sus acciones a través de los mismos es la deseable o esperada, especialmente en momentos de crisis económica. También hemos abordado la visión que los medios -en concreto la prensa escrita- tienen del trabajo realizado por dichos Gabinetes de comunicación, entrevistando a los responsables de las secciones que cubren la información sobre estas entidades en los cinco diarios de información general en Valencia seleccionados para la muestra. Finalmente hemos analizado además el

¹ Estudio publicado en noviembre del 2013 como resultado de 52 entrevistas a presidentes, vicepresidentes, consejeros delegados, directores generales, directores de comunicación y otros responsables de comunicación de las empresas españolas más importantes de entre las que cotizan en Bolsa, incluyendo a las del Ibex 35, y otras que suelen ser habitualmente noticia en medios económicos.

tratamiento informativo recibido por estas entidades en prensa escrita de información general en los años 2008 y 2012 (inicio de la crisis económica y durante la misma respectivamente), tratando de descubrir si existe una correlación entre la gestión de la comunicación y de los Programas de relaciones con los medios desarrollada por dichos Gabinetes, con la eficacia obtenida en términos de presencia y visibilidad en medios impresos (cobertura), así como diversos aspectos cualitativos y de intensidad formal de las informaciones, para conocer la imagen de las ONGs proyectada a través de los mismos.

Existe una amplia bibliografía sobre las Relaciones públicas y los Gabinetes de comunicación, tanto a nivel internacional como en España. Según un estudio realizado por Castillo, A. y Xifra, J. (2006)², la investigación española sobre Relaciones públicas se ha realizado principalmente en el ámbito académico y comenzó tras incluirse esta disciplina como materia universitaria a partir de 1967 (Plan de Estudios de la Escuela Oficial de Periodismo). Aunque el citado estudio adolece de algunas carencias, señalaba que, dentro de los trabajos realizados sobre las Relaciones públicas en España, existían 19 tesis codificadas en la subcategoría “Implantación de Programas y Campañas”, de las que sólo seis hacen referencia -directa o indirectamente-, a las relaciones con la prensa, y de éstas, la mayoría analizan la dimensión informativa incidiendo sobre el aspecto teórico-conceptual ligado a los medios de comunicación.

Si nos aproximamos al estudio de los Gabinetes de comunicación en organizaciones del Tercer Sector, en los últimos años nos hemos encontrado con varias tesis doctorales que se refieren a la comunicación en estas entidades: Fernández, M.J. (2004); Gil, A. (2005); González, H. (2005); Balas, M. (2010); Herranz de la Casa, J.M. (2010); González A., M.I. (2010); y Soria, M.M. (2011). También existen diversos informes de interés a nivel nacional o en otras Comunidades autónomas -CONGDE (2007), Fundación Hazloposible (Bidea, 2011) y Hegoa (2012)- y en la Comunidad Valenciana (Fundar, 2012).

Teniendo en cuenta los trabajos realizados hasta el momento a nivel nacional y en la Comunidad Valenciana, se constata una carencia de investigaciones centradas en la gestión de la comunicación y la evaluación de las relaciones con los medios -*publicity*- en estas entidades durante periodos de crisis económica que afectan especialmente al sector. Son todavía más escasos los estudios que analicen este trabajo en Gabinetes de comunicación de ONGs en la Comunidad Valenciana, no existiendo ningún referente concreto que aborde el estudio del tratamiento informativo en prensa escrita en ONGs de Valencia. En el año 2012 presenté mi Trabajo de investigación con el fin de conocer el

² Castillo, A. y Xifra, J. (2006). Investigación Bibliométrica de las tesis doctorales españolas sobre relaciones públicas (1965-2005). *Análisi* 34, 141-161.

estado de la gestión de la comunicación y de las relaciones con los medios en algunas ONGs que trabajan en Valencia (año 2011), que sirvió de pilotaje para el presente estudio.

Si tenemos en cuenta tanto la labor desarrollada por las ONGs en una sociedad en crisis y el reconocimiento y valoración de su papel, como la importancia de la comunicación y de los medios como público clave para dichas entidades a la hora de proyectar sus mensajes así como las escasas investigaciones desarrolladas en España sobre el tema y la falta de estudios en la Comunidad Valenciana, queda justificada la oportunidad de una investigación como la que hemos realizado. Sus resultados tratan de mejorar el conocimiento de la gestión de la comunicación realizada por las entidades objeto de estudio, ofreciendo datos actuales sobre su trayectoria, estructura y funciones, estrategias y públicos, así como las principales herramientas en la gestión de las relaciones con los medios, y también nos han permitido evaluar la eficacia de la *publicity* en el primer nivel (Lindenmann, 2003 y Wilcox, 2012).

Las conclusiones obtenidas en la investigación, además de ser útiles para la comunidad científica, podrán servir a las ONGs ayudándoles a mejorar la gestión de su comunicación y, en particular, de sus relaciones con los medios en momentos de crisis económica, así como abrir una línea de estudio en la Comunidad Valenciana que pueda ser continuada por otras investigaciones. También se podría replicar este método de estudio en otras Comunidades autónomas donde no se ha hecho, y para quienes podrá ser de utilidad contar con los resultados de la presente investigación.

A continuación exponemos brevemente la estructura del presente trabajo:

El trabajo se ha iniciado con la Parte I destinada a la Introducción, que incluye dos apartados: el primero destinado a la presentación y justificación del objeto de estudio, y el segundo donde se expondrán las Hipótesis y Objetivos de la investigación.

En la Parte II hemos desarrollado el Marco Teórico de nuestra investigación en el que, para abordar los conceptos principales, realizamos un análisis que va de lo más general a lo particular. Hemos partido de una revisión del estado de la cuestión, para el que se ha realizado una consulta y análisis de fuentes primarias (revisión bibliográfica y artículos en revistas científicas y profesionales) junto a un análisis de informes, documentos, estudios, directorios y fuentes *on line* que nos han permitido realizar una aproximación a la materia objeto de estudio. Este Marco teórico consta de cuatro puntos:

- En el primero se aborda la definición y tipología de la comunicación organizacional, así como el origen, concepto y funciones de la comunicación corporativa y las Relaciones públicas. También hemos tratado sobre las dos modalidades de gestión de la comunicación corporativa y las Relaciones públicas existentes en la actualidad: los Gabinetes internos y los Gabinetes externos.

- El segundo punto lo hemos dedicado a la planificación de la comunicación organizacional y las Relaciones públicas, tratando del Plan de comunicación y abordando los principales modelos de planificación estratégica y táctica de las Relaciones públicas.

- El tercero se ha centrado en los Gabinetes de comunicación, analizando su tipología, áreas de gestión y funciones, para detenernos especialmente en los Programas de relaciones con los medios desarrollados por los Gabinetes.

- Por último, en el punto cuarto hemos abordado detenidamente la gestión de la comunicación en las ONGs españolas. Partimos de la definición del concepto amplio de “Tercer Sector” y tratamos sobre el origen, tipología, áreas de gestión y estrategias en las ONGs. A continuación realizamos un recorrido por el origen, evolución y configuración de los Gabinetes de Comunicación en las ONGs españolas, deteniéndonos en sus Planes de comunicación (objetivos y públicos), con especial atención a la gestión de sus relaciones con los medios. Finalmente tratamos sobre origen y trayectoria de las ONGs en España, aproximándonos a las ONGs de Valencia que trabajan con colectivos en riesgo de exclusión y que forman parte del corpus de nuestra investigación.

La Parte III desarrolla en primer lugar la metodología utilizada en nuestra investigación en función de los objetivos e hipótesis propuestas así como su aplicación al trabajo de campo, y en segundo lugar se exponen los resultados más significativos de la investigación.

En la Parte IV exponemos las conclusiones finales, así como posibles futuras líneas de investigación.

La Parte V la hemos destinado a detallar las fuentes bibliográficas y otro tipo de informes o documentos consultados.

Por último, hemos incluido una Parte VI destinada a los Anexos y un CD con documentación adjunta.

2. Hipótesis de trabajo, objetivos y metodología

El presente trabajo se orienta a dar respuesta a la pregunta sobre si la gestión de la comunicación en las organizaciones del Tercer Sector es considerada un elemento clave para estas entidades, especialmente en momentos de crisis económica en los que la labor de las ONGs puede ser más valorada por la sociedad, generándose oportunidades informativas que podrían rentabilizarse con una adecuada gestión de sus relaciones con los medios.

Para responder a esta cuestión planteamos una investigación centrada en la gestión de la comunicación en una muestra de ONGs en Valencia, formulando a continuación las hipótesis de partida, los objetivos generales y específicos del estudio, y refiriendo brevemente la metodología general aplicada en las diferentes partes de la investigación.

Hipótesis de trabajo

En relación al objeto de la investigación, las hipótesis de partida son:

1. Presuponemos que en el caso de las ONGs el modelo de gestión de su comunicación ha evolucionado del Gabinete de prensa a un Departamento de comunicación integral, con un planteamiento estratégico de la comunicación y una estructura de áreas y funciones donde las relaciones con los medios de comunicación serán consideradas un área prioritaria para llegar a los públicos de interés y conseguir los objetivos pretendidos por este tipo de entidades, especialmente en momentos de crisis económica.

Esta hipótesis se sustenta en las siguientes premisas:

- La gestión de la comunicación en las empresas e instituciones -y en particular en las ONGs- ha experimentado en los últimos años una creciente profesionalización, dando lugar a la creación de Departamentos internos o externos.

- Los primeros Departamentos de comunicación surgen como Gabinetes de prensa o de *publicity*, observándose en otras entidades una evolución del Gabinete de prensa al de comunicación (Almansa, 2011 y Balas, 2011), que presuponemos también se ha producido en las ONGs.

- La escasez de recursos de las ONGs -especialmente en momentos de crisis económica- puede favorecer que la comunicación sea considerada una herramienta clave al servicio de los fines de estas entidades, pasando de un planteamiento táctico a otro estratégico en su gestión de la comunicación.

- En los Planes de comunicación de las ONGs, los medios de comunicación podrían ser considerados un público clave por parte de sus Gabinetes, dada su capacidad de proyectar mensajes a públicos amplios y su influencia en la agenda pública. Además, teniendo en cuenta la limitación de recursos económicos de estas entidades -que influye a la hora de invertir en técnicas de comunicación-, la *publicity* supone un coste menor que el requerido por otras técnicas como la publicidad.

- Aunque las ONGs van incorporando el uso de las nuevas tecnologías a su gestión de la comunicación, los medios de comunicación tradicionales podrían seguir siendo un público canal preferente en la relación con sus grupos de interés (González, 2013).

2. En la actual situación de crisis económica, presuponemos que los medios de comunicación van a prestar una mayor atención a la labor social desarrollada por las ONGs. Por ello, las entidades con una gestión más profesionalizada de su área de relaciones con los medios podrían aprovechar esta oportunidad para conseguir una mayor presencia y cobertura mediática, favoreciendo la consecución de los objetivos de sus organizaciones.

Esta hipótesis se fundamenta en las siguientes premisas:

- En momentos de crisis económica, los temas sociales podrían tener a priori un mayor interés para los medios. Esta situación podría generar oportunidades informativas que podrían ser aprovechadas por las ONGs para dar a conocer a la sociedad su labor y conseguir sus objetivos (sensibilizar, captar voluntarios, denuncia, obtener financiación...).

- La profesionalización de los Programas de relaciones con los medios en los Gabinetes de las ONGs -en el marco de una planificación estratégica de la comunicación- redundaría en una mayor eficacia a la hora de trasladar sus mensajes a través de los medios, no sólo en términos cuantitativos, sino también cualitativos, posicionando adecuadamente sus temas prioritarios.

Estamos ante dos hipótesis de naturaleza científica, puesto que su verificación requiere tanto de una reflexión conceptual como del desarrollo de un trabajo de campo.

Objetivos generales y específicos

Teniendo en cuenta las hipótesis señaladas, nos planteamos los siguientes objetivos generales y específicos en el trabajo:

1. Conocer el modelo de Gabinete de comunicación existente en las ONGs objeto de estudio, así como la planificación estratégica y táctica de la comunicación realizada por los mismos, y el peso de las relaciones con los medios en sus Planes de comunicación.

En relación al primer objetivo general planteamos los siguientes objetivos específicos:

1.1. Conocer el origen, modalidad y denominación de los Departamentos que gestionan la comunicación de las ONGs.

1.2. Analizar sus recursos humanos y su perfil profesional y académico.

1.3. Constatar la consideración del Gabinete por parte de la dirección de estas entidades, y la existencia de la figura del *Dircom*.

1.4. Analizar la estructura (áreas y funciones) de los Gabinetes de comunicación de las ONGs objeto de estudio y verificar si la crisis económica ha influido en su estructura y dotación de recursos.

1.5. Comprobar si los Gabinetes disponen de un Plan de comunicación y Relaciones públicas que incluya una planificación de objetivos y segmentación de públicos, en sintonía con los objetivos estratégicos de sus entidades, así como la influencia de la crisis en dichos objetivos de comunicación. Constatar si en la elaboración de dicho Plan siguen algún modelo clásico en el ámbito de la gestión de las Relaciones públicas (RACE u otros similares), incluyendo las fases de investigación, acción, comunicación y evaluación.

1.6. Constatar el peso del área de relaciones con los medios en cada Gabinete, y si disponen de Programas de relaciones con los medios incluidos en el Plan de comunicación y cómo se gestionan: recursos humanos destinados, planificación de campañas de prensa, herramientas y tácticas informativas utilizadas, y sistemas de medición y evaluación.

1.7. Verificar el uso actual de las nuevas tecnologías en los Gabinetes de comunicación de las ONGs objeto de nuestro estudio, y en particular en las relaciones con los medios.

2. Conocer la percepción que los profesionales de los medios tienen sobre la comunicación desarrollada por los Gabinetes de las ONGs en Valencia.

Para la consecución del segundo objetivo general planteamos los siguientes objetivos específicos:

2.1. Conocer el interés de los medios por los temas sociales/ONGs y cómo ha podido influir la crisis económica en la consideración en términos informativos del trabajo de estas entidades, así como su consideración como fuentes.

2.2. Conocer los principales temas solicitados por los medios a los Gabinetes de comunicación de las ONG y el encuadre o enfoque predominante en el tratamiento de los mismos, los géneros periodísticos y las secciones priorizadas para enmarcar dichas informaciones.

2.3. Constatar las herramientas preferidas por los periodistas para contactar con los Gabinetes o acceder a su información, así como las tácticas informativas a través de las cuales los medios reciben las informaciones de las ONGs analizadas y el valor asignado a las mismas en términos informativos.

3. Conocer el tratamiento informativo obtenido por las ONGs objeto de estudio en prensa escrita de información general en Valencia en los años 2008 (marca el comienzo de la crisis) y 2012 (durante la crisis), para evaluar la eficacia de los Programas de relaciones con los medios desarrollados por sus Gabinetes (tanto en términos cuantitativos como cualitativos).

En relación al tercer objetivo general planteamos los siguientes objetivos específicos:

3.1. Conocer la cobertura alcanzada en los medios por las ONGs seleccionadas durante el periodo señalado.

3.2. Analizar las fuentes, temas, encuadre y secciones predominantes en el tratamiento informativo de las ONGs objeto de estudio para conocer las características y calidad de los mensajes proyectados en los medios.

3.3. Conocer la intensidad formal y la dirección o tono de las informaciones sobre las ONGs analizadas.

4. En cuanto al último objetivo de estudio, nos proponemos conocer los cambios del modelo informativo seguido por los medios en relación a las ONGs como consecuencia de la crisis, y el modo en que éstas la han rentabilizado en términos de presencia en los medios. Para ello trataremos de relacionar los resultados de la evaluación del tratamiento informativo en prensa escrita obtenidos por las ONGs

objeto de estudio, con el modelo de planificación y gestión de la comunicación desarrollado por sus Gabinetes –con particular atención a sus Programas de relaciones con los medios-, así como con la valoración que los periodistas seleccionados realizan sobre el trabajo de los mismos.

Metodología de investigación

En relación a las hipótesis formuladas y a los objetivos tanto generales como específicos del presente trabajo, hemos consultado fuentes primarias y secundarias:

1. En primer lugar, para sustentar y justificar tanto el objeto de estudio planteado y las premisas en las que se fundamentan las hipótesis, como a la hora de elaborar el marco teórico, se ha realizado una revisión del estado de la cuestión consultando fuentes secundarias (material bibliográfico, artículos científicos, estudios y otras fuentes documentales). También se ha realizado un rastreo de fuentes y directorios institucionales, así como en las páginas web de las ONGs objeto de estudio.

2. En segundo lugar, se han consultado fuentes primarias y secundarias para el desarrollo del trabajo de campo. Hemos utilizado una doble metodología de investigación: cualitativa y cuantitativo-cualitativa. El uso combinado de ambos métodos pretende buscar la convergencia, corroboración o correspondencia de los resultados obtenidos para reforzar su validez (Bericat, 1998). En relación a las técnicas de investigación aplicadas, y aunque serán expuestas con detalle en el capítulo metodológico incluido en la Parte III dedicada al trabajo de campo, enunciaremos brevemente a continuación las elegidas en relación a los objetivos de la investigación:

- Hemos utilizado en primer lugar la técnica de la entrevista, “que produce datos descriptivos: las propias palabras de las personas, habladas o escritas, y la conducta observable” (Taylor y Bogdan, 1984:20). Entre todos los posibles tipos de entrevistas, hemos elegido, primeramente, la entrevista en profundidad que es un tipo de entrevista no directiva, que aunque se realiza bajo control y dirección del entrevistador no implica rigidez ni en cuanto al contenido, ni en cuanto a la forma de realizar la conversación. En este sentido, hemos mantenido entrevistas en profundidad con los responsables de los Gabinetes de comunicación de las ONGs seleccionadas, con el fin de conocer los modelos de gestión de la misma en estas entidades, así como sus procesos de trabajo - planificación estratégica y táctica-, con especial atención a sus Programas de relaciones con los medios.

- Por otra parte, hemos elegido también la entrevista semiestructurada, dirigida a los periodistas de los diarios que van a ser objeto de nuestro estudio, para conocer la percepción que desde los medios tienen sobre los Programas de relaciones con los medios desarrollados por los Gabinetes de las ONGs seleccionadas. Este tipo de entrevista es definida por Valles (1999:179) como “un proceso abierto e informal de entrevista, similar y sin embargo diferente a una conversación informal. El investigador y el entrevistado dialogan de una forma que es una mezcla de conversación y preguntas insertadas”. En este sentido, una parte de la entrevista puede adoptar la forma de un cuestionario administrado de forma oral o escrita, compuesto por preguntas que proporcionan al sujeto entrevistado alternativas de respuestas que debe seleccionar, ordenar o expresar sobre el grado de acuerdo o desacuerdo con las mismas (Berganza y Ruíz, 2005). El entrevistador podrá “combinar preguntas abiertas (que toleran al entrevistado la máxima libertad de autoexpresión) con preguntas cerradas (que comprueben y verifiquen la verdad de determinadas afirmaciones y datos aportados).

La justificación de la elección de los diferentes tipos de entrevistas y su diseño será referido adecuadamente en la Parte III destinada al Trabajo de campo.

- Finalmente hemos utilizado una metodología cuantitativo-cualitativa aplicando el método de la medición de la exposición al mensaje, para medir la eficacia de la cobertura en medios de comunicación obtenida por las ONGs objeto de estudio. Dicho método “puede aportar una serie de conocimientos muy útiles para las empresas/instituciones, tanto de cara a sus relaciones con los medios de comunicación, como para determinar, del modo más riguroso posible, cuál es el impacto real que esos medios tienen en los conocimientos, actitudes y decisiones de los consumidores” (Perales y Pérez, 1993). Este método comprende diversos tipos de análisis (Álvarez, 2011 y Wilcox, 20012):

- a) *Análisis cuantitativo*: comprende las tareas de seguimiento y control de las apariciones. Es decir, el número de apariciones en los medios de comunicación (recuento de los impactos totales) y el registro de la cobertura mediática y de su difusión (impactos).
- b) *Análisis económico*: trata de calcular el valor económico atribuido a las noticias en términos publicitarios (calculando su equivalente en módulos o espacios publicitarios).
- c) *Análisis de contenido*: trata de analizar el contenido, dirección e intensidad en el tratamiento de la información, para determinar la calidad de la cobertura generada, en función de la mención de mensajes clave, dirección de la información, fuente principal, etc.

En nuestro trabajo realizaremos un análisis cuantitativo destinado a conocer la cobertura obtenida por las ONGs analizadas, y aplicaremos técnicas del análisis de contenido de tipo

categorial y evaluativo, que se desarrollarán adecuadamente en el capítulo metodológico de la Parte III destinada al trabajo de campo.

PARTE II
MARCO TEÓRICO

1. Comunicación organizacional, comunicación corporativa y Relaciones públicas

1.1. La comunicación organizacional

1.1.1. *Concepto*

Para realizar una aproximación al concepto de comunicación organizacional, comenzaremos abordando la conocida diferenciación en torno a los términos *ser*, *actuar* y *comunicar*, ya que comunicar es de una naturaleza radicalmente diferente a ser y actuar. Establecer una correlación “entre lo que una compañía es y hace en la realidad, con lo que dice de sí misma o conocemos de ella, no es una cuestión que viene dada de por sí, sino que es el resultado de una actitud, de un modo de conducta que depende de la cultura y la sensatez de cada organización” (Costa, 1995:36-37). Ese papel de intermediador atribuido a la comunicación lo asumimos las personas, que extraemos los significados a través de nuestras interpretaciones personales; por lo que las empresas/instituciones deben ser conscientes de que toda acción y toda comunicación están sometidas a las interpretaciones que de ellas hacen sus destinatarios.

Hoy resulta casi evidente para las organizaciones que no comunicar es casi como poner en peligro la supervivencia, o incluso puede significar comunicar en negativo, pero también se puede caer también en el peligro de radicalizar. Por una parte, es imposible que todo aquello que existe y está presente en la realidad no comunique; por otra, no todo es comunicación; y por último, no comunicar ciertas cosas puede formar parte de una estrategia de comunicación. En estos momentos las organizaciones no se plantean un dilema real entre comunicar o no comunicar, sino que tratan de hacer bien ambas cosas, en el momento oportuno y en el contexto pertinente, y hacerlo sinérgicamente con la acción: lo que se hace y cómo se hace (Costa, 1995). Se puede decir por tanto que todas las organizaciones comunican de alguna manera, sean o no conscientes de ello. Pero el acto consciente de comunicar es algo que hacen cuando buscan expresamente transmitir un mensaje determinado, influir en alguien o conseguir algún fin. Es decir, “cuando la comunicación aparece como un instrumento, como una especie de “nexo estratégico de influencia de las organizaciones con sus públicos” (Costa, 1995:44), es cuando podríamos hablar de comunicación organizacional. Lucas (2009) por su parte utiliza el término “comunicación mediada” para referirse al nuevo modelo de comunicación en las organizaciones, en el que cada medio o canal exige una codificación propia para su interacción con el emisor y el receptor.

Por otra parte, también conviene aclarar qué se entiende por información. Información es lo considerado como contenido útil, el mensaje de toda comunicación. A la vez, también resulta evidente que el manejo de esa información o de ese mensaje, debe recaer sobre alguien. Ese alguien por tanto, sería el responsable de comunicar la información, en y sobre cada organización; a ese alguien, Mercadé (2006:47-57) lo denomina “mediador institucional”, por ser quien da forma a esa actividad en su expresión comunicativa: “entre los códigos y los mensajes median los sujetos –individuales, grupales, sociales- que dejan su huella en los discursos, que perfilan e incluso a veces escoran los mensajes, porque los sujetos son necesariamente parciales”.

A continuación nos proponemos señalar algunas definiciones aportadas por diversos autores en torno al término “comunicación organizacional”.

Según Kreps (1995), se trata del proceso por medio del cual los miembros de una organización recolectan información pertinente sobre la misma y sobre los cambios que ocurren dentro de ella. La comunicación ayuda a lograr las metas individuales y de organización de cada entidad, y a coordinar el cumplimiento de sus necesidades personales, junto al logro de sus responsabilidades evolutivas en la organización.

La comunicación organizacional para Capriotti (1999:86) se refiere “a todos los mensajes que la organización transmite, mediante los cuales se presenta como entidad, como sujeto social, expone argumentos sobre ella y habla como un miembro de la sociedad. Esta comunicación de carácter institucional tiene como fin establecer lazos de comunicación con los diferentes públicos externos con los que se relaciona, no con fines estrictamente comerciales, sino más bien con la intención de generar una credibilidad y confianza en los públicos, logrando la aceptación de la organización a nivel social (...) En ella estarían enmarcadas todas las acciones vinculadas a las Relaciones públicas: relación con los medios de comunicación, organización de actos y actividades institucionales, publicidad institucional, etc”.

El papel de la comunicación organizacional sería para Regouby (2006:46) el de “una función estratégica dentro de la dirección de la empresa, basada en el QUÉ de la compañía”. Este mismo autor ha aportado su enfoque particular a la hora de conceptualizar el conjunto de potencialidades que la comunicación supone para una empresa, a través de varios elementos (Regouby, 1988:63):

- La puesta en escena de una estrategia de construcción y capitalización de un territorio exclusivo de marca.

- La puesta en marcha de una política de coherencias y de sinergia de los medios empleados.
- La orquestación permanente del conjunto.

Por otra parte, desde una perspectiva más académica, autores como Castro, Celeste y García (2005:28-31) tratan acerca de la comunicación organizacional como una disciplina con amplio bagaje teórico, que dispone de magníficos profesionales bien formados y capacitados para desarrollar su trabajo, pero que se enfrenta a algunos problemas terminológicos que señalamos a continuación:

- La comunicación no es periodismo, pues aunque es conocida la distinción entre informar y comunicar, los gestores organizacionales que mantienen ópticas de periodismo en la función de Comunicación no dejan de ser meros administradores de información sin aspectos innovadores que mantengan esa función en estrecho contacto con la estrategia empresarial y con el negocio. En este caso los medios de comunicación son considerados un canal más de todos los posibles en un departamento de comunicación, y no como canales estratégicos para gestionar una presencia activa de la entidad en la sociedad.
- La comunicación tampoco es una función de gestión de canales, y con frecuencia se dejan de lado parcelas importantes de la comunicación que es importante coordinar, así como áreas de la gestión de la información documental dentro de la empresa.
- La comunicación tampoco es marketing, aunque sea uno de los elementos que la constituyen. En cuanto que la comunicación es un proceso mediador en la formación de la imagen, es ridículo pensar que se puede trabajar aislados de las técnicas que inciden directamente en esa imagen.
- La comunicación debe integrar más y mejor las nuevas tecnologías (e-comunicación y e-marketing) para incluir dosis de creatividad que tienen que ir más allá de la mera presencia testimonial en Internet o en sus derivados.
- La comunicación también es publicidad, diseño, identidad corporativa, patrocinio y mecenazgo, pues debe ser siempre integral e integrada, buscando la coordinación y sinergias como principios básicos de actuación que permitan a la organización optimizar la percepción de sus públicos.
- La comunicación es una obligación legal, puesto que cualquier normativa que fomenta la transparencia en las organizaciones incide en destacar elementos propios del campo de acción de la comunicación organizacional.

Desde la perspectiva actual y con miras al futuro, hay que reconocer que la tecnología ha jugado un papel clave en el proceso de la globalización, revolucionando también el mundo de la comunicación organizacional. Dilenschneider (2010:94-96) explica cómo, debido a los continuos cambios del entorno, algunas estrategias comunicativas que resultan válidas

hoy, podrían ser un impedimento mañana. Y apunta algunos elementos para que la comunicación actual en las organizaciones sea efectiva, aplicándose a los distintos ámbitos en que ésta se desarrolla, y refiriéndose tanto al contenido como al tipo de público interno y externo:

1. Conocer quién es la audiencia, que probablemente no será homogénea. El lugar de trabajo es cada vez más diverso en cuanto a la identificación racial, nacional o étnica, etc. Y dentro de cada categoría de diversidad, hay también diferencias. El mecanismo de investigación ideal, en términos de lograr una alta participación y obtención de conocimiento, es el de la e-encuesta anónima.

2. Establecer confianza, pues la confianza lo es todo. Pero aunque puede lograrse de muy diversos modos, la clave está en construirla de manera que haga aparecer como más auténtica a la organización. Normalmente este diálogo comienza con el supervisor que contacta “en primera línea” con el público, en quien la mayoría de la gente busca información franca, aunque a veces no sean buenas noticias. A través de las palabras, el lenguaje corporal, las expresiones del rostro y las actitudes, un supervisor puede ganar o perder la confianza del público.

3. Escuchar. La escucha abre las mentes y los corazones. Todos los seres humanos necesitan notar un sentido de pertenencia que llega cuando perciben que se les escucha, aunque no necesariamente se esté de acuerdo.

¿Cómo pueden escuchar las organizaciones? A través de Intranets, e-encuestas, reuniones periódicas, reuniones municipales en las que las presentaciones sean cortas y el diálogo extenso, etc.

4. Ser humanos. El rostro humano triunfa sobre la personalidad corporativa. Humano no significa necesariamente campechano o familiar, sino todo aquello necesario para presentarse a sí mismo lo suficientemente real como para conectar con otro ser humano. Los negocios se ha convertido en una conversación, incluso si esa conversación se enmarca como de arriba hacia abajo, y aunque se le permita hacer pocas preguntas.

5. Ofrecer mensajes significativos. Las noticias positivas y negativas se deben transmitir como igualmente significativas en forma de mensaje. Transmitir noticias nunca produce una “insolación” en el público, pues la gente busca, necesita saber el significado de las cosas. Un mensaje dota de significado a los datos en bruto, a los eventos o incidentes, lo que minimiza la incertidumbre y la ambigüedad.

6. Ser específicos y entretenidos. Los empleados necesitan saber cómo encajar su trabajo personal y su función con el plan empresarial. Les ayuda saber que pueden aportar ideas para hacer su trabajo mejor, más barato o más rápido. Ese ajuste se puede comunicar a través de narraciones, dramatizaciones, videos humorísticos con secuencias de comandos compuestos por empleados, explosiones de correo electrónico al día, y un wiki.

7. Entregar más con menos. Aunque las empresas se dan cuenta de que los empleados quieren comunicaciones frecuentes, también descubre que las comunicaciones tienen que transmitirse períodos breves de atención. Simplificar los conceptos y transmitirlos en un lenguaje fácil de leer. No distribuir la comunicación con emails masivos, sino personalizarla de alguna manera.

8. Elegir el medio adecuado. El medio adecuado significa que el mensaje se comunica y el medio equivocado significa que no se produce la comunicación.

9. Celebrar los logros del grupo, no los individuales. Esto creará un ethos del “nosotros” y un clima de equipo dentro de la organización.

10. Asumir el compromiso de la medición. Siempre medir, pero para ello la organización tiene que delimitar qué hay que medir y cómo hacerlo, y eso resulta ciertamente complejo.

1.1.2. Tipos de comunicación organizacional

A continuación recogemos las propuestas realizadas por diversos autores en torno a la tipificación de la comunicación organizacional (Regouby, 1988; Costa, 1995; Villafañe, 1999; Martín, 2004, García, 2005; Losada, 2004 y 2009).

Si atendemos al modo de expresión, al modo de destino y al modo de transmisión, la propuesta de Regouby (1988:76-79) sobre los diferentes de modos de plantear la comunicación es la siguiente:

1. Modo de expresión: los niveles del discurso de la comunicación global

- El discurso de la identidad: comunicación de la identidad corporativa
- El discurso de la personalidad: comunicación de la marca
- El discurso de los hechos: comunicación del producto
- El discurso cultural: comunicación institucional

2. Modo de destino: los destinos de la comunicación global

- Comunicación de destino interno: la comunicación interna
- Comunicación con destino mercantil: comunicación con el gran público; comunicación profesional y comunicación *bussines to bussines*
- Comunicación con destino al entorno: política de contratación; comunicación financiera; comunicación política; comunicación social; comunicación de opinión pública

3. Modo de transmisión: técnicas de la comunicación global

- Comunicación diseño
- Comunicación publicitaria

- Comunicación sobre el terreno
- Comunicación directa
- Comunicación socio-relacional

Por otra parte, Costa (1995:235) plantea una segmentación de la comunicación organizacional atendiendo a un entramado de escenarios, actores y acciones en los siguientes ámbitos:

- **Ámbito interno:** definido por las tipologías que devienen de la organización y su estructura jerárquica, funcional y psicológica. Su denominador común es la pertenencia o la adhesión a la empresa, el formar parte de ella.
- **Ámbito intermedio:** ocupan este espacio central tipologías de públicos mucho más variadas y discontinuas que en el ámbito interno, lo que hace este ámbito intermediario menos estable, y lo define como un espacio de conexión bilateral: entre la empresa y su exterior. De ahí la condición estratégica de este ámbito intermediario para la comunicación empresarial.

Entre el ámbito intermedio y el externo también sitúa un marco ambiental, terreno de la arquitectura corporativa, que define una personalidad institucional y al mismo tiempo una personalidad funcional vinculada al servicio (puntos de venta y atención al público. Posee la doble condición de estar formado por personas y por espacios físicos, en los que tiene efecto esa relación.

- **Ámbito externo:** se caracteriza por tipologías de públicos que son ajenos a la empresa y que no se sienten afectados más que a través de los servicios: son sus usuarios beneficiarios, los clientes. Aquí las técnicas y los medios de operación y de comunicación se unen a la acción comercial, a la que en general sirven.

Losada (2004:52) se refiere también a la comunicación organizacional haciendo una distinción entre los términos “comunicación institucional” y “comunicación corporativa”. Entiende la comunicación institucional como continuadora de las Relaciones públicas, y la define como “el conjunto de relaciones que se extiende a todos los ámbitos de interacción organizacional y que se desarrolla como expresión oficial e intencional de la institución –en calidad de actor reconocible de los procesos de comunicación-, a través de la integración de todos los medios a su alcance para facilitar su propio funcionamiento interno y favorecer la creación de una determinada Imagen Pública que resulte de la difusión de una personalidad, definida en congruencia con su propia realidad, sus expectativas y objetivos, con las percepciones de sus miembros y las demandas del entorno”.

Considera en cambio la comunicación corporativa como propia del ámbito de las empresas, que “ha experimentado un crecimiento significativo en los últimos años, dejando de moverse en el terreno de la reivindicación, para posarse en la realidad empresarial de

forma firme y continuada, y ocupando un espacio que no existía o que ha contribuido a dar un valor que no tenía”. Es decir, la comunicación corporativa se ha posicionado –según Losada (2009:146)- “como un factor estratégico indudable, muy lejos de los comienzos titubeantes en los que suponía un mero adorno estético en el engranaje empresarial o un factor puramente comercial”.

También Martín (2004:46 y 48) hace referencia a los conceptos comunicación empresarial e institucional para definir la comunicación organizacional, definiéndolos de manera casi idéntica como la “creación, coordinación, análisis, desarrollo, difusión y control de toda acción de gestión informativa interna y externa, que diariamente se produce en una empresa o corporación/institución, tanto a nivel de actividades, servicios o productos, que afecta a un determinado público o colectivo social, y que se transmite a través de los medios de comunicación internos y externos, para así potenciar su imagen corporativa/institucional”.

García (2005:49) entiende la comunicación organizacional como “el conjunto de mensajes que emite una organización tanto interna como externamente, así como los recursos humanos y técnicos utilizados con el fin de transmitir una imagen positiva y unificada de la entidad hacia sus diferentes públicos”. Según explica la autora (2005:46), se podría decir que “el inicio de la utilización del término está vinculado a la concepción de globalidad, que incluiría a todos los miembros de la entidad y a los diferentes flujos comunicativos que se establecen entre ellos”, y considera que se va convirtiendo progresivamente en una función esencial similar a la de otras áreas que trabajan dentro de la organización, y que por lo tanto debe ser planificada e implementada con los recursos necesarios. La misma autora hace también una distinción entre comunicación empresarial e institucional, que coincide esencialmente con los autores que acabamos de citar. El término “comunicación empresarial” lo aplica a la información que una empresa transmite de lo que interesa a todos los que se relacionan con ella; es decir, se refiere más bien a la comunicación de entidades con una actividad comercial. Y el término “comunicación institucional” quedaría reservado para todos aquellos mensajes que la organización transmite y a través de los que se presenta como entidad, como sujeto social, expone argumentos sobre ella misma y habla como un miembro de la sociedad.

Por último, desde una perspectiva más bien terminológica, señalamos la opinión de Castro (2007:15), quien concibe el término “comunicación corporativa” como un “paraguas” aglutinador de las diversas actividades comunicativas en una organización: “cuando nos fijamos en el universo empresarial, podemos comprobar la existencia de las direcciones Financiera, Comercial, de Marketing, de Recursos Humanos... Estamos de acuerdo en que

estas direcciones, con algunas pequeñas modificaciones, en todos los sitios se llaman de la misma manera. Y lo que es más importante, en casi todos los cerebros existen ideas similares acerca de para qué sirven y cuál es la actividad de cada una de estas disciplinas. La idea de usar el nombre de “comunicación corporativa” persigue eliminar lo máximo posible esa confusión propia y ajena. Pero la elección de un nombre no supone la aplicación forzosa de un corsé tan incómodo como excluyente, ya que actuará como un paraguas bajo el que se van a resguardar acciones que tienen sus propias singularidades: actos de relaciones públicas, relaciones con los medios, comunicación financiera, desarrollo de la identidad corporativa, comunicación de crisis, etc. Esto nos demuestra que, siendo la Comunicación Corporativa una especialidad, existen otras subespecialidades que pueden trabajar acatando una estrategia global”.

1.1.3. Algunos conceptos fundamentales en torno a la comunicación en las organizaciones

En continuidad con las reflexiones realizadas en torno a la comunicación organizacional, analizaremos a continuación varios conceptos con los que se definen y concretan algunos intangibles en las organizaciones. Se podría decir que, al igual que las personas, las empresas u organizaciones tienen también una personalidad propia que se refleja tanto en sus formas de organización y relaciones internas, como en los signos con que son percibidas y reconocidas en el exterior. Este conjunto de rasgos por los que cada empresa o institución es reconocida, son un referente inevitable de ellas mismas a través de su marca que, respecto al mercado, serán percibidos a través de lo que conocemos como “reputación”.

Cultura corporativa

Todas las organizaciones puede decirse que “poseen unas pautas generales que orientan los comportamientos personales y grupales dentro de la compañía, y que reciben el nombre de cultura corporativa” (Capriotti, 1999:147). Algo así como los rasgos que definen el estilo propio de una organización y su comportamiento con la sociedad, integrados por tres componentes: las creencias, los valores y las pautas de conducta” (2009:24).

Al mismo tiempo, dicha cultura será un aspecto fundamental a tener en cuenta a la hora de configurar la imagen corporativa de una entidad, ya que los elementos visibles de una empresa (sus productos, servicios, la conducta de sus miembros, etc) estarán lógicamente influidos y determinados por la cultura de la organización. Villafañe relaciona el concepto de identidad con el de cultura corporativa, definiendo éste como “la construcción social de

la identidad de la organización; es decir, el modo que tiene la organización de integrar y expresar los atributos que la definen, o dicho de manera más simple, el modo de ser y de hacer de la organización” (1999:31).

Del Pozo (2000:29) recoge la definición sobre cultura en las organizaciones propuesta por Edgar K. Schein, uno de los autores que con mayor profundidad y rigor han estudiado este concepto: “el conjunto de normas y valores que caracterizan el estilo, la filosofía, la personalidad, el clima y el espíritu de empresa, junto con el modo de estructurar los recursos materiales y humanos que la configuran, y teniendo en cuenta la influencia del entorno en el que se encuentra. Es por tanto ese conjunto de disposiciones inmateriales que dan razón de su actividad, y la comunicación es parte de ellas”.

Para Antonio Cordón, la cultura corporativa sería “el conjunto de normas –escritas o no– que componen la base del comportamiento de los empleados de la compañía, y que inspiran tanto sus relaciones internas, como las que mantienen con sus diferentes públicos, desde los clientes a la sociedad en general. A menudo esa cultura está directamente inspirada por las ideas de los fundadores de dichas empresas y/o instituciones, o por el discurso dominante en un determinado ambiente y tiempo” (Bel, 2004:112).

Actualmente, un gran número de empresas y/o instituciones de todo el mundo utilizan tres conceptos para definir su cultura corporativa: *la visión, la misión y los valores* (Bel, 2004:113-114):

- La *visión* trata de formular la representación de futuro de la empresa en su entorno, el “hacia dónde vamos”. Ha de ser lo suficientemente motivadora como para animar a los empleados a realizar el esfuerzo para hacerla posible en el tiempo.
- Con la *misión* se trata de explicar “para qué se está ahí”; es decir, para qué se ha creado la empresa y para que se trabaja. La misión trata de enviar un mensaje a empleados y públicos, procura humanizar la estrategia de la empresa estableciendo una promesa, una propuesta de valor que la empresa desea transmitir, de modo que sea comprensible para todos ellos. Es “el punto inicial clave de un negocio; define el por qué y para qué existe una organización (...) y tiene que ver con los propósitos, enfoque y compromisos de los promotores y/o accionistas. (Pérez, 2008:149).
- Los *valores corporativos* serían el alma, los ejes de conducta de una empresa y están relacionados con el propósito de la misma. Son una toma de posición en lo que se refiere a las relaciones de la empresa con su entorno, con su forma de hacer negocios, tratar a sus empleados, cómo estos se relacionan entre sí y con sus públicos externos. Normalmente

son pocos, han sido implantados por los creadores de la empresa, y suelen estar interiorizados por sus empleados.

Identidad corporativa

Existe un enfoque mayoritario de la comunicación organizacional -tanto a nivel académico como profesional- que, al referirse a la identidad corporativa de una organización, la asocia con los rasgos distintivos a nivel de creencias, valores y atributos que constituyen su cultura, y no sólo con los aspectos gráficos visuales de la misma (Capriotti, 2009). En este sentido, este autor define la identidad como “el conjunto de características centrales, perdurables y distintivas de una organización, con las que la propia organización se autoidentifica (a nivel introspectivo) y se autodiferencia de las otras organizaciones de su entorno. Al hablar de características centrales, nos referimos a aquellas que son fundamentales y esenciales para la organización, que están en su ADN corporativo. Por perdurables entendemos aquellos aspectos que tienen permanencia o voluntad de permanencia en el tiempo, que provienen del pasado, que están en el presente y que se pretende mantenerlos en el futuro. Y la característica de distintivas significa que están relacionadas con los elementos individualizadores y diferenciales que tiene una organización en relación con otras entidades” (2009:21).

La identidad de una empresa y/o institución constituye el “ser” de la empresa, su esencia (Villafañe, 1999). Se trata de “un valor especialmente cualitativo; un conjunto de datos de percepción y de experiencia: significados que el público extrae y subjetiviza, siempre en función de sus motivaciones y cuadros de valores. Los individuos la incorporan a sus esquemas mentales y la utilizan, conscientemente o no, para realizar sus actos, expresar sus opiniones y relacionarse con la empresa y los servicios en cuestión” (Costa, 1995:42).

Es decisivo por tanto que las organizaciones orienten sus esfuerzos a “establecer una identidad corporativa fuerte, coherente y distintiva (de sus productos y/o servicios y de la organización en sí misma) y comunicarla adecuadamente a sus públicos. Este proceso de gestión (identificación, estructuración y comunicación) de los atributos propios de identidad para crear y mantener vínculos relevantes con sus públicos, es lo que se conoce en los países anglosajones con el nombre genérico de *branding*” (Capriotti, 2009:11).

Imagen corporativa

Como consecuencia de lo anterior, si tratáramos de definir la percepción que los públicos obtienen de la identidad corporativa de una empresa o institución, estaríamos hablando de

su imagen. Villafañe (1999:30) la define como “la integración en la mente de los públicos de todos los *inputs* emitidos por una empresa en su relación ordinaria con ellos”.

En la misma línea, sería para Capiotti (2009:16) como “una estructura mental cognitiva; es decir, aquella imagen que tienen los públicos acerca de un organización en cuanto entidad, como sujeto social. La idea global que tienen sobre sus productos, sus actividades y su conducta”. Para este autor, los individuos en su vida cotidiana se encuentran ante un cúmulo innumerable de informaciones provenientes de diversos productos, personas u organizaciones, y ante dicha situación, tienen la necesidad de realizar procesos de simplificación que les permitan, en un momento dado, poder reconocer personas o entidades previamente experimentadas sin tener que realizar un nuevo proceso de conocimiento. Es decir, basándose en las experiencias pasadas, ya sean personales o sociales, los públicos realizan una actividad simplificadora, pero significativa, entre lo nuevo y lo ya adquirido, y otorgan a las personas u organizaciones un conjunto de atributos, rasgos o características, por medio de los cuales los identifican y distinguen de los demás. “Estos esquemas simplificados de las cosas o personas, de carácter cognitivo, se incorporan a la memoria de las personas, y son recuperadas en los momentos en que los individuos las necesitan, para reconocer, identificar y diferenciar tales objetos o individuos con respecto a otros” (2009:106).

La imagen corporativa sería por tanto como el resultado de la identidad organizacional, expresada en hechos y mensajes tanto para la empresa como para el público (Costa, 1995:45):

- Para la empresa, la imagen es un instrumento estratégico, un conjunto de técnicas mentales y materiales que tienen por objeto crear y fijar en la memoria del público unos valores positivos, motivantes y duraderos. Estos valores se reforzarán en el tiempo por medio de los servicios, actuaciones y comunicaciones.
- Para el público, la imagen es la visión externa de la empresa. Es la traducción psicológica de su identidad a través de signos y/o expresiones verbales, visuales, etc. (logotipo, características gráficas y/o audiovisuales, así como otros elementos del lenguaje corporativo) que impregnan los mensajes, productos, servicios, publicidad y promoción, etc. y que determinan las opiniones y comportamientos del público en relación con la empresa.

Debido al entorno general competitivo en que nos encontramos actualmente, uno de los problemas más importantes para las organizaciones es que los públicos tienen dificultades para identificar y diferenciar los productos, servicios y organizaciones existentes en un mercado o sector de actividad. Por esta razón, la imagen corporativa (los atributos que los públicos asocian a una organización) y la gestión que una organización realiza de ella,

adquiere una importancia fundamental, pues crea valor para la entidad y se establece como un activo intangible estratégico que permite a la organización los siguientes objetivos (Capriotti, 2009:12-13):

- Ocupar un espacio en la mente de los públicos: si la organización está en la mente de los públicos, existe, y si no, no existe.
- Facilitar la diferenciación de la organización de otras entidades, por medio de un perfil de identidad propio, duradero y diferenciado, creando valor para los públicos. Además de existir, esa existencia debe ser valiosa para los públicos, debe tener un valor diferencial con respecto a las otras organizaciones que existen en la mente de los públicos; que los públicos han de considerarla como una opción o alternativa diferente y válida a las demás organizaciones.
- Disminuir la influencia de los factores situacionales en la decisión de compra, ya que las personas dispondrán de una información adicional importante sobre la organización. Con ello, las organizaciones con una imagen corporativa consolidada podrán minimizar el impacto, en cuanto a influencia en las decisiones de compra, que tienen los factores de situación y los factores coyunturales, ya sean individuales o sociales.
- Actuar como un factor de poder en las negociaciones entre fabricante y distribuidor.
- Lograr vender mejor. Una organización que tiene una buena imagen corporativa podrá vender sus productos o servicios con un margen superior, ya que seguramente podrá colocar precios más altos en relación con otros similares. Esto es porque la gente estaría dispuesta a pagar un plus de marca, ya que la imagen corporativa sería una garantía de calidad o de prestaciones superiores a los demás productos o servicios.
- Atraer mejores inversores. Una buena imagen corporativa facilitará que los inversores estén interesados en participar en una entidad aportando capital, ya que la perspectiva de beneficios puede ser superior a otras organizaciones que no posean una buena imagen o que sean desconocidas.
- Conseguir mejores trabajadores. Una organización que tenga buena imagen corporativa será más apetecible para trabajar. Para las personas que trabajan en el sector, esa entidad será una referencia, y será preferida a otras, lo cual le facilitará a dicha organización la contratación de personas más adecuadas en función de su perfil profesional.

Terminamos este punto señalando que el conjunto de rasgos y atributos que conforman la cultura, identidad e imagen corporativas, se trasladan a los públicos de interés a través de la gestión de la comunicación en cada organización -comunicación corporativa- que incluye, según diversos autores:

- La planificación de un sistema de acciones institucionales de comunicación de la organización con sus públicos. Para Capriotti, pueden diferenciarse a tres niveles (2009:46): la comunicación masiva (medios de comunicación); las relaciones interpersonales; y la experiencia personal. Los dos primeros (los medios masivos de comunicación y las relaciones interpersonales) proveerán al individuo de “información socialmente mediada”, mientras que el tercero (la experiencia personal con las organizaciones) le aportará al sujeto la “información directamente experimentada”.

- La confección de un Manual en el que “se personaliza –de manera impresa y gráfica- un conjunto de normas homogéneas que aúnan cada una de las actuaciones de comunicación de la empresa” (Martín, 2006:234). Villafañe lo denomina “Manual de normas de identidad visual” -también llamado Manual de identidad corporativa- en el que “se definen las constantes universales de identidad visual y se prescribe la normativa que debe seguirse en sus aplicaciones” (1999:81).

El estudio de la identidad visual se vincula al análisis de todo lo relacionado con sus elementos constitutivos: el símbolo (la figura icónica que representa a la organización); el logotipo y tipografía corporativa (el nombre de la organización escrito con una tipografía particular y de una manera especial); y los colores corporativos (o gama cromática, es decir, aquellos colores que identifican a la organización). Según Xifra (2011:271) “el empleo del logotipo y del grafismo del nombre es indudablemente un elemento esencial cuya utilización debe codificarse hasta el más mínimo detalle, con tal de reforzar visualmente la identidad de la organización (...). Una de las tareas de los profesionales de las relaciones públicas es velar por el estricto cumplimiento y respeto de este manual, y para ello, llegar, en el plano interno, a hacer comprender a todos los trabajadores su aplicación”.

Dichos elementos deberán aplicarse a todo el material propio y representativo de la empresa o institución: web, memorias, boletines, sobres, folios, impresos, tarjetas, actos institucionales, ferias, folletos, publicidad, productos, etc (Villafañe, 1999). También se aplicarán a todo el “diseño gráfico, audiovisual, industrial, ambiental o arquitectónico” realizado por la empresa (Capriotti, 1999:19).

Responsabilidad Social Corporativa (RSC)

Por último abordaremos el concepto de responsabilidad social corporativa, cada vez más asociado a las Relaciones públicas en cuanto que se considera una forma a través de la cual las empresas pueden gestionar temas emergentes -a menudo de carácter social- mediante campañas o programas. Incluso las predicciones de futuro señalan que las

organizaciones serán juzgadas más por sus políticas sociales que por sus productos y servicios; y los públicos de esas políticas serán considerados entonces los más influyentes (Heath, 2001). Hasta el punto de que la RSC está actualmente en los primeros puestos de las listas de prioridades de los ejecutivos y de sus profesionales de la comunicación (Wilcox, 2012).

Desde hace bastante tiempo los gestores de la comunicación han entendido que la comunicación de la vertiente social de la empresa es una importante dimensión para su proyección positiva y que, por lo tanto, es fundamental su gestión desde un punto de vista comunicativo, ya que manifiesta un compromiso explícito sobre la conducta como organización en relación con sus públicos. Las personas “juzgan cada vez más a las compañías en función de sus valores y comportamientos en la sociedad, y en esa línea de percepción social, encajan perfectamente el desarrollo del Patrocinio o el Mecenazgo y, crecientemente, de la Responsabilidad Social Corporativa. (...) Los gestores parecen haberse dado cuenta de que cada vez es más necesario desarrollar prácticas responsables en el comportamiento diario de la empresa, un mínimo cada vez más extendido para buena parte de ellas, especialmente las más grandes y las que desarrollan su actividad en sectores socialmente más sensibles” (Losada, 2009:158).

La responsabilidad social corporativa puede integrarse dentro del vasto campo de la ética empresarial, que afecta tanto interna como externamente a las organizaciones y que “tuvo su impulso en los años 1960 y 1970, cuando se criticaba mucho a las corporaciones. El rol social de la empresa y sus responsabilidades respecto a la sociedad, más allá de la contribución económica y los impuestos, dio pie a una multitud de temas a los cuales las empresas se vieron forzadas a responder” (L'Etang, 2009:136).

Externamente, la RSC incluye temas relativos a los consumidores, la seguridad de los productos, la contaminación, la regulación, las empresas multinacionales y diversas implicaciones de la globalización. Internamente se centra en temas como la discriminación, la calidad de la vida laboral, las relaciones con los empleados y sus derechos, las prácticas de recursos humanos, la privacidad de los empleados, la gobernanza y la estructura (poder y responsabilidad), etc. Pero en definitiva con las políticas de RSC no se trata de lograr un mero cumplimiento de la ley en los campos mencionados, sino de dar un paso más en el compromiso social de la empresa en cada uno o en alguno de ellos.

La crítica más frecuente que reciben las organizaciones respecto a sus políticas de responsabilidad social corporativa es la de examinar si los programas de RSC se acometen como deber moral o puramente para beneficio de la organización, o si también se busca realizar cambios positivos para los desfavorecidos: “cuando los programas son

evaluados tan sólo en términos de cobertura mediática y reputación organizativa indican un importante interés propio. La evaluación que involucra a los beneficiarios de la RSC en el desarrollo y evaluación de los programas es claramente distinta en cuanto a orientación moral (L'Etang, 2009:138). Por estos motivos, Losada (2009:159) insiste en que “todo el conjunto de mensajes y manifestaciones concretas a las que obliga la RSC debe estar íntimamente unido a la dirección de comunicación de la compañía y debe ser gestionado con profesionalidad y coherencia, sin caer en prácticas que traten sólo de legitimar socialmente la actividad de la empresa o como mera estrategia de maquillaje ético puramente comercial”.

Retomando el concepto de comunicación organizacional con el que comenzamos el capítulo, y para enlazar con el punto siguiente, queremos señalar cómo de forma creciente el término “organización” en sí mismo empezó a ser considerado como una consecuencia de la práctica comunicativa. De ahí la importancia que la comunicación organizativa tiene para los profesionales y teóricos de las Relaciones públicas y, por supuesto, la importancia de las Relaciones públicas para los que trabajan en la comunicación organizativa.

En esta línea, L'Etang (2009) establece una relación entre las Relaciones públicas y la comunicación organizativa, entendida ésta como área académica que intenta entender la forma en que los participantes o públicos de una organización comprenden y viven las organizaciones. Este autor representa toda una doctrina europea de las Relaciones públicas que destaca principalmente por una visión más cercana al individuo, y sobre el concepto de “confianza” generado por los públicos por medio de la comunicación, que se distancia -desde un punto de vista filosófico y desde sus orígenes- de la escuela norteamericana.

1.2. Las Relaciones públicas como factor clave en la gestión de la comunicación corporativa

1.2.1. *Origen y concepto de Relaciones públicas*

Origen de las Relaciones públicas

Hoy es comúnmente admitido por la mayoría de los estudiosos en la materia, que el origen de la comunicación organizacional puede encontrarse en las Relaciones públicas, definidas en 1952 por Bernays (1996) como información dada al público; persuasión dirigida hacia el público para modificar sus actitudes y acciones; y esfuerzo para integrar las actitudes y acciones de una institución con su público, y las del público con esa institución o sus relaciones con los medios.

Según Bernays (1990) las Relaciones públicas nacen y se expanden en una determinada sociedad y ante unas concretas necesidades sociales, por lo que su aparición viene a responder a necesidades demandadas por la evolución política, económica o social del siglo XX. Partiendo de la clasificación realizada por Castillo (2004a:44-45) sobre las etapas de desarrollo de las Relaciones públicas, introducimos algunas aportaciones realizadas por diversos autores, tratando de sintetizar su nacimiento y evolución en el tiempo: progresiva implantación (desde finales del siglo XIX hasta la I Guerra Mundial); consolidación como disciplina universitaria (de 1919 a 1929); generalización en los ámbitos privados y públicos (de 1929 a 1945); y expansión internacional (desde 1945 hasta nuestros días).

1. Primera etapa de progresiva implantación (desde finales del siglo XIX hasta la I Guerra Mundial). Las Relaciones públicas tienen cierta presencia en el ámbito privado (empieza a existir algún responsable de que determinadas personas y empresas aparezcan en los periódicos de la época) y en el público o institucional (el conflicto bélico fomenta la profundización y el estudio de las técnicas propagandísticas, al tiempo que se crean grandes campañas de comunicación para convencer a la población).

A lo largo de estas décadas, Goldman (1948) trata sobre la confusión existente en torno a las Relaciones públicas, ocasionada -según él- por las tres etapas de su historia que, a su modo de ver aún se solapan descaradamente (Rodríguez, 2011:261):

- La etapa primera sería la del “agente de prensa”, vigente durante siglos en Estados Unidos, que tenía como objeto evitar el “oportuno descubrimiento de la verdad” y que se caracterizaba por la escasa consideración hacia los públicos. Especialmente aplicable al siglo XIX, contaba con métodos de comunicación localizados puesto que las relaciones entre grupos eran muy simples. Tras la Guerra civil americana, los grandes negociantes pensaban que cuanto menos supiera el público sobre ellos y sus actividades, más provechosas serían éstas. Tan sólo a finales del siglo XIX el público comenzó a quejarse de este secretismo.

- Con el cambio de siglo, empezó para Goldman la segunda etapa histórica en la evolución de las Relaciones públicas. El clima favorable en que se movían los negocios terminó con la llegada de los *muckrakers* o periodistas de investigación, quienes se encargaron de desenmascarar sus abusos ante la opinión pública. Ante tal situación, los grandes empresarios tuvieron que contar con la ayuda de expertos en *publicity*. La opinión pública debía estar informada veraz y objetivamente de la realidad, tal y como se desprendía de la “declaración de principios” de uno de los pioneros de las Relaciones públicas -Ivy Lee- que las consideraba un proceso de doble dirección.

Ante esta nueva situación, poderosas empresas empezaron a utilizar las Relaciones públicas “como herramienta para defender sus intereses y sus monopolios contra periodistas indiscretos y contra la normativa del gobierno. Ponían el acento en ofrecer su propia versión de la historia, así como en contraatacar, con objeto de influenciar a la opinión pública y prevenir cambios que supusieran mayor normativa laboral por parte de la Administración Pública” (Cultip, 2001:32).

A principios del siglo XX, la llegada de la I Guerra Mundial -según Goldman (1948)- supuso la primera experiencia de venta a gran escala, donde la palabra “propaganda” pasó a un primer plano.

- Y la última fase señalada por este autor arranca con el fin de la I Guerra Mundial y abre una etapa de comprensión hacia el público en la que las Relaciones públicas se equiparan a una calle de doble sentido.

Por tanto, aunque las modernas Relaciones públicas pueden considerarse un fenómeno del siglo XX, sus orígenes como tales se encuentran en América a lo largo del siglo XIX. Xifra (2011:47) incide además en la importancia de la revolución industrial como hito destacado: “los empresarios acusaban a los huelguistas de ser los responsables directos de todas las miserias de la clase obrera, y los trabajadores denunciaban a los patronos y a las fuerzas sociales que les respaldaban. Se dirigían a la opinión, lanzaban proclamas en nombre de quienes sufrían, difundían fotografías de mujeres y niños muriendo de hambre (...) y fue el pueblo norteamericano el primero en buscar una solución a estos problemas, generalizando la idea de las relaciones públicas”.

2. Inserción y consolidación de las Relaciones públicas como disciplina universitaria (de 1919 a 1929). Especialmente a partir de los años 20, con la irrupción de Edward L. Bernays¹ como primer profesor universitario de la disciplina y autor del primer libro sobre la materia, será cuando las Relaciones públicas comenzarán a trabajar con criterios científicos, al proporcionar una impronta académica y rigurosa a la actividad. Será también a comienzos del siglo XX cuando las empresas, los sindicatos, los grupos y otras organizaciones se darán cuenta del interés creciente que el norteamericano medio tiene en sus asuntos (Goldman, 1948), y estas estructuras sociales empezarán a apreciar en su justa medida la fuerza de la *publicity* como arma para influir en la opinión pública, al considerarla un elemento crucial en sus propósitos persuasivos y de influencia.

¹ Bernays conceptuó el modelo asimétrico bidireccional de las relaciones públicas, que ponía el énfasis en la aplicación de la investigación de las ciencias sociales y de la psicología conductista para formular campañas y mensajes que pudieran cambiar las percepciones de la gente y fomentar determinados comportamientos. Incluía la escucha activa de los públicos, pero proponía la recepción de *feedback* para formular un mensaje persuasivo más eficaz (Xifra, 2011).

3. Generalización en los ámbitos privados y públicos (de 1929 a 1945). Debido a la crisis económica de 1929 y al esfuerzo comunicativo -entre otros- que supuso la II Guerra Mundial, es cuando se potencia la actividad de las Relaciones públicas dirigidas a las grandes masas. Es entonces cuando estas se relacionaron con la propaganda (en ambos bandos), y se asociaron a ellas diversas connotaciones negativas, por lo que había que buscar una base teórica que las diferenciara, justificara y limpiara su imagen. Por este motivo enseguida se difundió la idea del *goodwill*, como necesidad de vincular las actividades de Relaciones públicas al objetivo de conseguir el beneplácito del público (García, 2005). También en estos años se siguió expandiendo el uso de técnicas de Relaciones públicas en el contexto de las empresas privadas. A finales de la década de 1930, Harwood Childs -profesor de Yale y fundador del *Public Opinion Quarterly*- afirmó que la función básica de las Relaciones públicas era “reconciliar o ajustar al interés público los aspectos de nuestro comportamiento personal y corporativo que tengan trascendencia social (...); es decir, ayudar a las organizaciones a ajustarse a su entorno” (Cultip, 2001:33).

4. Expansión internacional (desde 1945 hasta nuestros días). En la década de los 50 se universalizan de forma especial las relaciones públicas, al menos en la denominada «área occidental», debido principalmente a la extraordinaria influencia norteamericana en los campos político, social, económico, etc. Tras la II Guerra Mundial y durante varias décadas “las definiciones de Relaciones públicas evolucionaron con tendencia a incluir nociones de comunicación bilateral y relaciones, incluyendo palabras como *recíproco*, *mutuo*, y *entre dos partes*, indicando un punto más maduro de la actividad (Cultip, 2001:33).

España asistió también al nacimiento de esta disciplina en los años 50-60, acompañada en cierta medida por los Planes de estabilización bajo el régimen dictatorial de Franco (Rodríguez, 2012); algo insólito en comparación con otros países, si se tiene en cuenta que esta actividad presupone el intercambio libre de ideas y opiniones que capacite a los ciudadanos para intervenir y configurar el debate público (Montero, 2010).

Sin embargo, el término “Relaciones públicas” no formó parte de la práctica diaria en el sector hasta bien entrados los años 60. Es reconocido el trabajo de Joaquín Maestre Morata que trabajaba para la Agencia de publicidad Danis y que parece haber sido el primero en utilizar la expresión “Campaña de Relaciones públicas” en lugar del término convencional que se había utilizado en la empresa desde el año 1956: “Prestigio publicidad”. Con su nuevo tipo de campaña consideraba como objetivo la mejora de la situación social de la época, y no sólo promover el consumo de un producto dado (Rodríguez, 2012).

En 1960 nace la Sociedad Anónima Española de Relaciones Públicas (S.A.E. de RP), que “constituyó el arranque de la disciplina en España y la decisión de desmarcarse de la evolución de la publicidad y perfilarse como una nueva profesión” (Montero, 2010:62).

En 1961 se funda la primera Asociación profesional de RP en Barcelona (Rodríguez, 2012) -la Asociación Técnica de Relaciones Públicas (ATRP)-, y en 1975² se manifiesta la necesidad de regular jurídicamente esta actividad: “Las Relaciones públicas constituyen una nueva técnica de comunicación social de reciente incorporación a los más diversos sectores de la vida española, en la que cuenta ya con una magnitud académica y profesional de cierta importancia para justificar una acción del Estado orientada a ordenar o institucionalizar dicha actividad”.

Concepto de Relaciones públicas

Tras este breve recorrido histórico sobre el origen de las Relaciones públicas, trataremos de recoger las definiciones con que diversos autores y Asociaciones conceptualizan el término, enmarcándolo en el ámbito de la gestión de la comunicación por parte de las organizaciones, y poniendo el acento en diferentes aspectos.

Para Jablin (1987) las Relaciones públicas son un factor clave en la gestión de la comunicación organizacional, entendida como el proceso de creación, intercambio, procesamiento y almacenamiento de mensajes dentro de un sistema de objetivos determinados.

El norteamericano James Hutton (1999:204-208) contribuyó con su trabajo a explicar la orientación estratégica otorgada por las organizaciones a la función de las Relaciones públicas, y estableció seis modelos que respondían a otros tantos modos de llevar a cabo la práctica profesional:

1. *Persuasion*. Política de actuación proactiva que intenta persuadir a los públicos para que se produzca una modificación en sus percepciones, más favorable a los intereses de la organización.
2. *Advocacy*. Muy parecido al anterior, aunque con el matiz diferencial de que la intervención de la función se realiza desde otra iniciativa, por lo general ligada a un contexto de debate, controversia o declarada oposición.
3. *Public Information*. La organización juega un rol formativo con respecto a sus públicos y al proceso de emisión de mensajes.
4. *Cause-Related*. Política de persuasión proactiva, pero que en lugar de apoyar los intereses de una organización en concreto, lo hace con respecto a la sociedad en general o a una causa determinada.

² Boletín Oficial del Estado nº 121, 21 de mayo de 1975, p. 10.685

5. *Image-Reputation Management*. Establece que la principal función de las Relaciones Públicas se centrarían en la gestión de la imagen pública de una organización, según el diverso rol desempeñado en distintas circunstancias relacionales: como socio, comprador, proveedor, inversor o ciudadano.

6. *Relationship Management*. Visión de política comunicativa a largo plazo de la función de las Relaciones Públicas como integradora de los objetivos e intereses de una organización y los de su mapa de públicos, que incorpora el concepto de responsabilidad de la organización como agente social (*Managing Strategic Relationships*) y que se enmarca en la reciente corriente auspiciadora de la gestión de la responsabilidad social de las organizaciones.

Para Gruning (2000:73), cada una de las actividades de Relaciones públicas forma parte de la dirección y gestión de la comunicación entre una organización y sus públicos, y los profesionales de las Relaciones públicas dirigen, planifican y ejecutan dicha comunicación como un todo. Este autor propuso cuatro Modelos de Relaciones públicas en función de sus objetivos, características y la naturaleza de la comunicación:

Tabla 1: Modelos de Relaciones públicas

MODELOS	Agente de prensa/publicity	Información pública	Asimétrico bidireccional	Simétrico direccional
Objetivos	Desinformación (propaganda)	Difusión informativa	Persuasión científica	Comprensión mutua (entendimiento)
Naturaleza de la comunicación	Unidireccional	Unidireccional: la verdad es importante	Doble flujo bidireccional: efectos desequilibrados	Doble flujo bidireccional: efectos equilibrados
Dónde se practican	Deportes, teatro, promoción productos	Administraciones Públicas, ONGs, empresas de negocios	Empresas competitivas, Agencias RRPP	Empresas reguladas por Administración, Agencias de RRPP
Principales figuras históricas	P.T. Bornum	Ivy L. Lee	Bernays	Bernays, profesores y destacados profesionales

Fuente: Gruning (2000)

Cultrip (2001:34) tomó la definición de F. Harlow -estudioso de las Relaciones públicas y prestigioso profesional- quien, tras analizar 472 definiciones existentes, presentó un concepto de Relaciones públicas que intentaba incluir elementos tanto conceptuales como operativos: “una función directiva característica que ayuda a establecer y mantener líneas de comunicación mutuas, entendimiento, aceptación y cooperación entre una organización

y sus públicos; implica la gestión de problemas o temas, ayuda a los directivos a mantenerse informados y sensibles hacia la opinión pública; define y enfatiza en la responsabilidad de los directivos de servir al interés público; ayuda a los directivos a mantenerse al frente de los cambios y utilizarlos de forma efectiva contemplándolos como un sistema de aviso para anticiparse a las tendencias, y utiliza la investigación la preparación y la comunicación ética como sus herramientas principales”.

Heath (2001:36) también introduce elementos de la comunicación estratégica en su definición de las Relaciones públicas, señalando que “incluyen la planificación, investigación, toma de decisiones en común, comunicación pública, promoción y publicidad, para fomentar la capacidad que una organización tiene de escuchar de manera estratégica, con el fin de apreciar y responder a aquellas personas y grupos cuyas relaciones de beneficio mutuo son necesarias para cumplir con su misión y visión”.

Autores como Berger y Reber (2006:5) consideran que los profesionales de las Relaciones públicas “utilizan el poder y la influencia de su trabajo más o menos para lo mismo: conseguir hacer cosas que afecten a las percepciones, actitudes, creencias, opiniones, decisiones, declaraciones y comportamientos de los públicos”.

Atendiendo a sus relaciones con los diferentes públicos, Martín (2004:149) define a las Relaciones públicas como el “conjunto de actividades y programas de comunicación efectuados por cualquier organización para crear y mantener buenas relaciones con sus diferentes públicos externos y proyectar ante ellos una Imagen favorable. Y Cervera (2008:29) señala que “hoy, en pleno siglo XXI, vemos a las Relaciones públicas como un conjunto de actividades de comunicación consistentes en la planificación y realización de diferentes tareas encaminadas a establecer y mantener relaciones de confianza con aquellos públicos con los que la empresa está vinculada de alguna forma”.

Recogiendo las propuestas de Noguero (1991) y haciendo una síntesis de definiciones, Castillo (2010:42-43) destaca algunos elementos definitorios de las Relaciones públicas:

- Noción de actividad comunicativa en el sentido amplio desde su funcionalidad, así como en los esfuerzos y resultados. De esta manera, la pretensión generadora y teleológica de las Relaciones públicas consiste en el establecimiento de una comunicación entre el emisor y el receptor, mediante la utilización de técnicas comunicativas.
- Manifestación continuada, coherente y persuasiva de sus intervenciones bajo dos categorías: las actividades defensivas y ofensivas. Por lo que respecta a las primeras, persiguen reaccionar ante acciones exógenas de otros entes sociales que han afectado negativamente a la imagen del sujeto, ya sea público y privado o personal y jurídico. Esta

actividad reactiva se manifiesta de manera episódica, debido a que las actividades defensivas desaparecen una vez que se ha suprimido el aspecto negativo.

Con relación a las intervenciones ofensivas, se muestran con una mayor periodicidad, planificación y coordinación, a causa de la constante interacción y confrontación con las acciones ofensivas generadas por otros actores, instancias e instituciones sociales, económicas, políticas, etc.

- Sus intervenciones inciden en la vertiente perceptiva de crear, establecer, suscitar y desarrollar comportamientos cognitivos positivos y favorables a la imagen del emisor, a través de la generación de comprensión, confianza y empatía del receptor.
- Distinción entre el sujeto emisor y el receptor como exponentes de quién promueve estas acciones y las instancias (personales o colectivas, físicas o jurídicas) que reciben las intervenciones.

También resulta de interés la definición de Relaciones públicas como objeto de estudio apuntada por Moloney (2000):

- Atendiendo al concepto: gestión de la comunicación entre una persona física o jurídica y sus públicos.
- Como práctica: mayoritariamente relacionada con los medios informativos.
- En términos de sus efectos en la sociedad: una forma de comunicación persuasiva canalizada a través de los medios informativos para promover los intereses materiales o ideológicos de sus promotores.

Xifra (2011:29) propone una síntesis en la que muestra tres definiciones de Relaciones públicas en función de su pluridimensión o naturaleza: como objeto de estudio (el concepto de Moloney), como profesión y como disciplina:

Tabla 2: Definiciones de Relaciones públicas

Naturaleza de las Relaciones públicas	Definición
Objeto de estudio	La dirección de un proceso de comunicación estratégica promovido por un actor social (individuo, empresa, ente público, nación, Estado...) – como persona, organización, marca, idea, causa o interés- para gestionarlas relaciones de influencia mutua con sus públicos con vistas a crear, mantener, reforzar o modificar su reputación.
Profesión	Aquella actividad que, ejercida profesionalmente de modo planificado y habitual, tiende a crear una recíproca corriente de influencia entre un actor social (individuo, empresa, ente público, nación, Estado...) –como persona, organización, marca, idea, causa o interés- y los públicos internos y externos que condicionan su existencia y desarrollo.
Disciplina	Doctrina que estudia el sistema social que proporciona a los actores sociales legitimidad y confianza ante los públicos de su entorno.

Fuente: Xifra (2011)

Otros autores como Wilcox, Cameron y Xifra (2012:6-7) consideran que la mejor definición de la moderna práctica actual de las Relaciones públicas es la de los profesores Lawrence W. Long y Vincent Hazelton, que la describen como “función directiva de la comunicación a través de la cual las empresas se adaptan, alteran, o mantienen su entorno con el propósito de lograr las metas de la organización”. Estos autores señalan que, a diferencia de los periodistas -que seleccionan y recopilan información para ofrecerla al público-, los profesionales de las Relaciones públicas también lo hacen pero con un objetivo diferente: no sólo informar, sino cambiar actitudes y comportamientos de las personas para avanzar hacia los objetivos y metas de una organización. Como consecuencia, proponen recordar las siguientes palabras clave a la hora de definir las Relaciones públicas:

- *Deliberación*: la actividad de Relaciones públicas es intencionada; está diseñada para influir, conseguir la comprensión, ofrecer información y lograr una retroalimentación (reacción de los que se ven afectados por la actividad).
- *Planificación*: está organizada. Se encuentran soluciones a los problemas y se pone en marcha la logística necesaria, actividad que requiere cierto tiempo. Es una actividad sistemática que requiere investigar y analizar.
- *Resultados*: las Relaciones públicas eficaces se basan en políticas y resultados actuales. Por sí solas, no pueden crear una buena voluntad ni el apoyo social si la empresa no es sensible a las preocupaciones de la comunidad.
- *Interés del público*: la actividad de Relaciones públicas debería beneficiar mutuamente a la empresa y al público; consiste en alinear los intereses propios de la empresa con los intereses y preocupaciones del público.
- *Comunicación bidireccional*: las Relaciones públicas son algo más que la divulgación unidireccional de la información. Es necesario solicitar y obtener una retroalimentación.
- *Función directiva*: alcanzan su máxima eficiencia cuando forman parte íntegra del proceso de toma de decisiones de la alta dirección. Las Relaciones públicas deben asesorar y resolver problemas al más alto nivel, y no limitarse a divulgar la información una vez que se ha tomado la decisión.

El propio Xifra (2011:26) considera que el mismo repaso histórico al concepto de Relaciones públicas suministrado por profesionales e investigadores “indica una rica variedad de definiciones y metáforas acerca de sus profesionales: comunicador corporativo, abogado ante el tribunal de opinión pública, ingeniero del consentimiento público, promotor de la buena voluntad, creador de la opinión pública, vendedor, profesional de la persuasión, clarificador, intérprete, creador o manipulador de símbolos, periodista de fuentes, poseedor del don de gentes, gestor de la percepción, mediador, negociador, colaborador, dinamizador, gestor de relaciones o gestor de la reputación. Por su parte, la actividad misma (de las Relaciones públicas) tampoco se libra de esta jungla

terminológica: comunicación corporativa, comunicación organizacional, comunicación estratégica, relaciones institucionales, marketing relacional, marketing social, don de gentes, promoción, periodismo de fuentes o gestión de la reputación”.

La mayoría de las definiciones señaladas ponen el énfasis en la perspectiva directiva o gerencial de las Relaciones públicas como la más adecuada para su correcta contribución a los objetivos organizativos (Castillo, 2010:63). Y precisamente en esta línea, en febrero del 2012, la *Public Relations Society of America* (PRSA) inició una campaña para redefinir el concepto de Relaciones públicas. Tras una votación pública³ ganó la siguiente definición: “Las Relaciones públicas consisten en el proceso estratégico de comunicación que construye relaciones mutuamente beneficiosas entre las organizaciones y sus públicos”.

Castillo (2010:11) se refiere también a las Relaciones públicas como “disciplina que cuenta con una presencia esencial en el seno de las organizaciones porque coadyuva a la gestión estratégica de la comunicación de cualquier organización”.

Recientemente, investigadoras como Matilla (2011) y Rodríguez (2012) han puesto de relieve precisamente una realidad: que el estudio del desarrollo histórico de las Relaciones públicas ha estado centrado durante décadas en la perspectiva de la escuela norteamericana, dedicada principalmente a las grandes corporaciones, y han tratado de estudiar también el desarrollo de las Relaciones públicas fuera de los EEUU. Estas investigadoras confirman que, frente al paradigma dominante -representado por los anglosajones Grunig y Hunt, Cultip, Seitel, Wilcox y Cameron entre otros-, con un enfoque de la materia más funcional (investigación, objetivos, públicos, mensajes, estrategias y tácticas, evaluación, profesionalidad, roles y estatus de las RRPP), ha ido surgiendo una nueva corriente de autores europeos -Pieczka, L’Etang, Motion, Roper, Weaver, Xifra, McKie- que proponen un tratamiento más pragmático, crítico y descriptivo de las Relaciones públicas, explorando métodos alternativos relacionados con el lenguaje y la retórica, y considerando también a las Relaciones públicas como una disciplina social.

En este sentido, la ideología y el movimiento de la Escuela de París apoya su concepción de las Relaciones públicas en la premisa de que “toda organización e institución fundamenta su existencia y razón de ser en sus públicos -tanto internos como externos-, dado que es de ellos de los que recibe los tributos indispensables para su estabilidad y permanencia” (Canal, 2012:65). Esta doctrina europea concibe las Relaciones públicas desde “el hombre social, en primer lugar como persona, dado que las Relaciones públicas

³ La votación pública tuvo lugar entre los días 13 y 26 de febrero 2012 y participaron 1.447 personas. El 46,4% de los votos (671) fue a parar a la definición ganadora que tuvo que enfrentarse a otras dos propuestas (Ref. www.marketingdirecto.com).

han de satisfacer el deseo de dignidad del individuo (...) También toma al hombre social como socio o colaborador, para establecer el segundo pilar de su ideario, donde las relaciones públicas son razonadas como una ciencia de la comunicación (...) Y en tercer lugar, esta doctrina parte del hombre social como fabricante de opinión, que realizará su función únicamente en el caso de estar bien informado, siendo conocedor, habiendo comprendido y juzgado o valorado el tema. En este punto la doctrina incide en el diálogo social como fundamento de las Relaciones públicas” (2012:67-69).

La profesora L´Etang (2009:46) señala en esta línea que “el profesional de las Relaciones públicas necesita comprender no sólo los procesos comunicativos, sino también el contexto social y organizativo en que se desarrolla la comunicación. En consecuencia, el trabajo de Relaciones públicas toma en consideración un amplio abanico de factores, algunos de los cuales son relacionales, otros organizativos, y también de entorno, al abarcar contextos y cuestiones locales, nacionales e internacionales”.

1.2.2. Funciones y técnicas de las Relaciones públicas

Como venimos señalando, si las Relaciones públicas constituyen un proceso directivo encargado de gestionar las relaciones que las organizaciones establecen con los diferentes públicos de su entorno (Wilcox y Otros, 2012), el empleo de técnicas apropiadas para la gestión de este proceso es algo “fundamental para la implantación y desarrollo de procesos estratégicos de gestión de las relaciones organización-entorno. De este modo, la identificación de técnicas de Relaciones públicas en la comunicación de las organizaciones evidencia que las Relaciones públicas son la base de dicha comunicación organizacional” (Pulido, 2012:155).

Este proceso directivo de las Relaciones públicas dirigido a la búsqueda de la excelencia en las organizaciones, debe estar concebido por tanto desde un planteamiento estratégico que, según Grunig (2000:35-36), se compondría de las siguientes etapas:

1. Identificación de los *stakeholders*: aquella parte de la masa sobre la que el comportamiento de la organización tiene consecuencias, y cuyo comportamiento -de la masa- a su vez influye en la organización.
2. Identificación de los públicos, que se forman cuando los *stakeholders* reconocen como problema algunas de las consecuencias, y se organizan para hacer algo al respecto.
3. Identificación de los temas o conflictos, para anticiparse a los mismos y gestionar una respuesta.
4. Fijación de objetivos, para comunicar con los públicos potenciales o actuales.
5. Planificación de programas formales para alcanzar los objetivos.

6. Implementación de programas y campañas.

7. Evaluación de la consecución de los objetivos y reducción de las situaciones conflictivas.

Varios autores señalan que el establecimiento por parte de una organización de un programa de Relaciones públicas exige entender la situación de partida que ha llevado a observar dicha necesidad (Wilcox, Cameron y Xifra, 2009:197-211):

- la organización tiene que resolver un problema o situación que le afecta negativamente
- la organización tiene que realizar un determinado proyecto
- la organización quiere fortalecer sus esfuerzos continuados para preservar su reputación y el respaldo de los públicos de su entorno

En cuanto a las técnicas propias de las Relaciones públicas, Xifra (2007:19-306) las describe en torno a cuatro grandes bloques:

1. *Técnicas de Relaciones públicas internas*, entre las que destacan: el procedimiento de acogida (cuadernillo de acogida y padrino; el boletín interno; el tablón de anuncios; la comunicación telefónica (línea abierta a los empleados, boletín telefónico y teleconferencia); los mensajes de la alta dirección (a través bien de la comunicación directa, la carta o los soportes audiovisuales y multimedia); las reuniones y seminarios (de contenido técnico o político y encuentros a través de videoconferencia, círculos de calidad, reuniones de personas de departamentos o filiales diferentes y exposiciones internas); proyecto de empresa; buzón de sugerencias y las aplicaciones derivadas de la Intranet y los blog, wikis y podcasts.

2. *Técnicas con los medios de comunicación social*: el comunicado de prensa; la conferencia de prensa; otros encuentros con la prensa; el dossier de prensa; las técnicas utilizadas con los medios del ciberespacio (como el correo electrónico, la sala de prensa virtual, la gestión de programa de crisis por internet; y las técnicas de evaluación de las relaciones con la prensa (recogida de la cobertura mediática así como medición y análisis de la cobertura mediática).

3. *Técnicas de relación con la comunidad*: la organización de eventos especiales; las jornadas de puertas abiertas; las visitas de empresas y periodistas; la participación en ferias y salones (nacionales e internacionales); el mecenazgo; y la captación de fondos.

4. *Técnicas transversales*: las alocuciones; los documentos de la organización (folletos, revista de empresa, memorias anuales (memorias sociales y de actividades); el libro corporativo; las técnicas utilizadas para la transmisión de la identidad visual corporativa (nombre, símbolo, colores y código gráfico y manual de identidad visual corporativa); el marco de la organización como técnica de relaciones públicas (marco geográfico, marco arquitectónico e información proporcionada al visitante; la acogida a los públicos externos

(atención telefónica, personal de acogida y actitud de los colaboradores; así como la edición de videos corporativos u otros materiales audiovisuales.

Rojas (2005:29-30) destaca como principales las siguientes actividades desarrolladas por los profesionales de las Relaciones públicas:

- Consultoría en estrategias y campañas de comunicación.
- Investigación (auditoría de comunicación, estudios de opinión, etc.).
- Relaciones con los medios de comunicación (Gabinete y Ruedas de prensa, gestión de entrevistas, seguimiento de medios, etc.).
- Comunicación interna (convenciones, intranet, revistas internas, etc.).
- Comunicación integral de marketing (lanzamiento de productos, *esponsoring* y mecenazgo, publicidad corporativa, etc.).
- Relaciones corporativas y financieras (reuniones con analistas, encuentros de accionistas, etc.).
- Relaciones con la comunidad (autoridades locales, asociaciones de consumidores y usuarios, etc.).
- Diseño, gestión y realización de eventos (presentaciones, Galas, cenas, aniversarios, etc.)
- Comunicación de crisis.
- Campañas de Responsabilidad Social Corporativa (medio ambiente, transparencia, apoyo a proyectos sociales, etc.)
- Comunicación *on line* (páginas webs, salas de Prensa online, blogs, redes sociales, etc.).
- Lobby y relaciones institucionales (contactos institucionales, seguimiento legislación y reglamentos, etc.).
- Formación de portavoces (preparación para intervenir en los medios, entrevistas, discursos, presentaciones, etc.).

Recientemente la Fundación PRSA⁴ ha desarrollado de manera más extensa los elementos clave de las Relaciones públicas (Wilcox y Otros, 2012:13):

- Asesoría: aconseja a los directivos respecto a políticas, relaciones y comunicación.
- Investigación: define las actitudes y comportamientos con el fin de planificar estrategias.
- Relaciones con los medios de comunicación (gabinete de prensa): trabaja con los medios de comunicación o blogueros cuando pretende cobertura informativa (*publicity*), o para que actúen en función de los intereses de la organización.
- *Publicity*: es la información que un medio de comunicación difunde sobre actividades, actos o acontecimientos de una organización mediante noticias que no suscribe la

⁴ PRSA: Public Relations Society of America

organización, que es quien controla el mensaje, y que suele ser el resultado de una acción de comunicación de la organización.

- Relaciones con los trabajadores/miembros: para responder a las preocupaciones, necesidades de información y motivación de los trabajadores o empleados de una empresa o miembros de una organización.
- Relaciones con la comunidad: planifica actividades con la comunidad para mantener un entorno mutuamente beneficioso, tanto para la organización como para la propia comunidad.
- Relaciones institucionales: desarrollan una participación eficaz en la política pública y ayudan a la empresa a adaptarse a las expectativas públicas. Este término se utiliza también en las administraciones públicas y en muchas corporaciones para describir sus actividades de relaciones públicas.
- Asuntos públicos y/o gubernamentales: área de las relaciones institucionales que se encarga de la gestión de las relaciones directas con los poderes públicos, en nombre de la empresa. El *lobbismo* es parte del programa de asuntos gubernamentales.
- Gestión de conflictos potenciales: identificación y resolución de diversos asuntos o temas que pueden afectar a la organización.
- Relaciones financieras: creación y mantenimiento de la confianza de los inversores y creación de buenas relaciones con la comunidad financiera. También se conoce como relaciones con los inversores o relaciones con los accionistas.
- Relaciones sectoriales: relaciones con otras empresas del sector y con los sindicatos.
- Desarrollo/captación de fondos (*fundraising*): demostración de la necesidad de fomentar y encontrar apoyos a la organización entre los públicos, sobre todo a través de contribuciones financieras.
- Eventos especiales: fomento del interés sobre una persona, producto u organización mediante un acontecimiento programado; también actividades diseñadas para relacionarse con sus públicos y atender sus opiniones.
- Comunicación de marketing: combinación de actividades diseñadas para vender un producto, servicio o idea, incluidas la publicidad, el material complementario, la *publicity*, la promoción, el correo directo, los salones comerciales y los eventos especiales.

Como hemos explicado anteriormente, los autores críticos con el paradigma funcionalista señalan que las Relaciones públicas son además más variadas y sensibles a los distintos contextos, pudiendo implicar un amplio abanico de factores que no sólo abarcan procesos comunicativos sino gestión de relaciones de tipo social (L'Etang, 2009:50):

- Interpretar los puntos de vista de la organización
- Reunir la información del entorno para arrojar luz sobre los temas que puedan afectar las motivaciones de los públicos
- Identificar los problemas que puedan surgir de los públicos

- Entender las perspectivas de otros
- Evaluar relaciones
- Crear contextos de discusión, debate, negación, defensa
- Guardar silencio
- Resistir a los intentos de lobbismo
- Alcanzar acuerdos/consensos/compromisos
- Abogar, promover
- Servicio público
- Retórica/persuasión
- Diplomacia
- Debatir temas
- Formación democrática
- Construir una identidad coherente-cohesión/consenso
- Actos de comunicación

1.2.3. Los públicos en las Relaciones públicas

A continuación definiremos el término “público”, que contiene diversos usos y significados en la teoría y práctica de las Relaciones públicas, y que a menudo se ha venido identificando con el término *stakeholder* (todos aquellos que tienen interés o una relación con una organización).

Para hacer una aproximación al concepto, tomaremos como punto de partida la sencilla definición de Capriotti (1999:38) como “conjunto de personas con las que una organización tiene una relación o un vínculo particular”. Dentro del conjunto de interacciones que los individuos tienen con su entorno, también establecen relaciones bipolares con las organizaciones en cuanto sujetos sociales. Al interactuar con ellas en la vida cotidiana, procuran ubicar mentalmente a dichas organizaciones en diversas categorías o clasificaciones, según aquellas características que son importantes para ellos. De este modo, cuando una organización diferencia a sus públicos entre empleados, accionistas, proveedores, clientes, etc., no está diferenciando sólo diversos grupos de personas, sino que está identificando diferentes posiciones en relación con la organización, que desarrollarán unos roles específicos para cada tipo de posición (Capriotti, 1999). Por lo tanto, para que una campaña o acción de comunicación tenga éxito, debe ir dirigida a aquellos segmentos de público que sean más deseables para el fin particular de cada empresa o institución, y emplear los medios más efectivos para alcanzarlo (Wilcox, 2006).

En este sentido, el concepto “mapa de públicos” es para Villafaña (1999:118-119) “un instrumento de gran eficacia, porque permite una definición –cuantitativa y cualitativa- de

los públicos objetivos de la compañía”. Este autor propone confeccionar dicho repertorio de públicos en función de determinadas variables de configuración, que son cada uno de los criterios que definen cualitativamente a un público en función del proyecto empresarial y de la estrategia de imagen corporativa. Tales variables suelen diferir de una empresa a otra y son las siguientes:

- La dimensión estratégica que puede tener determinado público en función de sus implicaciones en la compañía. En función de ella pueden ser: públicos estratégicos, tácticos y coyunturales.
- Los intereses económicos que la compañía comparte con cada público, en función de los cuales pueden ser: providencia, aliados y potencialmente aliados.
- La capacidad de influencia en la opinión pública y su posibilidad de proyectar una imagen (positiva o negativa) de la compañía: públicos prescriptores, mediadores y difusores.
- La capacidad de transmisión directa de la imagen corporativa: internos, asociados y esporádicos.
- La necesidad de información funcional de un público para desarrollar su actividad profesional: estructural, funcional y superficial.
- La composición interna del público en función de su tamaño y del grado de homogeneidad: macrogrupos homogéneos y heterogéneos, y microgrupos homogéneos y heterogéneos.

A partir de las variables de configuración establecidas, el repertorio de públicos sería la relación de todos los grupos y colectivos con los que la empresa debe comunicarse de manera sistemática. Contendría un total de 48 públicos, agrupados en nueve segmentos: Personal; Clientes; Líderes de opinión; Inversores; Interlocutores sectoriales; Asociaciones socioeconómicas; Organismos de enseñanza; Organismos de investigación; y Medios de comunicación (Villafañe, 1999:121).

De entre todos los autores que tratan sobre los públicos, destaca Grunig (2000:241) con su conocida teoría situacional, según la cual “las conductas de comunicación de los públicos pueden ser mejor entendidas midiendo la manera en que los miembros de esos públicos perciben las situaciones en que son afectados por unas consecuencias de la organización”. Grunig propone tres variables principales (independientes) de las que en algunos casos derivan otras (dependientes):

1. *Reconocimiento del problema*: la gente no se detiene a pensar en una situación a menos que perciban que hay que hacer algo para mejorarla. De aquí se derivarían dos variables dependientes:

- La búsqueda de información o conducta activa. Públicos más informados.
- El procesado de la información o conducta pasiva. Públicos más pasivos.

2. *Reconocimiento de las restricciones*: representa el grado en que la gente percibe que existen restricciones que limitan su libertad en una situación de planificar su propia conducta; de manera que a mayores restricciones, menor búsqueda de información.

3. *Nivel de involucración*⁵: ayuda a distinguir si la conducta de comunicación de la persona será activa o pasiva, en función de su grado de conexión con la situación.

Según sea el comportamiento de las dos primeras variables, combinadas con el nivel de involucración, pueden distinguirse 4 tipos de conducta:

- conducta de enfrentamiento al problema (EP)
- conducta restringida (CR)
- conducta de rutina (CRU)
- conducta fatalista (CF)

El mapa de la *teoría situacional* (Tabla 3) propuesta por Grunig -en el que resultan 8 tipos de públicos- quedaría configurado de la siguiente manera:

Tabla 3: Teoría situacional y mapa de públicos

	Alta involucración (AI)		Baja involucración (BI)	
	Tipo de conducta	Tipo de público	Tipo de conducta	Tipo de público
Conducta de enfrentamiento al problema (EP) Alto reconocimiento del problema, bajo reconocimiento de las restricciones	AIEP	Activo	BIEP	Consciente/ Activo
Conducta restringida (CR) Alto reconocimiento del problema, alto reconocimiento de las restricciones	AICR	Consciente/ Activo	BICR	Latente/ Consciente
Conducta de rutina (CRU) Bajo reconocimiento del problema, bajo reconocimiento de las restricciones	AICRU	Activo (de refuerzo)	BICRU	Ninguno/ Latente
Conducta fatalista (CF) Bajo reconocimiento del problema, alto reconocimiento de las restricciones	AICF	Latente	BICF	Ninguno

Fuente: Grunig (2000)

⁵ El término "involucración" no está admitido en el Diccionario de la RAE, por lo que, en realidad, debería ser sustituido por una palabra correcta como "implicación". Sin embargo, en todos los textos sobre relaciones públicas escritos en castellano se emplea la expresión "nivel de involucración" para designar la tercera variable independiente de la teoría situacional (Míguez, 2006:135).

En los últimos años diversos autores han revisado y criticado esta teoría situacional que ha marcado durante tiempo el rumbo de las investigaciones de las Relaciones públicas, y que muchos la consideran hoy un modelo obsoleto. Según Míguez (2006:134-160), unos piensan que ha contribuido a consolidar la idea de que los públicos surgen como respuesta a las organizaciones, considerándolos en un nivel inferior a éstas y sin tener en cuenta su capacidad para intervenir en sus propios procesos de formación; y otros señalan que “la teoría sobrevalora la consideración de los públicos como entidades emergentes en torno a un tema o problema, negando la posibilidad de que los públicos se formen en torno a experiencias compartidas o como consecuencia de los procesos de comunicación que tienen lugar entre los individuos”.

Cultip (2001:461-462) plantea su propuesta como un intento de “cosificar” los públicos para poder desarrollar aquellos objetivos, estrategias y tácticas necesarias en la implantación de un programa. La cosificación consiste en “tratar una abstracción como si tuviera una entidad concreta y material, para convertirla en algo identificable. El concepto público general sería la mayor cosificación y la menos útil entre todas las posibles, simplemente porque el concepto público general no existe; así que plantea definir los públicos objetivos atendiendo a distintas variables de *stakeholders*:

- Geográfica: fronteras naturales y políticas.
- Demográfica: sexo, renta anual, estado civil, educación.
- Psicofísica: características psicofísicas y de estilo de vida.
- El poder encubierto: el poder económico o político que está “detrás del escenario”.
- La posición: utilizar las posiciones de que gozan los individuos, y no sus propios atributos.
- La reputación: identifica a las personas “eruditas” o “influyentes”, basándose en las percepciones de terceros sobre dichos individuos (públicos influyentes).
- La pertenencia o la afiliación a una organización, como atributo relevante en una situación particular.
- El papel en el proceso de decisión exige observar en el proceso de toma de decisiones para determinar qué papel juega cada parte a la hora de influenciar a las decisiones en una situación particular.

Seitel por su parte considera que un profesional de las Relaciones públicas debería tener en cuenta los siguientes tipos de públicos con sus respectivas características (2002:345-507):

- Los medios impresos
- Los medios electrónicos
- Los empleados

- La comunidad
- El Gobierno
- Los consumidores e inversores

También Xifra (2011:91) insiste en la noción de público estratégico o *stakeholder* para referirse a “los principales públicos del entorno organizativo: los trabajadores, los medios de comunicación, la comunidad local, los clientes y consumidores”. Además, este autor indica que habitualmente suele haber algún colectivo que, según la naturaleza de la organización, se constituye como colectivo especial de ésta, como es el caso de los donantes en las organizaciones sin ánimo de lucro.

Otros autores (Costa, 1995; Martín, 2006; y Bel, 2004) coinciden en proponer una división de los públicos en torno a tres grupos: internos, externos e intermedios. Cada uno tendrá características propias y dará lugar principalmente a dos tipos de comunicación: interna y externa.

Públicos internos

El ámbito interno estaría “perfectamente definido por la estructura jerárquica, funcional y psicológica de la organización. Su denominador común es la pertenencia o adhesión a la empresa: formar parte de ella” (Costa, 1995:234). Todos los públicos internos “tienen ideas personales, al igual que caracteres diferenciados; el personal es un público sensible y necesita vínculos de información para poder estar cohesionado” (Fita, 1999:94).

La comunicación interna sería entonces el “conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización, para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación, que los mantengan informados, integrados y motivados, para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales” (Martín, 2006:50).

Públicos externos

El ámbito externo se caracterizaría en cambio “por tipologías de públicos que son ajenos a la empresa y que no se sienten afectados más que a través de los servicios. Son sus usuarios-beneficiarios, los clientes -en el ámbito industrial los consumidores-” (Costa, 1995:237). El público externo sería una “compleja mezcla de grupos con diversos rasgos culturales, étnicos, religiosos y económicos, cuyos intereses a veces coinciden y otras veces entran en conflicto con terceros” (Wilcox, 2006:341). De esta manera, cualquier organización cuya imagen e identidad estén claramente definidas en el ámbito de la

comunicación con sus públicos objetivos, “debe intentar trasladar esa imagen hacia el exterior con la intención de comunicar a la opinión pública unos objetivos estructurados (...) estudiando los perfiles de la audiencia: sexo, edad, reparto geográfico, categoría socioeconómica, estilos de vida, etc” (Fita, 1999:115).

La comunicación externa sería en este caso el “conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una Imagen favorable o a promover sus actividades, productos o servicios” (Martín, 2006:50).

Públicos intermedios

Fernández del Moral incluye el concepto de públicos intermedios en su diferenciación estructurada de los públicos y la comunicación con ellos. Llama comunicación interna a todo lo que tiene que ver con la “gestión social” de la entidad: información para la toma de decisiones y con los empleados. La comunicación externa tendría por su parte dos ámbitos diferenciados: institucional -dirigida a los cargos políticos y/o institucionales, sindicatos, etc.- y que requiere de unas técnicas profesionales de lobby; y *social* –todas las acciones de relaciones con los medios, publicidad, patrocinios, etc.-. La novedad que aporta con el término comunicación intermedia consiste en considerar que existen “unos públicos concretos que no pueden considerarse internos porque no pertenecen a la empresa ni viven de su nómina, ni externos, porque no están absolutamente fuera de su influencia o su acción, ni resultan totalmente ajenos a la empresa o a la organización” (Bel, 2004:43-44). Esos serían precisamente los públicos de la comunicación intermedia: clientes, proveedores, sector, accionistas, entonos locales, etc.

Frente a estas clasificaciones de los públicos en las que los medios son incluidos como un público más, L’Etang y otros (2009:161 y 164) -en la línea de la corriente más crítica de las Relaciones públicas de la que venimos tratando- argumenta que los medios y los periodistas no deberían considerarse como un público, sino como un canal para llegar a los públicos/*stakeholders*: “Habría que catalogar a los *stakeholders* según los objetivos organizativos y los temas actuales, en términos de su capacidad para influir en y afectar a los desarrollos. Los *stakeholders* se pueden clasificar en relación a su acceso a los medios, los responsables políticos, su influencia y posibles motivaciones, y en consecuencia, se pueden analizar en términos de su poder”.

En definitiva, tanto si atendemos a unos u otros criterios de clasificación, los profesionales de las Relaciones públicas buscan determinar de manera estratégica cuáles son su públicos –internos y/o externos, con sus características particulares-, para organizar la

información de modo que sus mensaje lleguen adecuadamente, por los canales más apropiados, y satisfagan las necesidades y/o expectativas de dichos públicos. Para ello a veces realizan “una investigación de mercado que permite identificar cuáles son los públicos clave en función de factores como la edad, la renta, clase social, la educación, las propiedades que poseen o los modelos de consumo de determinados productos, así como el lugar de residencia (...). En muchas ocasiones, el sentido común es todo lo que se necesita para definir correctamente a un público específico” (Wilcox, 2006:203).

Cada vez más frecuentemente las organizaciones buscan personalizar su relación con los públicos, llegando a hacerlo en ocasiones a través de los llamados “medios controlados” o canales directos de comunicación, que actualmente han proliferado a través de las TICs (a través de bases de datos, publicaciones internas destinadas a empleados o consumidores, etc.) (Wilcox, 2006).

1.2.4. Relaciones públicas, comunicación corporativa y comunicación integral o total

Como hemos señalado anteriormente, numerosos autores coinciden en asociar el término comunicación corporativa al tipo de comunicación organizacional propia del ámbito empresarial, posicionada cada vez más como un factor estratégico indudable. A continuación abordaremos algunos aspectos de cómo se ha ido fraguando el nuevo paradigma de la comunicación surgido a finales del S. XX, como resultado del contexto empresarial marcado por la globalización, y cuyas consecuencias se hacen notar en la cultura empresarial y en la filosofía gerencial de las organizaciones. La necesidad de establecer nexos con los públicos, y la realidad de una opinión pública que había adquirido un protagonismo estrella y un lugar estratégico en el mundo empresarial, se enfrenta ahora con las nuevas exigencias de los altos directivos, marcadas sobre todo por la necesidad de conseguir objetivos cuantitativos: se persigue la rentabilidad contable de los resultados de las inversiones en comunicación (Matilla, 2010). La lógica del marketing radica en una mentalidad que funciona con los ojos puestos en el producto, situando las coordenadas del mismo en función de su consumidor, y más abiertamente del mercado (Costa, 1995).

La transición al nuevo milenio ha venido marcada por una generación de altos directivos empresariales condicionados por objetivos cuantitativos de beneficio para el accionista. Esta nueva concepción del papel que juega la comunicación en el mundo empresarial globalizado, “nace en el contexto cultural anglosajón de ambos lados del Atlántico y arraiga con rapidez en el terreno abonado que supone una tradición cultural históricamente orientada al beneficio del accionariado, en contraposición a la continental europea, de raíz más social y dirigida históricamente al trabajador. En la nueva corriente, la empresa

desplaza a la organización. La filosofía basada en la naturaleza y la calidad de las relaciones con el mapa de públicos es sustituida por la de la rentabilidad contable de los resultados de las inversiones en comunicación. Las empresas de la nueva economía pasan a ser dirigidas por ingenieros financieros” (Matilla, 2010:10).

En esta línea de cambios en la comunicación motivados por el nuevo panorama empresarial, la Asociación británica *IPR-Institut of Public Relations* amplió en 1993 su definición de la función de las Relaciones Públicas -elaborada en la década de los años cincuenta- incorporando otra que recoge un término que se está extendiendo progresivamente desde la entrada del nuevo milenio: el de reputación. Moloney (2000:59) definió dicho término de la siguiente manera: “*Public Relations is about Reputation, the result of what You do, what You say, and what others says about You*”.

Este concepto de *Reputation Management* “contará entre sus máximos propulsores teóricos con el estadounidense Fombrun, quien reducirá el mapa de públicos exclusivamente a cuatro: clientes, inversores, empleados y *community*” (Matilla, 1996:36-37). Si hasta el momento existía un planteamiento de mapa de públicos del más amplio espectro (incluyendo a todos los públicos con los que una organización pueda llegar a relacionarse directa o indirectamente), ahora se llega a este mapa de cuatro únicos públicos, absolutamente relevantes desde la perspectiva de la empresa -que no de la organización-, de modo que se constituyen en universo único a considerar y que, comparativamente hablando, es ciertamente limitativo desde un punto de vista conceptual (y respecto a la literatura habitual de las Relaciones públicas, que incluye a todos los públicos con los que una organización puede llegar a relacionarse, directa o indirectamente). Para Fombrun (1996), los empleados son públicos relevantes porque son los encargados de transmitir la identidad (*Corporate Identity*), excluyendo los aspectos sociales inherentes al concepto de “públicos internos”. Esta relevancia otorgada a clientes e inversores da cuenta de la orientación economicista desde la que se concibe la organización/empresa, desestimando a cualquier otra forma o tipología de organización que no produzca bienes o servicios.

Las grandes agencias de Relaciones públicas -especialmente las norteamericanas- se habían convertido ya en los 90, y en paralelo al proceso descrito, en grandes empresas globalizadas para dar servicio a sus clientes internacionales, operando en los cinco continentes. “El producto estelar ofertado se adaptaba al grueso de la demanda de la función: la relación con los *media* para generar *publicity*. Los grandes grupos internacionales de comunicación, con el pastel publicitario convencional estancado o en regresión, no dudan ante las nuevas posibilidades de incremento de facturación que

ofrecen las agencias de Relaciones públicas, y las integran en sus *holdings* de 360°, dando paso al nuevo concepto de Comunicación Integral (Total). El cambio de paradigma empresarial se configura con tal celeridad y brusquedad que toma a todos sus actores por sorpresa -empresarios, agencias, consultores, empleados, accionistas y académicos-, por lo que los empresarios y altos directivos, ante la necesidad de ampliar las tareas que exige la nueva concepción de la función comunicativa en el nuevo contexto, giran la mirada hacia aquellos empleados en nómina que, históricamente, habían gestionado la relación con los medios de comunicación. La semilla para la conversión en *Dircom* de estos ex periodistas, actuando desde los gabinetes de prensa, arraiga y florece” (Matilla, 2010:11).

Los autores de esta nueva escuela -de la que el holandés Van Riel será uno de sus teóricos más representativos- sitúan a las Relaciones públicas en una dimensión meramente operacional, acotan el marco de su actividad al dominio exclusivamente empresarial, y -como venimos señalando- limitan drásticamente los públicos estratégicos (*stakeholders*) a un número reducido. Van Riel ve la empresa como un todo en el que conviene unificar todas las acciones comunicativas, con el fin de evitar acciones y mensajes fragmentados o contradictorios. Para este autor la comunicación corporativa engloba tanto la comunicación de Marketing y la Comunicación de Dirección, como la Comunicación organizativa que incluye “las Relaciones públicas, las Relaciones con las Administraciones Públicas, la Comunicación ambiental, las Relaciones con el inversor, la Comunicación con el mercado laboral, la Publicidad y la Comunicación interna” (Van Riel, 1997:12-14). Van Riel entiende la comunicación corporativa como “el enfoque que varios especialistas en comunicación -que trabajan desde un marco estratégico mutuamente establecido- pueden adoptar para coordinar sus propias actividades de comunicación” (1997:22), y concibe las Relaciones públicas como un apoyo de la función del marketing. Hasta el punto de afirmar que “cada elemento de la comunicación que no esté directamente dirigido a promocionar ventas, deberá formar parte de la función (coordinada) de Relaciones públicas” (1997:12).

También Cornelissen (2011:5) define en este sentido la comunicación corporativa como “una función directiva que ofrece un marco para la coordinación efectiva de toda la comunicación interna y externa de una organización, con el propósito general de establecer y mantener una reputación favorable con los públicos de interés de los que la organización depende (...). Y exige un enfoque integrado de la gestión de la comunicación: trasciende las especialidades de los profesionales individuales (*branding*, relaciones con los medios, relaciones con los inversores, asuntos públicos, comunicación interna, etc.), y cruza esas fronteras especializadas para aprovechar el interés estratégico de la organización en general”.

Con un similar carácter integrador y atribuible al área del marketing, Aberg (1990) caracteriza la comunicación total por cuatro funciones:

- Regular: apoyar las operaciones internas y externas
- Persuadir: definir la organización y orientación del producto
- Informar: al público interno y externo
- Integrar: socializar a los individuos en la organización

Como acabamos de aludir, para esta corriente totalizadora, la nueva figura del *Dircom* aparecerá asociada a una función contemplada desde la Comunicación total -no vinculada a función directiva canónica de las Relaciones públicas, a las que se cataloga como mera fuente emisora de mensajes de "*publicity*"-, y sería la responsable de gestionar la comunicación interna, la comunicación institucional, la de marketing (incluyendo, por tanto, a la Publicidad convencional y al *below-the-line*), la comunicación de crisis, las actividades de patrocinio y mecenazgo, y la comunicación con accionistas e inversores (Cervera, 2004:41).

Dentro de esta corriente, otros autores como Bernstein (1984) y Capriotti (1999) coinciden también en considerar la comunicación corporativa como integral o total -al defender que en las organizaciones de un siglo como el XXI, todo comunica- aunque desde una perspectiva algo diversa. Su criterio general en la definición de comunicación corporativa reposa sobre la base de que el "hacer" de una organización ya comunica en sí mismo, pero que la organización, además, debe comunicar lo que hace (Capriotti, 2004:69). Para estos autores la comunicación corporativa estaría configurada por dos grandes bloques (Matilla, 2010:15):

- La comunicación simbólica, ligada a lo que una organización "dice que hace sobre sí misma" y que estaría plenamente vinculada al "saber hacer de ésta", generando percepciones y expectativas en los públicos, tanto de signo positivo, como negativo, en función de las necesidades y deseos reales de éstos.
- La comunicación conductual o comportamiento corporativo. El concepto de comunicación conductual se fundamenta en que una organización también comunica en su quehacer diario (conducta corporativa), y dicha información será recibida y decodificada por los públicos de la organización, aportando información sobre los valores y principios sobre los que ésta desarrolla su comportamiento cotidiano, y en tanto que ésta se produce de forma inconsciente y espontánea, será considerada por los públicos como la auténtica y genuina manifestación de la verdadera forma de ser de la organización. La conducta corporativa debe ser planificada escrupulosamente, con el fin de que actúe en sinergia y sea coherente con los mensajes emitidos desde la organización (comunicación simbólica) y no

se creen discordancias en las percepciones de los diversos públicos, al concluir que la comunicación corporativa de una organización sólo puede ser entendida y gestionada desde una perspectiva de acción integrada.

Matilla (2007 y 2010) critica a estos autores señalando que su concepto de comunicación se aproxima también al concepto de comunicación total asociado a la filosofía del marketing: ayuda a la gestión de la marca y del posicionamiento de productos/servicios desde una perspectiva persuasiva, y desestima la función comunicativa como una filosofía de raíz humanista. Aunque obviamente para una empresa no solamente es lícito, sino imprescindible y legítimo estar atenta al beneficio del negocio, a los clientes, a los inversores y, por supuesto a la marca, focalizarse exclusivamente en ello y perder de vista todo aquello que es “social” y no solamente “mercantil”, puede comportar consecuencias no deseadas sobre las percepciones de los públicos y sobre las relaciones establecidas con éstos.

En definitiva, Matilla señala que Van Riel y el resto de autores que piensan como él “mezclan indiscriminadamente herramientas de comunicación, públicos, canales de comunicación y especialidades comunicativas, sin distinción entre ellos” (2010:20). Describen los elementos que componen la comunicación organizativa desde un cierto desorden terminológico y conceptual, pues se refieren a la mezcla entre las Relaciones con el inversor, la Comunicación del mercado laboral, la Comunicación ambiental, la Comunicación de los asuntos públicos y la publicidad (considerada más bien un medio o canal), poniendo todo al mismo nivel de las Relaciones públicas (entendidas como generadoras de contenidos mediáticos de *publicity*).

En España, el profesor Villafañe (2004:21) también propondrá su manera de entender la función integradora de la comunicación dentro de las organizaciones, definiendo el concepto de *Corporate* como “la gestión estratégica de la totalidad de los factores que influyen en la imagen de una organización, que acabará sintetizando -en la década de los años 90- en una visión estratégica de la Imagen Corporativa, contribuyendo a tender puentes entre las estrategias comunicativas y las de negocio en las empresas, especialmente en el dominio geográfico anglosajón: como todo comunica y, en consecuencia, todo fortalece o debilita la Imagen de la empresa, lo ideal es utilizar una estrategia integrada para gestionar dicha imagen”.

Anteriormente, Villafañe (1999) ya había descrito la gestión de la comunicación en las organizaciones en torno a cinco pilares fundamentales:

1. El Plan Estratégico de Imagen Corporativa
2. La dirección de comunicación

3. Las normas generales de comunicación: el estilo corporativo, preparación para la intervención en los medios y entrenamiento de portavoces
4. El mapa de públicos
5. El plan anual de comunicación, de acuerdo con el plan estratégico de imagen corporativa

En la misma línea, fue también este autor quien introdujo el término “Programa” para referirse al conjunto de tareas que “tienen como objeto la consolidación de una imagen positiva de la empresa entre determinados tipos de públicos, con importancia estratégica para ésta” señalando los siguientes (Villafañe, 1999:221):

- Programas de relaciones con los medios
- Programas para gestionar la comunicación del primer ejecutivo de la empresa
- Programas de comunicación de crisis
- Programas de relaciones con la comunidad o relaciones institucionales

Losada (2009:145-161) se ha referido al crecimiento de la comunicación corporativa en España desde el punto de vista cuantitativo y cualitativo, proponiendo 10 frentes que deberían orientar la labor profesional de su gestión en los próximos años:

1. Las Relaciones con los medios de comunicación
2. La comunicación de crisis
3. Portavocía
4. Diseño y realización de eventos
5. Estudios de imagen, de notoriedad y de comunicación
6. Comunicación en Internet
7. RSC, Patrocinio y Mecenazgo
8. Comunicación del Presidente
9. Identidad visual
10. Gestión y control de la Publicidad

1.3. Modalidades de la gestión de la comunicación corporativa y las Relaciones públicas

A lo largo de este trabajo se viene poniendo de manifiesto cómo la gestión de la comunicación es uno de los componentes más visibles de la estrategia de una organización, y sirve como catalizador de sus programas interpretando y apoyando dicha estrategia a través de la acción (Cultip, 2001). También se ha señalado que será a partir

de los años 70, con la evolución de la práctica profesional, cuando se asiente la idea de que las Relaciones públicas constituyen una función directiva dentro de las organizaciones (Wicox, 2006). A partir de aquí, podemos determinar que existen tres maneras principales a través de las cuales las Relaciones públicas gestionan la comunicación en las organizaciones:

- A través de los Departamentos internos de comunicación (también llamados Gabinetes de comunicación).
- Por medio de las Asesorías externas o Agencias de comunicación y Relaciones públicas.
- Mediante una modalidad mixta: combinando las dos anteriores.

Suele ser también frecuente que los Gabinetes de comunicación internos -principalmente en organizaciones más grandes- contraten a las Agencias como un servicio fundamental o complementario dentro de su Departamento de comunicación. En España, autores como Castillo (2010) se decantan por recomendar la contratación de asesorías externas para el tejido empresarial español de PYMES, en lugar de la inserción en el organigrama de los responsables de comunicación. Tanto unas como otros vienen ofreciendo servicios de lo que hoy denominamos *publicity*; es decir, gestión de la cobertura informativa a través de los medios de comunicación.

A continuación nos centraremos en las dos principales modalidades de gestión de la comunicación en las organizaciones, aunque cada vez más entidades adoptan la modalidad mixta o combinada (contar con un Departamento interno y contratar además los servicios de determinadas agencias o consultoras), al no disponer de los recursos humanos suficientes para hacer frente a todas las tareas necesarias.

1.3.1. Los Departamentos internos de comunicación y Relaciones públicas

El origen de estos Departamentos se encuentra en el ámbito de las Relaciones públicas, y tiene su germen a comienzos del S. XX entre las familias adineradas de EEUU o los políticos más destacados tanto en ese país como en Europa (Ramírez, 1995).

T. Roosevelt (1901-1909) fue el primer presidente que utilizó las conferencias y entrevistas de prensa para lograr el apoyo a sus proyectos, convirtiéndose en un maestro de la *publicity*; y Henry Ford (1863-1947) el primer gran industrial que utilizó la noción de *posicionamiento*: la idea de que la credibilidad y cobertura informativa siempre favorecen al primero que hace algo (Wilcox, 2006:61). Pero fue Ivy Lee -antiguo periodista de Wall Street que accedió al mundo de las Relaciones públicas con la prensa en 1903- quien ha

sido considerado como primer “consejero de Relaciones públicas”. A lo largo de su vida asesoró a una serie de empresas y organizaciones (entre las que se encontraba entre otras la familia Rockefeller), y para él la clave de la comprensión y la aceptación de una empresa consistía en informar al público, presentando su punto de vista de forma honrada, precisa y verdadera (Xifra, 2001).

Estas personas, familias u organismos no precisaron inicialmente de infraestructura especial alguna para atender a los periodistas, pero ante la aparición de nuevas fuentes informativas (partidos políticos, sindicatos, movimientos sociales, etc.) que se percataron rápidamente de la importancia que tiene la comunicación en la sociedad, se empezó a sistematizar la actividad de aplicar la comunicación a la empresa y la institución. Los Gabinetes surgieron por tanto con la introducción de un conjunto de técnicas de Relaciones públicas entre esos cargos públicos, partidos políticos y organizaciones de todo tipo (Ramírez, 1995).

Durante la primera mitad del siglo XX aparecen los primeros Gabinetes de prensa y consejeros de Relaciones públicas, a la vez que surgen las primeras aportaciones teóricas sobre la disciplina y varios intentos de formar asociaciones profesionales. Pero será tras la Segunda Guerra Mundial “cuando las Relaciones públicas entran en la vida cotidiana de las instituciones tanto públicas como privadas, y cuando se crea la conciencia de que son una vía útil de relación entre las instituciones y sus públicos” (García, 2005:53).

En Europa, la proliferación y consolidación de estos Gabinetes estuvo marcada por las características sociopolíticas de cada país. Como en el caso americano, muchos autores coinciden en destacar su expansión tras la Guerra Mundial, debido por un lado su exportación por parte de las multinacionales americanas, y por otra, a la experiencia acumulada durante los años de guerra por parte de las instituciones públicas (García, 2005).

En España, el desarrollo económico-social de mediados del siglo XX fue el principal motivo de introducción de las Relaciones públicas en las empresas, gracias a los contactos del sector empresarial con el exterior. Ante los nuevos problemas de “opinión, información e imagen institucional, y la necesidad de crear y mantener relaciones de confianza con los distintos públicos, fueron surgiendo departamentos y servicios de Relaciones públicas tanto en el ámbito privado como en el público” (Xifra, 2011:55). Los cambios en el sistema político, empresarial y mediático, “provocaron en primer lugar, una redefinición de la relación entre periodistas y fuentes, y posteriormente una institucionalización y normalización de esa interacción que dio como resultado la aparición y proliferación de los gabinetes de prensa” (García, 2005:59). No obstante, el verdadero despliegue tuvo

primero lugar -tras la transición política- con las instituciones oficiales, y después, en el mundo empresarial.

A lo largo de la década de los 80 -especialmente en la segunda mitad- “algunas de las empresas, bancos e instituciones gubernamentales y privadas más innovadoras del mercado español empezaron ya a formar sus propios Departamentos de Relaciones públicas o gabinetes de prensa para fomentar su imagen corporativa y satisfacer también sus propias necesidades de comunicación interna principalmente. En estos departamentos internos, las empresas empezaron a crear sus propias publicaciones, videos, comunicados de prensa y demás” (Barquero, 1999:257). Según Donald Rivera (1996:75), el desarrollo económico de los años 90 “trajo consigo la lucha entre muchas empresas, españolas y extranjeras, por hacerse un hueco en el mercado (...), y necesitaban especialistas en comunicación e imagen para la consecución de sus objetivos”.

García (2005) apunta que existen dos niveles o momentos de la comunicación organizacional que determinarán la aparición, composición y desarrollo de estos Departamentos en España:

- Un primer momento en el que los directivos de las entidades se hacen conscientes de la necesidad de un departamento de comunicación. Esta concienciación lleva inherente la profesionalización, entendida como contratación de personal con estudios específicos para el desarrollo de esta actividad. No existe todavía una política ni un Plan de comunicación, que se desarrollará con el tiempo y el trabajo de éstos profesionales.
- Un segundo momento, en que las entidades contratarán a profesionales consolidados en el ámbito en el que trabajan. Es en esta etapa donde surge una concienciación sobre la necesidad de acometer una comunicación global.

Cuando una empresa o institución crea su propio Departamento de comunicación, está diciendo de alguna manera que desea que su entidad realice una política global de comunicación. En este sentido y según Carrascosa (1992:238) comunicación global debería significar:

- Voluntad de luchar contra el desorden comunicativo (hacer frente al caos, luchas contra interferencias internas, frenar a quienes únicamente quieren vender el envase).
- Adoptar una actitud madura y responsable ante el fenómeno comunicativo (hacer de la prudencia virtud).
- Dotarse de una actitud vital que implique un equilibrio dinámico con el medio en el que se inserta la fuente informativa.

Nos parece también interesante añadir la distinción de sectores realizada por García (2005) para referirse posteriormente a la comunicación organizacional desarrollada por distintos tipos de entidades:

- Primer Sector: la Administración pública (local, provincial, autonómica y del Estado)
- Segundo Sector: las empresas privadas
- Tercer Sector: Organizaciones religiosas, Organizaciones políticas, Organizaciones sindicales, Cámaras de comercio, Colegios profesionales, Confederaciones de empresarios, ONGs para el desarrollo, Fundaciones, etc.

Esta clasificación no parece superflua a la hora de analizar los diversos tipos de departamentos, ya que “además de la influencia de las características de la empresa o institución a la que pertenecen, hay peculiaridades propias del sector en el que se ubican, que afectarán tanto a la estructura como a su dinámica” (2005:79). Es posible que existan grandes diferencias entre unas entidades y otras en cuanto a la dotación de recursos en estos departamentos –dependiendo del sector o dimensiones de la entidad-, pero se constata que la gestión de la comunicación está cada vez más presente como algo necesario en la estrategia de las organizaciones.

Estudios recientes del sector -como los realizados por Almansa (2006: 224)- señalan que los Departamentos de comunicación han experimentado una progresiva implantación en las últimas décadas. “Ante un nuevo modelo de sociedad -«sociedad de la información», «sociedad del conocimiento» o «sociedad red»-, las necesidades de comunicación han crecido a un ritmo acelerado. En un momento social en el que se valora sobremanera la imagen, las organizaciones no se iban a mantener al margen; también se han dado cuenta de que necesitan una buena imagen y que una comunicación bien gestionada les ayuda a conseguir esa buena imagen entre sus públicos”. Así, cualquier organización que se precie debe preocuparse por su comunicación, por lo que transmite a sus públicos.

Según un estudio sobre “El estado de la comunicación en España 2010”⁶ publicado por la Asociación DIRCOM⁷, nueve de cada diez grandes compañías en España disponen de Departamento de comunicación, frente a ocho de cada diez en el 2005 (incremento del 13%), y hay un único responsable de comunicación en siete de cada diez casos.

⁶ Es una de las conclusiones del citado estudio, realizado entre enero-febrero del 2010 y publicado en mayo 2010 en www.dircom.org/publicaciones/estudios, tras una encuesta a los responsables de comunicación de 265 empresas españolas de entre las de mayor facturación en España.

⁷ *Dircom* es una Asociación profesional nacida en 1992 que agrupa a los directivos y a los profesionales de la comunicación de las empresas, instituciones y consultoras en España. En la actualidad cuenta con más de 800 socios y 6 delegaciones territoriales.

No obstante, siendo innegable el crecimiento de los Gabinetes internos en nuestro país, autores como Castillo (2010:98-99) advierten sobre algunas de sus ventajas e inconvenientes:

Ventajas

1. Cuenta con un buen conocimiento de la estructura de la organización y de las funciones y posición que desempeña cada persona.
2. Está implicado y conoce los objetivos generales y concretos de la organización.
3. Tiene acceso inmediato y directo a la información, sabe dónde conseguirla y tiene la facilidad de acceder a ella sin ningún tipo de necesidad de explicación.
4. El estar insertado en la propia organización, existe rapidez en el acceso a la información, en la búsqueda de las personas, en aperibirse de los problemas y en otras cuestiones que dependen de los contextos informales.
5. Es un observador permanente del ambiente en la organización, que si está atento, puede prevenir situaciones conflictivas que se estén gestando en sus estadios iniciales.
6. Posee la capacidad de conocer a las personas, de sus inquietudes, de su capacidad personal más allá de la estructura organizativa, quién dispone de la información que necesita en cada momento, etc. Es decir, está plena y permanentemente integrado en la organización y no es un elemento que surge esporádicamente y que se considera algo ajeno. Eso posee implicaciones psicológicas en el momento de obtener información de los empleados puesto que se le puede considerar un posible “enemigo” o una persona con la que no se tiene confianza.
7. El progreso de la organización supone una mejora de sus condiciones socio-laborales, por lo que puede existir una mayor implicación y motivación en lo que son los objetivos organizativos.

Inconvenientes

1. En determinadas situaciones de conflicto o crisis puede no existir la suficiente competencia intelectual para resolverlas. Suelen ser aspectos que no se producen normalmente en el trabajo cotidiano y por tanto, el personal no tiene una preparación específica.
2. La rutina puede devenir en un problema de comunicación, en el que no se establezca una revisión continuada de las funciones y herramientas que se están realizando.
3. Se posee una menor independencia en el momento de analizar y resolver situaciones, debido a que estamos insertados en una estructura en la interactuamos con otras personas y que esa relación puede condicionar nuestros comportamientos y decisiones.

4. Consecuentemente, podemos estar infravalorados al darle mayor importancia y significación a las opiniones ajenas que a las internas. No es inusual que las permanentes recomendaciones sean rechazadas hasta que provienen de alguien ajeno y en ese momento, sean consideradas como pertinentes.

5. El juego interpersonal en las organizaciones genera simpatías, pero también rivalidades. Las filias y las fobias es algo usual en los contextos interpersonales y eso puede repercutir en el trabajo.

6. La aparición de situaciones imprevistas y no usuales implica la necesidad de disponer de recursos materiales y personales específicos, algo a lo que la organización no pueda hacer frente.

En el capítulo tercero desarrollaremos con más detalle la tipología, características y estructura, así como las tácticas o herramientas más utilizadas en la tarea de gestión de la comunicación desde estos departamentos.

1.3.2. Asesoría externa: las Agencias de comunicación y Relaciones públicas

Nos referimos en segundo lugar a esta modalidad de gestión de la comunicación, con el fin de definir en qué consiste su tarea respecto a las organizaciones para las que trabajan. Una Agencia de comunicación y Relaciones públicas es “una empresa que no sólo ofrece consultoría estratégica sobre comunicación -tanto a nivel interno como externo-, sino que también puede y suele ser la encargada de llevar a cabo un programa de comunicación que ofrece a sus clientes por unos honorarios determinados. Las agencias llaman *cuentas* de forma genérica a los proyectos de comunicación que ofrecen a sus clientes” (Rojas, 2005:60-64). Las Agencias pueden estar formadas por “personas o equipos independientes, o integrados a su vez en corporaciones o agencias que además ofrecen otros servicios como el de consultoría, etc. (...); y dependiendo de sus capacidades, pueden llevar las tareas comunicativas de muchas empresas a la vez” (Aragónés, 1998:145).

La primera Agencia de *publicity* (*Publicity Bureau*) se creó en Boston en el año 1900 y su cliente más prestigioso fue el *Harvard College*. Esta fue la época en que las grandes compañías comenzaron a contratar los servicios de relaciones públicas para relacionarse con su clientela (Wilcox, 2006:61).

En España -como hemos señalado en el apartado anterior- aunque el nacimiento de esta disciplina tuvo lugar en los años 50-60, será en la década de los 80 cuando, como resultado de los cambios políticos y socio-económicos mencionados, los profesionales del

sector de las Relaciones públicas empezarán a competir con profesionales -tanto nacionales como extranjeros- que empiezan a operar ya en el mercado a través de empresas especializadas. Estas empresas ofrecían servicios de consultoría externa e interna a una gran variedad de empresas e instituciones, principalmente en Madrid y Barcelona, y progresivamente en Sevilla, Bilbao y Valencia. La mayoría de ellas eran de capital español, pero con la consolidación del mercado único europeo, en la década de los 90 se produce una mayor internacionalización del sector (Barquero, 1999).

Las consultoras de comunicación son “organizaciones o agencias que asesoran a otras empresas o instituciones en la elaboración de planes o estrategias de comunicación y relaciones públicas, internas y externas, ejecución de sus diversas acciones dentro de la política comunicativa, relación con los medios de comunicación y diseño e implantación de su Imagen corporativa o institucional. Algunas de las funciones principales que realizan para las empresas o instituciones con las que trabajan son las siguientes (Martin, 2004:55-56):

- Asesoramiento a la alta dirección.
- Dirección de comunicación: interna, externa, de imagen.
- Contacto/Cuentas: relación permanente y profesional con los clientes.
- Investigación: estudio y análisis de las variables que intervienen en cada acción de comunicación.
- Creatividad: concebir, diseñar y desarrollar cada acción comunicativa.
- Planificación estratégica: buscar, distribuir y contactar con los medios de comunicación para cada acción comunicativa prevista.
- Financiación: gestión del cobro y pago de partidas que intervienen en cada acción de comunicación.

Cuando una empresa o institución elige esta opción para gestionar su comunicación, los directivos de la misma obtienen diversas ventajas (Rojas, 2005):

- La certeza de que la comunicación está gestionada por expertos.
- Tener una visión más clara y sin prejuicios de lo que se ha de mejorar, por estar fuera de la organización.
- Poder compartir sinergias positivas con otros clientes.
- Conocer las tendencias del sector en el que la empresa desarrolla su actividad.
- Reducir los costes de producción, haciendo más rentable la inversión en relaciones públicas.

Como contrapunto de las ventajas señaladas por Rojas, existen también algunos inconvenientes que conviene tener en cuenta a la hora de contratar los servicios de una Agencia, tanto por proyectos como por un tiempo determinado (Aragónés, 1998):

- A veces resulta difícil que conozcan bien a la organización por dentro.
- Hay que contar con un periodo de adaptación.
- Entre los directivos de la entidad puede existir la preocupación de que desde la Agencia manejan información confidencial sin controlar por completo su comunicación.

La razón que se aduce con más frecuencia para recurrir a la contratación externa es “para obtener recursos que no se pueden encontrar en el seno de la organización, así como la necesidad de complementar la plantilla interna durante periodos de gran actividad” (Wilcox, 2006:134). Este autor resume los servicios ofrecidos por las Agencias consultoras actuales en las siguientes actividades:

- Comunicación de marketing
- Formación sobre oratoria para los ejecutivos
- Investigación y evaluación
- Comunicación en tiempos de crisis
- Análisis de los medios de comunicación
- Relaciones con la comunidad
- Organización de eventos
- Asuntos públicos
- Imagen de marca y reputación corporativa
- Relaciones financieras

Castillo (2010:98) considera que para el presupuesto de las PYMES “es menos gravoso contratar los servicios externos de una empresa experta en comunicación que disponer del propio personal en el que debe dar un sueldo, cotizar a la Seguridad Social, pagar otros impuestos, disponer de un espacio, adquirir un mobiliario general y específico, etc. Es decir, tener unos gastos fijos que afectan a su cuenta de resultados. Ante esa situación, la tendencia en España es la de contratar los servicios de empresas”.

Pero como hemos señalado anteriormente, si bien en un principio las empresas o instituciones que no tenían un Departamento interno de comunicación -o en el caso de disponer de él necesitaban ayuda adicional para satisfacer sus necesidades de comunicación-, recurrían a las Agencias de Relaciones públicas que disponían de la infraestructura y recursos humanos apropiados para solucionar sus problemas en menos tiempo (Barquero, 1999), progresivamente, con la incorporación y crecimiento de los Departamentos internos de comunicación en las empresas, las Agencias de Relaciones públicas comparten su tarea con los profesionales de dichos departamentos, o son contratadas en exclusiva para gestionar la comunicación en las empresas.

- La mayoría de las empresas seleccionan a las consultoras por concurso (54%) o por contratación directa (40%).
- Suele ser el departamento de Comunicación / Relaciones Públicas el encargado de contratar a la consultora (54%).
- El contacto entre empresa y agencia suele ser diario (43%) o una vez a la semana (19%).

Por otro lado, las actividades más delegadas a consultoras por parte de las empresas son:

- Auditorías de comunicación e imagen.....32%
- Diseños web, diseño gráfico, ferias.....31%

Según Informe realizado en el 2010 por la *European Communication Monitor (ECM)*¹⁰ tras encuesta realizada a unos dos mil profesionales de organizaciones europeas y en una comparativa con los datos recogidos en España, la proporción entre Departamentos internos de comunicación y Agencias en empresas europeas y españolas era la siguiente:

- Departamentos de comunicación: Europa: 78,4 %
España: 71,4 %
- Consultorías, Agencias, *Freelance*: Europa: 21,6 %
España: 28,6 %

También puede orientar sobre las tendencias del sector el Informe-Análisis económico publicado por la Consultora de comunicación “Torres y Carrera” en enero 2013¹¹ sobre las Relaciones públicas en España en el 2011. Según este Informe (Tabla 4), en el 2011 el sector ha experimentado un comportamiento positivo a pesar de las circunstancias económicas adversas, y las empresas incrementaron su facturación en un 3% respecto al 2010.

¹⁰ Resultados recogidos en el Anuario DIRCOM 2011.

¹¹ Este informe fue realizado por Puesto BASE, un servicio de la Consultora dedicado a la gestión y tratamiento de datos de sectores estratégicos, aportando valor añadido a la consultoría de comunicación. Para su elaboración se combinaron los datos recabados en el Instituto Nacional de Estadística, así como de las cuentas oficiales individuales de cada sociedad, depositadas en los Registros Mercantiles correspondientes. En el caso del sector de Relaciones públicas, se ha tomado como base de la muestra las 30 empresas con mayor facturación del sector en 2011 (último ejercicio con datos públicos y cerrados en Registro Mercantil), y a continuación, se han contrastado los resultados con los obtenidos en el 2010.

Tabla 4: Evolución del volumen de negocio de las principales empresas de RRPP (2011-2010)

Principales firmas RP en España		Facturación 2011	Facturación 2010	Variación
1	Llorente & Cuenca	12.140.642	10.890.213	11%
2	Infopress	11.245.450	10.760.784	5%
3	Ketchum Pleon	9.399.898	9.158.893	3%
4	Estudio de Comunicación	8.884.897	8.145.742	9%
5	Edelman Spain	6.531.129	5.694.361	15%
6	Tinkle Consultans	5.825.546	5.270.801	11%
7	Bassat Ogilvy	5.678.504	6.362.401	-11%
8	Weber Shandwich Ibérica	5.164.862	5.315.638	-3%
9	Planner Media	4.970.958	6.211.526	-20%
10	Apple tree Communications	3.205.877	2.687.005	19%
11	Cool Lines	2.361.090	1.753.460	35%
12	Kreab Gavin Anderson	2.339.184	1.574.229	49%
13	Evercom	2.062.727	2.035.201	1%
14	Ulled y Asociados	1.982.586	2.467.983	-20%
15	Porter Novelli	1.965.026	2.290.870	-14%
16	Eurocofin	1.952.309	1.500.373	30%
17	Solsona Comunicación	1.930.729	1.354.605	43%
18	Hill Knowlton España	1.885.787	2.162.796	-13%
19	MBN Comunicación	1.845.283	2.396.517	-23%
20	Torres y Carrera	1.687.857	1.603.000	5%
21	Idea Ideas y Expansión	1.618.673	1.741.559	-7%
22	Perception & Image	1.446.502	1.591.186	-9%
23	Cinuenta y Cinco	1.314.274	1.966.193	-33%
24	Ogilvy Healthword Barcelona	1.206.057	1.173.827	3%
25	Deva	1.071.922	1.165.345	-8%
26	Poweraxle	1.008.071	538.924	87%
27	InterMedia GdC	991.344	997.338	-1%
28	CSG Servicios	989.797	817.809	21%
29	Best Relations	905.937	754.495	20%
30	Mahala Comunicación y RRPP	752.523	599.049	26%

Fuente: Consultora Torres y Carrera (2013)

(*) Al no disponer de los datos de 2011 de *Burson Masteller*, esta compañía no forma parte de la actual muestra. En 2012 tuvo una facturación cercana a los 8,5 millones de euros, un volumen de negocio que la sitúa entre las empresas de RRPP más importantes del país.

Las 20 primeras empresas del sector facturaron en 2010 algo más de 89 millones de euros, mientras que estas mismas empresas superaron los 93 millones de euros en el ejercicio 2011.

Por su parte, las 10 siguientes compañías del ranking mantuvieron prácticamente el nivel de facturación alcanzado en 2010 (11,3 millones de euros).

2. Planificación estratégica y táctica de las Relaciones públicas

2.1. La Planificación estratégica de la comunicación

2.1.1. *Definición de los conceptos “estrategia” y “planificación”*

Existe una amplia reflexión científica en torno al concepto de “estrategia”, con orígenes griegos -*strategia*-, militares (Neumann, 1944) y lingüísticos (Wittgenstein, 1974), entre otros. Escrita en 1944 por John von Neumann, la “Teoría de los juegos” (*Theory of Games and Economic Behavior*) representó un avance fundamental en la comprensión del riesgo y la incertidumbre en la toma de decisiones, así como la incorporación de la inevitabilidad matemática.

Esta teoría -según Sanz de la Tejada- “ha sido el punto de partida de un nuevo y fructífero enfoque en campos tan dispares como la econometría, la investigación operativa, la psicología, la biología y la comunicación” (Pérez, 2008:85). Dicho autor explica cómo para aproximarse al concepto de estrategia de la teoría de los juegos, hay que entender primeramente qué se entiende por “juego”: es una situación, en la que intervienen, generalmente, varios jugadores; en la que cada persona ha de tomar decisiones; sin conocer las reacciones de los otros jugadores; y en el que hay un resultado. Y a continuación define la noción de juego como “situaciones sociales en que intervienen varias personas (jugadores) que intentan resolver sus conflictos tomando decisiones, sin conocer las reacciones de otros jugadores, de cara a obtener un resultado sobre el que cada jugador tiene sus propias preferencias (objetivos)” (2008:91).

Tomando estas precisiones como punto de partida, este autor sugiere una guía normativa o pautas de comportamiento que sustentan el concepto de estrategia aportado por la Teoría de los juegos (Pérez, 2008:92):

- Proveerse de toda la información posible de los contrarios.
- Estudiar todas las posibilidades de actuación que él tiene: todas sus posibles alternativas.
- Considerar todas las posibilidades de actuación que tienen los otros jugadores; en definitiva, todas sus posibles decisiones.
- Sopesar todas las posibles reacciones de los otros jugadores ante sus decisiones.
- Considerar todas sus posibles reacciones ante las decisiones de los otros jugadores.
- Elegir la alternativa que más le convenga.

Apoyándose también en la teoría de los juegos, añadimos a continuación algunas consideraciones realizadas por Alberto Pena, quien resume las posibles dimensiones de la estrategia en ocho puntos, recogiendo aportaciones de diversos autores y añadiendo otras personales que nos servirán más adelante para abordar la planificación estratégica en las Relaciones públicas (Pérez, 2008:136-148):

1. La estrategia como anticipación. Por una parte destaca la dimensión anticipativa, concebida como reacción presente ante el futuro, en términos de lo que nos ocurriría si hiciésemos o no ciertas cosas. Pena también reflexiona sobre la importancia del entorno y sus cambios, reconociendo la relación entre dicho entorno y la estructura de la organización, que debe reaccionar y adaptarse a los estímulos provenientes del mismo. Este enfoque es fundamental, pues propone un sistema capaz de mantener un intercambio permanente con ese entorno cambiante, mediante la autorregulación y el *feedback*. Se propone asimismo un encuentro entre prospectiva y estrategia, conciliando el determinismo (historia, condicionantes, trayectorias, etc.) y la libertad (bifurcaciones, caos, azar, voluntad), con el fin de apoyar el pensamiento estratégico en escenarios fiables de futuro y no en meras proyecciones del pasado.

2. La estrategia como decisión. Diversos autores entienden la estrategia como “un conjunto de decisiones”, pero Pena sostiene que muchas decisiones no llegan a desembocar en acciones, y es lo que ha llevado a autores como Mintzberg y Waters (1985) a diferenciar entre intenciones estratégicas (decisiones muchas veces no formalizadas pero detectables en discursos, planes y proyectos de los directivos) y estrategia realizada (la que realmente se ejecuta). En este sentido, la estrategia no siempre está explícita ni formalizada en un documento escrito por parte de las organizaciones.

3. La estrategia como método. Viene de la mano del paso anterior, ya que cuando se toman decisiones no se elige tanto qué vamos a hacer, sino cómo vamos a hacerlo: ¿cómo alcanzo los objetivos asignados?, ¿qué pasos tengo que dar?. Esto supone normalmente tener que elegir entre diversos métodos alternativos. Cuando se utiliza más de un método, se puede hablar de metodología o modelo estratégico.

4. La estrategia como posición y como ventaja. Toda estrategia persigue por definición alcanzar una ventaja, cierta posición o estado de superioridad (posición entendida como la ubicación de una organización o un producto en un segmento –nicho- de mercado, o en la mente de los clientes potenciales). La competencia estratégica será por tanto el proceso de descubrimiento de nuevas posiciones (posiciones diferentes) que atraen a clientes de empresas ya establecidas, o que captan para el mercado a clientes nuevos por prestar un valor único.

5. La estrategia como marco de referencia. Pone el énfasis en la capacidad para acotar territorios de actuación, indicando el terreno que se desea recorrer y desautorizando otros campos de actividad. La concreción de la estrategia en un documento escrito –como decíamos en el p. 2-, y su oportuna divulgación en los diferentes niveles organizativos, permite a todos los recursos humanos de la empresa conocer adónde tienen que ir y cómo van a llegar. Pero sobre todo genera una puesta en común imprescindible para que haya la necesaria unidad de doctrina y una cultura compartida.

6. La estrategia como perspectiva y visión. La estrategia como visión indica el camino a seguir para no salirse del marco elegido, si bien subraya un cierto carácter abstracto de toda estrategia. Pena señala que los expertos en comunicación y diseño corporativo la denominan “identidad” o intuición culturalmente compartida sobre una organización. Para que dicha visión tenga la fuerza necesaria, el autor señala la importancia de que sea compartida y encaminada a realizar un proyecto entre todos los que componen la organización, desencadenando todos los procesos subsiguientes de tácticas, planes, programas, acciones y revisiones.

7. La estrategia como discurso y lógica de la acción. Si la estrategia es capaz de enmarcar conductas, es porque su discurso conlleva una lógica de la acción que no sólo compromete la conducta presente sino también, y sobre todo, las acciones venideras que de esa lógica se derivan: a nivel de los conceptos puestos en juego en la descripción de la acción; a nivel de los propósitos donde la propia acción llega a enunciarse; a nivel de los argumentos en que se articula una estrategia de acción.

8. Estrategia como relación con el entorno. Aunque se ha tratado también en el p. 1 (en su dimensión anticipativa), en este caso se refiere a la elección de *un estilo* o forma propia de relacionarse con el entorno, algo que también subyace al adoptar una determinada identidad visual corporativa.

Aplicando el concepto del que venimos tratando al terreno de la comunicación en las organizaciones, la estrategia está relacionada con una forma de conocimiento encaminada a la búsqueda de la manera más adecuada de satisfacer unos objetivos, a través de la utilización de unos medios. Esta relación dialéctica establecida entre fines y medios desemboca en un propósito, en un designio o en una resolución, según sucede en cualquier comportamiento racional y no tan sólo en el ámbito estratégico. Lo que caracteriza a la estrategia radica en la manera peculiar con que se hace cargo de su objeto, en el estilo con que enuncia el designio que preside las mecánicas operativas a las que dará origen. Se concentra en la forma de eludir o sortear una situación amenazante real en un contexto coyuntural determinado, que será dilucidado mediante un plan de acción (Matilla, 2007).

Nos referiremos ahora al término “planificación”, que tampoco es una idea nueva, puesto que el *management* lleva implícito desde sus inicios la idea de prever el futuro e integrarse favorablemente en él mediante la adopción de medidas concretas. En los procesos de *management* se suelen distinguir tradicionalmente cuatro funciones esenciales para la organización (Álvarez, 2011:42): planear, organizar, dirigir y controlar, cada una de las cuales se corresponde con una serie de actividades y tareas:

- Planear: supone prever y decidir, así como definir objetivos y modos de acción.
- Organizar: implica definir la estructura que comprende relaciones, responsabilidades (funciones y tareas) y decisiones (autoridad).
- Dirigir y controlar: integra las actividades de selección y capacitación, comunicación, motivación (creación de incentivos), liderazgo y conformación de equipos y también resolución de conflictos.

Fue a mediados de los setenta cuando el desarrollo de nuevas tecnologías y productos junto a la creciente internacionalización, puso de manifiesto que “la planificación a largo plazo podía valer para la expansión de las actividades ya existentes, pero no para afrontar nuevos retos”. Como consecuencia, Pérez (2008:155) propone la distinción entre:

- Planificación estratégica: centrada en las áreas que comprometen directamente el porvenir de la empresa y fija las grandes orientaciones.
- Planificación operacional: convierte las orientaciones estratégicas en programas concretos aplicables por todas las unidades de la empresa.

Albrecht (1996:74) definió también la planificación -dando continuidad de algún modo al ya definido concepto de estrategia- como “el conjunto de acciones orientadas al logro de un resultado claramente definido, siempre y cuando se posea un alto nivel de certidumbre sobre la situación en que éstas van a llevarse a cabo y un elevado control de los factores que permitirán que se alcance el resultado perseguido”.

Navajo (2009:24-25) señala que existen diferentes tipos de planificación, en función del tiempo, del nivel, la frecuencia de utilización, etc.:

1. En cuanto a la temporalidad, sugiere clasificar la planificación en función de su duración:
 - Corto plazo: normalmente un año o menos
 - Mediano plazo: de tres a cinco años
 - Largo plazo: diez años o más

2. En función de la amplitud del enfoque o nivel, habla de tres niveles:

- Nivel estratégico: habitualmente se refiere a la realizada por quien ocupa niveles superiores de la estructura organizativa. A este nivel se fijan los objetivos generales, las políticas y principios inspiradores de las actividades y de la conducta de la organización, se indican las líneas fundamentales de los programas más importantes, se enuncian los tiempos y plazos, se prevé la coordinación y el control de las actividades, se asignan las responsabilidades generales.
- Nivel táctico: define los objetivos específicos y los objetivos para los distintos departamentos, sectores y áreas de la organización. Las líneas de acción para atenerse a

los objetivos deseados; elaborar las normas de acción y los programas operativos detallados; estudiar y decidir los medios y recursos a emplear; establecer los procedimientos, normas, tiempos.

- Nivel operativo: unidad menor en que se pueden separar las acciones concurrentes para el cumplimiento de los objetivos de un programa. Remite a la idea de aplicabilidad, puesta en marcha, incluso de funcionamiento. Se suele materializar en los que conocemos como “proyecto”.

2.1.2. La función estratégica de la comunicación

A continuación nos referiremos a cómo los conceptos tratados en los puntos anteriores inciden en la gestión de la comunicación en las organizaciones en el momento presente. En un contexto de cambio continuo como el que nos rodea -dominado además por una crisis económica-, las empresas buscan caminos para obtener beneficios a corto plazo, reduciendo gastos. Pero, según explica Sánchez-Taberner (2008) refiriéndose a las empresas de comunicación, tan grave peligro lo constituyen los gerentes obsesionados por disminuir costes usando las tijeras a fondo, como los directivos que pretenden aumentar ventas con más sensacionalismo; a su modo de ver, son dos modos extremos de perder el equilibrio. Para mantener la perspectiva adecuada, conviene “no perder de vista que los resultados no son tanto el objetivo como la consecuencia de aportar valor al público y de satisfacer con acierto sus necesidades y demandas” (2008:245).

Todo ello hace necesario gestionar a la par una visión a largo plazo -propia de la estrategia, que actúa con amplitud de mente y sentido de anticipación-, con los objetivos concretos o tácticos, que suponen responder adecuadamente ante una oportunidad o amenaza del mercado. Desde los años sesenta la idea de estrategia también se fue introduciendo en las empresas de comunicación, y “conceptos como planificación, análisis, dirección por objetivos, gestión integrada o sistemas de control y rectificación, de manera que las tesis más intuitivas, reactivas y orientadas a conseguir efectos inmediatos fueron perdiendo peso en el ámbito directivo de la comunicación (...) La dirección estratégica consiste por tanto en un proceso racional de cálculo y análisis destinado a obtener la máxima ventaja competitiva de una compañía a largo plazo” (2008:251).

Nadie niega que la comunicación representa hoy un poder que hay que administrar, por lo que, como señala Makovsky, “hablar de la administración del poder de la comunicación nos lleva indefectiblemente a la comunicación estratégica (...) Pero si todas las comunicaciones fueran estratégicas sobraría esta apreciación, por lo que el término “estratégica” hace referencia a una cualidad diferencial de algunas comunicaciones que las

distinguen de aquellas otras que, aun siendo comunicativas, no tienen los rasgos propios que las califiquen de estratégicas” (Pérez, 2008:448). Lo cual significa que el calificativo “estratégica” no posee para Makovsky únicamente una función adjetivadora, sino también delimitadora, pues se refiere a una cualidad diferencial de algunas comunicaciones frente a aquellas que no lo son. Es decir, se concibe en tanto que juego social -Teoría de los Juegos-, y se ha de caracterizar porque los jugadores empleen la interacción simbólica para resolver sus problemas o maximizar sus oportunidades. De esta forma, la comunicación estratégica encauzará el poder de la comunicación, e incidirá en los resultados de la partida en juego para el logro de los objetivos (Pérez, 2008).

Hoy más que nunca las organizaciones se plantean hacia dónde ir; es decir, imaginan escenarios de futuro para, con esa visión de conjunto, establecer objetivos a medio y largo plazo, incluso aceptando *a priori* que van a tener que ser revisados periódicamente, o incluso cambiados tantas veces como sea preciso. Esto ha conducido a una concepción de la estrategia íntimamente asociada a la gestión del cambio, que no es otra cosa que escudriñar el entorno a fondo para detectar las tendencias emergentes y tomar las medidas que permitan minimizar sus efectos indeseables, maximizando sus oportunidades. En especial en tiempos tan cambiantes como los actuales -agitados y turbulentos- se hace más necesario que nunca profundizar prospectivamente sobre todo ello, pese a la complejidad y dificultad de la tarea, porque sigue siendo necesario mejorar los métodos de los que disponemos con el fin de optimizar las estrategias (Matilla, 2007).

Para poder hablar de una estrategia de comunicación, será necesario tener “en primer lugar, un conocimiento profundo y detallado de las estructuras y relaciones de todo tipo que se dan en cada organización; y en segundo lugar, un conocimiento de los factores o posibilidades de eficacia o de cambio implícitos en el propio sistema. De esta forma, al plantearse el problema de comunicación es posible llegar a una solución que pretenda ser la mejor, teniendo en cuenta las interacciones con el entorno” (Mazo del Castillo, 1994:66-67). Por otra parte, elegir una estrategia supone determinar también el modo de competir: “buscar unos objetivos y renunciar a otros, porque sería ruinoso intentar ser mejor en todo (...). A la vez, la estrategia no se puede entender como una realidad estática: las organizaciones y sus entornos se encuentran en permanente movimiento, por lo que también los directivos realizan continuas modificaciones en la estrategia elegida” (Sánchez-Tabernero, 2008:252).

Los teóricos de la persuasión han definido la estrategia en el ámbito comunicacional como el diseño de las líneas de actuación con las que se trabaja para lograr el efecto persuasivo (Bernays, 1996), ya que el comunicador precisará actuar estratégicamente para alcanzar

la eficacia, a diferencia de los teóricos de la retórica, quienes hasta hacía muy poco habían evitado escrupulosamente referirse explícitamente a la noción de estrategia.

A lo largo del trabajo venimos señalado -desde diversas perspectivas- que las nuevas formas con que se viene configurando la gestión en las organizaciones conciben la comunicación como un valor estratégico. Pero hay otro elemento interesante que también hemos nombrado y conviene ahora resaltar: que la comunicación adquiera poder directivo. Es decir –según Matilla (2007)- se trata de concebir la comunicación estratégica como un proceso de influencia para, a través de la construcción de buenas relaciones con los públicos, no sólo lograr una reputación corporativa de signo positivo, sino también adquirir progresivamente un nivel de rango directivo que permita hacer frente a la creciente complejidad de los problemas derivados de la gestión de la comunicación.

Resulta también interesante la distinción que Pere-Oriol Costa hace entre estrategia de comunicación (la decisión marco) y comunicación estratégica (acciones/decisiones/tácticas). Las actuaciones estratégicas puntuales necesitan una idea rectora que las conecte con las restantes acciones que pudieran producirse en el mismo ámbito y curso de intervención; necesitan un esquema director que dé y transmita coherencia, favorezca las sinergias y, sobre todo, alumbré el camino a seguir. Esta idea rectora, ese esquema director, ese discurso de la acción, es lo que llamamos estrategia” (Pérez, 2008:546).

A continuación añadimos los rasgos con los que Makovsky tipifica la comunicación para que pueda ser considerada estratégica, en clara referencia a la Teoría de los juegos (2008:450-457):

- Se produce en una situación de juego en la que intervienen varios jugadores
- Que tienen que tomar decisiones ante la incertidumbre que generan otros jugadores
- En contextos sociales dados
- De cara al logro de un objetivo asignado
- Optando entre varias alternativas de acción
- Mediante la valoración de dichas alternativas
- Y la elección de una de ellas
- Que se ejecuta, controla y evalúa

A través de estos rasgos -continúa señalando Makovsky- la “comunicación estratégica sirve para encauzar el poder de la comunicación e incidir sobre los resultados de la partida que estamos jugando, en la orientación que marcan nuestros objetivos. Pero para obtener determinados resultados, también es necesario identificar qué comunicación es la

adecuada en orden a producir el efecto deseado. Por tanto, control y organización son palabras clave. Aquellos operadores que hacen un uso estratégico de la comunicación saben que tienen que controlar y estructurar su comunicación con intención de que los resultados (de mercado, político, social, cultural, etc.) se acerquen lo más posible a sus objetivos” (2008:458).

Especialmente en el momento actual, y por lo que se refiere a las nuevas tecnologías, resulta más necesario que nunca pensar en una comunicación estratégica que integre a todos los canales *on line* disponibles en una organización para mantener el diálogo con sus diferentes públicos. Los objetivos y mensajes desarrollados por los responsables de las Redes sociales y/o de cualquier otro medio *on line* en una empresa o institución, han de mantenerse siempre al servicio de la estrategia general de comunicación diseñada por y para su organización¹.

Por todo lo señalado hasta el momento, podemos concluir señalando que, si bien la comunicación ha sido considerada durante mucho tiempo como transmisión de conocimientos, tras las recientes transformaciones sociales, económicas y organizacionales, la comunicación ha adquirido una dimensión más amplia que implicará intercambios informativos con el objetivo específico de modificar los comportamientos de los receptores; es decir, se enmarcará en un plano persuasivo de relaciones interactivas presididas por un planteamiento estratégico (Matilla, 2007).

Terminamos estas reflexiones en torno a la función estratégica de la comunicación haciendo referencia al concepto “cultura de la comunicación” introducido por Garrido (2008), y que debería tenerse en cuenta a la hora de implantar una estrategia comunicativa en una organización. Una cultura de comunicación es un elemento importante de la cultura corporativa que se crea permitiendo la libre expresión y el flujo de objetivos e ideas en una organización, y que supone un permanente esfuerzo tanto para asegurar la fidelidad en la interpretación de dichos objetivos, como para evitar el decaimiento en el interés, producto del acostumbramiento.

2.1.3. La figura del Dircom

Acabamos de señalar que otro elemento interesante para quienes conciben la comunicación como un valor estratégico es que la comunicación adquiera poder directivo. Por lo que a continuación nos referimos a la figura del “Director de comunicación” o

¹ Cfr. Declaraciones de Sebastián Cebrián -Director general de DIRCOM- en su blog (sebastiancebrian.com), recogidas por distintos medios en enero 2014.

Dircom, cuyo trabajo se encuentra en el nivel estratégico de gestión de la comunicación organizacional, y que deberá poseer unos rasgos específicos para cumplir dicha función en el ámbito organizacional (Andrade, 2005:40-43):

- Debe contribuir al cumplimiento de los objetivos organizacionales: conocer a fondo la organización y el negocio en el que está, mantenerse al tanto de sus objetivos y estrategia, saber en qué puede apoyar su cumplimiento, hacerlo con calidad y oportunidad, dar seguimiento a sus esfuerzos, y evaluar sus resultados.
- Debe basarse en la investigación: no puede desarrollar su función a partir de suposiciones y criterios subjetivos, sino de necesidades reales detectadas a través de diferentes instrumentos.
- Debe conocer a fondo tanto a la organización como a sus públicos: ambos tienen características y necesidades, intereses y objetivos de información distintos, pero la mayoría de las veces complementarios. El no tomarlos en cuenta para el diseño de la estrategia comunicativa haría que ésta careciera de cimientos sólidos.
- Debe partir de una estrategia empresarial o institucional: esto significa, por un lado, que el comunicador tiene que apoyarse en las estrategias de su organización y en los resultados de su investigación; y por otro, que debe establecer claramente los objetivos que persigue, la manera cómo los va a alcanzar y la forma cómo los medirá. Es fundamental que no sólo estén definidos el qué y el cómo, sino también el para qué, pues constituye aquello que dará sentido y dirección al esfuerzo que se realice.
- Debe facilitar, apoyar y promover una comunicación eficiente de la organización: asumiendo sus propias responsabilidades y fomentando que cada persona y área asuma las suyas. La comunicación es una responsabilidad compartida y, para que sea óptima, todos tienen que participar. El comunicador cumple la importante función de ayudar a que este esfuerzo lo realice bien quien tiene que hacerlo, pero en ningún momento se convierte en la instancia encargada de la comunicación en la organización.
- Debe asegurar la congruencia entre lo que se dice a través de los distintos medios empleados, y entre los mensajes que circulan internamente y los que se envían al exterior. Si lo que se dice en un lado contradice lo que se dice en otros, habrá confusión y pérdida de credibilidad.
- Debe utilizar todos los medios existentes: las organizaciones tienen un enorme potencial comunicativo. Como venimos señalando, en una entidad todo comunica (las conductas, las instalaciones, las normas, los uniformes, la manera cómo se trata a los demás) y no sólo los medios “tradicionales”, como revistas, intranet, videos y tableros de avisos. El comunicador no debe limitarse a éstos últimos, sino aprovechar muchos otros que se encuentran desperdiciados en la organización, o que incluso están mandando mensajes contradictorios sin que nadie repare en ello (excepto los receptores, que se dan cuenta muy bien de estas contradicciones).

Como hemos desarrollado en apartados anteriores, para la nueva corriente de finales de siglo por la que la empresa venía desplazando a la organización, la filosofía de las Relaciones públicas basada en la naturaleza y la calidad de las relaciones con el mapa de públicos va siendo sustituida por la de la rentabilidad contable de los resultados de las inversiones en comunicación. Según Matilla (2010:10), va surgiendo “una corriente de pensamiento y de acción que no sólo proporciona los mecanismos necesarios para medir lo aparentemente inmedible –lo intangible, lo invisible-, sino que acolcha la nueva filosofía empresarial con un corpus teórico fabricado *ad hoc* y en ese contexto se redefine la función encargada de gestionar la comunicación, en el marco de las nuevas exigencias: el *Dircom*”.

Desde esta corriente se afirma que la figura del *Dircom*, -al servicio totalizador de la nueva comunicación integral- se presenta como una evolución natural de la función de Relaciones públicas y como consecuencia de la globalización de los mercados. La complejidad de los tiempos -señala Cervera (2004: 25 y 27)- “obliga a que surja un nuevo especialista: el generalista polivalente que sea al mismo tiempo estratega, comunicador (portavoz), gestor de las comunicaciones y, además, guardián de la Imagen corporativa, lo que justifica que emerja esa nueva figura totalizadora de la comunicación con rango de dirección, ya que se considera que ha sido inexistente hasta la última década del siglo XX y los comienzos del nuevo milenio”.

El *Dircom* -asociado a la nueva orientación de la función de la comunicación total a la que anteriormente nos hemos referido- “será el responsable de gestionar la Comunicación Interna, la Comunicación Institucional, la de Marketing (incluyendo a la Publicidad Convencional y la *Below-the-Line*), la Comunicación de Crisis, las actividades de Patrocinio y Mecenazgo y la comunicación con accionistas e inversores. Es decir, la Comunicación Total crea una nueva función que integra la totalidad de las acciones comunicativas de la organización, tanto las que atañen al área de Marketing (marca y producto), como aquellas correspondientes al área clásica del *Corporate* (Identidad, Imagen y Reputación Corporativas) (...) y deberá coordinar, integrar, dar coherencia, diseñar, gestionar y tomar iniciativas en estrategias de comunicación, así como ejecutarlas en planes específicos de comunicación” (2004:31). Todas las funciones señaladas se integrarían según el autor citado en las siguientes nueve áreas (2004:38-41):

- Acciones con los medios
- Acciones de lobby
- Acciones relacionadas con la crisis
- Acciones de relaciones internas
- Acciones de marketing

- Acciones de protocolo
- Acciones de patrocinio
- Acciones relacionadas con la e-comunicación
- Acciones de archivo

Se refrenda aún más si cabe la vertiente directiva de la función en línea, concebida como la contribución a proporcionar la máxima coherencia a la política de comunicación global de la organización, de modo que responda a unos objetivos y unas estrategias comunes para todas las áreas funcionales (Martín, 1998). La nueva orientación concibe la función responsable de la gestión de la comunicación, no como algo que afecta únicamente a sus departamentos integrados o a sus agencias y consultoras contratadas, sino que en ella debería estar plenamente implicada su Dirección General, ya que las directrices relativas a la gestión de la Identidad Corporativa sería una cuestión estratégica que sólo puede ser emanada desde el más alto nivel jerárquico (Matilla, 2007).

El profesor Fernández del Moral -Catedrático de Información Periodística Especializada- insiste en el enfoque estratégico de esta función comunicativa que eclosiona y comienza a implantarse de forma significativa en la década de los 90 (tanto en el escenario europeo como en el norteamericano), y defiende la figura de una función integradora de la comunicación que gestione la totalidad de las manifestaciones comunicativas de las organizaciones, a cargo de un único responsable: el *Dircom* (Del Pozo, 2000:11).

Costa (2009:21) señala también que, aunque la figura del Director de comunicación o *Dircom* se introdujo en Europa a mediados de la década de los noventa del pasado siglo XX y “al principio sus funciones fueron incorrectamente interpretadas, actualmente se le identifica como estratega y gestor de los valores intangibles de su empresa o institución”. Su trabajo se desarrolla entre tres esferas relacionadas entre sí: la comunicación institucional, la comunicación mercadológica y la comunicación organizacional (Costa, 2011).

En la misma línea y siguiendo a Martín (1995), podemos señalar que su tarea se mueve entre dos mundos paralelos con intereses, objetivos y sobre todo modos de trabajo distintos: el de la empresa o institución y el de los medios de comunicación. Por tanto, además de poseer conocimientos empresariales, flexibilidad y capacidad de adaptación, deberá estar totalmente integrado en la cultura corporativa de la institución para poder conjugarlos correctamente. Las organizaciones que hoy han integrado la comunicación en su estrategia corporativa, consideran imprescindible la existencia de un profesional que “teniendo un gran poder de síntesis y una amplia fluidez mental, sea un experto y hábil comunicador, esté totalmente integrado en la cultura corporativa de la organización a la

que sirve, y dependa directamente de su Alta dirección, para coordinar, analizar, desarrollar, difundir y controlar la imagen pública de la misma, a través de la emisión de mensajes internos, que posteriormente difundirá a los medios de comunicación, para que lleguen seguidamente, con veracidad y rapidez, a la sociedad a la que se quiere dirigir” (Martín, 1995:35).

Ramón Freixa insiste en que puesto que el “*Dircom* es el responsable de las estrategias y procesos de comunicación institucional, externa e interna de una organización, es importante que antes haya trabajado por un tiempo en los *media* para conocer por dentro su funcionamiento y poder coordinar después este trabajo desde el Gabinete de comunicación” (Bel, 2004:126). El Director de comunicación -señala también Rojas (2005:67)- “tiene la ventaja de compartir a tiempo completo los objetivos, proyectos, preocupaciones y el espíritu de la organización. Este roce diario con la vida interna le hará entender una serie de detalles que difícilmente un consultor externo podría captar. Esto se reflejará necesariamente en la calidad de su trabajo, y por consiguiente, en sus resultados”.

Diversos autores (Álvarez, 1997; Bel, 2004; Castro, 2005; Martín, 2006; Matilla, 2010 y González, 2011b) han analizado las funciones o tareas que debería aglutinar la figura del *Dircom*, así como su perfil, que recogemos a continuación.

Desde la perspectiva de las funciones que esta figura debería cumplir en una entidad, Álvarez (1997:89) destaca las siguientes:

- Normativa: ser coordinador de todo aquello que contribuya a crear una imagen unificada de la entidad.
- Portavoz: ser interlocutor con los diferentes públicos de la organización.
- Servicio: asistir a otros departamentos, con objeto de coordinar las estrategias y políticas funcionales, merced al contacto permanente con los departamentos de la entidad.
- Observatorio: es el encargado de detectar en los públicos la imagen de la entidad y utilizar los instrumentos necesarios para lograr los objetivos marcados.
- Cultural: introduce y revisa los valores corporativos, orientando las actividades internas y externas para integrarlas a la imagen de la organización.

Martín (2006:73) describe las siguientes tareas como propias de su función:

- Definir la política comunicativa (objetivos)
- Establecer un plan o estrategia de comunicación para cada caso
- Asumir la responsabilidad final de la organización ante sus públicos internos y externos, y ante los medios de comunicación

- Generar salas de comunicación on-line que agilicen su labor comunicativa
- Conseguir ser un referente social en su sector de actividad

Y señala que estas tareas deberían plasmarse en diversas áreas de actividad:

- Comunicación interna/externa
- Gabinete de prensa
- Publicidad
- Publicaciones
- Imagen, Relaciones públicas y RSC
- Medios audiovisuales
- Organización de eventos, congresos, actividades

Freixa por su parte añade otras actividades a las señaladas por Martín (Bel 2004):

- *Speaker* o portavoz de la organización
- Asesor de presidencia o dirección
- Implantar y desarrollar la cultura corporativa: *branding* y Manual de imagen corporativa
- Coordinar las acciones de marketing
- Comunicación en periodo de crisis

Respecto a las relaciones con los medios de comunicación, uno de los principales objetivos del *Dircom* es “conseguir que se acostumbren siempre a contar con la Dirección de comunicación a la hora de solicitar cualquier tipo de información, sea del matiz que sea, logrando además que esas informaciones cedidas con veracidad y transparencia informativa, sean utilizadas al menos como base de investigación fiable, para lo que posteriormente el periodista difundirá en su respectivo medio, después de contrastarla con otras fuentes” (Martín, 2006:151).

Por lo que se refiere al perfil profesional del *Dircom*, señalamos según Castro (2005:72) los rasgos que debería aglutinar su figura, y que en algún caso se identifican con sus funciones dentro de la organización:

- Conocer la empresa: su estrategia y estructura. Sus políticas, objetivos y planes de acción. Su proceso de fabricación y sus productos o servicios. El sector y la evolución de la competencia, sus fortalezas y debilidades, sus amenazas y oportunidades. Su entorno y el complejo haz de relaciones de la compañía. Su cultura empresarial. Su organigrama funcional y sus líneas de dirección y mando. Su personal y su correlación de fuerzas internas. Los grupos de interés externos y su peso en el entorno.
- Ser experto en comunicación. Al autor le importa menos el perfil de titulación que el perfil de conocimientos. El profesional debe poseer un nivel de formación adecuado para hacer

frente a la responsabilidad de ser el portavoz de la empresa, dirigirse a clientes, inversores, proveedores, empleados y a la sociedad en general. Saber transmitir sus mensajes con el estilo correcto, el vocabulario apropiado y la redacción adecuada. Debe poseer un contrastado equilibrio emocional y dosis de imaginación y creatividad, visión estratégica y facilidad para la relación interpersonal: debe tratarse de un profesional “senior”.

- Ser directivo de empresa. Es el portavoz empresarial, capaz de acceder a la información, procesarla y emplearla adecuadamente para los fines empresariales. Funcionalmente deberá estar vinculado a la primera línea ejecutiva. Deberá poseer vocación de servicio asesor de las restantes áreas funcionales y por ello su nivel directivo deberá ser alto, con capacidad de autonomía y poder de decisión.

- Plantear una estrategia de comunicación. Elaborar una estrategia comunicativa y un plan de acción coherentes con la estrategia, los planes y los objetivos empresariales.

Freixa destaca además otras cualidades que debería contener la personalidad de un *Dircom*: “creatividad, espíritu crítico, talante positivo, ser muy receptivo y optimista, tolerante y de mentalidad abierta; al mismo tiempo tener frialdad ante la crisis siendo analítico, riguroso y objetivo, ágil y con cierta originalidad” (Bel, 2004:133).

Teniendo en cuenta las áreas o funciones de las que son responsables, la mayoría de los autores que abordan el trabajo de los *Dircom* en una institución destacan que es clave no sólo la ubicación de su puesto en el organigrama al máximo nivel, sino también su grado de conexión con el máximo responsable de ésta (Álvarez, 1997). De manera coincidente con Castro (2005), Álvarez apunta que la función del *Dircom* estaría desprovista de todo sentido a menos que se encontrara íntimamente vinculada a la línea funcional y ejecutiva de la empresa.

En 1992 se creó en España la Asociación DIRCOM², que agrupa a directivos y profesionales de la comunicación de las empresas, instituciones y consultoras, y realiza diferentes estudios e informes sobre el sector de la comunicación en nuestro país (alguno citado ya en el capítulo primero).

La consultora Villafañe & Asociados (2002) elaboró un decálogo de la vida profesional de un *Dircom*³ en el que señalaba que esta profesión está sujeta constantemente a cambios, y que evoluciona desde una visión centrada casi exclusivamente en la relación con los medios de comunicación y la publicidad, hacia otra más compleja orientada a la gestión del valor intangible de las empresas (Farias, Paniagua y Roses, 2010:6-7):

² Tiene como visión valorizar la función de la comunicación y del *Dircom* en las organizaciones, y su misión la lleva a cabo a través de cuatro ejes estratégicos: reconocimiento, desarrollo profesional, networking y Responsabilidad Social.

³ Fuente: Directivos (*cinco dias.com*), 15 de marzo del 2002

1. Un perfil curricular impreciso: en los currículos universitarios no existe una titulación específica que capacite a quien la cursa para desarrollar la profesión de Director de Comunicación. Los estudios de Ciencias de la Información son los más afines a las necesidades formativas de estos profesionales pero tanto los de Publicidad y Relaciones Públicas -cada vez más solicitados en las direcciones de comunicación- como los de Periodismo, presentan una insuficiencia importante: la escasa formación sobre gestión empresarial que obtienen los alumnos.
2. Ubicación orgánica: existen dos ubicaciones orgánicas paradigmáticas de la dirección de comunicación: como órgano línea o como staff. En el primer caso sus titulares se ubican en la primera línea en la mayoría de las grandes corporaciones españolas, siendo también frecuente su presencia en el comité de dirección de estas empresas. Como órgano línea o staff, el *Dircom* mantiene una interlocución directa con el presidente.
3. Funciones profesionales: a actividad del *Dircom* y sus colaboradores viene inicialmente determinada por el grado de integración de la función de comunicación en la empresa. Cuando ésta es máxima -el caso menos frecuente en nuestro país-, las tres comunicaciones son responsabilidad de la dirección de comunicación: la de marketing, la corporativa y la interna. En el caso extremo, en el que la citada función se encuentre muy atomizada, las funciones profesionales tradicionales de la dirección de comunicación suelen ser: relaciones informativas, gestión de la marca, comunicación de la presidencia, publicidad institucional... Aquellas empresas que han integrado la gestión de los intangibles en su *management* suelen, además, ejecutar programas específicos de gestión del conocimiento y, excepcionalmente, comienzan a implementarse los de gestión de la reputación corporativa.
4. La imagen del Presidente: constituye una función intransferible de cualquier *Dircom* pese a que el grado de formalización de esta función sea muy variable, ya que existen compañías con una estrategia *ad hoc* de la imagen del primer ejecutivo concretada en un programa de comunicación de la presidencia, y otras organizaciones en las que la gestión de la imagen del presidente es más coyuntural y se orienta casi exclusivamente a reforzar su perfil mediático.
5. Distribución del presupuesto: casi la mitad del presupuesto de comunicación se reparte entre la comunicación de producto (29%) y la corporativa (27%), tendiendo esta última a crecer en los próximos años.
6. Servicios más contratados: los servicios de imagen y comunicación que más demandan los *Dircom* son los estudios de evaluación de la imagen corporativa, los tracking de atributos de marca, las intervenciones sobre la identidad visual y la elaboración del *press-clipping*, además de la evaluación de la presencia mediática de la empresa y de sus líderes.

7. Presencia constante de los consultores: se ha convertido en una constante en las grandes direcciones de comunicación debido sobre todo a la complejidad profesional que éstas han alcanzado al implementar programas menos rutinarios y más sofisticados como la gestión reputacional o del conocimiento. Los *Dircom* y los expertos en *corporate* consideran que las recomendaciones de los consultores son tenidas en cuenta, si bien añaden que es necesario que las compañías analicen críticamente el rol que les otorgan.
8. Eficacia de la política de comunicación: en un 85% de las grandes compañías españolas la eficacia de la política de comunicación es valorada satisfactoriamente.
9. La imagen transmitida por los medios: constituye la prioridad principal de la mayoría de las direcciones de comunicación (que los medios reflejen adecuadamente la imagen de su compañía).
10. Tendencias profesionales: en un entorno socioeconómico caracterizado por la internacionalización, la globalización y la creciente privatización de empresas y servicios públicos, parece probable que se confirmen algunas tendencias relacionadas con las direcciones de comunicación y sus titulares: se profesionalizará mucho el perfil del responsable de comunicación como respuesta a la creciente complejidad del *corporate* de las empresas; aparecerá una nueva agenda profesional en las direcciones de comunicación, dominada por la gestión de los activos intangibles de las empresas, y se introducirán masivamente las nuevas tecnologías como soportes imprescindibles para desarrollar la función de comunicar.

Por otra parte, teniendo en cuenta que los mercados se encuentran cada vez más interconectados, en conversación global y constante, conviene recordar que Internet se está convirtiendo en la llave para compartir conocimientos, ideas o información corporativa. Como consecuencia de ello, también la tarea de los *Dircom* se va transformando y deben estar atentos a los recientes cambios. Ante el escenario actual desarrollado por los medios digitales, González (2011b) realiza algunas aportaciones en torno a la convergencia como fenómeno que actualmente centra la atención de los debates académicos sobre comunicación, y que tal y como señala la autora afecta directamente a la figura del *Dircom* en cuanto gestor de la comunicación “en línea”. La convergencia se caracteriza por ser “un proceso aún en evolución que propicia la confluencia de tareas, funciones, perfiles y espacios de trabajo en los medios en los que se genera, que son, a su vez, unos de los públicos prioritarios para los gabinetes. Gracias a esta filosofía, se diversifican las plataformas a través de las cuales se distribuye la información, y al mismo tiempo, se estimulan la polivalencia y la multimedialidad de los periodistas, y la participación de unas audiencias o usuarios cada vez más activos” (González, 2011b:124-125).

Aportamos a continuación parte de los resultados del estudio⁴ realizado por Matilla (2011) sobre la situación de los *Dircom* en España, que nos parecen de interés para confirmar su creciente papel estratégico dentro de las organizaciones:

- El 53,4% de los *Dircom* dependen jerárquicamente de los dos primeros niveles de la empresa (el 26,7% lo hace del Presidente y el mismo porcentaje del Consejero Delegado, mientras que el 33,3% reporta al Director General).
- Las dos tipologías de colectivos participantes (*Dircom* y Asesores) coinciden en señalar que el rol de este puesto es el de “Director Estratégico”.
- La denominación del cargo de *Dircom* cambia frecuentemente entre empresas. Sólo el 28,9% se autodenomina específicamente “Director de Comunicación”. El 17,8% señala que su posición es la de “Director de Marketing y Comunicación”. También destacan las denominaciones de “Director de Comunicación y Relaciones Institucionales” y de “Director de Comunicación e Imagen Corporativa” (6,7% cada uno).
- El conjunto de los encuestados califica el puesto del *Dircom* como claramente estratégico dentro del funcionamiento de la organización. Los propios *Dircom* se sitúan a sí mismos en el papel de “Director Estratégico” (73,3%) y de “Consultor asesor” (44,4%), mientras que para los Asesores/Otros el papel del *Dircom* debería ser el de “Director Estratégico” (80,6%) y el de “Socio Estratégico” (55,6%).
- Nueve de cada diez grandes compañías dispone de un Departamento de Comunicación. En 2005 eran ocho de cada diez (crece más de un 13%), mientras que en 2000 eran seis de cada diez los que lo hacían.
- Hay un único responsable de toda la comunicación en siete de cada diez casos.
- El 75% de los responsables de Comunicación depende del primer nivel ejecutivo, un 3% más que en 2005.
- Un 70% participa en el Comité de Dirección de la empresa, un 5% más que en 2005.
- Perfil del *Dircom*: más dedicado a definir la estrategia (estratega) y a asesorar a la Alta Dirección (ejecutivo) y menos técnico.
- Es el *Dircom* quien define las estrategias de comunicación (nueve de cada diez en 2010, frente a ocho de cada diez en 2005), y las aprueba (porcentaje ligeramente superior al de 2005).
- En el 90% de los casos la estrategia de comunicación se alinea con la general de la empresa. Los *Dircom* son los primeros involucrados en su definición y desarrollo. Una de cada dos cuenta con un Plan de Comunicación y un 37% cuenta con un Plan de Crisis.

⁴ Encuesta estadísticamente representativa del universo objeto de estudio -993 empresas-, administrada a los responsables de comunicación de las empresas de mayor facturación en España, mediante el envío *on-line* de un cuestionario de 37 preguntas a una muestra de 265 empresas (26,7% del universo), con un error de muestreo máximo del $\pm 5,26\%$.

Por último, la Directora de Relaciones Institucionales y Comunicación en *ING Direct*, Patricia Leiva⁵ señalaba en una publicación reciente cómo “hoy más que nunca la comunicación es bidireccional e interactiva, y es inconcebible pensar que una empresa comunique algo, no reciba una respuesta casi inmediata, más numerosa cuanto más relevante o polémico sea el tema (...) Ahora bien, el verdadero reto para los Directores de comunicación está en lograr que la empresa forme parte de ese diálogo de forma proactiva. La dificultad radica en dirigir la conversación hacia los temas de interés para la compañía, que refuerzan su posicionamiento y le dan la oportunidad de diferenciarse y poner en valor sus fortalezas. Es ahí donde se produce la transformación más radical de nuestro rol, pues no es posible mantener una conversación basada sólo en temas de negocio, datos financieros o en productos o servicios. Es necesario crear otros contenidos que, sin ser estrictamente corporativos, reflejen los valores de nuestra empresa. En este nuevo papel los directores de comunicación hemos vuelto a nuestro origen: somos de nuevo periodistas en busca de un tema con el que enganchar a nuestro público”.

2.1.4. El Plan de comunicación

Nos referiremos ahora a lo que muchos denominan “Plan de comunicación” por ser la expresión con la que numerosas organizaciones califican a su plan estratégico de comunicación. Este Plan constituye el eje en torno al cual los profesionales de los gabinetes realizan su trabajo, y consiste en establecer una política global de comunicación (con estrategias y tácticas concretas), así como un presupuesto y evaluación del mismo (Bel, 2004).

Hemos recogido anteriormente algunas diferenciaciones terminológicas en torno a la función estratégica de la comunicación según diversos autores, pero antes de abordar la definición y características del Plan de comunicación, señalamos la diferenciación que Martín (2006:84) realiza entre dos conceptos:

- Política de comunicación: recogería los objetivos de comunicación anuales que se plantea una institución basándose en los objetivos empresariales, para lograr que un mercado o público objetivo al que se dirigen sus acciones se entere claramente de los mismos.
- Plan o estrategia de comunicación, dirigido a conseguir esos objetivos a través de diversas fases, que según el mismo autor serían las siguientes:

* Análisis de la situación: para conocer las características del público objetivo al que dirigir nuestras actividades, productos o servicios. Puede realizarse a través de una

⁵ En *Perspectivas de la comunicación 2013: el reto de reinventarse* (pp.30). Madrid: Perspectivas Welcomm de la comunicación.

investigación interna (encuestas, entrevistas..., con empleados, etc), investigación externa (encuestas y entrevistas a clientes, proveedores, público actual y potencial).

* Determinación del posicionamiento de la empresa o institución en el mercado (estudiando la competencia, etc). El análisis DAFO es una buena herramienta para desarrollar este objetivo.

* Creación de un Comité de comunicación formado por: un miembro de la alta Dirección, el Director o responsable de comunicación, el experto del tema a tratar y un consultor externo. Este comité –dirigido por un portavoz experto en comunicación, será el responsable de diagnosticar, planificar y ejecutar las medidas concretas de comunicación, así como aconsejar los canales más oportunos. Estará en contacto directo con la alta Dirección y los medios de comunicación.

* Control, seguimiento y evaluación de acciones: valoración de los resultados para futura aplicación.

Recogemos a continuación las propuestas en torno al Plan de comunicación realizadas por algunos autores (Hernández, 2002; Libaert, 2005; Bel, 2004; Martin, 2006; y Cervera, 2008).

La investigadora Hernández (2002) propone nueve elementos que debe contener todo Plan de comunicación:

1. Fijación del objetivo general: qué comunicación queremos para nuestra institución y qué imagen corporativa esperamos cuando finalice el período que vamos a planificar.
2. Definición de la política general de comunicación de la institución o entidad, con un decálogo de principios y objetivos.
3. Evaluación de la situación actual. El punto de partida con todos los problemas tanto técnicos, como humanos y de posicionamiento en el segmento del mercado al que se pertenece.
4. Diseño de la arquitectura general del Plan. Esto se refiere tanto desde el punto de vista del orden cronológico como de los pasos hacia los objetivos.
5. Identificación de los medios necesarios para cumplir con lo anterior.
6. Elaboración de programas: definición de objetivos específicos, elección de estrategias y descripción de acciones a desarrollar. Es decir, la estrategia general se descompone en objetivos parciales y estos, a su vez, en otros menores, más modestos y alcanzables. Es una escalera y hay que subir los peldaños uno a uno.
7. Establecer el *planning*.
8. Elaborar un protocolo para situaciones de crisis, preverlas y establecer quiénes deberán integrar el grupo que tome las decisiones en cada caso. También es conveniente establecer un dispositivo independiente que controle los daños durante y después de la crisis.

9. Establecer los sistemas de seguimiento y control, con los correspondientes criterios de evaluación y parámetros de medida: auditorías de comunicación, estrategias publicitarias, evaluación de campañas, estudios de presencia y valoración, entre otros.

Petit (Bel, 2004:171) señala que todo Plan de comunicación debería responder a cinco grandes cuestiones, y concibe el Plan de comunicación como un “programa de trabajo que de manera sistematizada trata de alcanzar unos objetivos determinados, mediante una metodología y unos medios ajustados a la propia realidad de su protagonista, y desarrollado de acuerdo con las tecnologías de la comunicación”:

1. Identificación de objetivos, fines y público objetivo. En esta fase tiene gran importancia realizar un buen diagnóstico de la situación para que los objetivos puedan ser entendidos y compartidos por todo el equipo, concretos, posibles y realistas, proporcionados a la empresa o institución y éticos. Para ello se realizaría la investigación interna-externa recogida en párrafos anteriores (Martín, 2006).

2. Delimitación de medios y presupuestos. En primer lugar se valorarán y establecerán las necesidades de personal -tanto propio como externo- fundamentales para el desarrollo y ejecución del Plan, así como los gastos generales y servicios externos requeridos (aquellos que no sea posible realizar dentro de la propia entidad).

Se determinarán también los soportes o planes de medios necesarios (folletos o material informativo; campaña de publicidad, etc.). En definitiva, se trata de estimar razonablemente los costos derivados de las actividades propiamente informativas propuestas, es decir, el importe de cada una de las partidas de gastos que componen el Plan.

3. Fijación de plazos y fases de su desarrollo. Debe incluir objetivos concretos en cada una de las fases -hasta alcanzar la meta final- y han de ser realistas, ajustándose a un calendario que incluya las diferentes acciones y previsión de tiempos de realización. Junto al cronograma de actuación, tiene mucha importancia la constancia en el desarrollo del trabajo previsto.

4. Sistema de evaluación. Debe medir de modo concreto si se han alcanzado los objetivos propuestos. No se puede reducir a contabilizar el número de apariciones en los medios, sino más bien tratar de rentabilizar las acciones realizadas para determinar si han aportado solvencia y credibilidad a la institución, y por tanto repercuten no sólo en su reputación, sino en las ventas y/o crecimiento global.

Libaert (2005:79-173) propone una variante de entre lo ya señalado por los autores citados, dividiendo en 4 las etapas que configuran un Plan de comunicación:

1. La auditoría inicial. Para hacer un análisis fiable de la situación, conviene analizar los siguientes parámetros:

- La relación con los objetivos estratégicos.
 - El conjunto de factores que pueden tener un impacto sobre la imagen de la empresa.
 - Hacer un diagnóstico centrado en los resultados.
2. Definir el objetivo. No pueden definirse los objetivos de comunicación sin delimitar el “objetivo” de la empresa: ¿qué es lo que queremos hacer?, ¿queremos tener una buena imagen, crear noticias, generar actitudes favorables hacia los clientes?. La respuesta a estas preguntas determinará las acciones posteriores.
3. Mensajes, objetivos y medios. Hay que elaborar el plan instrumental o transcripción técnica del objetivo general. Lo que proporciona un Plan director de comunicación es la coherencia y concordancia con el objetivo: objetivo de la empresa-objetivo de comunicación-mensaje. La comunicación es un instrumento para ejecutar los planes de la empresa, determinando el plan de acción a seguir y las técnicas a utilizar en cada área: relaciones con los medios, comunicación institucional, comunicación interna, comunicación de marca y productos, comunicación local, asesoramiento estratégico, comunicación de crisis.
4. Pilotar y seguir el Plan. La relación Plan de comunicación-presupuesto asociado es muy importante, de tal manera que es obligado reflejar anualmente la programación de las acciones a través del desarrollo del presupuesto, y hacer un seguimiento de las mismas.

Por último añadimos una propuesta detallada de Plan de comunicación realizada por Martin (2008:42-44), que aporta un elemento importante quizás menos destacado por otras: integrar la estrategia de la organización y a los directivos en el proceso de elaboración, transmisión y ejecución del Plan:

1. Resumen ejecutivo: recoge una visión general de lo que el Plan de comunicación pretende alcanzar, la necesidad a la que responde y el efecto que tendrá en la organización.
2. Proceso de comunicación. El Plan debe describir el proceso de la comunicación para explicar a los directivos y personas claves su utilidad y los efectos positivos de aplicarlos y ayudarles a ser mejores comunicadores:
 - Establecimiento de la misión, visión y valores que guían el plan de la organización.
 - Análisis de la situación: principales cuestiones y hechos que tendrá que abordar el Plan.
 - Determinación del posicionamiento de la organización.
 - Declaración del mensaje: el principal mensaje del Plan.
 - Investigación, descripción y localización de públicos y audiencias estratégicos según orden de importancia, con quienes debería desarrollar y mantener una buena relación.
 - Identificación del mensaje con la audiencia: elaboración de un mensaje breve que se quiere sea entendido por cada audiencia clave.

3. Implementación. Puesta en marcha del plan teniendo en cuenta algunos diversos temas clave: objetivos; públicos a los que se dirige; mensajes que deben transmitirse; medios de comunicación; tiempo; presupuesto; expectativas; evaluación y seguimiento
4. Control y actualización de la imagen corporativa de la empresa y sus servicios.
5. Supervisión y coordinación de todas las comunicaciones de la empresa en su faceta institucional y comercial.
6. Organización de actos (reuniones de dirección y empleados, ruedas de prensa...) y apoyo a la dirección general (entrevistas, presentaciones, etc.).
7. Relación con los medios de comunicación, que incluiría:
 - Contactos periódicos con los periodistas.
 - Análisis de contenidos de diferentes publicaciones para conocer qué temas les interesan, enfoques, tratamiento de temas, etc.
 - Proposición de publicación de temas.
 - Recomendaciones sobre la conveniencia de responder a las peticiones o invitaciones de los medios.
 - Redacción de borradores de entrevistas solicitadas a portavoces de la empresa.
 - Preparación de dossiers temáticos que ayuden a convencer al periodista, a cubrir un tema o como fuente documental.
 - Elaboración de documentos "preguntas/respuestas" sobre temas diversos.
 - Gestión de visitas a las instalaciones (edificios, fábricas, talleres...) por periodistas y coordinación con los responsables.
8. Elaboración de estrategias comunicativas con clientes.
9. Realización de estudios y cuestionarios (encuestas, control de calidad...).
10. Adaptación y traducción del material corporativo al exterior (creatividad, banners, notas, *claims*, folletos, contenidos de la web...).
11. Control de contenidos de la página web.
12. Gestión y actualización de la sala de prensa virtual. Debe incluir: dossier de prensa; equipo directivo; notas de prensa publicadas; fototeca; estudios realizados.
13. Búsqueda y negociación con proveedores.
14. Desarrollo de herramientas de comunicación interna (resúmenes de prensa, informes del sector, e-mails internos...).
15. Control y seguimiento de la aplicación de la marca en todo tipo de soporte (correspondencia, papelería, folletería, presentaciones...).
16. Relación con los poderes públicos:
 - Manifestando el sentido de responsabilidad social dentro de la comunidad (local, nacional...)
 - Basándose en una política abierta y transparente, colaboración en temas medioambientales, etc.

Como se puede apreciar a través de las propuestas de los diferentes autores, la mayoría recogen -de una u otra forma, más o menos completa- los principales rasgos o etapas descritas a lo largo de este capítulo como característicos de la planificación estratégica de la comunicación en las organizaciones.

2.2. Modelos de planificación estratégica y táctica en las Relaciones públicas

Tal y como venimos señalando, a la hora de diseñar y planificar actividades comunicativas caben, en síntesis, dos concepciones: una táctica y otra estratégica. La primera implica una gestión del día a día de dichas actividades, “con un cariz reactivo y sin necesidad de que haya un responsable de comunicación que tenga presencia en la dirección de la organización; es decir, se realizan las actividades en relación a las demandas de los públicos, pero sin un plan previamente diseñado desde la dirección. Y con la concepción estratégica sin embargo hay un trabajo analítico previo al diseño de las acciones comunicativas, y éstas son previamente delimitadas según un mapa global que establece áreas, objetivos, destinatarios, recursos y capacidades, y resultados esperados” (Gutiérrez-García, 2012:154). A continuación nos centraremos en la estrategia de Relaciones públicas y su planificación, y finalizaremos este punto atendiendo a la planificación táctica.

2.2.1. *La estrategia en las Relaciones públicas*

Cuando a lo largo de este trabajo hemos tratado de la comunicación estratégica y las Relaciones públicas, nos hemos referido a la aplicación de los conocimientos científicos que encontramos en las ciencias sociales y de la empresa, y a la gestión de la comunicación -previa fijación de unos objetivos-, con la finalidad de lograr persuadir a los diferentes públicos. Unos conciben la planificación estratégica en forma de fases o etapas (a modo de normas o pautas de procedimiento), y otros las enmarcan bajo el concepto de “modelo” como propuesta de construcción teórica de esta realidad, que permite adoptarse con fiabilidad en las organizaciones.

Es una realidad constatable que los empresarios han acudido a los servicios de las Relaciones públicas empresariales, entre otros motivos “por haberse dado cuenta de que el inversor y sus distintos públicos no se encontraban suficientemente atendidos y carecían de información rápida, a tiempo y en el momento oportuno, lo que podía perjudicar seriamente sus intereses (Barquero, Pérez y Barquero, 2010:13). Esta confluencia de intereses hace que los consejeros de Relaciones públicas trabajen en la planificación estratégica de las empresas recibiendo información que les llega tanto de los directivos y

analistas de la propia organización y su accionariado, como del cliente y de los distintos públicos de los que depende dicha organización, así como de todos aquellos que hablando y comentando generan opinión pública (Barquero y otros, 2010).

La brasileña Kunsch (2002) propugnará -desde la perspectiva del *management*- que las Relaciones públicas cumplen con una función estratégica porque precisan demostrar su contribución como valor económico para las organizaciones y para ello deben estar asociadas a la alta dirección. Es decir, sus actividades deben presentar resultados y ayudar a las organizaciones a alcanzar sus objetivos, cumplir su misión, desarrollar su visión y cultivar sus valores. Para la profesora, el ejercicio estratégico de la función comunicativa significa ayudar a las organizaciones a posicionarse frente a la sociedad, abriendo canales de comunicación entre la organización y sus públicos para el establecimiento de la confianza mutua, construyendo credibilidad y valorando su dimensión social, enfatizando su misión, sus propósitos y sus principios.

En los próximos puntos revisaremos la manera en que diversos autores aplican los conceptos de planificación y comunicación estratégica al ámbito de las Relaciones públicas en las organizaciones. Todos proponen algún tipo de “modelo”, aunque en nuestro trabajo desarrollaremos el modelo RACE por haberse convertido en punto de referencia para la planificación estratégica en Relaciones públicas, que además recoge de una manera u otra las propuestas de muchos de ellos.

2.2.2. *Etapas o fases de la planificación estratégica*

Al comienzo de este capítulo hemos señalado cómo la Teoría de los juegos se encuentra en la base y reproduce la actividad principal tanto de la comunicación pública en general como de las Relaciones públicas en particular para, según De Salas, “enfrentarse con situaciones en las que las metas y estrategias de los otros (consumidores, etc.) deben armonizarse con las metas y estrategias de la propia organización (...). Se puede afirmar por tanto que ha sido en el campo de las Relaciones públicas donde las ideas de juego cooperativo, consenso y estrategia, más y mejor han fructificado” (Pérez, 2008:530).

Tomando como base los conceptos ya desarrollados, Álvarez (2011:42) recoge el pensamiento de distintos autores sobre las características de la planificación estratégica de la comunicación: “es un escenario teórico-descriptivo que relata todo aquello que hay que hacer, y con qué se cuenta para ello. Incluye metas y objetivos, modos o estrategias para conseguir lo que se pretende, tácticas, acciones y herramientas que soporten intenciones y mensajes, etc. Es un escenario que pretende proponer objetivamente un

guion y un directorio de pautas a seguir. Planificar estratégicamente es pensar y destinar el sentido común a un propósito, a una meta, a un reto”.

Xifra (2005:173) concibe la planificación en Relaciones públicas en dos sentidos:

1. Como toda la secuencia de etapas posteriores a la investigación, que forman parte del proceso general del plan de Relaciones públicas, y que culminan con la ejecución eficaz de una campaña. El proceso de investigación y diagnóstico cimenta los fundamentos de la planificación y programación de la actividad de las relaciones públicas, que finaliza con la evaluación.
2. Según el modelo RACE, sería la fase concreta de la Acción (*Action*), situada entre la Investigación (*Research*) y la Comunicación (*Communication*), porque la organización empieza a diseñar planes para hacer algo sobre un asunto o una situación.

Dicho de otro modo, “la planificación identifica cuáles son las necesidades que deben satisfacerse para resolver la problemática o evitar que se produzca (metas y objetivos), a quién debe dirigirse o a quien debe motivar el plan (público objetivo) para lograr las metas y objetivos y de este modo resolver el problema o evitar que emerja, qué debemos transmitir a esos públicos (mensajes) para que actúen en la línea que permita alcanzar las metas y objetivos de la organización, y la mejor vía para hacer llegar estos mensajes a los públicos (estrategias y tácticas) (Xifra, 2005:174).

Matilla (2007) concibe la planificación estratégica como el conjunto de acciones orientadas al logro de un resultado claramente definido, siempre y cuando se posea un alto nivel de certidumbre sobre la situación en que éstas van a llevarse a cabo, y un elevado control de los factores que permitirán que se alcance el resultado perseguido.

Uno de los enfoques más populares en la planificación de la comunicación es la *dirección por objetivos* (MBO)⁶, que “según Robert E. Simons -en *Communication Campaign Management*- garantiza la producción de mensajes relevantes y establece los criterios para medir los resultados de la campaña. Por su parte Norman R. Nager y Harrel Allen -en su libro *Public Relations Management by objectives*- analizan los nueve pasos básicos de la MBO que pueden ayudar al profesional de las Relaciones públicas a conceptualizar todo lo que debe hacer”. Los pasos pueden servir como una lista de control para sentar las bases de la planificación estratégica (Wilcox, Cameron y Xifra, 2012:154):

1. Objetivos del cliente/empleador
2. Públicos
3. Públicos objetivo

⁶ La Dirección por objetivos es una corriente surgida en los años 40 del pasado siglo XX y sintetizada por P. Drucker (1954), quien propugnaría que antes de empezar a trabajar debían definirse los objetivos a alcanzar, que han de ser específicos, medibles y controlables.

4. Canales de comunicación
5. Objetivos de los canales de comunicación
6. Fuentes y preguntas
7. Estrategias de comunicación
8. Esencia del mensaje
9. Respaldo no verbal

Al revisar dicha lista de control, el profesional dispone de los bloques principales para construir la planificación. Pero la planificación de un programa de Relaciones públicas supone identificar lo que hay que hacer, porqué y cómo llevarlo a cabo, asegurándose de que todos los elementos se han considerado adecuadamente y que todo el mundo comprende la situación. Wilcox y otros (2012:156-169) describen dicha planificación a través de ocho elementos o fases:

1. *Situación*. El establecimiento de objetivos exige entender la situación de partida que ha llevado a la observación de la necesidad de planificar un programa de relaciones públicas. Existen tres tipos de situaciones típicas que pueden suscitar la necesidad de un Programa de Relaciones públicas:

- La organización tiene que aplicar un programa para resolver un problema o situación que le afecta negativamente.
- La organización tiene que desarrollar un proyecto específico y puntual para lanzar un producto nuevo.
- La organización quiere reforzar sus iniciativas para preservar su reputación y el respaldo del público.

Antes de poder desarrollar ninguna actividad de relaciones públicas, es esencial “que se piense detenidamente en lo que hay que hacer, y con qué orden o secuencia, para alcanzar los objetivos de la organización (...) En otras palabras, la planificación de Relaciones públicas debe ser estratégica (...) Un profesional tiene que reflexionar sobre la situación, analizar qué es lo que se puede hacer, pensar de forma creativa en las estrategias y tácticas adecuadas, y decidir cómo se van a medir los resultados. La planificación también implica la coordinación de múltiples métodos (...) para alcanzar determinados resultados. (...) Si se tiene un Plan de lo que se va a hacer, y de cómo se va a ejecutar, se consigue que los programas sean más eficaces y que las relaciones públicas sean más útiles para la organización” (Wilcox, Cameron y Xifra, 2009:193).

2. *Objetivos*. Deben ajustarse a la realidad de la situación, ser realistas y alcanzables, y su efectividad debe poder ser medida. Deben igualmente expresarse en función de los resultados esperados del programa, no de las necesidades del mismo, y complementar y reforzar los objetivos de la organización.

Existen fundamentalmente dos tipos de objetivos: informativos y motivacionales. Los primeros están orientados a suministrar información a los públicos provocando en ellos un aumento de consciencia sobre una determinada situación. Y los segundos se relacionan con el cambio de actitudes y la influencia en el comportamiento.

3. *El público o audiencia.* Los Programas de Relaciones públicas deben estar orientados a públicos específicos y bien definidos. Identificar adecuadamente y comprender plenamente quienes constituyen los públicos de nuestro Programa es esencial para alcanzar los objetivos y seleccionar las líneas estratégicas y tácticas para llegar hasta ellos. Algunas organizaciones y consultoras de Relaciones públicas identifican a los medios de comunicación como público.

4. *Estrategia.* El concepto de estrategia, desde la perspectiva de la gestión de las Relaciones públicas, alude al Plan global de juego que se establece como camino para obtener los resultados esperados con el programa. La estrategia hace referencia a la descripción de cómo se va a alcanzar un objetivo estableciendo las líneas directrices y temáticas para el programa global.

Los Planes de Relaciones públicas, como parte de una estrategia, contienen una lista de mensajes clave que la campaña quiere transmitir a los públicos objetivo y a los medios de comunicación.

5. *Tácticas.* Son los elementos prácticos del Plan. Describen las actividades concretas que hacen que cada estrategia se ponga en marcha y ayude a conseguir los objetivos establecidos. En el campo de las Relaciones públicas, la implementación de varias tácticas es la parte más visible del Plan. Las tácticas utilizan métodos distintos para transmitir los mensajes clave a los públicos objetivo.

6. *Calendario / programación.* El siguiente paso es programar temporalmente la campaña. Dependiendo de los objetivos y de la complejidad del Programa, nos pueden durar tres meses y otros más de un año para implementar todas las estrategias y tácticas que se necesitan para alcanzar los objetivos.

El primer aspecto importante es acertar con la oportunidad de la campaña: determinar el momento en que los mensajes clave van a tener mayor impacto entre los públicos objetivo. El segundo aspecto del calendario es la programación y secuenciación de las distintas tácticas o actividades.

Y finalmente, una parte consustancial de la definición del calendario es la planificación por adelantado: el profesional de las Relaciones públicas tiene que pensar por adelantado para conseguir que las cosas sucedan en la secuencia correcta en el momento apropiado.

7. *Presupuesto.* Ningún Programa de planificación está completo sin un presupuesto. Las organizaciones definen la cuantía que van a destinar a Programas de Relaciones públicas, y el profesional de Relaciones públicas debe planificar ajustándose a dicho presupuesto,

reflejando cómo lo va a distribuir. Suele dividirse en: tiempo del personal y gastos extraordinarios.

8. *Evaluación*. Es la parte del proceso que consiste en comparar los objetivos planteados inicialmente con los conseguidos. Los criterios de evaluación deben ser realistas, creíbles, específicos y ajustados a las expectativas del cliente o empresario. En el apartado “evaluación” el profesional de las Relaciones públicas debe volver a declarar los objetivos, y determinar seguidamente qué método va a emplear para observar el grado en que han sido conseguidos.

Por su parte Fernández y Huertas (2009:83-85) proponen cinco fases -similares a las señaladas anteriormente- para la elaboración de un proyecto o campaña de Relaciones públicas: investigación previa; definición del proyecto; planificación y redacción; implementación, seguimiento y control; finalización y evaluación.

2.2.3. El Modelo RACE y otras propuestas o modelos de planificación

El empleo de un modelo de planificación -en tanto que forma de construcción teórica de la realidad- permite según Matilla (2009:21-22) “el visionado hipotético de nuevas formas de pensamiento, cercanas a predicciones de posibles resultados futuros. La aplicación de un modelo de planificación estratégica proporcionará mayor fiabilidad a la adopción decisional y conducirá a la acción más eficazmente, ya que se fundamentará en una construcción de hipótesis de carácter prospectivo (...). En definitiva, el modelo ha de ser un utensilio al servicio de la estrategia -sin constreñirle ni restar libertad de movimientos- que permita a las organizaciones”:

- Determinar el rumbo a seguir (orientar la visión).
- Comunicar ese rumbo para que la visión se metabolice en la cultura corporativa y el capital humano haga suyos los planteamientos estratégicos.
- Influir sobre las personas, ayudándolas a automotivarse (interacción comunicativa), teniendo siempre en cuenta lo que debe hacerse y lo que conviene evitar a toda costa.

El modelo RACE

En 1963, John Marston en su libro *The Nature of Public Relations*, estableció el proceso de toma de decisiones estratégicas en el ámbito de las Relaciones públicas y lo estructuró en cuatro etapas, a las cuales denominó con el acrónimo “RACE”: *Research* (Investigación), *Action* (Acción), *Communication* (Comunicación), *Evaluation* (Evaluación). Este método - también llamado “Método de la espiral”- es uno de los más utilizados en el desarrollo de la

gestión profesional de la función de la comunicación en las organizaciones, y uno de los más citados en el ámbito académico.

Para la creación de este modelo, Marston se inspiró en el proceso clásico del *management* de la Dirección por objetivos “que consiste en una recopilación de información previa, que debe ser analizada pormenorizadamente para, tras aplicar un plan de acción, alcanzar unos determinados objetivos previamente delimitados” (Matilla, 2011:74). Como ya hemos explicado, Simons (1986) recogió también esta noción al señalar que la dirección por objetivos es un método en el cual un directivo y sus subordinados elaboran conjuntamente la identificación de las metas comunes, definen el área de responsabilidad principal del subordinado en términos de resultados a lograr, y usan estas mediciones como guía para que opere el equipo y evaluar tanto el desempeño del subordinado como de la totalidad del equipo.

Según señala Xifra (2005:87-88), “el método RACE podrá ser implementado de forma mucho más eficaz siempre que los valores de la comunicación bidireccional estén claramente señalados en la política de Relaciones públicas de la organización, que deberá constituirse en una declaración formal de principios a largo plazo, y enmarcarse en la cultura corporativa, lo cual permitirá al profesional de las relaciones públicas una actividad proactiva, en lugar de reactiva y exclusivamente defensiva”.

A continuación desarrollaremos las cuatro etapas propuestas por el método RACE de Marston, incluyendo aportaciones que -como hemos señalado anteriormente- son consideradas de una u otra forma en las diversas propuestas o fases señaladas por distintos investigadores:

1. Investigación (*Research*)

La mayoría de los investigadores en Relaciones públicas coinciden en señalar que esta es la primera etapa necesaria en todo proceso de planificación estratégica. Las Relaciones públicas eficaces son un proceso, y el primer paso esencial que describe Marston en su modelo es el de realizar el análisis de la situación de esta práctica en la empresa o institución en cuestión, que nos permita detectar a fondo el problema o los problemas que debemos afrontar. La planificación de la actividad de Relaciones públicas de cualquier compañía “se ha de elaborar con información proveniente de estudios anteriores, pieza imprescindible del plan de actuación posterior. Sin esta descripción de campo, siempre estaremos a expensas de la casualidad, la intuición y el optimismo subjetivo y desmesurado” (Álvarez, 2011:44).

Matilla (2011:84) define la investigación como la “búsqueda controlada de información, objetiva y sistemática, para los propósitos de descripción y entendimiento o, lo que es lo mismo, la forma científica de responder a cuestiones, propiciando respuestas confiables a las situaciones de autoridad, experiencia personal o precedentes históricos”. En esta fase de información, el análisis DAFO juega un papel importante, ya que contribuirá a determinar las estrategias y medios de acción que pueden resultar más oportunos a la hora de elaborar el plan estratégico.

Morley (2002) recomienda comenzar esta etapa con una fase de previa de información: el análisis en profundidad de los archivos históricos centrales corporativos, que aportarán gran cantidad de información y todo tipo de datos sobre todas las áreas de la organización y de su entorno competitivo. La información recabada por este análisis tendrá utilidad para detectar lagunas de información y poder realizar un mapa de conocimiento que permitirá adentrarse en la etapa de la investigación propiamente dicha.

La orientación al público -propia de cualquier acción o empresa de comunicación y que se encuentra en la base de cualquier historia de éxito empresarial- implica invertir recursos en analizar el mercado y analizar el comportamiento de los rivales. Este análisis de los rivales tiene interés por dos motivos: “desde una perspectiva “defensiva”, para responder rápidamente a sus movimientos, neutralizar sus avances y no perder terreno; y desde el punto de vista “ofensivo”, porque las innovaciones ajenas dan ideas para introducir nuevas mejoras y adaptarlas a las circunstancias de la empresa y de su mercado. Pero los descubrimientos más radicales no proceden de observar a los competidores, sino de mirar y escuchar al público” (Sánchez-Tabernero, 2008:267).

La observación directa para recabar información de todo tipo, es también una de las recomendaciones propuestas por Libaert (2005:128-129) a través de la función del “comunicador paseante”: “antes de iniciar cualquier planificación, el comunicador debe ir al encuentro de sus públicos, escuchar sus expectativas y respirar el aire de su época. De esta manera percibirá la evolución de los aspectos de interés para su empresa y afinará los mensajes, completará su análisis sobre la oportunidad de asumir un posicionamiento del tipo de empresa ciudadana, o captará las posibles consecuencias de la provocación en una estrategia publicitaria. De hecho, esta actitud es una simple transcripción a la comunicación organizacional de lo que el ejecutivo paseante es para los recursos humanos”.

Para Xifra (2005:94-95) existen diversos motivos para plantearse la necesidad de investigar y los agrupa en las siguientes categorías:

- Comprender a los públicos
- Ahorrar tiempo y dinero
- Tomar decisiones ajustadas
- Evitar errores
- Identificar conflictos o temas potenciales
- Justificar esfuerzos
- Conectar con el entorno

Además propone dos tipos de investigaciones con sus técnicas respectivas para esta etapa inicial:

- Investigación cualitativa, basada prioritariamente en la descripción y en la que destacan las técnicas historiográficas, las entrevistas en profundidad y los grupos de discusión.
- Investigación cuantitativa, basada prioritariamente en la medición y que ofrece un alto grado de previsión. Abarcan esencialmente la técnica del análisis de contenido y las encuestas.

Este autor (2005:104) presta una atención especial a la necesidad de diagnosticar las tendencias y temas potencialmente conflictivos o emergentes (legislativos, políticos o sociales), “con el fin de poder diseñar una estrategia de Relaciones públicas proactiva, a diferencia del *lobbismo* o la publicidad de defensa, que constituyen programas reactivos” y propone diversas técnicas de identificación de los mismos.

Otro rasgo de la investigación propuesto por Xifra (2005:99) como necesario es analizar aquello que tiene que ver con la responsabilidad social de la organización, ya que es un indicador esencial de la conducta organizativa y un requisito para una eficaz política de relaciones públicas: “a través del diagnóstico social (o auditoría social) se pretende informar de la repercusión de sus actividades de promoción social (...), para determinar qué tipo de actividades sociales seleccionar, así como recopilar la información generada y medir los efectos de la acción social de la organización”. Según el citado autor, el “Balance social” sería la técnica de Relaciones públicas que permitiría apreciar la situación de la empresa en el campo social y medir los cambios producidos durante un periodo de tiempo.

Para Martín (1998), el proceso de investigación consta de varias etapas a través de una doble investigación: básica (orientada a obtener conocimientos) y aplicada (orientada a la resolución de problemas concretos). Pavlic (1999) ha calificado a esta investigación aplicada de estratégica, centrándose en el estudio de algunas técnicas y herramientas utilizadas en el ejercicio profesional de las Relaciones públicas.

2. Acción (**Action**)

Esta etapa llamada por Marston “Acción”, es la denominada “planificación” por Cultip y Center (1952) y por Xifra (2005) -como hemos señalado anteriormente-. Para Cultip y Center (1952) consistirá en poner en relación las actitudes, opiniones, ideas y reacciones de los públicos derivadas de la fase de investigación, con las políticas y los planes o programas de la organización. Y para Xifra (2005:85), una vez recogidos los datos de la investigación, es cuando conviene planificar las acciones a través de una estrategia de Relaciones públicas de acuerdo con las oportunidades y riesgos previstos: “es entonces cuando deben identificarse unos objetivos cuantificables y ponderables, y proceder a la segmentación de los públicos. A partir de este momento se determina un eje de comunicación traducido en un mensaje clave en función de cada uno de los públicos identificados y segmentados”. El análisis estructural de estos públicos “nos permitirá conocer los mecanismos, articulaciones y canales existentes en cada grupo para poder servirnos de ellos en la ejecución de nuestros programas de comunicación” (2005:186).

La planificación -eje básico de toda estrategia y también por ello en la de Relaciones públicas- debe dar respuesta a una serie de interrogantes en torno a establecer objetivos realistas que hagan el programa demostrable, según Cultip y Center (1952):

- ¿Cuáles deben ser los objetivos para influenciar en la opinión pública?
- ¿Cuáles serían las vías alternativas para alcanzarlos?
- ¿Qué riesgos supone cada una de las alternativas anteriores?
- ¿Cuáles son los potenciales beneficios de cada una de las vías o alternativas?
- ¿Qué vía se perfila como óptima?
- ¿Qué estructura conformará la propuesta seleccionada en relación al plan o programa que vaya a desarrollarse?
- ¿Cuál será el formato más ventajoso con el que se elaborará dicha propuesta? ¿A quién?
- ¿Qué límites tendrá el apoyo de la alta dirección si se alcanza el logro de los objetivos?

Establecer objetivos realistas es vital -según Xifra (2005:176)- si el programa que se está planificando pretende ser demostrable: “la doctrina norteamericana distingue entre objetivos (*objectives*) y las metas o fines (*goals*) de las campañas de Relaciones públicas. La metas son más amplias y abstractas y no pueden ser directamente evaluadas, mientras que los objetivos, derivados de las metas son específicos, medibles y perceptibles; de tal manera que la consecución de un objetivo contribuye a alcanzar una finalidad”. Y señala ocho características para dichos objetivos:

- Ser específicos y claramente definidos

- Deben escribirse
- Deben ser mensurables y alterables
- Deben ser creíbles
- Deben ser aceptables
- Deben ser realistas y alcanzables
- Están sometidos al tiempo
- Deben ser presupuestables

Los objetivos de comunicación deberán encontrarse siempre estrechamente vinculados a los objetivos empresariales-corporativos, de forma que se adapten a los procesos comunicativos siguientes (Martín, 1995:38 y Matilla, 2011:138):

- Política de Comunicación (Objetivos)
- Plan Estratégico de Comunicación (Método-Forma)

Con respecto al papel que juegan los objetivos en la planificación, Gregory (2000:98) señala que pueden operar a dos niveles (estratégico y táctico):

- Objetivos estratégicos: aquellos que se pretenden lograr a largo plazo. Basta con especificar el resultado perseguido y la fecha límite destinada a ello. En su gestión intervienen varias personas y áreas funcionales, y dependen directamente de la alta dirección.
- Objetivos operativos: son la base de la dirección por objetivos (DPO) y se diferencian de los anteriores en su composición. Aluden más al detalle y en ellos debe analizarse el coste máximo que permitirá que los resultados a alcanzar sean rentables y se planteen a corto plazo, siendo responsabilidad de un director funcional. La suma de éstos permitirá el logro de los objetivos estratégicos ligados a las políticas generales.

3. Comunicación (*Communication*)

Esta etapa responde plenamente al diseño de la elaboración de la estrategia propiamente dicha y entendida como “el conjunto de decisiones y acciones relativas a la elección de los medios y a la articulación de los recursos, con miras a lograr un objetivo. También puede entenderse como un proceso organizado, ya que respeta un determinado proyecto y recurre a ciertos métodos que permiten sintetizar los procedimientos utilizados en cada etapa. La estrategia deberá adaptarse a un método, es decir, tanto su diseño como su aplicación deberán seguir unos pasos rigurosamente establecidos, como la planificación de la estrategia y su posterior programación, fase que considero de suma importancia, ya que de una buena programación de las acciones que cumplen los objetivos de la investigación realizada anteriormente, dependerá en gran medida que la estrategia pueda

realizarse en los plazos previstos. Posteriormente, deberá controlarse la adaptación de las propuestas estratégicas a su ejecución y evaluarse los resultados a corto y largo plazo” (Fita, 1999:33).

Es la etapa de “comunicación y realización de todos los medios y de cada acción identificados previamente en el campo de las Relaciones públicas, estableciendo los mecanismos concretos para comunicar el mensaje, tanto interna como externamente (...) Los mensajes deben concebirse en función de los niveles socioculturales de los públicos objetivo y de acuerdo con sus necesidades” (Xifra, 2005:86).

Esta elaboración de la estrategia propiamente dicha incluye los planes de acción, la programación temporal y la cuantificación de los costos derivados de la mecánica operativa bajo la forma de un presupuesto, definido por Martín (1998:87) como “el cómputo anticipado del coste de las acciones informativas a realizar en un periodo de tiempo determinado”.

Matilla (2011:153) señala la conveniencia de traducir en un calendario dicho plan de acción, con varios objetivos:

- Señalar el plazo de la acción, o lo que es lo mismo, la fecha del término del proyecto.
- Aumentar la perceptibilidad de las acciones de comunicación, de modo que sean conocidas por todos los miembros del equipo participante.
- Favorecer la coordinación y permitir su visualización con más claridad.

No debe confundirse el Plan de comunicación (estratégico) con el Plan de acción (táctico), como ocurre en ocasiones. “El Plan de acción no es más que el mero plan de ejecución del Plan de comunicación y puede elaborarse bajo dos formatos: el Plan anual (normalmente a un año vista, ligado a las asignaciones presupuestarias de carácter anual), o el Plan temático, ligado a herramientas concretas (eventos, patrocinios, relaciones con los medios de comunicación, etc.)” (Álvarez, 2011:48).

Pocos autores proponen la realización del llamado Plan de contingencia (Gregory, 2000) tanto a nivel estratégico como táctico, para anticipar los posibles fallos que puedan producirse en cada etapa y que convendría diseñar junto al proceso de planificación: se trata de “realizar un control mediante investigaciones periódicas, con el fin de evaluar la eficacia de la implementación del plan o programa e identificar las posibles desviaciones que puedan ocasionarse” (Matilla, 2011:157).

En cuanto a la comunicación del mensaje, incluye el diseño y elaboración de éste una vez conocidas las necesidades de la campaña, y a quién ha de dirigirse para cumplir los objetivos: “la formulación del mensaje debe efectuarse muy cuidadosamente, ya que éste

forma el contenido regular del discurso organizativo, sea cual sea su lugar de emisión y los públicos a los que se dirige” (...); algo así como “el núcleo duro del conjunto de los discursos de la organización que pretenden alcanzar unos objetivos previamente determinados” (Xifra, 2005:193). Debe reunir –según Libaert (2000)- las características de coherencia, distinción, comprensión, visibilidad, duración y adaptabilidad.

4. Evaluación (*Evaluation*)

En la actualidad existe -entre los principales estudiosos- una práctica unanimidad respecto a que una campaña de Relaciones públicas debe ser evaluada durante su ejecución y una vez finalizada, y en la mayoría de modelos se propone como una de las fases de la planificación estratégica.

En el estudio de la evaluación en general, la clasificación que diferencia entre “evaluación sumativa” (llevada a cabo al final de un proyecto) y “evaluación formativa” (aquella que se efectúa mientras el proyecto está en marcha), es la que primero aparece en la literatura y la que más veces se repite. Esta diferenciación se replica también en el entorno específico de las Relaciones públicas, pero ya sea en su propio ámbito, como en el terreno genérico o en el de las ciencias sociales, las distintas clasificaciones de la evaluación tienen en común la voluntad de extraer unos resultados objetivos que permitan evolucionar y tomar decisiones, bien directamente sobre el programa en curso, bien sobre nuevos programas (Marca, 2011)⁷.

A través de la evaluación “se trata de medir lo más científicamente posible la consecución de los objetivos y luego rectificar el tiro o incluso replantear la estrategia. Es necesario de entrada recoger el *feedback* de los públicos objetivo, que puede realizarse a través de diversos métodos como pre-test, sondeos, grupos de discusión, análisis de recortes de prensa, resultados de las ventas, logro cuantitativo o cualitativo de los objetivos. La evaluación ha de ser sectorial, según los diferentes públicos a los que va destinada la campaña de relaciones públicas, y en función de los objetivos y fines fijados en ella. Igualmente, esta evaluación debe considerar aspectos presupuestarios de la campaña, que pueden ser modificados de acuerdo con las rectificaciones tácticas o estratégicas que se deriven” (Xifra, 2005: 86-87).

Wilcox y Otros (2009) proponen una serie de preguntas básicas que debería plantearse cualquier profesional a la hora de evaluar:

- ¿Se ha planificado correctamente la actividad o la campaña?

⁷ Para profundizar sobre la evaluación en los modelos de planificación estratégica de las relaciones públicas, ver Tesis doctoral de Marca Francés, G. (2011).

- ¿Los públicos han entendido el mensaje?
- ¿Cómo podría haberse mejorado la efectividad de la estrategia de la campaña?
- ¿Se ha logrado llegar a todos los públicos?
- ¿Se ha alcanzado el objetivo deseado por la organización?
- ¿Qué circunstancias imprevistas han afectado al éxito de la campaña o actividad?
- ¿Qué pasos se pueden dar para mejorar el éxito de actividades futuras análogas?

Y señalan algunos requisitos previos para poder evaluar correctamente el Plan (Wilcox y Otros, 2012:198):

- El personal de Relaciones públicas y la dirección deben acordar conjuntamente los criterios que van a emplear para medir el éxito en el logro de objetivos.
- No hay que esperar que el programa de Relaciones públicas haya terminado para determinar cómo se va a evaluar.
- Si un objetivo es informativo, las técnicas de medición deben reflejar el éxito de la comunicación de información a los públicos objetivo. Estas técnicas se encuentran bajo las directrices de “difusión del mensaje” y “exposición del público”, pero no miden el efecto sobre las actitudes o sobre el comportamiento y acciones.
- Los objetivos motivacionales son más difíciles de alcanzar.

En cuanto a la periodicidad con la que conviene realizar las tareas de evaluación, la mayoría de los investigadores coinciden en que “suele ser una imprudencia esperar hasta la ejecución total del proyecto para empezar el proceso evaluativo. Lo correcto es realizar periódicamente evaluaciones para, en su caso, ajustar la ejecución del proyecto en función de los resultados obtenidos en estas evaluaciones” (Xifra, 2011:123). Aragonés (1998) por su parte sugiere que esta tarea de verificación de resultados obtenidos por un Gabinete de comunicación debería hacerse en un plazo de medio año a un ejercicio.

Díaz Soloaga (2007:183) incide también en la importancia de la tarea evaluativa como ejercicio de valoración sistemática del Plan de comunicación y de su eficacia, hasta el punto de señalar que “una buena evaluación puede incluso modificar algunas convicciones arraigadas en los departamentos de comunicación...”.

Es decir, según lo señalado hasta el momento, primeramente se establecen los criterios evaluativos (los índices establecidos para medir la eficacia de una campaña), y en segundo lugar se determinan cómo deben medirse esos criterios. En definitiva se deciden cuáles son los mejores métodos para recoger los datos necesarios y comprobar si los criterios son apropiados (Xifra, 2005).

No obstante, aunque la necesidad de la evaluación sea unánime entre los expertos, la realidad es que los profesionales de las Relaciones públicas se han ido encontrando con diferentes problemas a la hora de evaluar sus programas. Unas veces, porque se intentaba evaluar sin especificar el objetivo; y otras, porque muchos de ellos sentían temor a ver evaluado su trabajo (Matilla, 2011). Y por lo que a los medios de comunicación se refiere, a la dificultad que supone para el profesional abrir a sus mensajes un hueco en la agenda de los medios -mayor si se trata de pequeñas organizaciones en las que la comunicación es considerada un elemento que además facilita la gestión-, se añade la de valorar los resultados obtenidos, una tarea en la que, tantas veces, el juicio subjetivo del cliente ha sido definitivo (Armendáriz, 2010).

Pavlic (1999: 84) también alertó sobre las dificultades en torno a la evaluación y sugirió la realización de una investigación previa a la evaluación, de modo que se disponga de un elemento en relación al cual comparar los posibles logros alcanzados en la evaluación posterior.

Otro factor que ha retardado o dificultado la inversión en evaluación era su elevado coste, que en ocasiones parecía hasta superior al presupuesto disponible para la implementación del programa de Relaciones públicas. Pero conforme ha crecido la valoración estratégica de las Relaciones públicas y su nivel de rigurosidad metodológica, también se han ido incrementando los recursos destinados a esta tarea, pues los ejecutivos están cada vez más preocupados por medir los resultados de eficacia obtenidos (Matilla, 2011). En el capítulo 5 de este trabajo detallaremos los principales métodos de evaluación de la eficacia en Relaciones públicas.

Otras propuestas o modelos de planificación

No es posible recoger en este trabajo todas las propuestas o modelos de planificación estratégica de las relaciones públicas realizados hasta el momento por distintos autores, aunque señalaremos algunos de entre los que no han sido nombrados hasta el momento, que o bien están basados en el modelo RACE, o son deudores del mismo (Matilla (2011:167-264).

Entre las propuestas basadas en el modelo RACE se encuentran autores como Belinchón (1977), Black (1980), Hainsworth y Wilson (1992), Arceo (1999), Sotelo (2001) y Kunsch (2003).

Pero son muchos más los autores que, siendo deudores del citado modelo, han elaborado otras aproximaciones metodológicas para hacer frente a la toma de decisiones en la planificación estratégica de la función comunicación.

La investigadora Matilla recoge 95 propuestas, entre las que sólo destacaremos algunas:

- El método específico de Nielander y Milles (1952).
- El modelo circular de Stephenson (1960).
- La formulación gráfica del proceso de las relaciones públicas y su estructuración de Raymond Simon (1966).
- Las ocho etapas en la planificación de las relaciones públicas propuestas por Lesly (1971).
- La propuesta de Gruning y Hunt (1984) inspirada en la Teoría General de Sistemas.
- Fita (1999), que propuso un modelo similar al de Xifra (1996).
- Las propuestas de Cervera (2004), Capriotti (2004), Andrade (2005), Fernández del Moral (2005), o Xifra (2008) con su Modelo IEPE que propone básicamente las mismas etapas del Modelo RACE, entre otros.

Finalmente queremos destacar también la creación de un nuevo modelo de Planificación Estratégica de Relaciones públicas, de carácter proactivo, realizado por Kathy Matilla (2009). Esta autora ha sido citada frecuentemente en nuestro trabajo por encontrarse entre los principales estudiosos de la planificación estratégica de las Relaciones públicas en la actualidad. Su propuesta (2009:17-32) toma como base teórica el Modelo RACE de Marston (1963) y los más de un centenar de modelos de Planificación Estratégica de Relaciones públicas propuestos por diversos autores -Europa, Estados Unidos, Latioamérica y Australia-. Tras un proceso de análisis/síntesis de cada uno de los modelos identificados para la elaboración de conclusiones, construye un modelo *ex novo*, incorporando un aporte metodológico que supone un paso más en el concepto contemporáneo vigente, ya que está basado en la creación de diversos Subplanes Estratégicos, contruidos a partir de:

a) La conversión del Mapa de Públicos en varios Mapas de Públicos Clave (*stakeholders*), segmentados cada uno de ellos según sus percepciones, sus relaciones y su situación comunicacional -auditorías de percepciones, sociales y de comunicación-.

b) La consideración de cada Público Clave (*stakeholder*) con respecto al Tema Estratégico concreto que se trate -*issue*-.

c) Los diversos futuros posibles Escenarios de actuación característicos de la gestión de la comunicación en situaciones de vulnerabilidad, riesgo y crisis, y todo ello considerado de forma prospectiva y vinculante, interrelacionando entre sí los diversos elementos estratégicos considerados, mediante tabulaciones cruzadas.

Con su propuesta modélica se cuestiona la idea canónica de diseñar un único Plan Estratégico de Relaciones públicas, en beneficio del establecimiento de tantos subplanes Estratégicos como sea preciso introducir (coherentes entre sí), y contruidos en forma de

árboles decisionales en atención a las múltiples opciones estratégicas que requiere la consideración de las tres variables anteriormente mencionadas: Públicos Clave (*stakeholders*), Temas Estratégicos (*issues*) y Escenarios. Dada la turbulencia del entorno, la autora plantea asimismo que las labores de información e investigación correspondientes a la primera etapa marstoniana (*Research*) deberán ser permanentes durante la totalidad del proceso estratégico.

2.2.4. La planificación táctica de las Relaciones públicas

Como en el caso de la palabra estrategia, el término táctica procede también del griego “*taktike*” (ordenar) y tiene un origen militar, común también en las ciencias sociales: el conjunto de medios, acciones, instrumentos o técnicas para el logro de un fin dado. Y del mismo modo que sucede en el ámbito militar -donde toda estrategia comporta cierta anticipación de la conducta de reacción previsible del enemigo y para ello prepara una serie de actos o de medios coordinados (tácticas) que le permiten, presumiblemente alcanzar el objetivo-, “en las ciencias sociales toda estrategia ha de partir de alguna teoría que se estime válida sobre la reacción ante ciertos excitantes o reactivos (...) La específica utilización de cada término, acorde con el papel que le es asignado en el proceso estratégico conjunto, y de acuerdo con la especial naturaleza de cada medio, es ya una cuestión de táctica” (Pérez, 2008:151). En la misma línea, Pérez-Oriol (2008:552) señala que “el conjunto de tácticas que utilizan los comunicadores en sus juegos públicos de confrontación o de cooperación son las que integran la estrategia de comunicación”.

En el campo del *management*, las diferencias entre estrategias y tácticas a veces no están tan claras, ya que existen a niveles diferentes. Las estrategias generalmente se desarrollan de arriba abajo; se identifican más con el “todo”; son más abstractas; se ven más a largo plazo; tratan de transformar; y en el terreno de las decisiones se ocupan de diversos objetivos manejando múltiples variables, etc. Las tácticas por su parte se desarrollan de abajo arriba; se identifican más con la “parte”; son más concretas; se realizan a corto plazo; tratan de mejorar; y en el terreno de las decisiones tienen una responsabilidad más limitada y ajustada a la actuación concreta (Pérez, 2008). No obstante, Alberto Pena defiende que “una situación competitiva como la que vivimos, tanto en los negocios como en la comunicación pública, sobresaturada de mensajes, nos exige hoy tener no sólo estrategias con fuerza, sino también ser brillantes en el nivel táctico y en la ejecución” (2008:154).

En definitiva, y según lo explicado anteriormente, la estrategia respondería más bien al *cómo* se alcanzan los objetivos, mientras que la táctica respondería al *qué*. A continuación aportaremos dos posibles desarrollos tácticos del plan de acción para las diferentes

técnicas de Relaciones públicas, según Gregory (2000), Xifra (2005) y Wilcox y otros (2012).

El plan táctico propuesto por Gregory (2000:123-124) incluye diferentes técnicas atendiendo a: Relaciones con los medios, Publicidad, Comunicación interna, Identidad corporativa, Exposiciones, Conferencias, Relaciones con la comunidad, Lobbying, Comunicación de crisis, Eventos especiales, Investigación, Patrocinio, etc.:

MEDIA RELATIONS	Press conference Press releases Articles and featur One-to-one briefings Interviews Background briefings / materials Photography Vídeo new releases Web site E-mail
ADVERTISING (PR LED)	Corporate Product
DIRECT MAIL (PR LEAD)	Annual report Brochures /leaflets Customer reports External newsletter General literature Multimedia material
EXHIBITIONS	Trade and Public Literature Sampling Demonstrations Multimedia
CONFERENCES	Multimedia Literature Hospitality
COMMUNITY RELATIONS	Direct involvement Gifts-in-kind Sponsorship Donations
INTERNAL COMMUNICATION	Videos Briefings Newsletter Quality guides CDs interactive E-mail

	Intranet
CORPORATE IDENTITY	Design
	Implementation
SPONSORSHIP	Sport
	Art
	Worthy causes
LOBBYING	One-to-one briefings
	Background material
	Videos
	Literature
	Group briefings
	Hospitality
	CDs
	Audio cassettes
RESEARCH	Organisations
	Public relations Programmes
	Issues monitoring
	Results monitoring
CRISIS MANAGEMENT	Planing
	Implementation
SPECIAL EVENTS	AGMs
	SGMs
	Special occasions
CUSTOMER RELATIONS	Media relations
	Direct mail
	Advertising
	Internet
	Exhibitions
	Retail outlets
	Sponsorship
	Product literature
	Newsletters
LIAISON	Internal (including counseling)
	External
FINANCIAL RELATIONS	Annual report
	Breafing materials
	One-to-one briefings
	Media Relations
	Hospitality
	Internet
	Extranet

Xifra (2005:203) plantea un plan táctico similar, proponiendo técnicas apropiadas para las diferentes estrategias de Relaciones públicas:

RELACIONES CON LA PRENSA	COMUNICACIÓN INTERNA
Conferencias de prensa	Intranet
Videocomunicados de prensa	Tablones de anuncios
Comunicados de prensa	Buzón de sugerencias
Dossier de prensa	Mensajería electrónica
Desayunos o comidas de prensa	Señalética
Visitas de prensa	Periódico interno
Viajes de prensa	Correo interno informativo
Artículos preredactados	Material audiovisual de uso interno
Publireportaje	Reuniones
Fotografía	Seminarios de estudio
Sitio web (sala de prensa on-line)	Procesos de acogida
Correo electrónico	Organización de eventos
COMUNICACIÓN VISUAL CORPORATIVA	RELACIONES PÚBLICAS FINANCIERAS
Identidad gráfica: logotipo y aplicaciones	Memoria anual
Diseño industrial o estilismo de producto	Organización de la asamblea anual
<i>Packaging</i>	Apuntes financieros
Diseño de ambientes	Relaciones con la prensa financiera
	Relaciones con los analistas financieros
	Relaciones con los accionistas e inversores
	Relaciones con las entidades financieras
PATROCINIO Y MECENAZGO	LOBBISMO
Organización de eventos	Relaciones con la prensa
Técnicas publicitarias	Movilización popular
Publicitación del evento	Negociación
	Argumentación
RELACIONES CON LA COMUNIDAD	RELACIONES CON LOS CLIENTES
Técnicas de implicación comunitaria	Técnicas publicitarias
Organización de eventos	Relaciones con la prensa
Patrocinio y mecenazgo	Mensajería ordinaria y electrónica
Donaciones y subvenciones	Ferías
	Patrocinio
	Boletines informativos

Wilcox y otros (2012) añaden -a las técnicas ya han nombradas por los autores señalados- algunas relacionadas con el uso de internet y las redes sociales:

- Un sitio web interactivo: para interactuar continuamente entre el usuario y la organización.
- El uso de webcast en las páginas web para transmitir en tiempo real alguna información o acto de la organización.
- Utilización de los medios sociales: blogs (corporativos, de empleados, etc), MySpace, Facebook, twitter, LinkedIn, YouTube, Flickr, envío de mensajes de texto, wikis y podcast.

- Desarrollo de contenidos para móviles y Tablet.

Una vez abordada la planificación estratégica y táctica de las Relaciones públicas, en los dos puntos siguientes nos centraremos en cómo se desarrolla desde los Gabinetes de comunicación, en especial en los de las ONGs.

3. Los Gabinetes de comunicación. Una aproximación a la gestión de las relaciones con los medios

Al final del punto primero nos hemos referido al origen y principales rasgos con los que se configuran los Gabinetes de comunicación en las organizaciones, así como a que el crecimiento económico y empresarial experimentado en diversos países desde mediados del siglo XX, ha contribuido a que tanto las empresas como las instituciones -públicas y privadas- hayan ido incorporando progresivamente la comunicación como una herramienta estratégica. También hemos señalado las diversas modalidades con las que las organizaciones gestionan su comunicación corporativa y las Relaciones públicas: departamentos internos, externos, o combinando ambas modalidades.

Por otra parte, esta presencia creciente de los Gabinetes de comunicación en el panorama empresarial e institucional, ha permitido también “que se establezcan mecanismos de trabajo y que los profesionales al frente de cada Gabinete de comunicación se conviertan en intermediarios entre los medios y la dirección de la organización. Ahora resulta muy difícil para un periodista acceder a un entrevistado (político, empresario, etc.) directamente, y es más común recurrir al gabinete de comunicación, que no debería ser una barrera sino un puente entre la organización a la que representa y los medios de comunicación” (Almansa, 2004:12).

A continuación nos centraremos en definir el concepto y tipología de estos Departamentos atendiendo a diferentes autores, y posteriormente trataremos sobre sus relaciones con los medios de comunicación.

3.1. Concepto y tipología de Gabinetes de comunicación

Para tratar sobre el concepto de Gabinete según diversos autores, comenzaremos por Ramírez (1995:27), quien ofrece una de las definiciones de referencia sobre los Departamentos o Gabinetes de comunicación como fuentes: “son fuentes activas, organizadas y habitualmente estables de información, que cubren las necesidades comunicativas tanto internas como externas de aquellas organizaciones y/o personas de relieve que desean transmitir de sí mismas una imagen positiva a la sociedad, influyendo de esta forma en la opinión pública”. También Martín (2006) se refiere a estos Departamentos como lugares donde se gestiona toda la información que cada empresa o institución produce, día a día, traduciéndose en comunicación externa e interna, al estar dirigida a o ser contestada por los ciudadanos, empleados, accionistas, etc.

Otros autores han introducido progresivamente elementos propios de la comunicación estratégica para definir el modo en que las organizaciones gestionan su comunicación a través de los Gabinetes. Pérez Varela los considera en este sentido como “encargados de planificar y desarrollar la estrategia de comunicación de una institución, organismo o empresa, con el claro objetivo de conseguir una opinión pública favorable para el mismo, para sus responsables, o para sus productos, y lo que es más importante, un vehículo de expresión entre la empresa y la sociedad para mantener viva la imagen de que lo que es, existe” (Mercadé, 1996:149). En la misma línea, García (2005:74) define al Gabinete de comunicación como “el departamento de la entidad -institución o empresa- encargado de la planificación, implementación y evaluación de la comunicación de la misma”.

Por otra parte, hay autores que se refieren a los Gabinetes como Direcciones de comunicación. Martín (2006) utiliza este término asociando siempre la existencia de estos departamentos a la figura del Director de comunicación, al que nos hemos referido en el capítulo segundo de nuestro trabajo. También Westphalen y Piñuel (1993:767) usan el término “Dirección de comunicación” referido al Gabinete o “Departamento encargado de la política y de la gestión de las operaciones de comunicación, por lo común vinculado a la dirección general de la empresa o institución. Sus dimensiones varían según el tamaño y las necesidades de la empresa. La Dirección de comunicación gestiona la comunicación externa, y total o parcialmente la comunicación interna, en colaboración con el departamento de recursos humanos”. Asimismo Villafañe (2008) concibe la Dirección de comunicación como el departamento o unidad específica encargada de la gestión de la comunicación e imagen corporativa en las organizaciones.

En cuanto al establecimiento de una tipología de Gabinetes o Departamentos de comunicación, existen diversas clasificaciones según los distintos investigadores. Martín (2006:106) sugiere la siguiente, atendiendo a la ya señalada denominación de este Departamento como “Dirección de comunicación”:

- Institución pública
- Organización internacional
- Cámara Oficial de Comercio e Industria
- Partido Político
- Embajadas o Consulados
- Universidades o Centros Educativos
- Confederación empresarial
- Empresa privada

Diversos investigadores tratan sobre los Gabinetes de administraciones públicas o instituciones (Losada, 2004; Canel, 2007; Almansa, 2011; Wilcox, 2012); sobre los Gabinetes en empresas (Martín, 2004; Pagán, 2009; Almansa, 2011); o sobre los Gabinetes en organizaciones sociales (Bel, 2004; García, 2005; González, 2006; Balas, 2011; y Wilcox, 2012).

Teniendo en cuenta todas las clasificaciones existentes, nos centraremos en desarrollar las propuestas por Ramírez (1995) y Almansa (2011), introduciendo aportaciones de otros autores. Dichas propuestas, además de ser coincidente en términos generales con las de otros investigadores, incluyen los Gabinetes de movimientos sociales y ONG que centran nuestro estudio, y se refieren de manera singular a la situación de los Gabinetes españoles. Ramírez y Almansa proponen una tipología de Gabinetes en torno a 5 grandes grupos, en función del entorno o marco en el que se encuentren inmersos los distintos tipos de entidades:

- 1) Gabinetes de la Administración
- 2) Gabinetes de Partidos Políticos y Sindicatos
- 3) Gabinetes vinculados al mundo de la empresa
- 4) Gabinetes de movimientos sociales y ONGs
- 5) Gabinetes externos

1) *Gabinetes de la Administración* (gobiernos, instituciones oficiales, ayuntamientos, diputaciones, entes autónomos, etc.)

Su principal objetivo es atender mejor al administrado, suministrarle más información, depositar ilusión colectiva allí donde haya desaliento o descontento ciudadano, etc. Uno de sus principales desafíos consiste en la centralización de los mensajes en un único organismo, evitando la dispersión y/o matices a veces contrapuestos entre miembros significativos de la misma organización, para dar una imagen homogénea y sin fisuras. En España, primero surgieron los Gabinetes de las Administraciones públicas del Estado, luego los de las Comunidades Autónomas, y progresivamente los provinciales y municipales (Ramírez, 1995).

En términos del desempeño de la función de comunicación en instituciones públicas y/o políticas, el proceso en España ha seguido caminos paralelos a los recorridos en el ámbito empresarial. La incorporación de profesionales especializados va siendo un hecho incluso en municipios medianos y pequeños que cada vez más cuentan con un responsable de comunicación, aunque en muchos casos todavía demasiado orientado a la única función

de prensa, pero que poco a poco asume otras competencias como comunicación de las políticas, relaciones con el ciudadano, balances sociales, etc. (Bel, 2004).

Por lo tanto, no todos los Gabinetes son iguales; dependerán del tamaño de la administración, de sus necesidades comunicativas, el presupuesto del que dispone y de quién gobierna (de si le interesa o no la comunicación (Almansa, 2011). Emplean a sus especialistas en Relaciones públicas “para promocionar sus servicios, transmitir información de sus éxitos o sus crisis, gestionar las situaciones de crisis, implementar campañas relacionadas con asuntos sociales, ayudar en el desarrollo de políticas, planes y acciones a largo plazo” (Wilcox, 2012:520). Pero a veces suelen estar obsesionados con la imagen y con ofrecer hacia el exterior los mensajes de forma centralizada, transmitiendo elementos positivos que oculten los negativos, y pueden percibirse como aparatos de propaganda partidista (Almansa, 2011).

2) Gabinetes de Partidos políticos y Sindicatos

Estos Gabinetes tienen como objetivo utilizar las técnicas de las Relaciones públicas como herramienta estratégica al servicio de la difusión de ideas políticas y de la persuasión, no sólo en periodos electorales, sino en cualquier periodo del año (Xifra, 2008). En el caso de los Partidos, su creación en España ha estado muy vinculada a la transición política (años ochenta). Inicialmente carecían de la profesionalidad adecuada, pero en la actualidad casi todos los partidos tienen sus respectivos gabinetes, tanto a nivel estatal como autonómico y provincial.

Una organización pública se legitima, en parte, gracias a la aceptación del resto de los ciudadanos, y aquí radica precisamente su dimensión comunicativa: su supervivencia está ligada a la capacidad que tenga para definirse, para mostrar sus objetivos, justificar sus acciones y para implicar a los demás en éstas (Canel, 2007).

Según Bel (2004:294) pueden señalarse tres grandes campos de actividad dentro de la comunicación política que exigen una creciente profesionalización, pues requieren una adecuación de técnicas, mensajes y tiempos comunicacionales a cada uno de ellos:

- La comunicación de gobierno y la comunicación desde la oposición. La primera tiene que ver con la forma en la que los organismos o instancias oficiales (gobierno, ministerios, alcaldías, conserjerías, concejalías, etc.) transmiten a la población la información sobre su gestión, las consecuencias prácticas de sus medidas y el contexto político en el que se toman. Y la segunda se refiere a la forma en que se transmite a la población el balance que se hace de la acción de gobierno, así como las propuestas y modelos alternativos.

- La comunicación electoral. Tiene que ver con la forma en que se intenta persuadir a la población para orientar su voto hacia una determinada opción ante una convocatoria electoral.
- Los asuntos públicos o el *lobby*. Es toda aquella comunicación derivada de la relación entre los poderes ejecutivo y legislativo y los sujetos privados (personas físicas o jurídicas) que de forma directa o indirecta se ven afectados o implicados por sus decisiones.

Las instituciones públicas son diferentes de las privadas, y como señala Canel (2007:20-21), sus características específicas influyen en la comunicación que realizan:

- La duración del mandato de quienes las lidera: que tiene implicaciones operativas en términos comunicativos.
- La selección del personal: conviven los nombramientos de confianza (temporales) con los funcionarios (permanentes).
- Los condicionantes legales: existe una regulación más estricta que la comunicación de las empresas, que debe seguir rigurosamente lo establecido por la ley.
- Los públicos: mucho más extensos que en una institución privada y con una segmentación y variedad más compleja que obliga a saber comunicar a muy diferentes niveles (intrapersonal, interpersonal, de grupo, organizacional y público).

3) Gabinetes de comunicación vinculados al mundo de la empresa

En España -a pesar de haber ido más rezagados respecto a otros países occidentales-, la actitud y recursos que el mundo de la empresa ha mantenido desde sus comienzos respecto a la comunicación y los medios ha sido siempre relevante, incrementándose en los últimos años. Inicialmente estos Gabinetes se centraron en la publicidad y después en el marketing, pero a partir de los años noventa se fue generalizando la incorporación a los mismos tanto de la comunicación interna como la externa. El motivo de este crecimiento es la consideración que va adquiriendo la comunicación como un instrumento estratégico, al que hay que destinar recursos tanto humanos como materiales (Ramírez, 1995).

Por lo que se refiere a estos Gabinetes, es conocida la percepción de que los empresarios suelen albergar dos tipos de desconfianzas: la de permitir el acceso a los datos económicos de la compañía, y la que mantienen hacia los medios de comunicación (Almansa, 2011). Pero al mismo tiempo, necesitan actuar hoy más que nunca en tres áreas principales que les ayuden a conseguir o mantener la credibilidad ante sus públicos (Wilcox, 2012:465):

- Adoptar principios éticos
- Buscar la transparencia

- Hacer de la confianza un precepto fundamental en el gobierno corporativo

Por tanto, los profesionales de las Relaciones públicas “juegan un papel de intermediario y amortiguador entre los públicos y la dirección de la empresa” (Almansa, 2011:83) y deben coordinar, analizar, desarrollar, difundir y controlar todas las acciones de gestión informativa internas y externas que diariamente se producen en una empresa (a nivel de actividades, servicios y productos), dirigidas a unos determinados públicos y transmitidas a través de determinados medios de comunicación interna y externa para también así potenciar la imagen corporativa de la entidad (Martin, 2004).

Las empresas son cada vez más conscientes de que el mayor nivel económico y educativo de los públicos, su actitud crítica ante los mensajes, la competitividad y el predominio de la imagen y la cultura audiovisual que imperan en la sociedad, les obligan a replantearse las funciones y filosofía de estos Gabinetes, en aras a una comunicación que incremente los resultados estratégicos (Pagán, 2009).

4) *Gabinetes de movimientos sociales y ONGs*

Teniendo en cuenta que en el punto siguiente abordaremos de manera extensa las características de estos Gabinetes, ahora sólo señalaremos que son de más tardía creación (García, 2005) y que al igual que en los demás tipos de entidades, para ser realmente eficaces, han de estar continuamente procurando adaptarse a un entorno cambiante y controlando su ritmo de crecimiento (Bel, 2004).

Aunque los primeros objetivos en comunicación de estas entidades tuvieron que ver con dar a conocer la propia organización y sus proyectos, con el transcurso del tiempo entran a formar parte progresivamente de su estrategia, tanto para mejorar su reputación, como encaminados al logro de sus fines y objetivos, hasta llegar a convertirse incluso en un elemento de presión (González, 2006).

5) *Gabinetes externos (asesorías o consultorías de comunicación)*

No nos detendremos de nuevo en ellos, pues lo hemos hecho más extensamente en el punto primero de la investigación. En ocasiones vienen a satisfacer las necesidades comunicativas de pequeñas o medianas empresas, asociaciones con pocos recursos “que no se pueden permitir el mantener un gabinete de comunicación propio, o si disponen de él, y recurren de forma puntual a consultoras para servicios específicos” (Almansa, 2011:91).

3.2. Los Gabinetes de comunicación: áreas de gestión y funciones

Como venimos señalando en capítulos precedentes, cada entidad debe “elaborar una estrategia comunicativa que responda a un plan de acción coherente con la misma, con los planes y objetivos de la empresa (...), y que abarque la función comunicativa en todo su conjunto, desde la comunicación corporativa a la comunicación interna” (Castro, 2005:81).

Pero podemos constatar también que la actividad de las Relaciones públicas está muy relacionada con los Gabinetes de comunicación, según explican diversos investigadores expertos en la materia. Bernays (1990:70) por ejemplo señala que “Relaciones públicas” significa exactamente lo que dice la expresión: “las Relaciones de una organización, una persona, una idea, lo que sea, con los públicos de los que depende para su existencia. El consultor de Relaciones públicas es el que se dedica a ellas, un profesional equipado por educación, adiestramiento y experiencia que asesora al cliente o patrono sobre las relaciones con los públicos de los que depende. Empieza su labor analizando las relaciones del sujeto y de los públicos de los que depende, para sus objetivos sociales. Encuentra los ajustes y desajustes entre el sujeto y estos públicos. Después asesora sobre las actitudes y acciones necesarias para alcanzar los objetivos sociales, y luego interpreta el sujeto al público. El consultor de relaciones públicas funciona en una calle de circulación en ambos sentidos. Interpreta el público al cliente y el cliente al público”.

Westphalen y Piñuel (1993:1127) explican que, incluso en sus relaciones con la prensa, los profesionales que trabajan en los Departamentos de comunicación realizan un trabajo de Relaciones públicas, pues hablan de ellas como “conjunto de medios y técnicas utilizados por una organización, pública o privada, para comunicarse con sus diferentes públicos con el objeto de acrecentar su notoriedad y/o de mejorar su imagen”.

Por otra parte, es una realidad que la ampliación de funciones experimentada en los últimos años por los Gabinetes es el paso que “transforma el gabinete de prensa en otro más avanzado y que toma el nombre de Gabinete de comunicación (...) Con él los objetivos se multiplican y el campo de actuación se abre” (Cárdenas, 2000:49). Por lo tanto, aunque la función de relaciones con los medios (o Gabinete de prensa) seguirá siendo prioritaria en los Departamentos españoles, la ampliación de funciones ha sido la nota que ha marcado su evolución en los últimos años: “se ha pasado de aquellos Gabinetes de prensa cuya principal ocupación eran las relaciones informativas con los medios de comunicación, a los actuales Gabinetes, en los que la comunicación se contempla de manera global” (Almansa, 2005:125).

En el presente trabajo utilizaremos los términos “Gabinete” o “Departamento” de comunicación indistintamente, siempre que nos refiramos al área funcional que se ocupa de las tareas de comunicación en las organizaciones.

Esta complejidad y pluralidad funcional actual de los Gabinetes de comunicación que les aproxima a las Relaciones públicas, también se evidencia -según Almansa (2005)- al delimitar las responsabilidades del Director de comunicación, a quien atribuye las siguientes funciones en el departamento: normativa (coordinación de todo aquello que contribuye a formar una imagen unificada); de portavoz (ser el interlocutor con los distintos públicos); una función de servicio (estar en contacto permanente con los otros departamentos de la entidad, para coordinar las estrategias y políticas comunicativas); una función observatorio o prospectiva (ser el encargado de detectar en los públicos la imagen de la entidad y lograr los objetivos marcados); y una función cultural o formativa (debe introducir y revisar los valores corporativos, orientando las actividades internas y externas, para integrarlos a la imagen de la organización).

En cuanto a los objetivos y funciones propias de los Gabinetes, Donald Rivera señala los siguientes (Mercadé, 1996:72):

Objetivos

- Mantener puntualmente informada a la sociedad con claridad, transparencia y oportunidad de lo que quiere hacer la empresa, de lo que hace y de los resultados de su actuación.
- Trasladar a la Dirección General el eco de la opinión pública en orden a los temas trascendentes generales y de aquellos otros que encajan en la órbita de la acción de la empresa (comunicación interna).
- Servir de cauce idóneo para trasladar a la opinión pública iniciativas, ideas, sugerencias, opiniones, etc., del equipo directivo de la empresa.

Funciones

- Análisis diario de los principales periódicos, con especial detenimiento en cuanto afecta a la empresa en temas económicos, financieros y sociales.
- Examen detenido de folletos, publicaciones oficiales de organismos y empresas, revistas especializadas, etc., para completar la imagen de la actualidad del sector con una óptica más amplia.
- Análisis de publicaciones extranjeras, especialmente de las más relacionadas con la actividad o sector de la institución.

- Contacto con los diversos medios de comunicación.
- Envío regular a los medios de comunicación del material informativo de la institución, principalmente a los periodistas especializados en el sector.
- Conocimiento de los diversos foros de opinión y de las personas que los integran para estar atentos a sus posiciones, intereses y por cuanto puedan resultar lesivos para la empresa, anticipándose a ellos y modificándolos con información y argumentos apropiados.
- Preparación de informes sobre temas concretos y especiales destinados a los directivos de la empresa.
- Envío diario de dossier de prensa a los directivos de la entidad, recogiendo los artículos más representativos publicados en prensa diaria o revistas.
- Difusión de través de los medios de comunicación de noticias remitidas por la empresa o institución,
- Puesta al día automatizada de las diversas bases de datos de actualidad (medios de comunicación, periodistas, gabinetes de prensa de otras entidades...).
- Elaboración de dossiers informativos de la entidad cara también a la réplica oportuna o ratificación de criterios

Aguilera (2008:23) propone tres funciones básicas para un Departamento de comunicación: “obtener información del mercado para conocerlo y realizar productos y servicios acordes a sus necesidades; hacer permeable la organización para que dicha información circule en el interior y sea aprovechada; y por último, controlar los flujos de información de la organización para que éstos impacten en el mercado de manera positiva para los productos y servicios de la organización”.

En definitiva, ante la diversidad de necesidades existentes en las organizaciones y sus entornos, un Gabinete de comunicación “debe ocuparse tanto de la comunicación interna como de la externa, e incluso supervisar la formación de los directivos en aspectos de comunicación, así como sus actividades en esta materia. Para ello deberá desarrollar una pluralidad de funciones y necesitará contar con una diversidad de medios, a fin de conseguir los objetivos previstos al menor coste posible” (Pagán, 2009:41).

Para desarrollar las diversas áreas o funciones de estos Gabinetes de comunicación hemos tomado como base el organigrama propuesto por Ramírez (1995) -al que añadiremos aportaciones de autores como Del Pozo (2000), Cervera (2008), Almansa (2011) y Balas (2011), entre otros-, pues será el que posteriormente nos servirá como

referencia para analizar las áreas existentes en los Gabinetes de las ONGs. Según Ramírez, un Gabinete de comunicación estaría compuesto por distintas áreas que asumirían diversas funciones, dependientes entre sí y coordinadas normalmente por un responsable de comunicación:

1. Comunicación interna
2. Comunicación externa
3. Marketing y Publicidad
4. Relaciones con la sociedad/comunidad
5. Comunicación de crisis

1. *Comunicación interna*

En el punto primero de nuestro trabajo hemos hecho referencia a esta área a la hora de determinar los públicos a quienes debe dirigirse cada entidad, así como algunas de las herramientas más utilizadas dentro de la misma. Ahora trataremos de definirla brevemente y señalar su papel dentro del Gabinete de comunicación, ya que “es el principal artífice de la transparencia en la organización, y por lo tanto, no debe ser considerada un mero vehículo de transmisión de información” (Cervera, 2008:309).

La comunicación interna puede definirse como aquel tipo de comunicación que “favorece o promueve relaciones eficientes entre las personas que configuran los públicos internos de una organización, y que genera la confianza necesaria para coordinar adecuada y responsablemente todos los recursos disponibles en la consecución de la misión compartida. Su objetivo es mejorar la calidad del trabajo de la organización y llevar a cabo con mayor perfección la realización de la misión” (La Porte, 2001:43). El trabajo de este departamento es de suma importancia para la organización, ya que ha de dar consistencia al gran edificio de la comunicación global de la institución, y servir como soporte imprescindible para la comunicación externa.

En una cultura empresarial donde los términos “competitividad”, “eficacia” y “beneficio” son la pauta del día a día, conviene revalorizar esta área en las organizaciones, ya que “el valor intangible de la comunicación interna puede tener aparentemente poca importancia, pero si somos conscientes de que la participación de los trabajadores en los procesos de gestión empresarial pueden propiciar un cambio de actitud en el trabajo, nos daremos cuenta de la rentabilidad y eficacia de la comunicación interna” (Del Pozo, 2000:27). Esta autora señala además que la eficacia de esta comunicación estará determinada en buena parte por el estilo de dirección y la estructura formal de la empresa, que conllevan la combinación a su vez de otros dos aspectos: la autoridad y la confianza.

Resulta interesante -a la par que difícil- llegar a lograr un delicado equilibrio con los empleados, pues normalmente no quieren que se les hable con demasiada frecuencia, ni que esa frecuencia sea muy reducida; “pero lo que sí quieren resulta mucho más fácil de describir y poner en práctica: la verdad pura y simple, especialmente de la empresa que les paga sus salarios; qué perspectivas de futuro existen; una idea clara de dónde se partió, dónde se está ahora y hacia dónde se va; y sobre todo, quieren saber qué papel es el suyo y cuál puede llegar a ser en el futuro” (Greener, 1995:132).

Carretón (2013) también postula la creencia de que las buenas prácticas de las empresas con sus públicos internos se enmarcan en el concepto de responsabilidad social entendida como conducta empresarial, pues muchas veces se olvidan de que los empleados forman también parte de su mapa de públicos: “la empresa no debe obviar que cualquier decisión (económico-financiera, medioambiental, comercial, laboral o social) afectará a la plantilla y tenerlo presente en su cultura empresarial, comunicarlo y hacerlo efectivo para reducir, eliminar y/o evitar los conflictos con su público interno, es ser socialmente responsable. Asimismo, la actitud y la conducta manifiesta de los empleados, como vínculos funcionales, también influye a la organización, de ahí la necesaria comunicación bidireccional” (2013:52).

Hemos tratado anteriormente sobre los conceptos de identidad, imagen y cultura corporativa, y ahora insistimos de nuevo con Del Pozo (2000) en que dicha cultura corporativa “determinará en gran medida el proceso y desarrollo de la comunicación interna y viceversa, llegando a ser uno de sus factores determinantes. En la misma línea, Fita (1999:94-95) señala que la comunicación interna “necesita, en primer lugar, la explicación de la identidad de la corporación para la buena comprensión y sentido de pertenencia de los trabajadores con la compañía” y conviene tener en cuenta que la desinformación o desconocimiento sobre la cultura y personalidad de la organización puede desencadenar conflictos que den lugar al fenómeno del rumor.

Cervera (2008:312-331) distingue por su parte tres tipos de comunicación interna:

- Comunicación descendente: es la que procede de la dirección y progresa hacia abajo en cascada. Su finalidad es que el empleado o trabajador esté informado en todo momento de lo que acontece en su empresa, así como hacerle sentir participe de la misma. Transmite instrucciones y órdenes, y debe ser periódica, veraz y creíble. Utiliza a su vez diversos canales: Reglamento de Régimen interior; Eventos internos; Reuniones de ciclo; Reuniones con el comité de empresa; Tablones de anuncios; Videoconferencias;

Publicaciones internas; Balance social; cartas y Memorandums¹; Correo electrónico; Intranet; Herramientas específicas de comunicación (bases de datos, etc); Manuales de Acogida; Programas de formación o reciclaje y de desarrollo profesional; Sesiones de “puertas abiertas”; prevención y seguridad.

- Comunicación ascendente: es la que circula desde la base de la empresa hacia arriba. Su objetivo es conocer las opiniones e informaciones de la base y lo que ocurre en la empresa. Sus canales más frecuentes son: Programas-diálogo; Buzón de sugerencias; Encuestas de clima o satisfacción laboral; Acción sindical; Entrevistas; Rumores, etc.

- Comunicación horizontal: es la efectuada entre personas y departamentos que se encuentran en niveles jerárquicos similares. Su objetivo es lograr la armonía entre los mismos, evitando duplicidades de trabajo y compartiendo la información en el mismo nivel. Los canales más utilizados son: Reuniones y/o videoconferencias; Informes y cartas; Mamorandums; Teléfono; Correo electrónico, etc.

Es conveniente que el área de comunicación interna esté dirigida por un responsable -en estrecha colaboración con el máximo responsable de comunicación de la entidad-, de quien se espera sea un periodista profesional, al que asigna las siguientes tareas (Ramírez, 1995):

- Definir los objetivos y estrategias de comunicación interna.
- Formular las prioridades comunicativas a nivel interno: establecer la cantidad, características y momentos para las reuniones (tanto informativas como ejecutivas), así como su dinámica; la comunicación cara a cara, etc.
- Definir los contenidos de la comunicación interna: qué está sucediendo, qué vamos a comunicar y cómo, etc.
- Establecer los mecanismos de acceso a la información: edición de publicaciones y canales internos. Establecer su periodicidad, contenido, difusión y calidad de estas publicaciones (Intranet, Boletines, etc.).
- Formación de comunicadores o portavoces de la institución.
- Investigación y seguimiento de resultados.

En relación con las últimas funciones señaladas, una que normalmente es asumida desde los Gabinetes de comunicación es la desarrollada por la figura del portavoz. Ser portavoz significa, básicamente, ser el rostro visible de la organización, la persona que encarna el mensaje institucional, la fuente oficial. Los portavoces “son figuras muy comunes en el mapa empresarial actual (...) y normalmente sus funciones son desarrolladas por el propio director de comunicación –la máxima autoridad–; pero no es difícil encontrar organizaciones en las que esta función es ocupada por una persona designada

¹ Documento interno, en forma de carta, que se emplea como sustituto de la comunicación directa y sirve para suministrar información o dar órdenes. Suelen ser rápidos, exactos, uniformes y claros.

específicamente, o simplemente, por un alto directivo de la organización” (Losada, 2009:152).

Esta capacidad comunicacional de los individuos responsables de comunicar hacia adentro y hacia afuera de la organización “es un factor crítico de éxito para la gerencia adecuada de percepciones que sobre la empresa tienen sus diversos públicos. El portavoz debe convertirse en un experto que contribuya a agregar valor a los planes de negocio de la empresa” (Losada, 2004:244). Por tanto, las organizaciones son cada vez más conscientes de que para que esta función sea desempeñada con eficacia, sus portavoces deben recibir una formación específica para realizar presentaciones importantes frente a determinadas audiencias, y para enfrentarse a las comparecencias ante los medios de comunicación. Rojas (2005) resume como objetivos principales de toda formación de portavoces los siguientes:

- Familiarizar a los portavoces sobre el panorama de los medios en su mercado.
- Enseñanza dinámica sobre cada tipo de medio.
- Creación conjunta del discurso, mensajes clave y preguntas-respuestas. Recordar la necesidad de utilizar frases cortas que puedan funcionar como titulares.

También es necesario que desde esta área se desarrollen determinadas tareas de documentación, investigación, evaluación y análisis (Ramírez, 1995; Pagán, 2009). Algunos las consideran parte esencial de la comunicación interna, y otros las sitúan entre la interna y la externa, pero todos coinciden en señalar que son tareas que conviene no descuidar:

- Realizar un chequeo periódico sobre la imagen interna y externa de la organización.
- Identificar los públicos y audiencias: priorizar los colectivos y estudiar los que tienen mayor necesidad de comunicación, o a los que tenemos más necesidad de comunicar.
- Proporcionar un conocimiento de las necesidades de comunicación de cada grupo objetivo que nos interese y los medios a través de los que podemos llegar a él.
- Reflexionar posteriormente sobre el impacto que en cada colectivo ha tenido cada actividad concreta de comunicación. Es preciso testar los resultados de nuestra labor.

Recogemos por último algunas de las herramientas de comunicación interna más utilizadas para desarrollar las funciones señaladas (Castillo, 2006; Villafañe, 2008):

- Manual de acogida y/o Manual del empleado
- Intranet
- Módulos de formación
- Reuniones de trabajo y Reuniones informativas
- Entrevistas

- Círculos de calidad
- Emails y/o Circulares internas
- Tablones de anuncios
- Boletines informativos y otras publicaciones internas (electrónicas)
- Revista de prensa
- Manual o Libro de estilo
- Informe anual (interno)
- Buzón de sugerencias
- Visita o Jornadas de puertas abiertas
- Videoconferencias

2. Comunicación externa

Existen múltiples definiciones de comunicación externa según diversos autores, que ponen el acento en unas u otras características de la misma. Pero en definitiva la comunicación externa es aquella que sirve para conectar a la organización con su entorno a través de flujos de mensajes que proporcionan información relevante (Lucas, 1997); la que se produce “entre uno o varios miembros de la organización con las personas que no pertenecen a ella, y puede efectuarse dentro o fuera de las instalaciones de la misma” (Ramos, 1991:29); o “aquella que realiza la organización con el concurso de los medios convencionales de comunicación sociales ajenos, y con los propios de información y comunicación que ella misma puede promover” (Bel, 2004:160).

Toda política de comunicación externa en una organización debería estar configurada por algunos principios que guíen su actividad comunicativa (2004:165):

- Debe arropar la política de imagen corporativa de la organización.
- Tiene como misión principal informar -no sólo comunicar- y por tanto debe estar presidida por la ética profesional.
- Es necesario que haya una identidad de criterios entre el poder ejecutivo de la organización y el responsable de la comunicación externa.
- Se debe basar en la confianza que se logre suscitar en los periodistas, ofreciéndoles la información que requieran.
- Ha de tener en cuenta los diversos públicos externos a la hora de configurar los mensajes.

Actualmente las organizaciones de mayor tamaño cuentan con un Gabinete de prensa como área integrada dentro del Gabinete de comunicación que realiza “la función informativa o de relaciones con los medios. Anteriormente se utilizaba este término para

incluir todas las funciones -comunicación interna y externa- que hoy se atribuyen al trabajo global de un Gabinete de comunicación” (Mercadé, 1996:71), pero más adelante trataremos en profundidad sobre sus funciones y características.

Para plasmar de manera concreta la forma en que una organización traduce sus objetivos de comunicación externa, señalamos algunas de las herramientas de comunicación externa fácilmente reconocibles en una entidad y que pueden tener carácter personal, escrito o audiovisual (Aragónés, 1998; Bel, 2004 y Martín, 2006):

- Página web (con o sin sala de prensa virtual)
- Comunicación vía email
- Memoria anual de la empresa/institución
- Boletines informativos/Newsletter
- Folletos informativos, Revistas u otras publicaciones
- Manual de Imagen corporativa
- Blogs
- Vídeo institucional
- Acciones de Publicidad y Marketing
- Organización de eventos, participación en ferias, etc.
- Salidas en los medios (publicity): prensa, radio, TV, medios on line
- Redes Sociales: facebook, twitter, youtube, etc.

Un ámbito común tanto para la comunicación interna como externa es la comunicación *on line* a través de las nuevas tecnologías. Aunque ha quedado recogido en apartados anteriores, es necesario señalar cómo Internet ha añadido a la comunicación tres conceptos clave: interactividad, personalización y globalización (Cervera, 2008), por lo que todo gabinete de comunicación debería gestionar de manera especial aquellas herramientas y canales a través de la red que constituyen oportunidades comunicativas de gran importancia para sus públicos -tanto a nivel interno como externo-. Algunas de las oportunidades que ofrece esta herramienta son (2008:211):

- Máxima capacidad de personalización
- Flexibilidad en los mensajes
- Información ágil y actualizada
- Posibilidad de crear comunidades
- Servicio al cliente e interactividad
- Correo electrónico y comunicación
- Menor coste por impacto
- Alto nivel de segmentación
- Medición exacta en tiempo real

En los últimos años ha proliferado en no pocas organizaciones la figura (o función) del *Community Manager* y *Social Media Manager* –del que trataremos más adelante- que se ocupa de crear, gestionar y dinamizar una comunidad de usuarios en internet (públicos escogidos) con el fin de posicionar la entidad en la red y relacionarse con sus públicos de interés.

3. Marketing y Publicidad

Dependiendo de las dimensiones y características de cada organización, estas áreas pueden estar o no integradas en el propio Gabinete de comunicación. A continuación definiremos y diferenciaremos brevemente los conceptos de marketing y publicidad referidos al conjunto de técnicas y métodos destinados al desarrollo y promoción de determinados productos, marcas, ideas o servicios en una empresa, en especial desde la perspectiva de las Relaciones públicas.

El marketing según Kotler (2004:21) es “un proceso gerencial y social mediante el cual los individuos y grupos obtienen lo que necesitan y desean a través de la creación e intercambio de productos/servicios de valor con los otros”. Es decir, se dedica a promover “la venta de un servicio o producto a través de la fijación de precios, la distribución y la promoción” (Seitel, 2008:247), y tiene una relación directa con el mundo empresarial y financiero, situando las coordenadas de los productos en función de “su” consumidor (Costa, 1995).

Pero si nos referimos al marketing desde la perspectiva de las Relaciones públicas, el propio Kotler y otros autores tienden a integrar ambos conceptos, incluyendo a las Relaciones públicas como un elemento más que gestiona la actividad comercial de una empresa. Pero las Relaciones públicas no tienen sólo como objetivo primario la venta o contratación de productos o servicios, sino que trabajan con la imagen, la actitud e intención de los públicos hacia una organización (Arceo, 2005). En este sentido cabría señalar que son más bien “las Relaciones públicas quienes prestan sus técnicas a una estrategia de comercialización de un producto o servicio a través de una estrategia combinada de actividades diseñadas para vender dicho producto, servicio o idea, que incluye la publicidad, las relaciones con los medios, la promoción, el correo directo, la participación en ferias comerciales y la organización de acontecimientos” (Xifra, 2011:41).

Actualmente las empresas/instituciones utilizan el *marketing mix* para analizar las variables básicas de su actividad interna (4Ps: producto, precio, plaza -colocación o distribución- y promoción), dirigido a conseguir una mayor satisfacción del cliente/público y para poder

desarrollar estrategias de posicionamiento posterior en las que las Relaciones públicas juegan un papel importante. Xifra y Chias (2008:190) señalan varios criterios determinantes de dicha estrategia:

- El público como objetivo prioritario: el consumidor, que busca la captación directa de la demanda de nuestro producto.
- La integración del producto y la empresa: sería una estrategia integrativa cuando toda la comunicación de los productos se basa en la marca de la empresa, y desintegrativa (parcial o total), cuando este apoyo sólo se produce en algunas líneas o productos, o en ningún caso.
- El canal de comunicación: puede ser personal, masivo o mixto.
- La cuota de voz: hay una correlación entre la presencia de una marca en el mercado y el volumen de ventas, lo cual implica estrategias que establecen los gastos por encima o por debajo de la media de la categoría para conseguir un aumento de esta proporcionalidad o una racionalización de la eficacia.

Con el desarrollo de las nuevas tecnologías, el marketing directo que ya trabajaba para provocar la interactividad entre la empresa/institución y el posible cliente, ha evolucionado potenciando dicha interactividad a través de un nivel tan elevado, que ha tomado también el nombre de “marketing interactivo o digital” para separarse o distinguirse de otras técnicas (De Salas, 2002). La web ha demostrado “su capacidad para poder realizar las acciones de comunicación del marketing mix, creándose el término “comunicación mix” para denominar el tipo específico de comunicación que, mediante este soporte, podía realizar la empresa, y cuyas características podrían resumirse en” (2002:137-138):

- Integración de la comunicación *off line* y *on line* de la empresa, de la marca y el producto.
- Contemplación de la acción de *feedback* con el usuario/cliente en los objetivos de comunicación.
- Aplicación de varias técnicas de comunicación + promoción + diseño del producto en un mismo acto de comunicación.
- Utilización de varias plataformas tecnológicas.

En cuanto a la publicidad podríamos describirla con una doble función: por un lado, la de ser un instrumento del marketing con un fin comercial y económico para el logro de un consumo masivo; y por otro, la de transmitir y/o imponer opiniones, valores y creencias - como un discurso persuasivo más- (Aparici, 2010). Desde un punto de vista práctico y coherente con el proceso de comunicación en que la publicidad está integrada, se podría definir como aquel “proceso de comunicación de carácter impersonal y controlado que, a través de medios masivos, pretende dar a conocer un producto, servicio, idea o institución con objeto de informar o influir en su compra o aceptación” (Ortega, 2004:22). Esta

definición de la publicidad ayuda a comprender que siempre estará condicionada por la naturaleza y características de concurren en las diferentes entidades que la realizan, sabiendo subordinarse a los intereses generales de cada entidad. Por ejemplo, “en el caso de aquellas organizaciones de tipo privado y sin fines lucrativos, y en el de las administraciones públicas, parece claro que sólo en algunos casos especiales tendrá vinculación con la venta (2004:38).

En este sentido existe una forma de publicidad que se utiliza para fines de Relaciones públicas y es la denominada a veces publicidad corporativa o institucional. Es también un espacio pagado, pero “su propósito fundamental es mejorar la percepción que tiene el público de la organización sobre un tema concreto” (Wilcox, 2006:475). Este tipo de publicidad complementa las tácticas habituales de las Relaciones públicas y pretende fundamentalmente reforzar la identidad de una empresa ante el público.

Los profesionales de la publicidad deben estudiar cuidadosamente a sus públicos para desarrollar sus campañas, y para llevar a cabo una planificación publicitaria exitosa, han de tener en cuenta diversos criterios en función de los cuales cada entidad selecciona determinados medios (González y Carrero, 2008:90-91): penetración; poder discriminante; alcance geográfico; divisibilidad; economía de acceso; rentabilidad y mensurabilidad. De la misma forma que no todos los productos se pueden vender en todo el mundo, tampoco los anuncios se pueden diseñar sin tener en cuenta que van dirigidos a personas o segmentos concretos de población. En este sentido, los departamentos creativos deberían tender a convertirse en “departamentos de contenidos” para ser capaces de conectar cada vez mejor con los intereses de las personas (Medina y Buil, 2013).

Además hay que contar con que, en la sociedad de los nuevos medios interactivos, los consumidores digitales son mucho más selectivos con los mensajes y se convierten en productores y consumidores a la vez, por lo que “las empresas comerciales deben generar acciones publicitarias que contribuyan a que las personas participen en las campañas. Sólo así se podrá captar la atención y el acercamiento a las marcas publicitarias” (Aparici, 2010:260).

En el caso de las grandes empresas o instituciones, el marketing y la publicidad forman normalmente departamentos independientes, pero es importante que procuren trabajar coordinados y alinear objetivos al unísono para que exista una complementariedad entre el discurso publicitario y el informativo, consiguiendo un proyecto eficiente de comunicación. En este sentido, el *briefing* establecido por los responsables de marketing puede ser “de alguna manera el “pliego de condiciones” para todo proyecto publicitario (...), apoyándose en los conocimientos de psicología y en los *mass media*” (Costa, 1995:117). De hecho las Relaciones públicas “crean y mantienen un entorno hospitalario en el que la organización

puede funcionar (...), pero el éxito del marketing podría quedar anulado por fuerzas políticas y/o sociales que las Relaciones públicas deben afrontar; de ahí la relación entre ambas disciplinas” (Seitel, 2008: 248).

Por estas razones, otra de las tareas del *Dircom* será participar “en las decisiones que se adopten en el terreno publicitario para asegurar que son compatibles con la comunicación externa de la compañía y, en general, con la política de comunicación de la organización” (Losada, 2004:162).

4. Relaciones con la sociedad/comunidad

No resulta novedoso insistir en que cualquier Gabinete de comunicación que desee ser efectivo e influyente en el entorno social donde se desenvuelve, deberá cultivar todas aquellas relaciones que supongan estrechar lazos con los colectivos humanos a los que desea mantener informados, ya que la mayoría de las organizaciones desean fomentar reacciones positivas en sus comunidades.

Xifra (2007:176) entiende el concepto “comunidad” en dos sentidos:

- El que le atribuyen autores como Grunig y Hunt (2003): como conjunto de individuos agrupados por situación geográfica o por unos mismos intereses (comunidad científica o empresarial). Es el caso de la propuesta de Kruckeberg y Stark (1988), quienes plantean abandonar modelos puramente persuasivos y buscar modelos dialógicos basados en la involucración y participación social: “los profesionales de las Relaciones públicas deben hacer conscientes a los miembros de la comunidad de sus intereses comunes, utilizar la tecnología para crear comunidades, promover actividades de ocio, gestionar labores caritativas y fomentar relaciones personales (Míguez, 2010:165).

Con esta finalidad, resulta especialmente interesante la relación de los profesionales con las nuevas tecnologías, pues “la idea de comunidad sirve para describir los vínculos entre los participantes en grupos de discusión u otras formas de comunicación *on line*, y los públicos se constituyen a partir de estas comunidades, que tienen un efecto tangible sobre las compañías” (2010:167).

- La comunidad como uno de los públicos a los que se dirigen las organizaciones.

Respecto a las características del entorno o comunidad en que se desenvuelven las entidades, Greener (1995:101) destaca dos aspectos fundamentales que pueden influir sobre el negocio: “la estructura social de la zona y la comunidad empresarial propiamente dicha”. Y Seitel (2008:434) explica cómo para que una organización coexista pacíficamente con su comunidad debería tener en cuenta tres objetivos:

- Determinar qué sabe y piensa la comunidad de la organización.
- Informar a la comunidad sobre el punto de vista de la organización.
- Negociar o mediar entre la organización, la comunidad y sus miembros, en caso de que hubiera discrepancias significativas.

En todos los casos, la “organización de eventos o acontecimientos” se sigue considerando la principal técnica utilizada para fomentar las Relaciones públicas con la comunidad según los expertos (Xifra, 2011:38), repercutiendo en la reputación de la organización como agente socialmente responsable: interesa planificar actividades en el ámbito de la comunidad geográfica en la que se trabaja para mantener un entorno mutuamente beneficioso.

Los eventos -señala Di Genova, 2012:203- son una herramienta de gestión táctica que puede importar “beneficios tanto para la prosecución de los objetivos comerciales o sociales como para los comunicacionales e institucionales. Asimismo, por la naturaleza de los temas con los que trabaja –imagen, vinculación con los públicos, negocios, relaciones interpersonales- poseen claras connotaciones estratégicas, de tal forma que un evento reporta una serie de acciones que impactan en las metas organizacionales de corto, medio y largo plazo”.

Esta es una de las estrategias más utilizadas por las Relaciones públicas organizacionales, “tanto en el ámbito de las distintas administraciones y organismos de carácter público, como en el desenvolvimiento de la vida pública y privada de personas físicas y jurídicas, es habitual que ocasionalmente se dediquen considerables esfuerzos y recursos a que individuos y organizaciones participen en celebraciones de muy distinta índole” (Otero, 2012:257).

Pero como señala Canel (2007), los eventos no suceden, no son acontecimientos espontáneos; son más bien sucesos que se idean con el objetivo de contar algo. Y esa es precisamente la función nuclear de los eventos: hacer llegar un mensaje concreto a través de acontecimientos singulares capaces de aportar información de valor para ciertos públicos, sobre todo para los externos. Por eso, algunos autores piensan que deben ser una responsabilidad directa del director de comunicación externa (Losada, 2009). Según la institución de que se trate, dicho responsable elegirá organizar aquellos más apropiados para la consecución de los fines propuestos. En este sentido, la realización de determinados eventos puede funcionar como vehículo potente para la transmisión de determinados mensajes a las audiencias, por lo que, desde un punto de vista estratégico, se han convertido en un verdadero instrumento de comunicación: “esta experiencia directa es un enorme canalizador de imagen para la empresa, muchas veces mayor que gran

parte de los instrumentos de comunicación más habituales, ya que se elimina por completo cualquier tipo de mediación con el público final que, de esa forma, puede “convivir” con la marca de forma directa. Si esta experiencia es positiva y significativa, de forma directa o indirecta, consciente o no, se acaba traduciendo en notoriedad o en imagen para este público” (Losada, 2004:154).

En la actualidad existe una amplia gama de actividades e iniciativas que tienden a favorecer el contacto entre las organizaciones y la sociedad en general, así como el intercambio de información y servicios mutuos, tales como: encuentros, jornadas de puertas abiertas, reuniones con grupos afectados por problemáticas concretas, contactos con líderes de opinión, etc. También forman parte de este grupo de acciones la participación en ferias, organización de eventos informativos, y los contactos personales y privados que, aunque parezca no dan resultados a corto plazo, pueden facilitar una muy buena proyección a la institución en el futuro: “Congresos, Asambleas, Coloquios, Foros, Seminarios, Simposios, Mesas Redondas, Inauguraciones, Aniversarios, Presentaciones, Premios, Concursos, Exposiciones, Recepciones, etc.” (Xifra, 2011:217).

Por último, queremos destacar que desde finales del siglo XX se detecta la existencia de una conexión importante entre las Relaciones públicas y las actividades de RSC. Quizás en unos primeros momentos la RSC se identificaba como una posibilidad de atenuar las consecuencias negativas de las empresas en la sociedad, pero ya en el siglo XXI la RSC trabaja proactivamente, tratando de analizar toda la cadena de valor de la organización con el fin de detectar oportunidades de mejora, entre las que se encuentran los grupos o comunidades con quienes se relaciona y comunica la empresa (Lattuada, 2010). Según la autora, existe un mismo ADN entre la RSC y las Relaciones públicas, “observando y detectando oportunidades en la construcción de relaciones mutuamente beneficiosas que respondan a los intereses y expectativas de ambas partes (2010:134).

5. Comunicación de crisis

Todas las organizaciones -de una u otra forma- atraviesan algunas situaciones, momentos o etapas en las que han de afrontar algún tipo de crisis. Si todo marcha bien, parece que no ocurre nada, “pero si la empresa atraviesa algún problema, tendrá que actuar, y entonces todo se le puede complicar. De lo que se trata no es de engañar o manipular a la opinión pública, sino de controlar la posible crisis y actuar con actitud responsable en todo momento” (Cervera, 2008:347).

Una crisis en el ámbito de una empresa o institución podría definirse como aquel “hecho no controlado por sus órganos de gestión, que afecta de forma relevante y negativa a la empresa, a su imagen y a su desarrollo normal” (Bel, 2004:197). También puede entenderse como “toda situación o hecho decisivo para la existencia o futuro de la empresa, con trascendencia e importancia para el público, que compromete la reputación, capacidades y credibilidad de la empresa” (2004:197).

Para Losada (2010:25) la crisis es “una situación más o menos excepcional e inesperada, urgente y potencialmente dañina para la supervivencia de una compañía, puesto que puede tener un efecto perjudicial -interno y externo- en el producto, el proceso, en la distribución, en la seguridad o en los mercados financieros, convirtiendo a la organización en centro de atención pública, y comprometiendo así su imagen, su credibilidad o su capacidad productiva”. Es decir, una situación excepcional especialmente delicada y con altas dosis de carga pública y mediática; una suma de peligro y urgencia.

Estas situaciones suelen surgir sin posibilidad de planificación, y pueden trascender por ser de interés para la opinión pública, razón por la cual los medios de comunicación buscan recabar información sobre el asunto (Bel, 2004).

Actualmente, más allá de que la comunicación de crisis sea una de las áreas de la comunicación institucional que más se ha desarrollado a partir de los años 80, es en las empresas privadas -principalmente en la última década del nuevo siglo- donde mayor concienciación se ha logrado ante esta realidad, pues en no pocas ocasiones puede suponer la desaparición de la propia organización o la pérdida no solo de clientes, sino de un activo más valioso, como es la reputación e imagen. El concepto de “crisis” “ha entrado en el ámbito de la comunicación procedente de la teoría de la administración de empresas, y los profesionales que trabajan como consultores de comunicación, así como los diferentes autores estudiados, son cada vez más conscientes de que la mayoría de las empresas no están preparadas para afrontar una crisis” (Rodríguez, Castillo y Cantalapiedra, 2013:460).

Las investigaciones más recientes en esta área de las Relaciones públicas han visto una evolución en cuanto a entender qué modelo sería el más apropiado para afrontar las situaciones de crisis, y parece que el más efectivo resulta el asimétrico bidireccional: conseguir un acercamiento entre el público y la empresa a través de una actitud de escucha y comprensión donde ambas partes estén dispuestas a cambiar (Saura y García, 2010).

Ante una situación de crisis no es buena idea mantenerse en silencio, pues éste también comunica: si no se actúa a tiempo, todos los rumores, comentarios, adjetivos negativos

sobre la empresa que se han generado, empiezan a tomar posición en la mentalidad de los públicos y afectan a la imagen corporativa: “si se reacciona tarde, el costo de revertir el daño es muchísimo más elevado que si no se hubiese permitido crecer el escándalo” (Di Genova, 2012:238). En cambio, frente al no decir nada o decir lo menos posible, negar la culpabilidad o cargarla sobre otros, manifestar indignación, etc., se demuestra que los comunicadores más eficaces en momentos de crisis son “aquellos que ofrecen rápidamente información completa y honesta a los medios de comunicación cuando se encuentran en el ojo del huracán” (Seitel, 2008:232). Este autor formula diez consejos para afrontar momentos de crisis:

- Hablar el primero y frecuentemente
- No hacer especulaciones
- Correr personalmente con el riesgo de hacer declaraciones oficiosas
- Aferrarse a los hechos
- Permanecer abierto, preocupado, pero no a la defensiva
- Decir lo que se quiere decir y repetirlo
- No pelearse con los medios
- Definirse como la fuente más autorizada
- Mantener la calma, ser veraz y mostrarse colaborador
- No mentir nunca

Paniagua hace también algunas propuestas de interés para afrontar estas situaciones desde el gabinete de comunicación (Bel, 2004:198-202):

- Persuadir a la dirección de la necesidad de contar con un Plan de gestión de la crisis, en el que exista un equipo (grupo de personas que asuman la responsabilidad de afrontar el problema, y a quienes se asigna un cometido preciso), presidido por uno de los ejecutivos de la empresa que actúe como coordinador. Es importante también que un comunicador forme parte de ese grupo, y que se elija un portavoz con la adecuada preparación. Cervera (2008) propone y desarrolla el contenido del que denomina Manual de crisis, en el que trata igualmente sobre la necesidad de contar con un gabinete especializado.
- Realizar una actuación reactiva -no proactiva-, ya que se trata de reaccionar ante el problema que se plantea y no de buscar otro tipo de presencias. A veces una crisis puede convertirse en una oportunidad comunicativa y hacer que se consiga algún beneficio, pero hay que tener cuidado en que esa actuación no se vuelva en contra de la institución.
- Plantearse una actuación a corto plazo y rápida ante los hechos sobrevenidos.
- La respuesta deberá recoger los siguientes elementos: definir el objetivo a conseguir en cada caso; elaborar el mensaje que se emitirá; definir los públicos y canales de comunicación más oportunos; y preparar un plan de actuación.

Pero no es suficiente con gestionar correctamente la crisis cuando ésta surge, sino que parece necesario que cada empresa o institución cuente con un *plan preventivo* afrontado a distintos niveles, como preparación básica que convendría afrontar. Losada (2010:53-82) propone preparar este plan según tres bloques principales de objetivos:

- Preparación de la organización: mediante la identificación de los posibles conflictos y el estudio de los públicos de la organización, para atender a cada uno según cómo le afecta la crisis.

- Preparación humana: organizar los roles y competencias de las personas que forman parte de la organización para el momento del estallido de la crisis y entrenar la participación de todos aquellos que puedan tener un papel relevante en la ración estratégica. Para ello conviene prever las siguientes medidas:

- * Comité de crisis

- * Realizar algún simulacro de crisis y Media training

- Preparación de los instrumentos de comunicación y los mensajes: un Manual para la gestión de comunicación de crisis. Deber ser la recopilación de la documentación fundamental y de los pasos que es preciso seguir ante el estallido de una situación de gravedad para la imagen o estabilidad de una organización, y recoge el protocolo de actuación para que la organización responda de una forma rápida, sistemática y efectiva.

Las crisis además parecen tener un proceso de incubación y desarrollo similar al que se produce en una enfermedad (Saura y García, 2010:44):

- Incubación de la crisis: cuando aparecen los primeros síntomas, que si son detectados permiten a las empresas actuar e intentar minimizar los efectos:

- La crisis en sí misma: es la parte más dura, con un efecto físico y emocional en la empresa.

- La crisis crónica: cuando se extiende en el tiempo, con momentos de recuperación y recaída.

- El final de la crisis: el momento de la resolución, donde se aprecia que la crisis ya no es una amenaza para la empresa o institución.

Durante todo el proceso, los grupos de interés o de presión relacionados con la empresa o institución tienen una rapidez cada vez mayor para reaccionar, que puede superar a veces a la de la propia empresa o institución en crisis. De ahí la importancia de utilizar las nuevas tecnologías para reaccionar con la celeridad necesaria (Saura y García, 2010).

Respecto a las relaciones con los medios durante estas situaciones, Fita (1999) señala que para mantener unos contactos fluidos con ellos durante la crisis, es muy importante que previamente hayan existido unas buenas relaciones a través de la política de

comunicación externa de la organización. Es decir, fomentar unas relaciones regulares y positivas con los medios en tiempos de paz, preparará el terreno de juego de manera favorable hacia la empresa cuando llegue la crisis (Losada, 2010).

3.3. La gestión de las relaciones con los medios en los Gabinetes de comunicación

3.3.1. *Una aproximación a las principales Teorías de los efectos de los medios*

Los estudios en torno al papel de los medios de comunicación y sus efectos sobre los ciudadanos y poderes públicos son extensos, diversos y multidisciplinarios, dando lugar a diversas teorías. Como señala Castillo (2012:5), “el poder de los medios consiste en preguntarse con qué efectividad pueden alcanzar objetivos sobre otras personas a voluntad de quienes los dirigen, poseen o controlan, y quiénes se valen de ellos para canalizar sus mensajes. En su forma moderna, el juego político se organiza y estructura, de manera creciente, sobre la opinión pública, y la contienda política de aspecto simbólico tiende a reducirse significativamente en la batalla por conquistar la opinión”.

Desde mediados del siglo XX hasta nuestros días han ido surgiendo un conjunto de modelos teóricos e interpretativos y de trabajos de investigación sobre los efectos sociales de los medios de comunicación de masas, cuyo punto de vista -común a todos ellos- es su objetivo: dar cuenta de la relación que se establece entre la comunicación de masas y sociedad; del papel que desempeñan los medios de comunicación de masas en esta relación, y de los efectos sociales que tienen, como causa y origen de la comunicación de masas.

Nos parece importante comenzar este apartado abordando las principales Teorías de los efectos cognitivos de los medios debido a la creciente influencia social adquirida por los Departamentos de comunicación, que “suscita el debate sobre si los Gabinetes de las organizaciones están influyendo excesivamente en el contenido de los medios de comunicación” (Castillo, 2002:563), y por tanto a veces son un sector que no está ausente de polémica. Nos centraremos por tanto especialmente en aquellas que afectan al objeto de nuestro trabajo -la influencia de los Gabinetes de comunicación sobre los mensajes de los medios-, ya que no estudiaremos las que abordan el impacto o efecto producido por los mensajes que los medios difunden en la opinión pública, aunque las nombraremos y resumiremos su contenido a continuación de estas.

Por otra parte, estudios recientes perciben en los últimos años la existencia de contenidos temáticos relacionados con nuevos actores informativos (ONG, sociedad civil, expertos,

etc.) que van incrementando -aunque todavía de manera leve- su presencia en la agenda periodística (López-Rabadán y Casero-Ripollés, 2012). Tendremos ocasión de confirmar o refutar esta percepción -por lo que a las ONGs objeto de estudio se refiere- a través de las entrevistas realizadas en nuestro trabajo de campo.

Teoría de la Agenda-setting

El término *agenda-setting* surge en el marco positivista norteamericano de los años sesenta, y se ha ido convirtiendo en el concepto utilizado por la teoría estelar que explica la influencia principal de los medios de comunicación de masas en la formación de la opinión pública (Dader, 1990). Los investigadores de la comunicación de masas McCombs y Shaw (1972:176) acuñaron este término y para sostener que “los medios de comunicación fuerzan la atención de la opinión pública hacia ciertos temas; construyen las imágenes públicas de figuras políticas, y están constantemente presentando objetos sobre los que los individuos de la masa deben pensar, conocer, o tener sentimientos”. Estos autores descubrieron una fuerte relación entre la cantidad de espacio concedido a los diferentes temas en los medios, y la importancia que la gente cree que tienen estos temas. De tal manera que, aunque los medios de comunicación puedan tener poca influencia sobre la dirección y la intensidad de las actitudes, parece que sí influyen en la relevancia de las actitudes hacia las cuestiones políticas (McCombs & Shaw, 1972). Ambos autores llegaron a la conclusión de que “son los *mass media* quienes establecen la agenda para la discusión pública” (Grunig, 2000:356).

En definitiva, el modelo propuesto por McCombs muestra cómo las condiciones internas (producción y selección de noticias) y las condiciones externas (suministro rutinario de noticias) implicadas en la actividad que los medios llevan a cabo, predeterminan la producción final de los mensajes de los medios y su influencia sobre los temas en que piensa la opinión pública. Es decir, para el establecimiento de los temas de interés -para que sean noticia- importa tanto aquello de que se informa, como aquello de lo que no se informa (los descartes que de manera rutinaria realizan los medios para la producción de la información que finalmente llega a los consumidores).

La *agenda-setting* es un proceso que se compone a su vez de varias agendas en las que Dearing & Rogers (1996) identificaban tres elementos relacionados entre sí: la agenda de los medios, la política/institucional y la agenda pública. Siguiendo a Dader (1990), las agendas institucionales son el repertorio temático de cada institución pública o privada en función de su objeto; la *agenda de los medios* es el repertorio temático destacado por éstos, y la agenda pública es el repertorio de temas que la colectividad estima como de

referencia. Este autor reconoce en esta teoría la explicación por antonomasia en la formación de la opinión pública y del universo de preocupaciones públicas de los individuos, y entiende que “a estas alturas parece innegable, gracias a los estudios de la *agenda-setting*, que los medios industriales de comunicación ejercen una influencia decisiva en la libertad formal de opinión de las gentes, como consecuencia del condicionamiento previo de lo que es o no es ofrecido a nuestra atención por dichos medios” (1990:90).

De otra parte, autores como los sociólogos Kurt y Lang insisten en que los temas no se convierten realmente en temas a menos que las fuentes de noticias digan algo, y a menos que los periodistas informen de lo que dicen. En otras palabras, “las fuentes de información y los periodistas interactúan para construir las agendas de los medios, y este es un punto importante para los especialistas de relaciones con los medios cuyo objetivo es colocar a su organización o su postura respecto a un tema en la agenda pública” (Grünig, 2000:357). En definitiva, la teoría de la *agenda setting* ha ido evolucionando en el tiempo y las investigaciones empíricas de las dos últimas décadas coinciden especialmente en la conclusión (por lo que se refiere a los efectos de los mensajes en sus públicos) de que los medios no organizan cómo pensamos y opinamos los miembros de una sociedad, pero sí establecen la jerarquía de temas sobre los que pensamos y opinamos, así como el orden temporal y la prioridad que cabe asignar a los temas sobre los que pensamos y opinamos. También subrayan las condiciones -los marcos de posibilidad- desde donde podemos comprender, pensar y opinar sobre esos mismos temas (Bretones, 2008).

Desde el marco de estas afirmaciones, se podría concluir diciendo que “las funciones sociales de los medios se sintetizan en su capacidad para “indicarnos” la dirección de nuestras preocupaciones, la dirección donde aplicar nuestra capacidad discursiva y reflexiva, y las direcciones -al menos algunas- en las que se espera podamos encauzar nuestra actividad propiamente pública (porque desde los medios se establece la demanda)” (2008:50).

Teoría de la tematización

Los términos “tematización de la realidad” o “fenómeno de la tematización” vienen a ser las expresiones utilizadas en Italia para introducir las reflexiones del estructural-funcionalismo del alemán Niklas Luhmann sobre el fenómeno de la “*agenda-setting*” abordado desde otra perspectiva (Dader, 1990). Luhmann (2000:139) explica cómo los medios de comunicación seleccionan los acontecimientos para convertirse en noticias y opiniones para, a través de

ellas, construir los temas y mantenerlos mientras son de actualidad: “la función de los *mass media* consiste, sobre todo, en dirigir la autoobservación del sistema de la sociedad”. Un tema es para Luhmann el conjunto de informaciones que permiten coordinar dos subsistemas distintos para crear otros. Y el código sería la manera de organizar la información, ya que tenemos saturación de ésta y por eso se crean los subsistemas. La opinión pública se construye a partir de la interacción social y representa el consenso entre unos temas de interés general, y -según Luhmann- se define como la estructura temática de la comunicación pública. No es el resultado “de la libre discusión racional de los temas de interés público por parte de los individuos integrados en la sociedad civil, sino muy al contrario, la opinión pública es tan sólo esa coincidencia social efímera que considera algún asunto más relevante que el resto” (Dader, 1990:209).

Javier Torres (2000:XXI-XXII) en su prólogo al libro “*La realidad de los medios de masas*”, explica cómo para Luhmann los medios de masas constituyen una forma diferenciada de comunicación social con código propio: lo informable / lo no informable. Esta binariedad del código les impone a los *mass media* una selectividad como posición de salida que les obliga a ir conformando criterios para decidir lo que se puede considerar digno de informar y lo que no: “Aunque la verdad o la presunción de verdad son indispensables para las noticias y los reportajes, los medios de comunicación de masas no se orientan por el código de la verdad/falsedad, sino por el código propio de su campo programático: información/no información. Esto se reconoce, sobre todo, porque los medios de masas no usan la verdad como valor de reflexión”.

Los conceptos de memoria y olvido son también básicos en la teoría de Luhmann: la memoria es la que hace que cada comunicación se torne como conocida, provocando que no tenga que ser introducida constantemente, pues “la estabilidad de la sociedad se basa en la producción de objetos que en la siguiente comunicación habrán de presuponerse”. Entiende el concepto de memoria social no como un almacenamiento de contenidos, sino como una discriminación entre olvidar y recordar, cosa que hace posible el funcionamiento del sistema: “el principal rendimiento de la memoria consiste más bien en olvidar y sólo excepcionalmente recordará algo: sin la capacidad de olvidar, sin dejar libre capacidades para nuevas operaciones, el sistema no tendría ningún futuro” (Luhmann, 2000:145).

Teoría del encuadre o framing

Con la utilización del término *frame* se ha pretendido asumir una postura ecléctica que concilie las distintas traducciones posibles como “enfoque”, “encuadre”, “marco” o incluso “formato”. Esta teoría se manifiesta en el contexto desarrollado por la sociología

interpretativa:² la Escuela de Chicago (A. Small, W. Thomas, R. Park y G. Mead), la Fenomenología (A. Schurtz), y la Etnometodología (H. Garfinkel)³.

Pero será Goffman (1986:10) quien añade los matices sociológicos oportunos para que este término se utilice en los estudios sobre medios de comunicación, en cuanto que también los periodistas interpretan realidades para darlas a conocer a sus audiencias: “las definiciones de una situación se construyen de acuerdo con principios organizativos que gobiernan los acontecimientos, al menos los sociales, y nuestra implicación en ellos. *Frame* es la palabra que utilizo para referirme a estos elementos”.

Como ya señalaron Mc Combs y Shaw (1972) en su estudio inicial, el establecimiento de la agenda es un proceso que afecta tanto a los temas sobre los que pensamos como a las perspectivas en que pensamos sobre ellos. Pero más adelante el propio McCombs (2004) señala un segundo nivel de *agenda-setting* (la de atributos) que se relaciona con el concepto de *frame*: “los medios enmarcan sus contenidos y eso da lugar al proceso de *framing* que se refiere al origen de ciertos marcos y su difusión desde los medios masivos hacia el público (...) Por tanto, lo interesante no es sólo el peso relativo concedido por un medio a un acontecimiento, sino el modo en el que se definen las supuestas causas que lo han provocado, sus consecuencias y sus repercusiones destacadas” (D’Adamo, 2007:136).

El *frame* será entonces tanto un marco, como un esquema: “un marco que designa el contexto de la realidad, y un esquema o estructura mental que incorpora los datos externos objetivos. Marco y esquema serán las dos acepciones que se consideren separadamente por quienes desarrollen más adelante la teoría del *framing* (...) La investigación de los movimientos sociales acogerá el *frame* de Goffman en su acepción de “marco” para comprender situaciones sociales concretas, más bien minoritarias, que se reivindican como objeto de movimientos sociales particulares” (Sádaba, 2001:150). Esta autora apunta sin embargo que existen diferencias entre los marcos de acción colectiva y los encuadres o *frames* de los medios: “mientras para los teóricos de los movimientos los marcos son ideados por los agentes para conseguir movilizar a sus seguidores, los encuadres que se utilizan en los medios, en principio se entiende que surgen como resultado del trabajo periodístico, que son parte de todo acercamiento interpretativo a la

² Para la Escuela de Chicago (corriente Interaccionismo Simbólico) “lo importante no es cómo se presenta la realidad exterior, sino cómo es interpretada; es decir, incide en la idea de que la interpretación de los individuos se realiza a través de las relaciones y en los símbolos que proporciona la sociedad como instrumentos que posibilitan la comunicación (...) Para la *Fenomenología*, la vida cotidiana es la realidad suprema y se constituye como objeto de estudio. La vida cotidiana se presenta como una realidad interpretada por los hombres y que para ellos tiene el significado de un mundo coherente. Y la Etnometodología investiga la contingencia de la realidad social en cuanto socialmente construida. Las cosas que se dan por supuestas podrían ser de otro modo porque están socialmente construidas” (Sádaba, 2001:146-147).

³ Otros estudios recientes sobre el *frame*: cfr. Miceviciute, J. (2013)

realidad y de una serie de circunstancias profesionales que acrecientan en el periodista un modo de ver la realidad particular” (2001:155).

Por otro lado, en cada paso del proceso de comunicación, se toman decisiones, se excluye o incluye información, se ignoran asuntos y se incluyen recursos gráficos para ilustrar los temas. Cada uno de estos pasos es, en esencia, la imposición de un encuadre. Según Entman (1993:52), “enmarcar es seleccionar algunos aspectos de una realidad percibida y hacerlos destacar en un texto comunicativo, de tal manera que promueva la definición particular de un problema, una interpretación causal, una evaluación moral y una recomendación sobre el mismo”. A través de lo que el periodista pone de manifiesto se da “una imagen determinada de lo que sucede en el mundo, porque de algún modo, al seleccionar esa realidad, la está haciendo más notable ante su audiencia” (Sádaba, 2001:167).

A continuación resumimos brevemente otras Teorías sobre los efectos de los medios sobre el público, ya que no hacen referencia directa a nuestro objeto de estudio.

Teoría de la espiral del silencio

La reflexión en torno a los efectos de los medios realizada por Noelle-Newmann (2010) consiste en determinar que, en un contexto concreto, siempre hay unas opiniones que reciben un apoyo explícito y parecen más fuertes (incluso de lo que realmente son) y otras que aparecen como más débiles: “siempre hay situaciones que incitan a la gente, bien a proclamar sus opiniones, bien a “tragárselas” y mantenerse en silencio hasta que, en un proceso en espiral, un punto de vista llega a dominar la escena pública y otro a desaparecer de la conciencia pública al enmudecer a sus partidarios. Este es el proceso que podemos calificar como espiral del silencio”. Según la autora, el miedo al aislamiento es la fuerza que pone en marcha la espiral del silencio: “correr en pelotón constituye un estado de relativa felicidad; pero si no es posible porque no se quiere compartir públicamente una convicción no aceptada aparentemente de modo universal, al menos se puede permanecer en silencio como segunda mejor opción, para seguir siendo tolerado por los demás” (2010:22-24).

Teoría de los usos y gratificaciones

Se remonta al comienzo de la investigación empírica sobre la comunicación de masas, y emerge en medio de un conjunto de investigaciones que concentran su atención en el tipo de gratificación que recibe el público con los mensajes que los medios emiten. Para los

defensores de esta perspectiva, la influencia de unos mensajes depende tanto o más de los objetivos o finalidades con que el espectador se ha aproximado a ellos, que de las características intrínsecas del propio mensaje. En consecuencia, “un mismo mensaje puede desencadenar distintos efectos, en función de los usos que cada miembro de la audiencia haya aplicado en su recepción. A partir de aquí la estrategia de investigación consistirá, en primer término, en preguntar a la gente qué motivos concretos le han impulsado a prestar atención a unos mensajes, escoger entre unos medios u otros o qué gratificaciones ha experimentado conscientemente por el hecho de contemplar, leer, etc. Unos contenidos determinados” (Dader, 1990:274).

O como explica Bretones (2008:29), ya no se refieren conclusiones genéricas para el público en general, sino que se establecen conclusiones acerca de los efectos de los medios sobre públicos específicos: “los efectos que los medios producen no se pueden explicar en correspondencia con los mensajes que emiten, porque las investigaciones muestran que delante de los mismos mensajes existen públicos diferentes, precisamente porque hacen un uso diferenciado de los mismos. Dependiendo del tipo de "gratificación" que el receptor del medio espere de un determinado mensaje así será "usado" y –en la misma relación proporcional- se producirán unos determinados efectos”.

Estos estudios estuvieron bien representados por las colecciones de Lazarsfeld/Staton (1942, 1944, 1949); por Herzog (1942) y los programas de preguntas y respuestas o las gratificaciones derivadas de escuchar seriales radiofónicos; y por Suchman (1942), sobre los motivos que suscitan interés por los programas de radio basados en música clásica, entre otros.

Teoría hipodérmica

A través de esta teoría se atribuye a los medios una capacidad para intervenir o manipular la conducta de los individuos que se exponen a sus mensajes en un sentido similar a como interviene una inyección con un determinado producto químico (por eso se denomina hipodérmica) sobre un organismo (Wolf, 1991), o similar al de una bala que impacta sobre un cuerpo físico al que penetra⁴. La eficacia de la bala sobre el cuerpo penetrado por ella, de la inyección sobre el organismo, o de los medios sobre sus receptores, es proporcional -respectivamente- a la deformación física que produce, a la cualidad del líquido inyectado o al carácter de los mensajes recibidos (Muñoz y otros, 1990).

⁴ De ahí que también se la conozca como “Teoría de la bala” (Muñoz, A. y otros, 1990)

Desde la visión mantenida por esta teoría, los efectos de los medios pueden ser más o menos nocivos -dependiendo de la calidad intrínseca de sus mensajes-, pero lo que no deja lugar a dudas es que los medios tienen la capacidad de "manipular" la conducta de sus receptores.

Teoría de los efectos limitados

Se desarrolla entre los años cuarenta y sesenta -como corrección a la teoría hipodérmica- con intención de explicar la influencia de los medios sobre la audiencia, sirviéndose de múltiples estudios de laboratorio. Sus principales representantes son Lazarsfeld, Berelson y Merton, entre otros. Estos autores conciben que el proceso comunicacional está siempre inscrito en una red de relaciones sociales, en las que la comunicación interpersonal influye más que la masiva. Lazarsfeld (1971) descubre que los efectos de los mensajes están fuertemente condicionados por el contexto social del individuo y que los grupos de pertenencia del destinatario inciden en su manera de valorar los mensajes que recibe a través de los medios.

Esta teoría ha sido fuertemente criticada por otros autores -señala López (2004:145)-, pues "se trata de una investigación que se limita a describir una serie de efectos parciales sobre la audiencia con el sustento de las encuestas, y que llega a conclusiones opuestas a las teorías del impacto directo: la eficacia de los medios en cuanto emisores de mensajes, particularmente de mensajes propagandísticos, se ve enormemente relativizada. Se cuestiona la validez mecánica del modelo E-M-R (emisor-mensaje-receptor) en la relación entre audiencia y medios de comunicación. Multitud de factores intermedios interactúan entre los medios y el público, que ya no es una masa homogénea de receptores aislados. El concepto de *masa* es sustituido por el de *grupo*".

3.3.2. El Gabinete de prensa o área de relaciones con los medios

Tras realizar un recorrido por las principales teorías sobre los efectos de los medios para valorar la posible influencia de los Departamentos de comunicación sobre los mensajes difundidos por éstos, nos centraremos en describir cómo se trabaja con los medios desde los Gabinetes de prensa o áreas de relaciones con los medios, para corroborar esa influencia mutua.

Toda asociación u organización que desee comunicarse con la sociedad no puede vivir ajena a los medios de comunicación y debe pasar de alguna manera a través de su filtro, ya que los medios generan una imagen de ella que influye en su consideración social

(Almansa, 2004). A lo largo de este trabajo venimos refiriéndonos a cómo las organizaciones pueden convertirse en fuentes legitimadas de información para los medios a través de sus Gabinetes de comunicación, siendo los medios uno de sus públicos objetivo. También hemos señalado –al tratar sobre la comunicación externa- los motivos por los que las relaciones con los medios (o gabinete de prensa, en el caso de existir) son una de las áreas prioritarias dentro del departamento de comunicación, incluyendo un amplio abanico que abarca no sólo a los medios tradicionales, sino a todos aquellos gestionados a través las nuevas tecnologías.

Originariamente se utilizaba el término Gabinete de prensa para designar todas las funciones de comunicación interna y externa que hoy se atribuyen al trabajo global de un Gabinete de comunicación (Mercadé 1996). Pero la función específica de un Gabinete de prensa o área de relaciones con los medios en un Departamento de comunicación podría definirse como aquella “oficina en la que trabaja un equipo de profesionales que ha de conectar la información de la empresa con la opinión pública, generalmente a través de los medios de comunicación. Su estructura suele ser: Director o Jefe de Prensa; Periodistas; Ayudantes (...). Desarrollan su tarea de forma coordinada para ampliar la capacidad comunicativa de la organización y su presencia en los medios” (Aragonés, 1998:144).

Su tarea consistirá en convertir a la organización en fuente legitimada de información, y el cargo del responsable de esta área -puesto que es la persona que más da la cara en el exterior- “es imprescindible que esté ocupado por un periodista con acreditada experiencia profesional, o que conozca al detalle el funcionamiento de los *media*”. Para que su trabajo sea realmente fructífero, “debe tener en cuenta algo básico y elemental: siempre debe informar; esto es, no sólo cuando quiera *vender* una información, sino también en tiempos de crisis (...); siempre ha de mantener una actitud veraz y transparente ante los medios” (Ramírez, 1995:88).

Uno de los principales objetivos del Departamento de comunicación respecto a sus relaciones informativas es “conseguir que un medio de comunicación difunda información sobre actividades o acontecimientos de una organización mediante noticias que no suscribe la organización sino el medio de comunicación, que es el que controla el mensaje, y que suele ser el resultado informativo de una acción de relaciones públicas de la organización; lo que en países anglosajones se denomina *publicity*” (Xifra, 2011:38). La Fundación Americana de Relaciones Públicas (PRSA) en su monográfico sobre las Relaciones públicas, incluye las relaciones con los medios como uno de los elementos claves: una organización “trata con los medios de comunicación de masas cuando busca

publicity o para que actúen en función del interés de la propia organización” (Wilcox, 1999:9).

Sin embargo, el papel del área de relaciones con los medios o Gabinete de prensa no es convertirse en el órgano de propaganda de la entidad ni en un filtro o freno de los periodistas, sino que como intermediador que es entre la empresa/entidad y la sociedad, debe comunicar la actividad de la empresa con transparencia y facilitar a los medios de comunicación su tarea, a través de un flujo de información constante y veraz. “El Gabinete debe avenirse como fuente de información permanente para los medios ante cualquier tema sobre el que demanden datos. Esta diligencia no sólo debe ejecutarse a instancia de los medios, sino que *motu proprio* el Gabinete debe mantener una relación permanente con los profesionales de los medios, para que se establezcan canales fluidos de comunicación” (Almansa, 2004:15).

Por estos motivos, en el Plan de Comunicación diseñado por y para cada entidad, se establecerán unos objetivos específicos en relación a los medios -o “Programa de Relaciones con los Medios” (Villafañe, 1999)- cuyo contenido está diseñado, coordinado y ejecutado en numerosas entidades por la figura del Jefe de Prensa, e incluye la necesidad de unos instrumentos de control y evaluación de resultados. Si habitualmente resulta conveniente realizar una planificación para el desarrollo de cualquier programa encaminado a alcanzar los objetivos de la organización, también lo es en el caso de los programas de relaciones con los medios: “pensar detenidamente lo que se quiere hacer, con un orden y planificación determinados”, pues “la planificación de las Relaciones públicas debe ser estratégica e implica la coordinación de múltiples métodos” (Wilcox, 2006:193), cuya ejecución, alcance y periodicidad “es algo cada vez más complejo, creativo y desafiante” (Geskey, 2011:352).

Los principales objetivos que persiguen las organizaciones en sus relaciones con los medios son según Valls los siguientes (Fernández, 2002:564):

- Establecer de forma continuada y permanente un servicio informativo abierto a los medios.
- Crear y dirigir la operativa de los documentos, boletines, etc., tanto en el ámbito interno de la empresa como sobre todo en el externo.
- Estar en condiciones de dar respuesta a las preguntas que se plantean desde el exterior y suscitarlas.

- Hacer el seguimiento de las informaciones aparecidas para autoevaluar constantemente la imagen que se desprende.
- Hacer la prospectiva y la previsión de los riesgos que se pueden producir con respecto a la imagen para actuar con el tiempo suficiente para fijar en las mentes y en los archivos de los periodistas los registros, con el fin de que cuando se produzca alguna crisis no se rompa la relación establecida.

Los responsables de los Departamentos de comunicación son cada vez más conscientes de la importancia de que estos Programas de relaciones con los medios sean diseñados y ejecutados por profesionales que conozcan su funcionamiento. Sólo si realizan un trabajo útil y mantienen una actitud clara y transparente ante los medios, lograrán convertirse en fuentes de información para ellos y saldrá reforzada la credibilidad del propio Gabinete, ya que “con frecuencia la decisión de informar a los *media* parte de los gabinetes y no de los periodistas” (Ramírez, 1995:28). Los profesionales que trabajan en los Gabinetes han de tener un conocimiento exacto y profundo de todo lo que rodea al proceso productivo de la noticia y sobre las rutinas organizativas de los medios, conociendo los criterios de noticiabilidad que se imponen en cada momento. Un medio de comunicación es un punto de encuentro en el que se reciben diariamente multitud de comunicados procedentes de los gabinetes de prensa. Por tanto, desde los Gabinetes se debe facilitar lo más posible la tarea de los medios, y deben tratar de ser aliados y colegas que suministren las noticias cuando las necesiten (Del Río, 2001).

Aportamos algunas recomendaciones señaladas por García (2005:130-133) y dirigidas a estos profesionales responsables de ejecutar los Programas de relaciones con los medios:

- La selección de los temas: el responsable de los Programas con los medios ha de conocer la importancia que los temas que desea tratar tienen en las agendas de los medios, normalmente en función de la relevancia social de los mismos. El tema también influirá en la selección de los públicos a los que va dirigido y por tanto de los canales o soportes apropiados.
- La elaboración de los mensajes: siempre deben responder a los intereses de la entidad y más en concreto al objetivo que se quiere conseguir enviando ese mensaje a los medios. También deberán tener en cuenta el enfoque necesario para que sean de interés a los medios. Entre las razones “objetivas o explícitas” para enviar un mensaje destacan:
 - La difusión de datos
 - La puesta en marcha de campañas
 - Actos relevantes
 - Publicaciones

- Difundir determinada opinión sobre el sector o un acontecimiento ocurrido en el mismo
 - Dar a conocer cursos, Manuales, etc.
- La elección de los canales más apropiados para la difusión de cada mensaje: ruedas de prensa, comunicados, notas de prensa, reportajes, entrevistas, memorias, dossier de prensa, etc.

Castillo propone además otras pautas dirigidas al responsable de comunicación a la hora de entablar una relación con los medios (2009:129):

- Establecer el contacto con los periodistas adecuados: ver en cada medio quienes son los responsables que abarcan el sector o ámbito en el que se enmarque nuestra organización, y hacer un seguimiento (incorporaciones, bajas, cambios de propietarios, intereses de cada medio, etc.).
- Suministrar las informaciones a través de dos clases de variables:
 - Indicar que el tema propuesto al periodista tiene un interés importante para la sociedad.
 - Recurrir al género periodístico que se adecúe más a lo que pretendemos difundir o al género que se indique desde el propio medio de comunicación.
- Aparecer como fuente activa y especializada en el suministro de información adecuada y pertinente para un medio de comunicación.
- Realizar un seguimiento de las informaciones y adoptar las medidas que sean necesarias, como pueden ser responder a críticas, rebatir algún dato o establecer planes para conseguir una mejor presencia en los medios, etc.

Tanto la relación y trato con los medios, como la elección del soporte periodístico más apropiado no deben ser nunca objeto de improvisación: “se debe realizar una investigación en profundidad sobre los medios de comunicación que nos rodean para ver cuáles pueden ser más útiles a la hora de transmitir la información. Es fundamental conocer la tirada, difusión, tasas de audiencia y circulación, según sea prensa escrita o audiovisual. Cada mensaje, cada estrategia de comunicación externa, debe ser analizada conforme al tipo de medio en que debe recaer” (Fita, 1999:115).

Añadimos a continuación los pilares básicos señalados por Castillo (2009:128) en los que un gabinete o dirección de comunicación debería apoyarse por lo que a relaciones informativas se refiere:

- Ánimo de informar, pero sin olvidar los intereses de la organización. No significa emitir información parcial, sino que sea noticiosa para los medios y reúna las condiciones generales para ser lo suficientemente relevante.
- Establecer una comunicación única y abierta con los periodistas: que cuando se dirijan a nosotros siempre tengan como interlocutor a las mismas personas.
- Prestar una colaboración ágil y eficaz, cuando lo soliciten.
- La información debe ser siempre veraz, pues en caso contrario se descubre y se podría dejar de ser un interlocutor válido para los periodistas.
- La transparencia como modelo de comportamiento

Un modelo eficaz de relaciones informativas debería desarrollarse en diversas etapas según sugiere Villafañe (1999:223-242):

1. Captar información: tanto para facilitar información estratégica a la alta dirección de la compañía, como para suministrarla como materia prima a toda agencia de noticias o medio de comunicación.

2. Elaborar información: para ello deberá seleccionarla, redactarla y presentarla adecuadamente. Esta selección se basará a su vez en los principios del interés de contenidos, buena segmentación de los públicos a los que va dirigida, y elección de los canales idóneos para su difusión.

3. Difundir información. El autor propone un decálogo de normas para orientar esta tarea, de entre las que destacamos algunas brevemente:

- Tener en cuenta las necesidades y rutinas productivas de los informadores.
- Cuidar la frecuencia de los envíos de información a los medios.
- Todos los envíos de información a una redacción conviene que sean nominales.
- Adaptar el modo de difusión a la importancia del mensaje, a la calidad del público al que se dirige, y a los hábitos del sector.
- Limitar el uso de comunicados genéricos y tender a una información selectiva.
- La información difundida exteriormente debe ser igualmente difundida en el interior de la compañía, al menos entre el personal directivo.

4. Controlar la información a través de tres procedimientos fundamentalmente: aportando información complementaria; ofreciendo nueva materia informativa; y haciendo *lobby* informativo sobre el medio.

En no pocos Gabinetes la relación con los medios se canaliza a través del *Dircom* -o responsable del Departamento de comunicación-, ya que “la mayoría de los contactos entre la empresa/institución y los medios de comunicación se convierten en una relación entre el *Dircom* y un periodista en concreto. Este porcentaje disminuye en los Gabinetes de comunicación menos profesionalizados y que todavía no alcanzaron un flujo comunicativo fluido con los medios o con los periodistas. En este caso, establecen contactos muy puntuales y remiten la información a cualquier miembro de la redacción” (García, 2005:129).

No obstante, siendo las relaciones con los medios uno de los objetivos prioritarios de la comunicación corporativa, en algunos casos se ha convertido en obsesión todo lo que significa “salir en los medios”; una especie de ansiedad mediática que difícilmente se ajusta a la realidad de la compañía o, incluso, a la política informativa de los medios. “Más allá de esto, lo cierto es que estas relaciones entre empresas y medios persiguen un doble objetivo: para las compañías, potenciar la proyección positiva en los medios y, para los medios, proporcionar información actual de calidad sobre lo que ocurre en su ámbito de competencia informativa. Estos intereses mutuos son en la gran mayoría de los casos conjugables, siempre que se basen en un tipo de relación permanente y profesional basada en los principios tan irrenunciables como el servicio y la credibilidad” (Losada, 2009:149).

Por otra parte, se podría confirmar que la actividad periodística está detectando una tendencia y evolución que va desde un “periodismo de medios” a un “periodismo de fuentes” asentado sobre dos grandes protagonistas: las empresas/instituciones y los medios de comunicación. Las primeras, aspiran a mejorar su imagen y asegurar sus intereses influyendo en el tratamiento informativo que les dispensan los medios. Y los medios, encuentran en los Gabinetes de comunicación una materia prima, a veces incluso ya elaborada, rentable y ajustada a sus rutinas productivas (Villafañe, 1999). Según Castillo, en los últimos años se ha venido corroborando “la creciente importancia del periodismo de fuentes, en el que los medios de comunicación reciben gran parte de sus informaciones a través de canales especializados de comunicación en las instituciones. Esto ha llevado a que el trabajo de los periodistas sea cada vez más el de gestionar esas comunicaciones y no tanto el de la búsqueda activa de la información” (Fernández, 2002:563).

La actual coyuntura de crisis que afecta los medios (precariedad de las condiciones laborales, pérdida de prestigio y credibilidad, caída de los ingresos publicitarios, y la desubicación causada por la irrupción de los *social media*) parece estar influyendo también

positivamente en que los periodistas estén más receptivos hacia los contenidos propuestos por los profesionales de las Relaciones públicas de las Agencias y Gabinetes de comunicación, reconociendo la interdependencia existente entre ambos, aunque bastantes valoran positivamente que tengan experiencia profesional previa en el campo del periodismo (Laluzza y Estanyol i Casals, 2013).

A continuación nos centraremos en las diversas fases y herramientas de trabajo que guardan relación con los Programas de relaciones con los medios, según diversos autores.

3.3.3. Fases y herramientas de trabajo

Existen diversas tareas organizativas que son la base de un buen funcionamiento de las relaciones con los medios en un Departamento de comunicación: unas más orientadas a obtener un rendimiento óptimo en el contacto con los periodistas, y otras relacionadas con la documentación, archivo, planificación, seguimiento y evaluación.

Agenda de contactos y fichero de medios

Todo Departamento de comunicación que gestione un Programa de relaciones con los medios debe definir su ámbito geográfico y temático de actuación, así como buscar datos de los medios y periodistas concretos en dicho entorno. Con este fin se confecciona una Agenda de contactos personales que se elabora a lo largo del tiempo y de la que se pueden señalar algunas características (Aragón, 1998:154):

- Debe ser lo más completa posible.
- Reunir los nombres, direcciones, teléfonos u otras vías de contacto de las personas incluidas en ella.
- Debe ser profesional.
- Se construye apuntando los datos de aquellas personas que nos pueden ser útiles en nuestro trabajo, y de personas con las que tenemos un contacto o nos son conocidas.
- La agenda no es la guía telefónica, pero sí uno de los principales recursos en el ejercicio de las relaciones con los medios.
- Se debe mantener al día y debe estar estructurada con un orden lógico para encontrar los datos inmediatamente.

Esta agenda servirá al responsable del Programa de relaciones con los medios para crear sus grupos de correo, comprobar sus inserciones en la prensa escrita y en las páginas web de los medios, y para contactar con los profesionales (Fernández, 2009). En la práctica, la agenda de contactos “adquiere la forma de un anuario personalizado, que es

básicamente el resultado de la compilación de tarjetas de visita intercambiadas con motivo de los primeros encuentros o recibidas adjuntas a documentos (...) Las tarjetas de visita deben archivar de manera metódica, anotándolas para memorizar los encuentros, y clasificándolas de dos maneras: alfabética y temáticamente” (Xifra, 2011:358).

Un Departamento de comunicación debe disponer también de una Base de datos de medios (o Fichero de medios) con quienes se relaciona y a quienes desea enviar sus mensajes o intercambiar información, pues la labor de Relaciones públicas “tiene mucho de intermediadora entre un enorme número de públicos con orígenes y objetivos distintos” (Rojas, 2008:106) y los medios son uno de ellos. Este fichero debe plantearse como un punto de partida respecto al trabajo en el que se apoyarán buena parte de las actividades de Relaciones públicas con los periodistas de los medios, líderes de opinión, etc. Los datos básicos que deberían incluir –según el mismo autor- serían:

- Tipo de medio
- Periodicidad
- Programa o sección
- Fecha/hora de cierre
- Publicación: si ha publicado o no, espacio, si incluye foto, etc
- Información enviada al medio/periodista: nota de prensa, dossier, imágenes, etc
- Posición del periodista con respecto a la comunicación recibida de la organización
- Entrevista (en el caso de que alguna vez haya entrevistado a algún portavoz)
- Comentarios

La elaboración de un Fichero de medios es “una tarea delicada que exige meticulosidad y sentido común. Consiste en seleccionar, clasificar y contactar con los periodistas y medios de comunicación más indicados para conseguir los objetivos comunicativos que la empresa se ha propuesto” (Barquero, 1999:353). El Jefe de prensa o responsable de medios clasifica esos contactos del modo que le parece más práctico y rápido. Por un lado, conviene diferenciar los medios con carácter de información general, de la prensa especializada o sectorial; sus intereses, fórmulas de trabajo y prioridades son muy distintas, y por ello interesa tenerlos por separado. Por otro, conviene distinguir diversos grupos: prensa escrita, radio, tv, medios *on line*, anotando todos aquellos datos que puedan ser de interés sobre los medios y sus fuentes informativas (Aragónés, 1998 y Rojas, 2008).

Cada Gabinete deberá crear su propio fichero atendiendo prioritariamente a los medios y/o periodistas con quienes se relacionan sus públicos concretos. Estos datos suelen obtenerse a través de diversas fuentes: un directorio genérico como la Agenda de Comunicación, la Guía de la Comunicación (editada normalmente por cada Comunidad

Autónoma), Anuarios profesionales, buscadores y sitios *on line*, o mediante contacto telefónico con los propios medios. Constituyen un instrumento fundamental para el periodista de un Gabinete, que los conserva y actualiza permanentemente en el transcurso del tiempo. Respecto a la periodicidad con que se actualiza, Barquero (1999:353) señala que “suele elaborarse una sola vez, pero resulta imprescindible realizar un seguimiento y actualización constante, tanto de los periodistas y sus cambios profesionales, como del nacimiento de nuevos medios o su desaparición”.

Hay que tener en cuenta además que todas las bases de datos “han de ser respetuosas con el tratamiento de datos personales, las libertades públicas y los derechos fundamentales de las personas físicas, y especialmente de su honor e intimidad personal y familiar, tal y como establece la ley⁵” (Rojas, 2008:108).

Respecto a cuáles son las herramientas preferidas por los Gabinetes como fuentes para establecer un contacto con los periodistas de los medios, algunos estudios señalan que no sólo lo más frecuente es que se lleven a cabo a través de llamadas de teléfono y que cada vez adquieren más importancia las nuevas herramientas de comunicación como el correo electrónico, sino que estos medios se emplean, sobre todo, para sostener las relaciones personales entre el comunicador de fuentes y el comunicador de medios (Cáceres, 2011).

La documentación

Un Departamento de comunicación debe realizar también funciones de documentación para mejorar sus procesos de trabajo -tanto de comunicación interna como externa- y los resultados finales. Siguiendo a Galdón (1989:47-61), los principios de trabajo que se pueden aplicar a la actividad documental de un gabinete son los siguientes:

- Principio verificativo. La documentación en la comunicación corporativa debe servir para presentar los hechos que permitan mantener, mejorar o cambiar la imagen de la empresa en el exterior. En definitiva, se mantiene la idea de comprobación de las referencias o de las informaciones obtenidas o difundidas.
- Principio explicativo. La actividad documental está dirigida a clarificar y contextualizar los textos, las referencias, las imágenes, etc. Se pretende contrastar y completar la información enviada al entorno o la que procede del exterior y que, en muchos casos, se emplea para la toma de decisiones de cualquier institución.
- Principio editorial. En la documentación corporativa el principio editorial exige que la actividad documental dentro del gabinete de comunicación esté subordinada a los intereses empresariales en consonancia con la misión y el perfil de la empresa.

⁵ Ley 15/1999 de 13 de diciembre, de Protección de Datos de carácter *personal* (LOPD)

- Principio de perdurabilidad. Se define como la razón formal de la actividad documental que tiende a fijar la utilidad futura y el grado de permanencia de los textos y referencias en la elaboración de la información periodística. Es decir, el profesional decide cuál es la información que puede llegar a ser útil para la empresa, tanto en un sentido interno como externo, estableciendo además para quién puede serlo, para qué y por cuánto tiempo.
- Principio de adecuación funcional. Norma que define el modo de trabajar que requiere cada actividad. En este caso, su aplicación implica proporcionar un tratamiento documental diferenciado según los diferentes documentos, a partir tanto de los contenidos como de la forma, donde cada uno de los componentes del sistema se desarrolla sin perder la unidad.
- Principio limitativo. Hace referencia al conjunto de circunstancias reales de la actividad documental que limitan su ejercicio y utilización de medios, por ejemplo el ámbito, el tipo de empresa (si es grande o pequeña), el sistema de propiedad, el tipo de producto, etc.

Calendario editorial y oportunidades informativas en la planificación de las campañas de Prensa

La planificación de una Campaña de prensa por parte de una organización se realiza con el fin de conseguir determinados objetivos estratégicos, y requiere la elaboración de un Calendario editorial para poder ofrecer información a los medios. Para elaborar el calendario de estas campañas se buscan los “ganchos” noticiosos u oportunidades informativas capaces de encontrar una difusión estratégica o masiva, que la organización podrá utilizar en su provecho si además conoce con tiempo el calendario editorial de los medios, con el fin de enriquecer los contenidos de éstos mediante recopilación de material de prensa, organización de encuentros, etc. (Rojas, 2008). Conviene aprovechar el interés de los medios en torno a determinados asuntos para utilizarlos como amplificador de los mensajes de la organización. No se trata de buscar cualquier pretexto, sino de aprovechar los momentos más oportunos de la actualidad, tanto de la propia organización como de los medios, siempre sin desviarse del perfil de la organización. Algunas de estas oportunidades informativas para una entidad pueden ser las siguientes (2008:158):

- Un estudio de opinión sobre un tema de actualidad
- Un aniversario de la institución
- La visita repentina de una celebridad
- Una historia personal
- La organización de un concurso, etc.

A la hora de planificar la Campaña de prensa, conviene tener en cuenta los siguientes elementos (2008:162):

- Marcar los principales objetivos
- Identificar las audiencias clave

- Ver los recursos de los que se dispone y/o presupuesto
- Elaborar materiales informativos, organizar eventos, etc.
- Elegir la fecha de lanzamiento, duración y seguimiento
- Determinar las relaciones institucionales y con los Medios
- Evaluar los resultados

Seguimiento y evaluación. Monitoring en la red

Son cada vez menos los profesionales de la comunicación que sostienen que el impacto de un programa no se puede medir porque es intangible. Por el contrario, tal como se ha explicado en el capítulo segundo, cada vez más expertos en Relaciones públicas aplican procedimientos sistemáticos de diseño, implantación, seguimiento y evaluación de los Programas, como base para futuras estrategias y objetivos (Cultip, 2001).

Uno de los instrumentos más frecuentemente utilizados para el control y seguimiento de las salidas en los medios son los resúmenes y revistas de prensa.

Los resúmenes de prensa son “un compendio de lo publicado sobre asuntos de interés para los directivos de la empresa. Con este resumen se ofrece una información seleccionada por áreas o temas, se ahorra tiempo a los directivos a la hora de informarse, y es una manera práctica de contrastar las informaciones de varios medios” (Aragónés, 1998:155). Villafañe (1999:232) también considera resumen de prensa la “recopilación diaria de las apariciones de la empresa en la prensa escrita a primera hora de la mañana una vez revisados los diarios y que se distribuye entre los directivos de la compañía”.

Este autor se refiere además a otro de los instrumentos utilizados por los Gabinetes para hacer un seguimiento de la actualidad: la revista de prensa. Se trata de “una selección de resúmenes de artículos publicados en la prensa sobre un índice temático previamente determinado, en el que se incluyen desde las referencias a nuestra compañía –que se recogerán íntegramente en el resumen diario de prensa-, hasta aquellas otras que afectan al sector propio, a los competidores o constituyen informaciones generales de interés” (1999:233).

En cuanto a la evaluación -entendida como proceso continuado de control y valoración final de los objetivos fijados en el proceso de Relaciones públicas-, bastantes Gabinetes de comunicación van incorporando esta práctica cada vez más habitual en su quehacer profesional. La medición de la gestión de la comunicación es una “herramienta única para demostrar el valor agregado al negocio de la gestión de las comunicaciones de la empresa

(...); y es el elemento que legitima la función del comunicador institucional en la organización. Por lo tanto, la medición no es un fin en sí mismo” (Ritter, 2002:4).

Aunque desarrollaremos esta tarea específica en el capítulo de nuestro trabajo dedicado a la Metodología, recogemos aquí la propuesta de Xifra (2011:124-125) para que todo proyecto de Relaciones públicas cuente con “una sección o epígrafe titulado “Evaluación”, en consonancia con los objetivos del proyecto, las estrategias, las acciones, las técnicas y el seguimiento de su evolución”. Esta propuesta propone evaluar cuatro tipos de objetivos:

- Los objetivos cognitivos: que incluye tres dimensiones: la exposición del mensaje (cobertura informativa), la comprensión del mensaje (a través de encuestas) y la retención del mensaje (formulando preguntas diseñadas para dirigir las al público objetivo).
- Los objetivos afectivos: para medir la intensidad y dirección de las actitudes.
- Los objetivos conativos: para medir la conducta o comportamiento de los públicos objetivos, antes y después de la exposición al proyecto.
- Los objetivos de producción: registro de los comunicados de prensa enviados a los medios, los contactos realizados con periodistas, publicaciones enviadas a cada público, etc.

En cuanto al análisis de contenido de las noticias como método de evaluación de la *publicity*, existen un conjunto de técnicas para exploración de materiales de cualquier tipo, desde documentos y textos literarios, hasta periódicos y mensajes de cine y televisión. Estas técnicas “sirven para realizar una descripción objetiva, sistemática y cuantitativa del contenido manifiesto de las comunicaciones, de sus significados, y rastrear huellas que permitan inferir datos de su modo de producción. Para identificarlas, por ejemplo, se pueden cuantificar las fuentes que aparecen en las noticias y los recursos de prensa que se utilizaron para aportar la información, de modo que se pueda ver cuáles son los que priorizan cada medio” (Amado, 2010:122). Con esta metodología se evita sacar conclusiones sobre la cobertura que tuvo un tema en base a experiencias parciales o personales, en la medida en que el análisis de contenido brinda una perspectiva para analizar los datos y los presenta de manera gráfica para su comparación. Amado (2010) considera el trabajo de evaluación como una parte del plan de comunicación que debería realizarse no para recabar la cantidad de noticias obtenidas, sino para verificar el cumplimiento de los objetivos que la herramienta tenía dentro del plan de comunicación. Y como instancia mínima de evaluación, deberían analizarse –en función del trabajo realizado- las notas publicadas y el presupuesto empleado. En una investigación más completa, se consideraría el grado de conocimiento de la información que tienen los públicos, etc.

No obstante, siendo muy necesaria la tarea de evaluar a través de los diferentes métodos existentes, conviene prestar atención a la parcialidad que en ocasiones pueden reflejar algunos análisis, dependiendo de los objetivos pretendidos y los aspectos que se examinen en función de las técnicas utilizadas. En este sentido Grunig (2000) realiza dos apreciaciones interesantes:

- Los expertos en relaciones con los medios podrían encargar un gran estudio de actitud del público para evaluar lo bien que hacen su trabajo, y concluir que cuanto más frecuente y favorable sea la cobertura de los medios, mejores serán las actitudes del público. Pero conviene no olvidar que las actitudes del público no se miden por la medida de la cobertura mediática, sino a través de otras herramientas que no nos detendremos aquí a desarrollar.
- En cambio, si definen el objetivo de las relaciones con la prensa en conseguir colocar el mensaje adecuado en la agenda de los medios, la medición de la cobertura mediática obtenida sí será un indicador válido, pues señalará con qué frecuencia y en qué contextos ha aparecido la organización en los medios.

En el punto segundo de nuestro trabajo y en la parte dedicada a la metodología (Parte III) hemos profundizado en la necesidad y características principales de esta tarea evaluativa como parte integrante de la estrategia de comunicación desarrollada por los profesionales de las Relaciones públicas.

Por lo que se refiere a las técnicas o herramientas utilizadas para la realización de estas tareas evaluativas de la *publicity*, la mayoría de los especialistas en relaciones con los medios realizan el denominado *clipping service*, a fin de poder hacer un seguimiento de su propia actividad (Grunig, 2000). Consiste en “un servicio de recortes realizado por una compañía especializada que, a cambio de unos honorarios, seleccionará todos los artículos que mencionen a una organización en los medios de comunicación indicados por los especialistas de relaciones con los medios” (2000:358). Lo más efectivo suele ser encargar esta tarea a una Agencia o empresa de comunicación especializada, aunque también puede realizarla el propio Gabinete por medio de los buscadores de internet, o comprando los principales periódicos de difusión nacional o local (resulta más complicado en el caso de la radio y la televisión). Pero teniendo en cuenta el creciente número y variedad de canales y soportes de comunicación existentes -periódicos, revistas, emisoras de radio y televisión, satélite y cable, así como los medios *on line*, etc.- las organizaciones requieren cada vez más los servicios de agencias o empresas especializadas en el análisis y seguimiento de noticias -conocidos internacionalmente como *social media monitoring*-, dado que es inviable económicamente que cada una de estas organizaciones replique el denso entramado productivo y tecnológico que esta actividad requiere: “algunas miden al menos las menciones positivas o negativas sobre su organización, y aunque las técnicas

de medición requieren perfeccionamiento, ayudan a la organización a hacerse una idea de cómo es descrita en los medios” (Seitel, 2008:364).

En este sentido, “empieza a cobrar importancia no sólo lo que se publica en sitios institucionales o en los medios tradicionales, sino también en los blogs personales o en los comentarios que se dejan en esos espacios; la web de segunda generación es también una construcción colaborativa. Entre los programas de analítica web que se pueden aplicar para conocer el comportamiento del usuario on line, destacan: Webtrends, Google analytics, Google Webmaster Tools, Yahoo Web Analytics, etc.

El monitoreo también puede servir para revelar potenciales crisis, en la medida en que permite rastrear comentarios hostiles, foros de quejas de consumidores, o la situación de los competidores” (Amado, 2010:122). También puede ser recomendable seguir otros canales de información por Internet para conocer qué se dice de la organización en determinados sitios, y obtener información que pueda ser de interés (Seitel, 2008:329):

- Los grupos de discusión, foros y chat
- Los sitios webs denigrantes
- Las leyendas urbanas

En lo que se refiere a sistemas de vigilancia y medición en Redes Sociales, “hay que tener claro que el punto de partida para establecer el retorno de la inversión es diferente; son entornos relacionales, que tienen un efecto directo en la reputación, ventas, imagen, etc. La valoración por tanto se hará en función de los parámetros que se quieran saber y sean prioritarios dentro de los objetivos marcados en el plan de Relaciones públicas y comunicación: generar tráfico en la red, visibilidad, fidelización, alimentar bases de datos, vigilancia de la competencia, generar contenidos, seguimiento de la reputación, capturar clientes, mejorar la atención al cliente, ventas, monitorizar la marca, contactos comerciales, interactuar con el mercado, reconocimiento de la marca, lanzamiento de nuevos productos, etc” (Di Genova, 2012:140-141).

3.3.4. *Tácticas de relaciones con los medios*

El Gabinete de comunicación tiene entre sus principales objetivos el de facilitar el trabajo de los medios de comunicación, por ser uno de sus públicos prioritarios. Los diversos soportes comunicacionales -prensa, radio, televisión, así como los diversos medios *on line* gestionados a través de las TIC- “requieren un tratamiento diferenciado, pues contenidos informativos absolutamente iguales pueden dar origen a mensajes periodísticos diferentes al ser transmitidos por uno u otro tipo de medios. Cada uno de los canales tiene su propio sistema de signos, su propio código de señales para expresar ideas, su propio lenguaje para expresar de forma inteligible los contenidos” (Alvarez, 1997:197).

A continuación abordaremos las tácticas o herramientas más empleadas por parte de los Gabinetes de comunicación para dirigirse a los medios con el fin de conseguir *publicity*⁶.

Principales tácticas informativas

Analizamos a continuación las principales tácticas informativas utilizadas por los Gabinetes en sus relaciones con los medios, cuyos formatos son adaptados atendiendo a las necesidades particulares de cada tipo de medios (impresos, audiovisuales y *on line*).

- Notas y/o comunicados de prensa, convocatorias de prensa

Pueden definirse como “documento sencillo con el fin primordial de difundir información a los medios de comunicación social. Han de tener un claro propósito y en el momento de redactarlas conviene que respondan a varias preguntas” (Wilcox, 2006:447):

- Cuál es el mensaje clave (expresarlo en una sola frase).
- Cuál es el público principal del comunicado (público objetivo).
- Cuáles serán las potenciales ventajas y beneficios para ese público.
- Qué objetivo pretende ese comunicado.

Son la táctica más utilizada por parte de los Gabinetes de comunicación por ser escritos “que reúnen la información fundamental sobre un tema, y que se distribuyen entre los periodistas para que éstos se encarguen de difundirlas si las consideran noticiosas y relevantes, a través de los medios de comunicación” (Rojas, 2008:111). Son “la transmisión de una información noticiable, lo más veraz, actual, concreta y rápida posible, en la que se ofrece algún acontecimiento ocurrido en la entidad y que es de interés no sólo para sus públicos sino para los medios de comunicación” (García, 2005:88).

Otros autores las denominan comunicados de prensa, al ser considerados como documento redactado para afirmar la postura oficial de una organización, con el fin primordial de influir sobre la publicación a la que van dirigidos para que escriba a favor del material que se envía (Seitel, 2008).

Aragonés (1998:163-164) hace una distinción entre notas y comunicados de prensa. Se refiere a la nota de prensa como “texto muy breve donde se anuncia una convocatoria, y que se añaden a otro tipo de texto para ampliar su información o explicar un punto concreto”. Y reserva al término comunicado de prensa para lo que la mayoría de autores

⁶ “Toda información proporcionada por una fuente externa que los medios de comunicación utilizan por tener valor informativo. Se trata de un método no controlado de difundir mensajes, ya que la fuente no paga a los medios por dicha difusión” (Cultip, 2001:42).

citados definen como nota de prensa. También Villafañe (1999:227) distingue entre ambos términos: la nota de prensa sería un “texto muy breve que se utiliza para anunciar una convocatoria o para ampliar o matizar una información anterior”; y el comunicado de prensa un “texto redactado expresamente para ofrecer una información oficial e inédita a los medios de comunicación sobre un tema concreto”.

Tuñez por su parte reserva el término nota de prensa para comunicados de carácter más lúdico o para asuntos de menor trascendencia, que se utilizan para “anunciar informaciones de interés para los medios pero sin el atractivo suficiente como para provocar un encuentro personal” (Losada Díaz, 2004:229). En este sentido en ocasiones “no hay que tomarlas como algo acabado, sino -muchas veces- como el principio de algo, por lo que conllevan de contraste de fuentes, búsqueda de reacciones, etc” (Ramírez, 1995:96-102). El comunicado de prensa puede formar también parte de una estrategia de comunicación más compleja (y enviarse antes para anunciarla), pero además puede ser portador de una información que interesa divulgar” (Canilli, 1993:150).

Di Genova (2012:183) las denomina gacetillas de prensa y señala que deben responder al “que, cómo, quién, cuándo y dónde como preguntas básicas del cuerpo de la noticia”.

Algunas de las recomendaciones sugeridas para que la nota de prensa sea esencialmente informativa (Ramírez, 1995):

- Debe ser breve, concisa y clara, redactada conforme a criterios periodísticos (titular, lead, etc).
- Debe abordar temas de interés y actualidad.
- Correcta presentación.
- Enviada a todos los medios, sin excepciones, teniendo en cuenta su especificidad.

Independientemente de los estilos de cada periodista o redacción, las notas de prensa han de contar siempre con algunos elementos o características comunes (Rojas, 2008 y Fernández y Huertas, 2009):

- Identificación del emisor
- Título
- Localidad y fecha de edición
- Entradilla/primer párrafo
- Cuerpo del comunicado: que responda a las “5 W” (what, who, when, where and why); qué, quién, cuándo, dónde y porqué.
- Nota de embargo: tiempo deseado para su publicación o emisión
- Datos de contacto: nombre, cargo, teléfono/fax, correo electrónico, web.
- Material gráfico

Son tantas las notas de prensa que se reciben en las redacciones de los medios, que hay algunos elementos que pueden intervenir a favor de que una nota de prensa capte la atención de los periodistas y determinen su noticiabilidad (Xifra, 2007:104): salirse de la norma; la novedad; la proximidad; la oportunidad; la inmediatez; la singularidad; el conflicto.

Por lo que se refiere a los medios audiovisuales, los Gabinetes de prensa tiene cada vez más como práctica frecuente enviar audiocomunicados o videocomunicados. Los audiocomunicados, suelen recoger el mismo contenido de la nota de prensa, o contienen un corte de voz de un portavoz de la empresa que transmite un mensaje o anuncia brevemente –en no más de un minuto- la noticia de que se trate (Wilcox, 2006). Hay algunos aspectos a tener en cuenta para ser eficaz en la elaboración de audiocomunicados (Seitel, 2008:395):

- Ofrecer un mensaje sólido y concreto
- Con perspectiva local
- Los portavoces elegidos han de ser positivos
- Escoger el momento y espacio oportuno

Con la aparición y auge del *podcasting*, los audiocomunicados gozan de un nuevo soporte de transmisión. A través de ellos el oyente puede elegir entre los diferentes contenidos para escuchar o reproducir los que desee (Xifra, 2007).

De la misma manera los videocomunicados son los comunicados adaptados al formato audiovisual que los Gabinetes preparan para que puedan ser utilizados directamente por parte de las televisiones. En este caso la empresa/institución debe contar con expertos que los preparen y produzcan, así como analizar los gastos que ese material conllevan (incluidos en su presupuesto) y asegurar el valor informativo y televisivo de los mensajes (Xifra, 2007). Los mejores videocomunicados “son aquellos que versan sobre noticias *calientes*: una conferencia de prensa o una información que los periodistas cubrirían directamente si tuvieran los recursos necesarios para ello” (Seitel, 2008:389).

En el caso de la radio, la televisión, o los medios *on line*, el Gabinete de comunicación debe tener en cuenta la inmediatez con la que estos medios emiten sus informaciones, por lo que sobre todo elegirá aquellas informaciones que puedan interesar a la audiencia porque no hayan aparecido antes en otro medio, o que añadan información de interés a la ya difundida.

- *Dossier de prensa*

Es un “conjunto o recopilación de documentos que elaboran y/o envían los profesionales de las Relaciones públicas a los periodistas con la finalidad de aportar el máximo de recursos para que éstos puedan redactar sus noticias poseyendo una amplia información” (Fernández y Huertas, 2009:209). Se suelen utilizar en casi todos los encuentros con la prensa y contienen información general y detalles más matizados que el comunicado de prensa (Xifra, 2007). En especial suelen prepararse desde el Gabinete de comunicación para repartir a los periodistas en las ruedas de prensa, o cuando se quiere informar sobre “grandes acontecimientos o lanzamiento de nuevos productos. Su propósito es aportar a los directores de periódicos o periodistas diversas informaciones y recursos que facilitarán la redacción de un artículo sobre el tema” (Wilcox, 2006:459).

El material contenido en un dossier de prensa puede incluirse en una carpeta con diseño personalizado (si se reparte en una rueda de prensa), o en otras ocasiones puede enviarse vía email. Las nuevas tecnologías permiten ofrecer dossiers de prensa en multitud de presentaciones para hacerlos más atractivos e impactantes, y los medios pueden incluso autoconfeccionar la información a la carta en función de sus necesidades. En función de esto, Rojas (2008:122) sugiere los siguientes tipos de dossiers de prensa:

- Tradicional: el dossier impreso. Puede utilizarse en papel de color o de más calidad para llamar la atención.
- Interactivo en CD y/o DVD: con software de navegación como el de las páginas web. La principal ventaja es que no es necesario estar conectado a internet.
- Interactivo en internet: abierto a todo el mundo y se puede derivar desde él a los periodistas a otras zonas de la web. También se puede ofrecer la oportunidad de descargarlo al ordenador desde internet.

Los elementos básicos de un *dossier de prensa* (Wilcox, 2006; Xifra, 2007; Seitel, 2008):

- Portada, con un título que indica el tema tratado
- Logotipo corporativo
- Sumario
- El comunicado de apertura o nota de prensa
- Hojas informativas sobre el producto, evento o tema desarrollado, incluyendo sus antecedentes
- Fotografías o material gráfico útil
- Material biográfico sobre el portavoz o altos directivos de la institución
- Algunos folletos básicos

Es importante mostrar la información de contacto de la organización, así como la/s dirección/es de correo electrónico, teléfono y dirección URL de su sitio web.

Por otra parte, en todo Gabinete de comunicación se debe coordinar la elaboración y suministro a los medios de los materiales de apoyo que sean útiles tanto para medios impresos como para los audiovisuales, como son: fotografías, informes, vídeos, fotos publicitarias, etc. (Martín, 2006), que también pueden incluirse en los dossiers de prensa, así como ser utilizados en diversas ocasiones informativas.

- Ruedas/ Conferencias de prensa

Las ruedas de prensa son reuniones convocadas por una fuente informativa, definidas “con el fin de convocar a representantes de los medios para informar a todos, a la vez y a fondo, de un tema que la fuente supone de interés general” (Losada, 2004:225). La mayoría cumplen el objetivo de proyectar los planes o puntos de vista del organizador, y son planificadas cuidadosamente y programadas con anticipación buscando circunstancias favorables (Wilcox, 2012).

Es otra de las tácticas más utilizadas –junto a las notas de prensa- por parte de los Gabinetes, y la mayoría de los autores coinciden en que sólo deberían convocarse cuando la información que se vaya a transmitir o el acontecimiento a celebrar supere la importancia o extensión que se concedería a una nota de prensa, y para lo que se requiere la presencia de los profesionales de los medios. En este sentido, y para no perder credibilidad ante los medios, “conviene hacer una valoración lo más objetiva posible sobre si lo que queremos hacer público es realmente de interés para quienes se encuentran fuera de nuestra organización” (Canilli, 1993:110). Es importante no convocar ruedas de prensa innecesariamente, pues los periodistas disponen de poco tiempo y puede ser perjudicial que la convocatoria carezca del interés necesario: “antes de intentar convocar una conferencia de prensa, hágase la siguiente pregunta: ¿se puede transmitir esta información con la misma facilidad mediante un comunicado de prensa? Si la respuesta es afirmativa, no la convoque” (Seitel, 2008:367).

Las convocatorias a una rueda de prensa deberían reunir las siguientes características (Wilcox, 2006:457):

- Importancia de que sea corta, sin florituras ni recursos retóricos rebuscados.
- Indicar, además de la fecha y hora, el asunto de la convocatoria, el nombre del organismo/s que la convoca y participa, el lugar donde se celebrará y la manera de llegar, así como lugar de aparcamiento si lo hubiera.

Diversos autores coinciden en señalar algunos consejos a la hora de preparar estas convocatorias o ruedas de prensa (Aragónés, 1998; García, 2005; y Wilcox, 2012):

- Han de estar justificadas.
- Deben estar correctamente programadas con antelación, convocadas y realizadas.
- Recordar a los periodistas invitados, el día anterior, la fecha, hora y lugar de celebración.
- Conviene que no duren más de lo necesario.
- Deben “ir al grano” del tema del que se quiera tratar.
- Habilidad en la conducción del acto.
- Han de tener en cuenta la especificidad de cada medio (prensa, radio, TV).
- Preparar su contenido con el/los portavoces de la entidad.
- Coordinar adecuadamente el turno de preguntas de los periodistas; se responderán todas las preguntas formuladas por éstos.

También suele resultar de gran utilidad que “el *Dircom* –en el caso de existir- conozca a los periodistas y medios que acuden a la convocatoria, especialmente para el turno de preguntas” (García, 2005:86). Normalmente será él –o el responsable del Gabinete- quien decida qué persona/s representarán a la entidad en esta convocatoria, y puede incluir sus nombres en la nota de prensa que la anuncia (si considera que suscitarán el interés de los periodistas), así como preparar el contenido de la intervención de cada uno y el material que se entregará a los asistentes. También suele preparar un argumentario para orientar las principales intervenciones por parte de la entidad, en el que se incluyen los principales mensajes que interesan a la organización, así como las respuestas más adecuadas a las potenciales preguntas.

Es importante contar con la realización de un turno de preguntas para que estas convocatorias no se conviertan en declaraciones cerradas -que dejarían de ser ruedas de prensa- (Del Riego, 2012), como viene siendo práctica frecuente de algunos políticos en nuestro país.

Hay que tener en cuenta que la convocatoria de la rueda de prensa puede constituir ya en sí misma una noticia para el periodista, por lo que se deberá medir el alcance del acontecimiento y sus efectos, así como no desvelar más información de la necesaria para suscitar el interés. También es recomendable confirmar la asistencia de los medios -vía email o teléfono- el día anterior u horas antes del acontecimiento (Wilcox, 2006).

Al finalizar la rueda de prensa, el Gabinete suele emitir una nota informativa que resume lo tratado en la misma, y que envía inmediatamente a los medios con los que habitualmente se relaciona para facilitar su labor informativa (Martin, 2006).

- Presentaciones, declaraciones a los medios y visitas de Prensa

Las presentaciones a los medios son actos organizados por las empresas/instituciones para presentar informes, resultados, planes, etc., que tienen características similares a las ruedas de prensa y suelen convocarse a través de una nota o comunicado de prensa. Al frente del acto puede estar el Presidente u otro alto cargo de la compañía, en función del objeto o la proyección pública intencional del contenido que se presente (Villafañe, 1999).

Las declaraciones a los medios en cambio son opiniones o explicaciones que se dan sobre un tema puntual a los medios de comunicación, y pueden surgir bien a petición de uno o más periodistas o promovidas por los Gabinetes de prensa de las empresas/instituciones. Antes de que cualquier miembro de la organización hable con los periodistas, se deben analizar y confirmar con precisión los contenidos que se desean transmitir (Álvarez y Caballero, 1997).

Una organización puede también convocar visitas de prensa para dar a conocer “lugares de interés como instalaciones, plantas industriales, obras, lugares turísticos, sitios con patrimonio histórico o cultural, entre otras” (Amado, 2010:83). Estas visitas a una empresa, una delegación, o un proyecto, etc. tienen una misión concreta: que quienes asisten vean por sí mismos de qué se trata y convencerles sobre aquello de lo que se informa. Han de estar plenamente justificadas en el plano informativo y tener un interés real, ya que se exige a los periodistas dedicar un tiempo valioso. Es una estrategia “que debe ser preparada concienzudamente, no dejar cabos sueltos ni encorsetar a los visitantes. Conviene seleccionar a los periodistas, la fecha adecuada y la información que se les va a ofrecer” (Aragón, 1998:158). Suelen ser una táctica frecuente “utilizada con un grupo reducido de periodistas para mostrarles el funcionamiento de un producto de la organización. En este tipo de encuentros domina la vertiente técnica, por lo que sobre todo motivará a interlocutores especializados. También puede ser de gran efectividad si se destina a un público objetivo de consumidores potenciales” (Xifra, 2011:197).

- Otros recursos: artículos, editoriales firmados y fotonoticias

Los artículos o editoriales firmados por el presidente o director de una entidad constituyen a veces instrumentos de rigor y reflexión para transmitir la doctrina o filosofías corporativas. Suelen estar centrados en aspectos coyunturales del presente del sector, y pueden servir para expresar los compromisos corporativos con grandes temas como el medio ambiente, la unión monetaria, la investigación, etc. No existe una periodicidad fija y su frecuencia no debe ser elevada; puede ser aconsejable contar anualmente con uno o

dos artículos firmados por el presidente, para fortalecer la doctrina de la compañía y fortalecer el perfil y notoriedad pública de su presidente (Villafañe, 1999).

El artículo firmado es “un texto revisado y firmado por un directivo sobre un tema relevante de la organización, aunque muchas veces cuenta con el apoyo de un profesional de las relaciones públicas para su preparación. Generalmente tiene un fin más divulgativo que de opinión y la ventaja de posicionar a su autor como un experto en la materia. Normalmente es publicado íntegramente por un medio de prestigio, asegurando el control de la imagen y la reputación” (Rojas, 2008:126). A menudo ha sido redactado por otra persona distinta - normalmente un profesional de las relaciones públicas- y permite a los portavoces de una empresa expresar sus puntos de vista sin que sean objeto de una reinterpretación por parte de la publicación. Su principal ventaja es que pone a los ejecutivos en la posición de expertos y aumentar por tanto la audiencia expuesta al mismo (Seitel, 2008).

El editorial es un “documento de opinión y por eso difiere del artículo, aunque también sea firmado por un directivo de la organización. Comparte muchas de las características del artículo, y a veces los medios pueden establecer una discusión publicando dos editoriales con opiniones encontradas, denominadas Op-Ed” (Rojas, 2008:126).

Otra táctica utilizada por los gabinetes son las fotonoticias o fotos con texto que se insertan en los periódicos y que normalmente no necesitan titular. Pueden llevar un breve pie de foto explicativo del tema (Armentia y Caminos, 2008). Por lo general “son instantáneas de alguna visita importante a la empresa, entrega de premios o concursos, firmas de acuerdos, etc. En las imágenes aparecen las personas relacionadas con el asunto” (Aragón, 1998:168).

- Entrevistas

Una de las tareas del encargado de las relaciones con los medios es coordinar entrevistas de los ejecutivos/directivos de la entidad con los medios. Son uno de los recursos periodísticos más valiosos y también más difíciles de lograr en los diferentes medios de comunicación. La mayor parte de las veces se realizan “por iniciativa de un periodista, deseoso de una aclaración en profundidad sobre un tema (actualidad, presentación de la empresa, balance de una operación, etc.)” (Westphalen, 1993:627). También se pueden “acordar entre las dos partes en función de su oportunidad, o cuando el medio de comunicación muestre un interés concreto a la hora de profundizar en algún asunto o en un problema determinado” (Del Río, 2001:35).

La mayoría de los directivos no están acostumbrados ni se encuentran cómodos ante esta táctica informativa, por lo que el asesoramiento y la preparación son fundamentales. Conviene recordar que “no se trata de conversaciones intelectuales ni de crear una amistad entre el entrevistado y el entrevistador, sino que los medios buscan una “buena historia” y el entrevistado lo que debe buscar es transmitir sus mensajes clave” (Seitel, 2008:365). Para ello hay que prepararse con antelación y aprender algunas tácticas que aumentan la credibilidad y buena imagen, así como recordar cosas que conviene evitar, etc.

Como ocurre en otras tácticas, para el adecuado desarrollo de la entrevista, en ocasiones se prepara un argumentario con los principales mensajes a colocar por parte de la organización y posibles respuestas a potenciales preguntas. También es recomendable preparar una documentación sobre el tema de la entrevista, tanto para asesorar al entrevistado, como para ofrecer cierto material informativo a disposición del entrevistador. Suele ser positivo que el entrevistador (periodista) envíe una aproximación a posibles preguntas para que el entrevistado pueda preparar el contenido de la entrevista con el encargado de prensa (Aragónés, 1998). En el caso de contar con un *Dircom* en la organización, también puede tratar con el periodista -siempre con tacto- las condiciones de publicación de la entrevista (día, sección, extensión...), y si es posible procurará estar presente durante la misma, así como prudentemente tantear la posibilidad de que el entrevistador le facilite una copia de ésta una vez haya sido redactada. Si el periodista pusiera pegas, conviene abandonar la propuesta (Villafañe, 2008).

La preparación para las entrevistas será diversa dependiendo del medio para el que se realice: medios escritos, radio o televisión (Fernández, 2002 y Rojas, 2008):

- En medios escritos existe la posibilidad de que el entrevistado consulte papeles de apoyo, pida la repetición o aclaración sobre alguna pregunta, o tenga cierto espacio de reflexión para contestar del modo más apropiado. Tras la entrevista, alguien del gabinete puede hablar con el periodista para ver si necesita ampliar o aclarar alguna cuestión, etc.
- En la radio conviene tener en cuenta algunas tácticas como cambiar el ritmo y tono de la voz con el fin de mantener la atención de la audiencia, evitar el uso de “latiguillos”, etc. El entrevistado debe contestar con frases cortas, argumentos claros, incidir en los datos imprescindibles, transmitir amabilidad ante preguntas negativas, etc.
- En televisión manda el lenguaje visual y se recomienda, además de actuar con naturalidad, utilizar gestos y posturas discretas, así como vestir de manera poco llamativa, ya que todo puede servir tanto para reforzar las palabras, como también para limitarlas.

- Retransmisiones por internet (videoconferencias), eventos y/o acontecimientos especiales

En la medida en que una organización vaya incorporando las nuevas tecnologías a su infraestructura comunicativa, facilitará también a los medios una información rápida y directa de algunos de sus eventos o acontecimientos informativos importantes. Las reuniones a larga distancia a través de videoconferencias están cada vez más extendidas, y pueden utilizarse con fines informativos o para motivar, ya que “tienen la ventaja de que permiten transmitir un mensaje -internamente a los empleados o externamente a los medios de comunicación, a los inversores o a los consumidores- de forma instantánea” (Seitel, 2008:394). Pueden usarse también para la retransmisión de eventos, conferencias de prensa, presentación de nuevos productos, etc.

Otra estrategia para llevar un tema a los medios puede ser “organizar un encuentro novedoso o con convocatoria social -lo que en la jerga de los relacionistas se llama pseudoevento- (...). Para que este acontecimiento tenga relevancia pública, debe responder de alguna manera a una necesidad de la comunidad o a algún hecho de relevancia social, pues será la única manera de que el acontecimiento resulte interesante. (...) La difusión de estos acontecimientos requiere varias etapas: en primer lugar, lograr que los medios se hagan eco de la convocatoria; durante el evento brindar una atención a los periodistas asistentes, y preparar material periodístico para los medios” (Amado, 2010:84).

- Comidas y desayunos de trabajo

La práctica habitual para este tipo de encuentros -desayunos, almuerzos, cenas o cóckteles- es que, tras el acto o durante el mismo, el organizador hace su propuesta, que puede consistir en el lanzamiento de un producto nuevo, una declaración breve sobre la política de empresa que vaya seguida de un turno de preguntas y respuestas, o simplemente un sentido agradecimiento a los presentes por asistir y dar la oportunidad de conocerles mejor” (Wilcox, 2012:397).

Estas reuniones reportan un contacto personal con los periodistas que no es posible conseguir con otro tipo de encuentros, y son utilizadas cuando se busca un encuentro más extenso con estos profesionales con motivo de alguna información importante (Aragón, 1998). El número de periodistas invitados dependerá de la importancia del tema, la repercusión que se le quiera dar, y también del presupuesto de la organización.

A veces estas comidas suelen ser “organizadas en torno a los directivos de una empresa con un número restringido y seleccionado de periodistas, que se utilizan generalmente para difundir una información puntera y de naturaleza cuantitativa” (Westphalen, 1993:619). No obstante, parece que cada vez se usan menos “por la escasa rentabilización de tiempo, esfuerzo y resultados obtenidos. En ocasiones se reservan para “encuentros con un sentido más informal, como por ejemplo la presentación de un nuevo equipo de dirección” (Losada, 2004:233). Otra táctica diferente son los almuerzos individualizados, que estarían dentro de las relaciones personales de los responsables de comunicación con los medios, o de éstos con sus fuentes.

Algunas organizaciones consideran que suele dar buen resultado utilizar los desayunos de prensa aprovechando la primera hora laboral de los periodistas, para evitar coincidir con otras convocatorias informativas del día. Si se gestionan bien y no se alargan más de 45 minutos, el periodista puede cubrir otras informaciones o dedicar el resto de la mañana a trabajar en la redacción de su medio (Wilcox, 2012).

Para finalizar, señalaremos que según un estudio⁷ realizado por Cáceres (2011) en torno al periodismo de fuentes y su papel en el establecimiento de la agenda temática, las tácticas más frecuentes utilizadas por el periodistas de fuentes son las notas de prensa mandadas por correo electrónico y las llamadas para charlar sobre temas o hacer seguimiento de las informaciones; periódicamente, y cuando el tema lo requiere, se realizan convocatorias de rueda de prensa. En resumen, entre las herramientas y tácticas más utilizadas por las fuentes, “son los contactos personales los que resultan más valorados, seguidos de las llamadas telefónicas, y el correo electrónico en tercer lugar. Las convocatorias de encuentros y comunicados de prensa, ocupan las siguientes posiciones en el orden de relación marcado por los profesionales” (2011:307).

Herramientas de comunicación on line

A lo largo de este capítulo hemos hecho referencia a cómo Internet ha trastocado gran parte de los paradigmas que hasta ahora nos ayudaban a comprender los procesos de comunicación en los medios masivos tradicionales, y a cómo los medios *on line* se han convertido para las organizaciones en canales de difusión de información dirigidos a una audiencia ilimitada. No obstante “las investigaciones realizadas durante la última década se debaten entre sostener que Internet está sustituyendo a los medios clásicos o defender

⁷ Estudio realizado entre el 2008-2010 a través del Método Delphi dirigido a 17 expertos entre periodistas de fuentes (Instituciones políticas y del ámbito de la cultura, organizaciones Patronal y sindicatos, y empresas de diversos sectores) y periodistas de medios (periódicos y agencias).

que únicamente los está desplazando, es decir, que está reconfigurando el uso que de ellos se hace” (Lacasa, Mas y Fernández, 2012:14).

En este punto trataremos brevemente sobre diversos canales específicos con los que actualmente cuentan los Departamentos de comunicación al servicio de sus objetivos estratégicos. Se trata de nuevas formas de intermediación e interactividad que las tecnologías de la información y de la comunicación han facilitado a las empresas e instituciones, situándonos ante una nueva fase, calificada por algunos como postmediática, propia de una sociedad de servicios en la que la atención aparece más segmentada, personalizada, instantánea, diluida, convergente, transparente, flexible, liviana, conversacional, interconectada y abocada a la colaboración, participación y trivialización. Las relaciones de los públicos con los medios están cambiando: crece la fragmentación y se diluye la mediación (Campos, 2008).

En los primeros momentos, la mayoría de los Departamentos de comunicación adoptaron internet como un canal de información y no de comunicación, pero poco a poco “han comprendido cómo la red “permite no sólo transmitir información unidireccionalmente, sino que además posibilita la elaboración de comunicación colaborativa o de mensajes colaborativos a partir de la interrelación de distintos emisores” (García, 2009:36).

En este sentido, Orihuela (2002:2-5) sistematizó en siete paradigmas los cambios que, de modo más relevante, caracterizan el nuevo paisaje mediático emergido de la red:

1. Interactividad. Al existir un soporte físico común tanto para la distribución como para el acceso a la información, los proveedores de contenidos y los usuarios pueden establecer en este canal un vínculo bilateral, ya que sus roles resultan perfectamente intercambiables.
2. Personalización. La información on line no sólo se orienta a targets con perfiles demográficos, profesionales o económicos similares, sino que se orienta a individuos, ya que la Red permite responder a las demandas de información específicas de cada usuario en particular.
3. Multimedialidad. La tecnología digital permite la integración de todos los formatos de información (texto, audio, vídeo, gráficos, animaciones) en un mismo soporte.
4. Hipertextualidad. El hipertexto es la última frontera tecnológica de la escritura y exige nuevas destrezas comunicativas y un mayor esfuerzo de lectura. La desarticulación del texto, su fragmentación y la posibilidad de enlazarlo con cualquier otro texto disponible en la Red, desvanece el paradigma lineal, y con él desaparece también la unidad, la autonomía, la estructura y a veces hasta la coherencia y el sentido propios de los textos escritos y audiovisuales.

5. Actualización. La red hace posible el seguimiento al minuto de la actualidad informativa, y ya se utiliza en paralelo a la televisión para retransmitir acontecimientos a escala mundial en tiempo real.

6. Abundancia. Los medios digitales multiplican los canales disponibles, transmitiendo mayor cantidad de información en menor tiempo y a escala universal. No hay límites en la cantidad de medios que pueden existir en la Red, ni hay límites tampoco sobre el volumen de información que cada uno de ellos puede ofrecer al usuario. Además el costo de hacer pública la información en la Red es prácticamente equivalente para todos.

7. Mediación. Como consecuencia del punto anterior, la Red ha puesto en cuestión el último paradigma existente hasta el momento: el de la mediación profesional de los comunicadores en los procesos de acceso al público a las fuentes y a los propios medios. La Red permite por una parte el acceso directo del público a las fuentes de información sin la mediación de los comunicadores profesionales, y por otra, el acceso universal a un sistema mundial de publicación que funciona, igualmente, al margen de los editores de los medios tradicionales.

- *Salas de prensa virtuales*

Como venimos señalando, cada vez más organizaciones disponen de Salas de prensa en sus sitios web que suponen la posibilidad de generar una creciente interacción entre la entidad y los periodistas de los medios “en un entorno interactivo multimedia, a la vez que suponen un proceso continuo que debe mantenerse regular y permanentemente” (Xifra, 2011:206). De una manera relativamente ágil, el periodista puede tener acceso a todo: “desde los perfiles de los directivos de la organización, hasta los comunicados de prensa más recientes. También puede descargar fotografías y gráficos de alta resolución y materiales sobre el historial de la empresa, como las memorias anuales o un documento sobre su postura ante un determinado tema. (...). Estas salas de prensa *on line* suelen ser visitadas con regularidad por los periodistas que cubren determinados sectores o grupo de empresas. En ocasiones, incluso la empresa avisa por email a los periodistas de que hay un nuevo elemento disponible en el sitio web” (Wilcox 2006:466).

Martín (2004:153) denomina sala de comunicación *on line* al “conjunto de acciones realizadas por el departamento de comunicación de una organización, adaptadas digitalmente por intranet, extranet o internet, para que sus públicos objetivos puedan acceder y utilizar en tiempo real”. También puede ocurrir que dicha página dedicada a los medios “sea de acceso restringido, mediante una clave para los periodistas que se acreditan en el sitio. El espacio virtual debería incluir la mayor cantidad de herramientas de prensa, aprovechando los recursos tecnológicos: noticias actualizadas, comunicados de prensa, lista de contactos, notas de opinión, informes especiales, calendario de

actividades, material de prensa, fuentes de información alternativas, e interactividad” (Amado, 2010:80-82).

Por otra parte, ante un suceso importante en el entorno de una organización o una crisis, hay tener en cuenta que los periodistas acuden en primer lugar al sitio web de la organización, por lo que conviene que los materiales ahí disponibles estén actualizados constantemente (Wilcox, 2006).

Señalamos algunas propuestas sobre las principales características que debería contener una Sala de prensa en línea en cuanto a su ubicación, estructura y usabilidad (Xifra, 2011:206):

- Su enlace debe estar presente en la página principal, como todos los enlaces destinados a públicos estratégicamente importantes para la organización.
- En la página de la sala de prensa deben mantenerse los principales enlaces de la organización.
- Debe tener también su menú propio, en consonancia con su estructura, que contenga el mapa específico de la web y de la sala de prensa siempre accesibles.
- Tener un motor de búsqueda general para todos los contenidos de la sala de prensa.
- Disponer de un enlace especial tipo “Novedades” o “Última hora”.
- Contener una página dedicada a las revistas de empresa de la organización, si las tiene.
- Incluir la biografía de los directivos y miembros del consejo de administración en un enlace.
- En cuanto a su función documental, es necesario que contenga: la revista de prensa, archivo fotográfico, videográfico y/o multimedia de los actos celebrados en y/o por la organización, así como dossiers de prensa, etc.

Otros autores señalan además algunos materiales que suelen incluir estas salas virtuales, pensando sobre todo en las necesidades de los medios de comunicación (Seitel, 2008 y Losada, 2009):

- Comunicados de prensa y comunicados oficiales
- Discursos ejecutivos e institucionales
- Informes trimestrales/anuales, boletín interno, informe anual, estadísticas, presentaciones, entrevistas...
- Identidad visual
- Fotografías, perfiles, copias de anuncios, etc.
- Dossieres de prensa digitales
- Contacto del Departamento de comunicación

No obstante, dentro de las salas de prensa *on line*, las opciones para aprovechar todas las ventajas que ofrece la red son múltiples según la evolución experimentada en cada Gabinete, que puede diferenciarse en función de (García, 2009:38):

- Si incluyen sólo noticias: no pueden ser considerados gabinetes de comunicación *on line*, sino simplemente una plataforma para situar una de las actividades del departamento de comunicación tradicional.
- Si la sala de prensa es ofrecida como instrumento de transmisión de:
 - Sólo notas de prensa y contacto
 - Sólo notas de prensa y fotografías
 - Realce de la información de actualidad
 - Realce de la actualidad y facilidad de búsqueda dentro del archivo cuyo objetivo es la máxima gestión de información y la mínima interactividad.
- Si ofrecen el nivel máximo de interacción con el usuario, a través de espacios que constituyen foros de opinión y/o escucha para los clientes/beneficiarios, o cualquier persona interesada en la organización, etc.

Los responsables de las Salas de prensa *on line* deben tener en cuenta además que aunque estos soportes están principalmente destinados a generar nuevos procesos comunicativos con los medios de comunicación, no van dirigidos únicamente a éstos (salvo que exijan la clave de acceso antes señalada), sino que son extensibles a cualquier persona o institución interesada en disponer de información sobre la organización. Por eso, en cualquier comunicación instrumentalizada por determinada tecnología no debe prevalecer el formato a través del cual se transmite, sino que conviene prestar atención al contenido como elemento sustancial, ya que es una comunicación elaborada y seleccionada por personas que persiguen una finalidad pensada por y para los individuos (Castillo, 2008). En la actualidad todavía se ha dado un paso más, y ya que estos espacios son cada vez más consultados por los diversos *skateholders* de la organización, se propone una gestión que debería combinar el estilo informativo periodístico con un estilo relaciones públicas bidireccional, aplicando los principios de la web 2.0 (Domínguez, Alvarez y Marti, 2012).

- *Redes sociales*

El fenómeno mediático actual de las redes sociales ha surgido a inicios del siglo XXI y tiene como principales características (Campos, 2008):

- El concepto de comunidad: a través de la creación de redes de usuarios que interactúan, dialogan y aportan comunicación y conocimiento.

- Una tecnología flexible con un ancho de banda necesario para el intercambio de información y estándares web de aplicación libre.
- Una arquitectura modular que favorece la creación de aplicaciones complejas de forma más rápida a un menor coste.

Las redes sociales son en definitiva servicios basados en la web que permiten a sus usuarios relacionarse, compartir información, coordinar acciones y en general, mantenerse en contacto. Estas aplicaciones son la nueva forma en la que se representa nuestra red social, pero también son el modo en el que se construye nuestra identidad *on-line* y el cauce mediante el que se agrega y comparte nuestra actividad en la red. Se puede por tanto recibir información de interés para la empresa a través de ellas, utilizando adecuadamente el *feedback* que proporcionan, y por eso es importante que alguien del Gabinete de comunicación se responsabilice de gestionarlas y coordinarlas estratégicamente, pues también funcionan a modo de sistema de filtro y de alerta, en la medida en que permiten un ajuste del flujo de información que recibimos en función de nuestros intereses y de los intereses de aquellos en quienes confiamos (Orihuela, 2008).

Pero la presencia en redes sociales de las empresas o instituciones no sólo favorece su conversación con los *stakeholders* y la creación de comunidades, sino que también es interesante para la gestión de sus relaciones con los medios de comunicación⁸, que han entendido a las redes sociales principalmente como un medio de difusión y distribución. Este añadido corresponde a un proceso natural por parte de los medios, fomentado aún más en los procesos de convergencia de las redacciones y en la distribución multiplataforma, donde predomina el enfoque de la demanda del consumidor (Bernal, A., 2009).

Por otra parte, dado que el actual fenómeno de la “glocalidad”⁹ de la información apunta a que lo local pueda ser una de las claves en el futuro del periodismo, “la figura del coordinador o responsable de las redes sociales se considera ya un perfil de creciente importancia en los medios” (Flores, 2009:80).

Desde la perspectiva de los Gabinetes, terminamos este punto resaltando lo señalado recientemente el Director General de *Dircom*¹⁰, “las Redes sólo pueden y deben entenderse como parte implícita de la propia estrategia corporativa (...). El papel del Director de comunicación se fundamenta en saber coordinar todas las áreas de comunicación de su organización (interna, digital, RSC, audiovisual, medios,

⁸ Los medios son importantes consumidores de internet y de algunas redes sociales, como es el caso de twitter.

⁹ Acrónimo de globalidad y localidad.

¹⁰ Declaraciones de Sebastián Cebrián -Director general de *DIRCOM*- en su blog (*sebastiancebrian.com*), recogidas por distintos medios en enero 2014.

institucional...), y además debe hacerlo de forma transversal e integrada. Sólo así es posible gestionar de forma adecuada los intangibles de la marca corporativa". Por lo tanto, también el seguimiento de los periodistas en las redes sociales debería coordinarlo el responsable del gabinete de prensa o área de relaciones con los medios, atendiendo a los objetivos de comunicación de su entidad.

4. La gestión de la comunicación en las ONGs españolas

4.1. El Tercer Sector y las ONGs

4.1.1. *El concepto amplio de “Tercer Sector”*

El término “Tercer Sector” aparece por primera vez utilizado por Theodore Levitt (1973) en su libro *The Third Sector: New Tactics for a Responsive Society*¹, donde lo describe como un espacio de actuación pública que no cubre ni el Estado ni el mercado. Bruce Kingma (1997) por su parte señala que el antecedente más claro sobre el término se encuentra en la publicación de Burton Weisbrod (1975) “*Toward a theory of voluntary nonprofit sector in a three-sector economy*”². En cualquier caso, el término acuñado por Levitt es el que se ha venido utilizando en la mayoría de la literatura que aborda este tema (Balas, 2011).

Hasta la década de los años setenta, los dos principales modos de organización económica estudiados por los economistas eran la empresa privada lucrativa y las entidades públicas. Por ese motivo, y “a pesar de su pionera aparición, se había prácticamente obviado la consideración de un extenso y complejo grupo de organizaciones que ocupan un distintivo espacio social y económico tanto respecto del mercado como del Estado. Ha sido necesario esperar hasta esa década para que el Sector de Entidades No Lucrativas fuera reconocido como objeto de estudio con suficiente entidad científica como para suscitar un interés creciente por parte del mundo académico” (Sajardo, 1996:19).

Por tanto, haciendo alusión a los tradicionales sectores -el Estado como Primer Sector, y el sector privado como Segundo Sector-, bajo el término *Tercer Sector* se quiere representar una suerte de espacio intermedio a la hora de agrupar actividades, organizaciones, relaciones, etc., que no encajan ni en los parámetros de actuación del sector público, ni bajo los criterios de funcionamiento del sector privado. En este sentido, Gómez (2004:192) confirma que “no se puede negar un espacio emergente, tan conflictivo como complejo, vinculado al desarrollo de actividades híbridas, situadas en intersección entre espacios delimitados por lo público, lo estrictamente capitalista, lo claramente mercantil, lo netamente social o benéfico –por poner algunos ejemplos-, donde aparecen posiciones intermedias e interdependientes a la vez”. Conviene señalar no obstante, que este término no está reconocido jurídicamente, ni tales organizaciones actúan agrupadas como “sector”, sino individualmente o por redes (García, 2006).

¹ Levitt, T. (1973). *The Third Sector: New Tactics for a Responsive Society*. New York: Amacom.

² In: Phelps, E.S (Ed.) (1975). *Altruism, Morality, and Economic Theory*. New York: Russel Sage Foundation.

Un factor importante que ha reforzado la credibilidad de esta concepción trisectorial, es “la teoría de la sociedad civil como continuación de la discusión iniciada por la corriente neocorporativista, y como reacción también a la misma: a primera vista podría parecer que la teoría de la sociedad civil maneja un esquema bisectorial (sociedad civil y Estado), pero en realidad está caracterizada por un sistema plural y sectorial que comprende: el mercado y las empresas, las familias, las redes sociales, así como las asociaciones voluntarias y las organizaciones no lucrativas” (Pérez-Díaz y López, 2003:32).

Basándose en lo que acabamos de señalar, Balas (2011:29) apunta la existencia de dos corrientes teóricas que definen al Tercer Sector:

1. El enfoque no lucrativo (*non profit*) proveniente principalmente de la concepción anglosajona, que pone de relieve el carácter altruista de las organizaciones que lo conforman, y que se deduce de dos rasgos: el hecho de necesitar movilizar recursos voluntarios (trabajo voluntario y donaciones), y la obligación de no distribuir entre sus miembros y/o directivos las posibles plusvalías o beneficios generados. Aquí se encuentran las Fundaciones y *charities* anglosajonas como organizaciones más representativas. La acepción más conocida a nivel popular de este significado es la que hace coincidir la expresión “Tercer Sector” con la actividad de las entidades no lucrativas. Para esta corriente de opinión, el Tercer Sector estaría configurado por un conglomerado de organizaciones con distintas fórmulas jurídicas, sin ánimo de lucro que prestar servicios a la colectividad y canalizan la acción voluntaria de muchos ciudadanos. Es decir, se trata de la gestión de determinados servicios públicos que llevan a cabo entidades de la sociedad civil. Según esta corriente, dentro del subsector no lucrativo del Tercer Sector también habría que distinguir entre el Tercer Sector de acción social y el Tercer Sector de cooperación al desarrollo.

Cuando en nuestro trabajo utilizamos el término “ONG” –que explicaremos más adelante– aludimos principalmente al conjunto de organizaciones no lucrativas a las que se refiere esta corriente.

2. El enfoque de la “economía social”, de tradición latina, y que realmente es anterior en el tiempo pues lo encontramos desde finales del siglo XVIII y a lo largo de todo el XIX en diferentes países de Europa, y que ya por entonces englobaba a Cooperativas, Mutualidades, Fundaciones y Asociaciones.

En definitiva, y más allá del debate en torno a las corrientes o definiciones del Tercer Sector, es innegable que éste desempeña un papel sustancial en el contexto de las actuales sociedades modernas, al desarrollar funciones relevantes en distintos planos que la autora sintetiza atendiendo a las aportaciones realizadas por diversos expertos en la materia (Balas, 2011:40-43):

- Provisión de servicios sociales: realización de actividades orientadas a contrarrestar los efectos de la exclusión social y evitar que determinados colectivos caigan por debajo de un nivel mínimo de calidad de vida.
- Defensa social: defender los intereses de un grupo particular en el terreno económico, profesional o en situación de peligro y actúan para que se tomen ciertas medidas encaminadas a propiciar cambios en el ámbito legislativo.
- Concienciación: de la sociedad acerca de las circunstancias concretas y necesidades de los colectivos o grupos que viven en una situación en la que ven mermados sus derechos fundamentales.
- Desarrollo comunitario: el Tercer sector también contribuye a la creación, desarrollo, difusión e intercambio de ideas políticas y sociales, y funciona como una estructura de mediación entre la esfera privada y pública, y como canal de comunicación entre persona y sociedad para la promoción de actividades sociales y el desarrollo de liderazgo.
- Función económica: proporciona empleo con menor grado de discriminación del que caracteriza al resto de sectores, a algunos colectivos especialmente desfavorecidos desde el punto de vista laboral (mujeres, jóvenes y discapacitados).
- Innovación: entendida como capacidad mayor de responder más rápidamente y mejor a las demandas sociales.

En torno a estas funciones se aglutinan numerosas organizaciones y movimientos sociales que trabajan y se enfocan no sólo a los colectivos concretos a los que dirigen sus acciones, sino también a la humanidad en su conjunto (Balas, 2011).

4.1.2. Origen, concepto y tipología de ONGs

No pretendemos abordar de manera pormenorizada en nuestra investigación el nacimiento, desarrollo histórico y consolidación de las organizaciones de carácter social y sin ánimo de lucro –posteriormente denominadas ONGs- que van surgiendo en numerosos países del mundo, incluido España. Simplemente señalaremos algunos hitos históricos de interés que marcan su origen y desarrollo, así como los principales rasgos que las definen y las diversas tipologías existentes. Todo ello nos ayudará a comprender mejor su configuración actual, para poder afrontar el posterior análisis de la estructura y gestión de la comunicación de las entidades que centran nuestro trabajo.

El origen de estas organizaciones podemos encontrarlo en los siglos XI y XII con un carácter marcadamente religioso, unidas a la Iglesia católica³. Durante esta etapa histórica fue cuando la hospitalidad adquirió un mayor desarrollo en torno a los caminos de peregrinación, con voluntad de ayudar a las personas carentes de las necesidades más básicas (Baigues, 1996). Desde entonces las actividades de estas organizaciones se irán desarrollando progresivamente en el tiempo, impulsadas por los misioneros católicos en diversos países del mundo.

Un segundo hito histórico lo podemos encontrar en el S. XVIII, coincidiendo con la Revolución francesa y su reivindicación de la protección de los Derechos del hombre y del ciudadano, a través de nuevas organizaciones de carácter laico (Baigues, 1996).

Los años de la Revolución industrial constituyen un nuevo momento en la evolución y crecimiento del trabajo y desarrollo de estas organizaciones. Será durante este periodo cuando se produzca la sustitución gradual del trabajo manual por la industria, se impulse la organización del trabajo, y la sociedad se vaya estructurando y estratificando de manera distinta a como se encontraba dividida hasta el momento. Se hará más patente la diferenciación de clases sociales, y se visualizará externamente una pobreza que pone en evidencia las diferencias entre ricos y pobres. (García, 2006). En el transcurso de estas circunstancias socio-culturales será cuándo comenzarán a coincidir y evolucionar conjuntamente las entidades de carácter religioso ya existentes, junto con asociaciones creadas por laicos. Cruz Roja será la primera ONG laica que comienza su andadura en esta etapa (1859) de la mano del empresario Henry Dunant (Baiges, 1996).

Pero la emergencia definitiva de estas asociaciones modernas fue posible gracias a la instauración de la democracia en Europa, y este fenómeno asociacionista se concibió vinculado a la ciudadanía⁴. Las distintas iniciativas innovadoras provenientes de redes de la sociedad civil fueron adoptando, mayoritariamente en toda Europa, diversas formas asociativas y cooperativas, según las legislaciones propias de cada país (García, 2006). Una de las primeras y mayores organizaciones europeas fue la británica *Oxford Committee*

³ “La Iglesia, desde época inmemorial, ha gozado de una extensa y acreditada tradición asociativa. Asociaciones de eclesiásticos y fieles jalonan la historia de la Iglesia en occidente y contribuyen a hacer de ésta una realidad viva, estrechamente conectada con todos los intersticios de la sociedad (...). Las donaciones que recibe la Iglesia se orientan a la fundación de instituciones de culto y piadosas, tales como: templos, monasterios, hospitales y otros establecimientos de asistencia en favor de pobres y enfermos. También los eclesiásticos agrupados en congregaciones cumplían un importante papel no sólo espiritual, sino también asistencial. Las órdenes monacales prestaban cobijo a los peregrinos y frecuentemente fundaban hospitales adscritos en los que acogían enfermos menesterosos” (Casado, 1991:38-55).

⁴ “En los años sesenta entran en escena dos tipos de entidades que marcan una tendencia de cambio: las entidades laicas y las profesionales. El contexto sociopolítico internacional (el mayo francés, la Primavera de Praga, etc.) influyen en el auge de movimientos civiles que, aunque de forma tímida, también permean la sociedad española” (Martínez, 1998:62).

for *Famine Relief* (OXFAM) -en la actualidad una de las principales organizaciones privadas de ayuda internacional del mundo-, que surgió en 1942 para socorrer a la población griega víctima de la hambruna originada por la conflagración bélica. Entre 1940 y mediados de los sesenta ven la luz otras organizaciones importantes: el Comité *Catholique contre la Faim et pour le Développement*, en Francia; *Terre des Hommes*, en Suiza; *Brot für die Welt*, en Alemania. En el caso de España Intermón (1956), de la mano de los Jesuitas, y Cáritas. Surgen también otras entidades como el Instituto de Estudios Políticos para América Latina y África –IEPALA- (1958), Manos Unidas (1960), así como las primeras instituciones profesionales: *Medicus Mundi* (1963) y *Concertación* (1965) (Martínez, 1998).

Respecto al concepto por medio del cual poder definir a estas entidades, señalamos a algunas definiciones que aluden a lo no lucrativo, no gubernamental (ONG), y a los fines solidarios y/o altruistas, como criterios de definición.

En el punto anterior aludimos a la denominación anglosajona “organizaciones no lucrativas” (ONL) –asumiendo la definición propuesta por Hansmann (1987)- destinada para “aquellas organizaciones privadas que tienen prohibido el reparto de beneficios entre los miembros y/o promotores. Es decir, las personas que se suman a estas entidades (a través de su tiempo, dinero, esfuerzo) saben que no lo hacen para obtener dividendos ni esperar una contrapartida explícita” (Marcuello, 2007:53). Vernis (2000:32) por su parte define a la organización no lucrativa como una “entidad constituida para prestar un servicio que mejore o mantenga la calidad de vida de la sociedad; forma por un grupo de personas que aporta su trabajo voluntario; no dedicada al lucro personal de ninguno de sus miembros/socios/fundadores; y que no tiene carácter gubernamental”.

Para definir las con más detalle, Gómez (2004:152) explica que en conjunto “las ONG son un tipo de asociaciones creadas para posibilitar la intervención pública y privada en el logro de un bien común, ya sea para el conjunto de miembros de esta entidad, o para otros sectores de la comunidad sobre los que se dirigen sus actuaciones, o para el conjunto de la sociedad; y entre ellas existe una enorme variedad de ideologías, agendas, causas y objetivos”.

La Organización de Naciones Unidas⁵ reconoce y delimita por primera vez en un documento oficial a estas instituciones el 27 de febrero de 1950, agrupándolas con la sigla “ONG” –Organización no gubernamental- (García, 2006); y las define en 2005, como “cualquier grupo de ciudadanos voluntarios sin ánimo de lucro que surge en el ámbito

⁵ “Una organización internacional cuya constitución no es consecuencia de un tratado gubernamental”, *Carta de las Naciones Unidas*, 27 de febrero de 1950.

local, nacional o internacional, de naturaleza altruista y dirigido por personas con un interés común” (Carta de Naciones Unidas, 2005).

Desde un punto de vista histórico, resulta lógico que estas instituciones se calificasen de no-gubernamentales, ya que originalmente la cooperación al desarrollo se articuló fundamentalmente a través de los gobiernos. De hecho, es el término más utilizado por los organismos internacionales -Unión Europea, Banco Mundial, Naciones Unidas- para referirse a aquellas instituciones que cooperan en el campo del desarrollo económico y que no están vinculadas al Gobierno.

En definitiva, el término “ONG” (organización no gubernamental), aunque no tenga validez legal propia, suele emplearse para denominar a todas aquellas organizaciones que realizan una labor altruista relacionada con la acción social (Müller, 2006). Se trata de una terminología relativamente nueva, que procede originariamente de las organizaciones que trabajaban en los países en vías de desarrollo promoviendo el progreso económico y social de los sectores más desfavorecidos. De hecho -según explica Marcuello (2007:137)- nos encontramos con que muchas de las ONG se autodefinen habitualmente con el término “ONGD”, calificándose como “organizaciones de carácter social, independientes y autónomas, jurídicamente fundadas y que actúan sin finalidad de lucro cuya acción se orienta hacia la Cooperación al desarrollo y hacia la búsqueda de acuerdos de ayudas entre gobiernos con el objetivo de provocar la solidaridad y promover el desarrollo entre los pueblos y sociedades del Tercer Mundo”.

Posteriormente el término se ha ido extendiendo a otro tipo de entidades y acciones (no sólo relacionadas con la cooperación al desarrollo), y también se podría afirmar que en principio todas las ONG son ONL, ya que desarrollan sus fines y objetivos sin una finalidad de lucro.

Teniendo en cuenta las precisiones terminológicas señaladas y asumiendo la tendencia mayoritaria a la hora de referirse a estas entidades, en nuestro trabajo utilizaremos el término “ONG” u “ONGs” para designar al conjunto de estas organizaciones, ya que todas las seleccionadas son no gubernamentales, no lucrativas, y con fines claramente solidarios y/o humanitarios, y en cambio no todas las que van a ser objeto de nuestro estudio se dedican a la cooperación al desarrollo (ONGD).

En cuanto a la tipología de estas organizaciones, hemos realizado varias clasificaciones de ONGs en función de diversos criterios esgrimidos por distintos autores: atendiendo a un criterio histórico; en función de la forma jurídica que adoptan; según su naturaleza y áreas

de actuación; en función del trabajo voluntario realizado; atendiendo al tipo de financiación; en cuanto al modelo de organización y gestión.

1. Atendiendo a un criterio histórico, Korten (1990:115-116) distingue cuatro generaciones en el nacimiento de las entidades que posteriormente se han venido a llamar “ONGs”:

- La primera generación de ONG denominada “de la beneficencia”, orientó su labor a la reconstrucción tras la II Guerra Mundial y después se encaminó hacia la ayuda asistencial a los países en vías de desarrollo. Estas ONGs se caracterizaron por el intento de lograr un desarrollo con un enfoque claramente paternalista.

- Una segunda generación de ONGs es a la que se llegó en la década de los setenta, pues a pesar de mantener un modelo asistencial de desarrollo, las ONGs comienzan poco a poco a implicar a los afectados en la consecución del progreso de sus países. En ese momento las ONGs procuran “lograr con sus proyectos un desarrollo sostenible y una transformación estructural” (González, 2006:29).

- Será durante las décadas de los setenta y ochenta cuando aparezca la que Korten denomina tercera generación. Surgen las ONGs críticas, influidas por la “teoría de la dependencia”⁶: denuncian el orden instaurado y lo acusan de engendrar subdesarrollo.

Independientemente de la interpretación que se haga sobre el origen histórico y motivaciones por las que surgen estas entidades, lo cierto es que a partir de los años setenta es cuando las ONGs experimentan un fuerte crecimiento, tanto en Norteamérica como en casi toda Europa occidental. Cada vez más personas ponen a disposición de causas de carácter social, solidario, educativo, etc, su dinero y/o parte de su tiempo de manera desinteresada. También los países de la Europa del Este, e incluso muchas naciones en vías de desarrollo, fueron protagonistas en esos años del aumento del mismo fenómeno, que fue cuajando en organizaciones con frecuencia de ámbito local dedicadas a la atención sanitaria, comedores populares o iniciativas para la formación (Bel, 2004).

- A la década de los noventa corresponde la cuarta generación, con la ambición de denunciar las políticas de los países desarrollados, presionar a sus gobernantes y entregar el protagonismo a la ciudadanía de los mismos. La pobreza y el subdesarrollo se llegan a considerar “un problema clave tanto para los países industrializados como para los países pobres, siendo ambos, pero sobre todo los primeros, culpables en buena medida de su existencia y responsables de su desaparición” (González, 2006:29). En este sentido, “las áreas más deprimidas de los países ricos y los barrios marginales de las grandes ciudades -el llamado Cuarto Mundo-, también han visto en los últimos años cómo se constituían organizaciones para la defensa de sus derechos y su cultura” (Vidal, 2004:307).

⁶ Se denomina “Teoría de la dependencia” al movimiento crítico que denunció la sumisión que sufrían los países en vías de desarrollo respecto a los países desarrollados. Fue un pronunciamiento acusador, en un principio desde el ámbito económico pero que abarcó paulatinamente otras áreas, entre ellas la cultural, mediática, etc. (Hettne, 1990; Rist, 1997).

Por otra parte, en el contexto actual marcado por la globalización, “parece que las propias ONGs europeas y estadounidenses han adquirido un marcado matiz revisionista, impulsadas en gran parte por las numerosas voces críticas que se alzan contra las acciones que desempeñan. Actualmente están revisando, entre otros aspectos, su estructura, misión, autoridad, calidad, incremento, financiación, etc.” (González, 2006:30).

2. La forma jurídica que adoptan estas organizaciones no es un asunto irrelevante, ya que define su estructura interna, su responsabilidad social y penal, así como el ámbito y alcance de su actuación. Determina además no sólo la acción de sus miembros (funcionarios, voluntarios, cooperantes o colaboradores), sino también su modo de financiación y de control de los recursos económicos. Acudiremos a la clasificación realizada por Balas (2011) -pues es coincidente con la realizada anteriormente en torno a las corrientes teóricas principales que estudian el Tercer Sector-, con aportaciones de Marcuello (2007):

- Organizaciones del subsector no lucrativo: todas aquellas entidades productoras no de mercado, es decir, cuya producción se suministra mayoritariamente de forma gratuita o a precios económicamente no significativos:

* Asociaciones: son grupos de personas que se han unido con un fin determinado, estrechamente vinculadas en su origen a los Derechos Humanos, y que son manifestación del derecho fundamental de libertad conseguido en España tras la constitución de 1978. Actualmente se rigen por la Ley 1/2002 del 22 de marzo y nacen sin necesidad de contar con un capital social determinado. Se inscriben dentro del Registro de Asociaciones, previa formalización a través de un documento público o privado. Sus órganos de gobierno son la Junta Directiva y Asamblea General, cuyos miembros son elegidos democráticamente, pudiendo estar remunerados o no (Marcuello, 2007).

* Fundaciones: tienen el fundamento en su naturaleza privada, con cualidad de persona jurídica, y afectan a bienes propios de particulares dirigidos al cumplimiento de fines de interés general determinados libremente por sus fundadores. Se rigen por la Ley 50/2002 del 26 de diciembre. Nacen por voluntad de un fundador/es y han de arrancar con un Patrimonio mínimo de 30.000 €. Sólo pueden formalizarse a través de escritura pública e inscripción en el Registro de Fundaciones, que a su vez depende de un Protectorado. El Patronato es su principal órgano de Gobierno -elegido por el Fundador-, que es quien toma las principales decisiones sobre las líneas de gestión de la Fundación, sin consultar a la Asamblea de socios u otro órgano (como en las Asociaciones), que no existen. La ejecución del Plan estratégico aprobado por la Junta de Patronos, junto a la gestión del día a día, recae en manos de un Equipo técnico de gestión o de gobierno. Los Patronos no pueden recibir remuneración alguna, sí en cambio quienes forman parte del Equipo de gestión (Marcuello, 2007).

* Entidades singulares: Cruz Roja, Cáritas y ONCE. Sin ser Asociaciones ni Fundaciones, juegan un papel relevante dentro del Tercer Sector tanto por las funciones que realizan como por el número de trabajadores y voluntarios que agrupan:

Cruz Roja es una organización humanitaria internacional aprobada como tal por la Convención de Ginebra en 1864 y con filiales en prácticamente todos los países del mundo actuando bajo los nombres de Cruz Roja y Media Luna Roja.

Cáritas se fundó en España en 1942 por medio de Acción Católica para la coordinación de la actuación caritativa y social de la Iglesia católica en España que a finales de los cincuenta obtiene autonomía y personalidad jurídica propia eclesiástica y civil.

La ONCE es una Corporación de Derecho Público de carácter social, sujeta a la tutela del Estado, que se rige por una normativa específica propia y cuyos fines se dirigen a la consecución de la autonomía personal y plena integración de las personas ciegas y con deficiencia visual grave.

- Organizaciones del subsector del mercado: creadas para satisfacer las necesidades de sus socios (en las que se da la doble condición de socio y usuario de la actividad), son productoras de mercado (su producción se destina a la venta a precios económicamente significativos), y pueden distribuir beneficios o excedentes entre los socios usuarios (no en proporción al capital aportado, sino de acuerdo con la actividad que estos realizan en la entidad)⁷. Únicamente las nombraremos, por salirse de nuestro objeto específico de estudio: Cooperativas, Sociedades Laborales, Mutuas y Mutualidades, Centros especiales de empleo, Centros ocupacionales, Enclaves laborales, Empresas de inserción, Cofradías de pescadores, y Grupos empresariales del Tercer Sector.

3. Atendiendo a su naturaleza y áreas de actuación:

Sociás (1998) sintetiza en dos grandes grupos los tipos de entidades no lucrativas que, a su modo de ver, deberían ser considerados en cualquier análisis que se haga sobre la materia:

- Entidades públicas: vinculadas con los respectivos Estados.

- Entidades privadas: que a su vez se sub-dividen en

* De interés particular.

* De interés general: con contraprestación (que puede ser parcial o total) o sin contraprestación.

⁷ Son señaladas como características comunes de estas entidades en el Informe "Sectores de la nueva economía 20+20. Economía Social" (2010), editado por la Escuela de Organización Industrial (Fundación EOI).

En función de sus áreas de actuación, Salamon & Anheir (1992) distinguen cuatro grandes categorías:

- Las que tiene que ver con las agencias de financiación o intermediarias de financiación.
- Las organizaciones orientadas fundamentalmente al servicio de sus miembros.
- Las entidades destinadas a cubrir necesidades de carácter social.
- Las organizaciones que ofrecen servicios orientadas a satisfacer las necesidades espirituales o de creencias religiosas.

Estos autores hacen una propuesta denominada “Clasificación Internacional de Entidades No Lucrativas” (ICNPO), cuya unidad básica de análisis aplicada para la identificación del tipo de actividad económica no es la entidad sino el establecimiento, que es considerado como base de operaciones de la entidad” (Sajardo, 1996:53). Este criterio se traduce en doce grupos mayores de actividad, que a su vez se dividen en veinticuatro subgrupos - éstos últimos no incluidos aquí- (1996:55):

Grupo 1: Cultura y Ocio

Grupo 2: Educación e Investigación

Grupo 3: Salud

Grupo 4: Servicios Sociales

Grupo 5: Medio ambiente

Grupo 6: Desarrollo y Vivienda

Grupo 7: Servicios legales, Defensa y Políticos

Grupo 8: Promoción del Voluntariado e Intermediarios

Grupo 9: Actividades Internacionales

Grupo 10: Actividades Religiosas

Grupo 11: Asociaciones Profesionales, Empresariales y Sindicales

Grupo 12: No Clasificados

Vernis (1998) hace también un intento de clasificación procurando abarcar la gran diversidad de organizaciones que conviven en el sector no lucrativo: tiempo libre; cultura; comunicación; educación; deportes; sociedad; apoyo social; cooperación internacional; medio ambiente; economía social; salud.

De Felipe (1995:89-99) distingue a las ONGs en dos grandes grupos o sectores de actuación:

- ONGs sociales: De Inmigrantes o refugiados; Comunidad gitana; Discapacitados; Drogodependientes; Enfermos de sida; Mayores; Infancia y Familia; Juventud; Mujeres; Reclusos; Transeúntes.
- ONGs de solidaridad internacional: Cooperación al Desarrollo y Derechos humanos.

Por último, Sampedro, Jerez y López (2002:254-255) hacen una clasificación más completa y reciente:

- ONGs de conflicto: en las que priman las demandas y mensajes emitidos a los representantes políticos y ciudadanos.
- ONGs gestoras: se basan en los resultados a corto plazo que faciliten sus actividades y mejoren su competitividad en la búsqueda de recursos materiales.
- Organizaciones de atención y ayuda a personas con carencias básicas: de reciente creación y puestas en marcha por diferentes instituciones (religiosas, sindicatos, partidos políticos) que deciden crear una plataforma de ayuda para aprovechar las oportunidades de proyección social y financiación que poseen sus organizaciones.
- Organizaciones de promoción y de desarrollo comunitario: se preocupan fundamentalmente por comunidades “subdesarrolladas” y por la realización de pequeños proyectos dirigidos a su promoción socio-económica.
- Organizaciones de rehabilitación y prevención social: su fin es atender a las víctimas de catástrofes naturales o conflictos bélicos, así como la rehabilitación y la prevención de los desastres y de sus defectos.
- Organizaciones de “concienciación” y “transformación social”: tratan de identificar las causas que produce la pobreza y sensibilizar a la ciudadanía sobre la importancia del cambio de las estructuras políticas y económicas que dan lugar a la desigualdad entre unas comunidades y otras, así como poner en marcha nuevos modelos de desarrollo basados en la equidad.

4. En función del trabajo voluntario realizado y con un sentido eminentemente práctico, Hoekendijk (1986) distingue dos grandes grupos de entidades:

- Trabajo voluntario a favor de otra categoría: asociaciones tradicionales de voluntarios, organizaciones profesionales (que pueden ser oficiales o voluntarias), acciones alternativas (asistencia crítica y otras actividades similares), e iniciativas voluntarias en el ámbito local.
- Trabajo voluntario en favor del propio grupo, categoría o sociedad: comunidades o grupos de autoayuda, grupos de interés (uniones o ligas), grupos de acción y grupos de mentalización.

5. Atendiendo a la financiación, Hansmann (1986) diferencia cuatro tipos de entidades como resultado de un doble aspecto discriminatorio: según el tipo de financiación (procedencia de su principal fuente de ingresos) y en función de su principal órgano de Gobierno:

Tabla 5: Tipos de entidades atendiendo a la financiación y órganos de gobierno

Tipo de financiación	Gestionadas por un Patronato	Gestionadas por un Equipo directivo
Financiadas con donaciones (Entidades <i>donativas</i>)	Tienen una gran capacidad de atraer donativos de miembros y simpatizantes. Los miembros suelen elegir la junta directiva, por lo que ejercen algún control sobre las actividades de la organización	Relativa ausencia de control sobre los directivos. Suelen ofrecer servicios, aunque sus miembros no tienen por qué ser usuarios de estos.
Financiadas con la venta de servicios (Entidades <i>comerciales</i>)	Sirven a sus miembros a cambio de las cuotas que pagan	Prestan servicios a un coste que excede el coste de los mismos. Los excedentes se invierten en la organización.

Fuente: Hansmann (1986)

6. En cuanto a los modelos de organización o gestión de estas organizaciones, Martínez (1998:129-33) identifica tres tipos básicos de sistemas en las ONGs españolas:

- Sistema de organización y dirección pragmático: aquellas entidades que poseen una estructura, con un grado de formalismo elevado, que está básicamente orientada hacia la acción (el diseño de ésta emerge de las necesidades de la propia acción) y con unos procedimientos de implementación de las decisiones estratégicas competitivos y muy activos, prestando una especial atención al control y evaluación de resultados. Las organizaciones de este tipo están bastante descentralizadas, son poco jerárquicas y potencian la responsabilidad individual.
- Sistema burocrático-mecanicista: el de aquellas entidades que, aunque cuenten con pocos niveles jerárquicos, se distinguen por su centralización (los objetivos son determinados en exclusiva por la dirección; la estrategia se planifica de arriba a abajo) y por el carácter en extremo formal de las relaciones internas (reglas claras, definición de tareas y disciplina). Se trata de organizaciones rígidas, en las que las tareas están muy estandarizadas y el control se percibe como estricto.
- Sistema de alta implicación: el modelo organizativo distintivo de aquellas ONG cuyas procedimientos de implementación de las decisiones estratégicas son activos y a la vez muy cooperativos (las decisiones se toman de manera consensuada y descentralizada), que cuentan con una estructura interna poco jerárquica que favorece el trabajo en equipo y la autorresponsabilidad (la dirección orienta -más que impone- el camino a recorrer) y que se muestran muy receptivas a la incorporación de nuevos valores (consideran importante la capacitación permanente).

Fantova (2001:145) por su parte las divide en torno a dos polos organizativos:

- En un extremo, las organizaciones altamente especializadas, con una burocracia bastante desarrollada y una rígida delimitación de funciones: se observaría en ellas una diferenciación nítida entre los técnicos que diseñan y evalúan, y el personal de atención

directa que ejecuta. Habría separación nítida entre funciones técnicas y funciones administrativas...

- En el otro extremo estarían las organizaciones con estructuras de corte participativo y descentralizado, a través de equipos enlazados. Aquí encajaría la acción voluntaria, bien de manera directa y coordinada por profesionales, bien como personal de apoyo a los mismos.

4.1.3. Modelos de gestión y áreas o departamentos en las ONGs

La estructura organizativa de una entidad no lucrativa podría definirse como “el diseño mediante el cual se administra la organización, que incluye las líneas de autoridad, relación y comunicación entre los diferentes niveles organizativos (oficinas, unidades o centros administrativos), así como la información y los datos que fluyen a través de dichas líneas” (Martínez, 1998:119). Dicha estructura puede variar también dependiendo del tamaño de la organización, su número de miembros y el volumen de trabajo. Bel (2004:309) propone algunos aspectos básicos para guiar la organización en estas entidades:

- Los servicios que ofrecen
- La captación de recursos materiales
- La dirección de las personas que colaboran
- La comunicación de sus mensajes hacia dentro y hacia el exterior

Si hacemos un recorrido histórico sobre la evolución de la gestión de las ONGs, nos encontramos con que a principios de siglo XX resultaba un aspecto cuestionable de estas entidades, pero en las últimas décadas del mismo y principios del siglo XXI experimenta una gran mejoría por lo que se refiere a su eficacia y eficiencia. Los análisis realizados a finales del siglo XX se hacían sobre todo contraponiendo la gestión las ONGs con la de las entidades lucrativas, debido a las diferencias insalvables en relación a los resultados económicos entre ambos sectores (Aragón-Correa, Rubio y Casado, 2004:11-14):

- *Planificación y organización*: lo más singular en las ONGs respecto a las entidades lucrativas son los problemas que surgen a la hora de determinar los objetivos y medir su buen o mal funcionamiento.

- *Gobierno*: el rol de los consejeros de las organizaciones lucrativas es distinto del de las no lucrativas. En las primeras, estos deben salvaguardar los intereses de los accionistas o propietarios de sus empresas, mientras que en las últimas los consejeros deben velar por el cumplimiento de la misión definida por los que promueven la entidad. En las entidades no lucrativas deben de ser más celosos por mantener la razón de ser específica de las mismas.

- *Recursos humanos*: en este campo, la diferencia fundamental reside en la participación de voluntarios no remunerados como trabajadores de la organización, característica más frecuente entre las entidades del Tercer Sector (sobre todo en Asociaciones). Asimismo, respecto a los trabajadores remunerados de las entidades no lucrativas, hay que subrayar el componente motivacional del mismo, lo cual va a repercutir en la implicación del trabajador.

- *Finanzas*: por las propias características de las organizaciones del Tercer Sector, existe cierta dificultad en capitalizar los recursos económicos, lo cual influye de que las contribuciones financieras que se realicen a las mismas sean de carácter finalista, es decir, que se espera que sirvan para la actividad concreta que motivó la contribución. Además, el posible excedente financiero acumulado crea numerosos problemas vinculados con el escepticismo social y la rebeldía de sus miembros o asociados.

- *Marketing*: en las entidades del Tercer Sector el papel del beneficiario dista mucho del que juega el omnipotente cliente en las empresas (que en este caso sí aporta fondos a la organización), por lo que la función de marketing está menos extendida entre las organizaciones no lucrativas. La cuestión, desde la perspectiva marketiniana, es cómo concertar la satisfacción de quienes contribuyen con fondos a la organización y quienes reciben fondos de la misma.

Sin embargo, los mismos autores señalan que estos rasgos diferenciadores de la gestión entre los dos tipos de entidades se empezaron a homogeneizar a comienzos del siglo XXI debido a:

- El aumento de contratación de personal retribuido por numerosas entidades no lucrativas.
- La ley española que faculta a estas a ser propietarias de actividades empresariales⁸.
- El incremento de la competencia entre ellas.
- La relevancia otorgada por las empresas a la realización de acciones socialmente responsables.
- La más elevada motivación de sus empleados en base a planteamientos no exclusivamente retributivos.

Como consecuencia del estudio realizado y de la evolución experimentada, propusieron un modelo de gestión denominado “de Triple Corona” (MGTC), basado en programas concéntricos en torno a los objetivos específicos de la organización, en el que cabe distinguir tres aspectos (Aragón-Correa y otros, 2004:89):

- La corona central de la gestión: determina el núcleo básico de la organización y se refiere a su razón de ser (misión), elegida libremente por sus promotores.

⁸ Ley 49/2002, de 23 de diciembre, de régimen fiscal de las entidades sin fines lucrativos y de los incentivos fiscales al mecenazgo.

- La corona intermedia de la gestión: precisa una jerarquía de objetivos para la consecución de la razón de ser de la organización.
- La corona externa de gestión: se refiere a los programas y planes específicos para alcanzar los objetivos planteados.

La tendencia desde finales de siglo venía apuntando en definitiva a una mayor profesionalización en la gestión y al fortalecimiento institucional de muchas organizaciones, como respuesta a la creciente exigencia de eficacia en la prestación de sus servicios y en la atención de sus voluntarios -en el caso de que existieran- (Vernis y Otros, 2004).

Sin embargo, en los últimos años marcados por la crisis económica -que apunta a una lucha por la supervivencia, cuando no a la desaparición de numerosas entidades-, parece que hemos entrado en una fase de retroceso en la gestión de estas organizaciones, caracterizada por los despidos masivos y por un trabajo que si antes era realizado por personal contratado, vuelve a ser asumido en ocasiones por voluntarios. También nos encontramos con que no pocas organizaciones están intentando integrarse en redes o plataformas –de las que trataremos más adelante- buscando sinergias entre sí, o a través de fusiones entre ellas⁹, con el fin de compartir recursos, fortalecer sus objetivos e incrementar sus posibilidades de influencia. Precisamente por esto, uno de los objetivos que nos proponemos en nuestro trabajo es el de conocer el grado de profesionalización en la gestión –en especial de la comunicación- por el que atraviesan en la actualidad las entidades objeto de estudio.

Aportamos en este sentido -aunque se trate de ONGDs pertenecientes a la CONGDE- algunos datos recopilados en julio del 2013 sobre las consecuencias de la crisis económica en los recortes de personal de estas entidades, también reflejo de la disminución de sus ingresos¹⁰. Pensamos que podrán ser orientativos a la hora de analizar los resultados obtenidos sobre la gestión de las ONGs seleccionadas en nuestro trabajo.

Según dicha encuesta, en los años 2012-2013:

- El 96% de las ONGD ha visto disminuir sus fondos públicos.
- En el 57% de las ONGD ha disminuido el volumen de fondos privados obtenidos.

⁹ Ejemplos recientes de este fenómeno asociativo son: Solidaridad Internacional, Habitafrica e Ipade, que se unieron en “Alianza por la Solidaridad” en el 2010; Fundación Luis Vives y Acción contra el Hambre se fusionaron en “Acción contra el Hambre” en diciembre 2012; Intervida y Educación sin fronteras se fusionaron en “Educo” en septiembre del 2013.

¹⁰ Los datos recopilados en julio del 2013 corresponden al año 2012 y a enero-junio del 2013, tras una encuesta enviada a las 103 organizaciones socias de las CONGDE, que fue respondida por 71 de estas.

- En el 51% de las ONGD ha disminuido el número de personas socias (el 30% las mantiene y el 19% las aumenta).
- Respecto al personal contratado:
 - Reducción del sueldo.....18%
 - ERTE.....4%
 - ERE.....6%
 - Personal voluntario asume actividades/tareas del personal contratado.....6%
 - Reducción de jornada.....14%
 - Reducción de personal.....31%
 - Otras (recortes de gastos, etc).....22%
- Casi el 50% de las ONGD ha mantenido el número de personas voluntarias, el 37% lo ha aumentado y el 13% disminuido.

A continuación nos proponemos abordar con más detenimiento los principales Departamentos o Áreas de trabajo que pueden configurar la estructura de estas instituciones en España. Para ello nos basaremos en una investigación realizada por la Fundación Luis Vives (2004) y plasmada en el “*Manual de ayuda para la Gestión de entidades no lucrativas*”¹¹ (Asis, 2004). Atendiendo a esta investigación, se podrían distinguir las siguientes áreas que de una u otra forma existen en buena parte de las ONG españolas con carácter de permanencia y sostenibilidad:

1. Departamento de Proyectos
2. Departamento de Administración y Finanzas
3. Área de Recursos Humanos
4. Departamento de Comunicación
5. Dirección de la organización

Desarrollamos brevemente los cometidos principales de cada área o departamento según el citado Manual, complementándolos con aportaciones procedentes de diversos autores como Vernis (1998), Aragonés (1998), Fantova (2001), Bel (2004), Wilcox (2006) y Xifra (2011), que también se refieren a ellos.

1. *Departamento de Proyectos*

Tiene sentido comenzar por esta área, pues en este tipo de organizaciones es la que muestra más claramente su razón de ser, ya que se ocupa de desarrollar las actividades

¹¹ El trabajo responde a un estudio de diagnóstico realizado durante el año 2002 con 12 ONGs españolas y la posterior estructuración de las conclusiones obtenidas en el trabajo de campo.

que le son propias. El número de personas que forman este departamento dependerá de los proyectos realizados y su envergadura. En unas entidades existe una persona responsable y coordinadora de cada proyecto; en otras, una misma persona puede asumir el seguimiento de varios proyectos. También los financiadores pueden determinar quién asumirá la gestión de sus proyectos, por ejemplo a través de un único responsable que los coordine. Por otra parte, y en función de la magnitud de la entidad o de los proyectos, también puede que sean diferentes las personas que intervienen en su formulación, ejecución, seguimiento y justificación.

Cuando una entidad desarrolla diversos tipos de proyectos (por ejemplo voluntariado, cooperación y/o sensibilización, etc.), el tamaño y dimensiones de los mismos puede dar lugar a varios departamentos distintos o subdepartamentos dentro del departamento de Proyectos.

La relación de esta área con el Departamento de comunicación será especialmente importante, pues a éste le interesa conocer de cerca y de manera constante los contenidos que han de ser comunicados a sus diversos públicos o grupos de interés. También deberá estar muy coordinada y relacionada con las demás áreas de la organización, pues la ejecución de los proyectos lleva consigo implicaciones de recursos humanos, administrativo-financieros, y por supuesto directrices u orientaciones por parte de la dirección.

2. Departamento de Administración y Finanzas

Este departamento se encuentra al servicio del resto de departamentos o procesos de la organización, de manera instrumental. En un entorno como el actual, cambiante y turbulento, es lógico pretender una orientación dirigida a la obtención de ingresos; pero en el caso de las organizaciones no lucrativas, la búsqueda del beneficio es sustituida por una orientación capaz de crear valor en el corto, medio y largo plazo, para asegurar la subsistencia como organización y el mantenimiento de sus actividades al servicio de la sociedad (Fantova, 2001). Por ello, salvo aquellas organizaciones cuyo patrimonio permite costear su actividad, la mayor parte de las organizaciones no lucrativas dedican tiempo y esfuerzo a conseguir recursos materiales para llevar a cabo sus objetivos, extremando la transparencia y el rigor.

Las principales funciones que debe desarrollar este departamento se refieren principalmente a los siguientes cometidos, muy relacionados entre sí:

- Contabilidad y elaboración de informes (cuentas de resultados y balances, declaraciones tributarias, informes y/o memorias para la dirección o entidades dependientes, auditoría, etc).

- Gestión de tesorería y relaciones con las entidades bancarias.
- Elaboración y seguimiento del presupuesto.

Es un área muy importante sin la que las ONGs -sean del tamaño que sean- no pueden subsistir, ya que de su profesionalidad dependerá la confianza generada hacia los donantes y/u organismos públicos o privados, para que respalden sus actividades a través de la financiación. En el caso de entidades pequeñas, a veces externalizan esta gestión mediante la contratación de una asesoría externa.

Por lo que se refiere a la financiación de estas entidades, existe un largo debate en torno al origen y dependencia de los fondos económicos; oscila entre la necesidad de sustentarse sobre las aportaciones ciudadanas y/o de las empresas, o que tengan en el sector público su principal financiador. Escoger una forma u otra de financiación “implica tomar una decisión estratégica muy importante para la entidad. La preponderancia de una determinada fuente de financiación marcará seguramente, poco o mucho, el carácter y las actuaciones de cada organización” (Vernis, 1998:116).

Pero la realidad es que ninguno de los dos métodos de financiación señalados es capaz, por sí sólo, de asumir el mantenimiento de estas instituciones –según señala el Manual-, por lo que todas las entidades buscan diversificar cada vez más sus fuentes de financiación para no depender de las subvenciones. De hecho, los planes estratégicos de la mayoría recogen entre sus objetivos la implicación progresiva de los ciudadanos y una creciente orientación hacia el sector empresarial. Como resultado de la combinación de las diferentes formas de financiación, cada entidad tendrá una estructura de financiación propia, con sus correspondientes ventajas e inconvenientes en relación con diversos factores (Vernis, 1998:116):

- El grado de riesgo: cuanto más pequeño es el número de fuentes de financiación mayor es el riesgo con que se trabaja.
- La dependencia: estrechamente ligada al riesgo. Cuanto más grande es nuestra dependencia de una institución o de un colectivo de socios determinado, más posibilidades habrá de verse afectado de manera grave por una crisis coyuntural, un cambio de criterios o sencillamente por diferentes maneras de enfocar una cuestión.
- La complejidad de la gestión: que se va incrementando cuanto mayor se hace la organización, e implica necesariamente destinar recursos a la misma, así como la necesidad de dar rendimiento de cuentas y atender adecuadamente a todos aquellos que han cedido su dinero a los proyectos requeridos.

- Tesorería: hay que tener presente la relación entre los cobros y los pagos a los que tiene que hacer frente la entidad. Hay que recordar que muchas entidades no lucrativas cobran las subvenciones a posteriori.

Una de las técnicas esenciales de relaciones públicas encaminada a la búsqueda de financiación y desarrollada por Fundaciones, ONGs y otras entidades no lucrativas, es el *fundraising*. Xifra (2011:228) lo define como el “conjunto de acciones que lleva a cabo una organización sin ánimo de lucro para obtener donaciones para su financiación o para una determinada causa o propósito. Los públicos de estos proyectos son los donantes reales y potenciales”.

Las fuentes externas de los fondos pueden ser por tanto muy diversas: cuotas de socios, donaciones puntuales de particulares, herencias o legados, las diversas formas de subvenciones públicas, etc. Por lo que se refiere a las fórmulas de captación de fondos utilizadas por las ONGs con respecto a las empresas, se podrían sintetizar en las siguientes (Vernis, 1998; Wilcox, 2006; y Xifra, 2011):

- El mecenazgo: la contribución -económica o material- que aporta una empresa al desarrollo de un evento o a la ejecución de un proyecto, ajenos a la actividad habitual de esa empresa. Su finalidad -no siempre fácil de concretar- es afinar la reputación, responsabilidad social, etc. de la empresa.
- El patrocinio: es la acción o actividad organizada -económica o material- por la que una empresa u organización colaboran en favor de una persona o entidad, con la finalidad de obtener en contrapartida un beneficio publicitario.
- El marketing con causa: táctica que supone una fuente de recursos para las ONGs y al que también recurren algunas empresas o sectores competitivos que suelen esforzarse por destacar y mejorar su responsabilidad social corporativa mediante la colaboración con una organización sin ánimo de lucro para promover una causa.
- El *merchandising*: la venta de elementos con la imagen de la entidad es otra modalidad de captación de fondos que se ha desarrollado en los últimos años gracias a la importancia creciente de los valores de la solidaridad y la cooperación en nuestra sociedad. Pero la venta de este tipo de materiales “ha de ser concebida nada más que como un elemento adicional y secundario de las estrategias de comunicación y financiación; es decir, que se ha de distinguir claramente de la venta de servicios relacionados con la misión” (Vernis, 1998:121).

Es importante que las ONGs elijan adecuadamente el tipo de empresa con quien realizar estas prácticas de captación de fondos, y que las empresas reflexionen estratégicamente sobre el tipo de organización benéfica o causa que van a apoyar, pues conviene que esté

relacionada de alguna manera con sus productos o servicios, etc. En este sentido, y aunque se refiera principalmente a ONGs que trabajan en el ámbito de la cooperación al desarrollo (ONGD), el Código de Conducta de la CONGDE (2008:18-19)¹² establece diversas pautas de interés que pueden orientar en el trabajo conjunto ONGs-empresas.

Esta área tiene también una relación especialmente importante con el Departamento de comunicación, pues las acciones encaminadas a la captación de fondos han de dirigirse a todos los públicos deseados con el fin de lograr una amplia difusión y obtener los resultados esperados, además de estar orientadas a agradecer la contribución de los socios y/o donantes, y comunicar cuál ha sido el destino de los fondos.

3. Área de Recursos Humanos

Si el equipo humano supone el principal activo de cualquier organización, especialmente lo es en las entidades sin ánimo de lucro, pues quienes en ellas trabajan o colaboran normalmente cuentan con un fuerte componente de identificación con los fines y objetivos. Vernis (1998:135-136) destaca cuatro características comunes a los recursos humanos en estas organizaciones:

- Las personas que colaboran con este tipo de entidades creen en los valores que éstas defienden.
- El hecho de que estas organizaciones tengan objetivos generalmente con efectos a largo plazo, hace difícil a veces la concreción y la medición del resultado.
- Los recursos humanos se componen de una variedad de colectivos que, aunque aportan una riqueza indiscutible, también plantean problemas de gestión.
- Las expectativas en lo que se refiere al ambiente de trabajo y a la participación son muy elevadas. Si no se cumplieran, pueden aparecer problemas de motivación, por lo que es necesario potenciar la participación y las relaciones interpersonales fluidas.

Lo normal suele ser que las personas que trabajan en las ONGs “formen grupos heterogéneos, con dedicación y horarios diversos a veces difíciles de coordinar. Por todo ello es esencial mantener una adecuada estrategia en su gestión y dirección” (Bel, 2004:310), y se deduce el papel relevante de las estrategias de comunicación interna desarrolladas desde el departamento de comunicación, lo que lleva a que ambos departamentos trabajen necesariamente interconectados.

¹² La Coordinadora para el Desarrollo de ONGDs España ha publicado en el 2012 el Documento “Sobre la transparencia y la rendición de cuentas en las ONGDs”. Pero es en el Código de conducta (2008) citado donde se trata del trabajo conjunto entre las ONGs y las empresas. El Documento del 2012 asume y ratifica el Código del 2008.

Pérez-Díaz y López (2003) insisten también en la importancia de los recursos humanos en estas entidades por dos motivos: la actividad realizada por las entidades del Tercer Sector (los servicios personales) es especialmente intensiva en trabajo; y ante la escasa capacidad de generar recursos y emplear asalariados, numerosas organizaciones dependen del trabajo voluntario.

La responsabilidad de seleccionar los recursos humanos en estas organizaciones recaerá -según su tamaño- en una o diversas personas, o incluso puede depender del propio director o gerente. El equipo humano de estas entidades suele estar formado principalmente por:

- Personal contratado: debe aportar “profesionalidad y estar también imbuido de los valores de la organización. La remuneración manifestará el equilibrio entre las necesidades del trabajador y de la organización, siempre en coherencia con sus valores” (Bel, 2004:310). Es importante -por parte de la dirección- supervisar aspectos que van desde las características del puesto de trabajo y los recursos materiales con que cuenta, hasta la formación de quien desarrolla cada tarea, la regularización adecuada de sus contratos, la motivación, etc. También la comunicación juega aquí un importante papel, para que existan los cauces de transmisión de información y sinergias entre la dirección y los diferentes miembros del equipo humano contratado.
- Personas voluntarias: colaboran de manera desinteresada en las actividades o fines de la organización, sin remuneración alguna.

En la mayoría de las entidades conviven ambas modalidades (profesionales y voluntarios) y su buena convivencia “ha de buscarse en la claridad y transparencia con que la organización trate a ambos colectivos, estableciendo sus derechos y deberes” (2004:311).

4. Departamento de comunicación

Esta área será ampliamente desarrollada en el siguiente punto, por lo que ahora simplemente señalaremos que su constitución supone una apuesta estratégica para vertebrar a todos los agentes de la entidad y proyectarla hacia el exterior. Como se ha podido ver hasta el momento, las demás áreas de gestión señaladas tienen un componente de comunicación muy importante, que hace que se interrelacionen fuertemente: “si conseguimos recursos financieros de determinados sectores, tendremos que estructurar nuestras actividades de una determinada manera y dedicar determinadas personas al proyecto. Y viceversa, si captamos determinadas personas para el proyecto, éstas nos estructurarán las actividades de una manera concreta y atraerán unos recursos financieros específicos y no otros. Esto hace que la comunicación se deba entender como

un elemento central e integrador de las actividades que desarrolla la entidad, y no como una cosa que siempre dejamos para el final” (Aragonés, 1998:156).

Las funciones realizadas desde este departamento –según señala el Manual que venimos citando- dependerán de la asignación de recursos (tanto humanos como económicos) otorgada por la dirección y reflejados en el presupuesto, que van desde las desarrolladas en torno a la marca e imagen corporativa, pasando por la comunicación interna, las relaciones con los medios (Gabinete de prensa), la elaboración de materiales, realización de eventos, captación de fondos, relaciones institucionales, etc. Las primeras acciones de comunicación realizadas desde las ONGs recaían sobre algún miembro del Patronato o de la Dirección y con el tiempo se van poniendo cada vez más en manos de profesionales contratados del ámbito de la comunicación: creando un departamento propio, a través de agencias externas, o combinando ambas modalidades. En algunos casos su origen se encuentra ligado al tradicional Gabinete de Prensa (García, 2005). También es frecuente la colaboración de personal voluntario, que supone en general una ayuda innegable ya que apoya al contratado en numerosas tareas y alivia la carga de trabajo. Como también hemos señalado, con motivo de la crisis económica actual que ha afectado fuertemente al sector, en nuestra investigación conoceremos cuál es la situación laboral de las personas que componen este departamento en las ONGs objeto de estudio, para confirmar si se mantiene o no la tendencia señalada.

Finalmente apuntaremos que el trabajo en red desarrollado por algunas organizaciones¹³ (varias de ellas objeto de nuestro estudio) tiene mucho que ver con la gestión de la comunicación. No todas las entidades disponen de los recursos necesarios, ni siempre les resulta sencillo coordinarse entre ellas, por lo que en ocasiones se considera más eficaz poder unir en una misma comunicación a varias organizaciones que buscan lo mismo, ya que el mensaje puede ganar en fuerza, difusión, e impacto en los medios, y por tanto en credibilidad y justificación para la opinión pública.

También puede existir un trabajo de comunicación en red “interno”, en el caso de ONGs que cuentan con una oficina central y diversas delegaciones diseminadas por el territorio nacional o incluso por otros países. En este caso debería haber una consonancia entre la comunicación y mensajes generados desde las oficinas centrales y los de las delegaciones, aunque éstas cuenten con un elevado grado de autonomía puesto que realizan acciones propias.

¹³ Como la CONGDE, la Plataforma de ONGs de Voluntariado, la Plataforma Pobreza Cero, Federaciones de entidades en torno a un tipo de servicio, etc.

5. Dirección de la organización

Normalmente el grupo de personas que impulsó la creación de estas entidades o aquellos que en el tiempo se identifican fielmente con sus fines, forman el Patronato o dirección de la entidad y la Junta directiva. Como tales, asumen la necesidad de ser fieles a la misión y visión originaria, así como la elaboración de la estrategia organizativa y las orientaciones a corto y largo plazo.

Lo más habitual -conforme las organizaciones crecen- es nombrar un/a director/a o gerente, que asume la coordinación de todas las áreas mencionadas anteriormente: ejecuta las acciones determinadas a corto y medio plazo, informa periódicamente al Patronato o Asamblea de la entidad, y sirve de canal intermediario entre éste y el equipo humano. El trabajo del responsable ejecutivo reúne por tanto las tareas de prever, supervisar, animar, comunicar o motivar. En todo momento deberá tener presentes los objetivos, las acciones previstas para desarrollarlos y los recursos necesarios.

También en este caso es fundamental la relación entre el órgano directivo de la entidad y el Departamento de comunicación, para colaborar estrechamente en la transmisión de objetivos a todos los niveles en la organización y en su ejecución.

Como acabamos de señalar, una de las funciones que son responsabilidad de la dirección de estas organizaciones es la elaboración de la estrategia, en la que nos detendremos brevemente puesto que en ella deberá inspirarse toda estrategia de comunicación, y debería impregnar toda la actividad de estas entidades. Dirigir una ONG con estrategia “exige conocer y saber aplicar adecuadamente determinadas técnicas; pero ante todo, requiere una disposición mental y una actitud adecuadas que deben ser compartidas por quienes las integran” (Mataix, 2001:26-27). Para que una estrategia sea eficaz, debe iniciarse en la alta dirección e involucrar y responsabilizar a todos, pues se trata de una nueva cultura que contribuye al desarrollo organizacional por medio del análisis, la creatividad y el control (Navajo, 2009). Es por tanto fundamental “que los miembros de la Junta Directiva o del Patronato sobre quienes recae la responsabilidad de impulsar el cambio, asuman a fondo sus funciones, de manera que se dé un verdadero liderazgo en la organización” (Bel, 2004:309).

En un entorno cambiante como el actual –que también afecta al sector no lucrativo- la flexibilidad y capacidad de adaptación son dos de las cualidades más valoradas en las organizaciones, que no sólo han de ser capaces de sobrevivir a los cambios del entorno, sino que han de saber adelantarse con buenas dosis de creatividad e imaginación. Los sistemas clásicos de dirección y gestión se vienen mostrando ineficaces en el intento de

conseguir dicha adaptación, por lo que para resolver esta necesidad es por lo que aparece la planificación o dirección estratégica en las ONGs (Navajo, 2009).

No nos extenderemos en este aspecto, aunque sí señalaremos que la estrategia en una ONG debería responder al menos a las siguientes preguntas (Vernis, 1998:70):

- ¿A qué colectivos nos dirigimos?
- ¿Qué servicios prestamos?
- ¿Cómo lo hacemos?
- ¿En qué nos diferenciamos de otras organizaciones parecidas?

Martínez (1998:109-111) identifica cuatro pasos básicos en el diseño de un sistema de planificación para este tipo de organizaciones, atendiendo a opiniones de diversos expertos:

- Definición de la visión y de la misión por parte de la dirección. Estas han de ser conocidas, entendidas y adoptadas por todos los miembros de la ONGD.
 - Establecimiento de los objetivos: han de ser compatibles con la misión y facilitar el cumplimiento de la misma.
 - Implementar las decisiones adoptadas mediante la determinación y asignación de tareas, acomodándose a la cultura y medios de los beneficiarios para satisfacer sus necesidades.
 - Determinación de un proceso de control encaminado a supervisar tanto el cumplimiento de los objetivos y la evaluación del personal, como la asignación de los fondos disponibles.
- Navajo (2009) coincide básicamente con estos puntos, añadiendo dos formulaciones más:
- La definición de las estrategias (tras la definición de los objetivos)
 - La redacción del plan estratégico

En esta línea nos parece de interés señalar brevemente las principales características de los sistemas de dirección más habituales en las ONG, recogidos por Martínez (1998:108) tras analizar los sistemas de 42 reconocidas ONGDs españolas. Si bien se refieren a organizaciones dedicadas a la cooperación al desarrollo, pueden aplicarse al resto de entidades del sector:

- La participación del personal en la determinación de los objetivos es parte fundamental del proceso de planificación de las ONGD, y estos objetivos se establecen de forma consensuada entre los miembros de la organización. Una Dirección por Objetivos necesita un alto grado de autonomía del personal y de unos sistemas formalizados de planificación; ambos rasgos se dan en el sector.
- Las ONGD entienden que establecer sistemas rígidos de control no limita la autonomía personal, cosa que sí produce la falta de participación en la determinación de los objetivos.

También consideran que si el presupuesto se utiliza como herramienta de planificación limita más la libertad del personal que si se utiliza como instrumento de control.

- La dirección se caracteriza por ser situacional: flexible, dinámica y activa. Por tanto parece que existe el propósito de adecuarse a los cambios que se producen en el medio ambiente y la comunidad en que se trabaja. Asimismo las tareas propias de la gestión de las ONGD se definen como complejas, muy interrelacionadas, no rutinarias y no estructuradas.

- Un sistema de control exhaustivo no depende tan sólo de los estilos de liderazgo, sino también del tipo y de las características de las tareas a realizar. La necesidad de control aumenta conforme lo hace el grado de dirección situacional y la complejidad de las acciones.

La dirección por objetivos es también recomendada para las ONGs por Drucker (1993:207-215), como el “sistema de planificación que mejor se adapta a las necesidades del sector no lucrativo, por incluir los siguientes elementos: la orientación hacia el cumplimiento de la misión, la necesidad de definir con precisión los resultados que se espera, y el contar con una base de donantes y voluntarios que hacen que la organización no sea propietaria de los recursos disponibles”.

4.2. La comunicación en las ONG españolas

4.2.1. *Origen y evolución de los Gabinetes de comunicación en las ONGs*

En la sociedad española anterior a la democracia apenas existe experiencia en cuanto a participación desde la sociedad civil en la solución de los asuntos de interés ciudadano. Es por tanto a partir de los años 80 cuando las ONG en España empiezan a ser progresivamente conscientes del importante papel que pueden desempeñar con su trabajo, y se empeñan en mejorar su nivel de profesionalización, así como su concienciación sobre la necesidad de incorporar una gestión estratégica de la comunicación a la estructura organizativa. Conforme estas entidades empiezan a determinar sus líneas estratégicas, comienzan a pensar de manera más cuidadosa acerca de los públicos a los que quieren dirigir sus mensajes, así como los objetivos que pretenden conseguir con ellos (García, 2006).

Como se ha señalado en puntos anteriores, los primeros Gabinetes de comunicación “nacieron en España a partir fundamentalmente de mediados de los años 70 del siglo pasado, con un contexto imprescindible para el desarrollo de la comunicación organizacional: la democracia y la economía de mercado (...). Pese a que su perfil es todavía incipiente y a que mantienen discrepancias sobre la conveniencia o no de realizar

comunicación organizacional, los Gabinetes de comunicación en el Tercer Sector empiezan a ser una realidad” (García, 2006:3). Hasta finales de los años 80 no empiezan a consolidarse en las ONG las áreas dedicadas en exclusiva a la gestión de la comunicación, y será en la década de los 90 cuando las ONG más desarrolladas comienzan a darse cuenta de que sólo siendo transparentes y comunicando de forma clara y estratégica, conseguirán los apoyos necesarios para crear una sólida base social y consistencia económica. En este sentido, en 1997 el 90% de las ONG registradas en las CONGDE contaban con un Departamento de comunicación. Los principales motivos que impulsaron a la creación de estos departamentos de comunicación en estas entidades fueron la necesidad de incrementar su conocimiento por parte del público, la toma de conciencia de la importancia que tiene la comunicación en el desarrollo de la misión de las ONGD, y la necesidad de agrupar bajo una misma estructura diversidad de funciones (García, 2006). Por lo que se refiere a la inclusión de estrategias que dirijan y orienten la comunicación de las ONGD, “es también un hecho reciente y en continua mejora. Con frecuencia, dos o tres años después de la creación y consolidación del departamento de comunicación, cada institución incorpora la primera estrategia comunicativa” (González, 2006:79).

A principios del año 2000, según estudios realizados por González (2005b:2-3 y 2006a:78), los rasgos principales de los Departamentos de comunicación de las ONGD españolas eran los siguientes:

- Juventud: la mayoría de los gabinetes se empiezan a consolidar en la década de los 90 y comienzan a tomar conciencia progresivamente de la importancia que tiene la comunicación para el desarrollo de su misión en dicha década.
- Incremento de la profesionalización y las estrategias: por lo que se refiere al perfil de los responsables de estos departamentos, en los primeros momentos la gestión de la comunicación en las ONG era desarrollada por voluntarios con conocimientos y/o interés en este campo, e incluso compartida por parte de alguno de los fundadores de la institución o miembros del equipo directivo. Posteriormente, con el crecimiento del presupuesto de estas entidades –y la ya señalada evolución en su gestión-, se van contratando profesionales de la comunicación, apoyados por voluntarios. A medida que estos departamentos se profesionalizan, “van desarrollando Planes de comunicación con objetivos planificados y bien determinados, superando planteamientos iniciales generalistas –compendio de aspiraciones o declaración de intenciones- en los que se adjudican recursos, personal, planificación de tiempos y presupuestos concretos, que puedan ser objeto de una evaluación de eficacia” (2005b:2-3).
- Aumento de recursos adjudicados. Un factor que incide directamente en el crecimiento y consolidación de estos departamentos es el presupuesto que estas organizaciones asignan a la comunicación. Los recursos destinados a los departamentos de comunicación

han experimentado un cuantioso incremento desde su creación hasta la actualidad y “la comunicación estratégica es actualmente una de las apuestas de bastantes ONGs, percibida por la mayor parte de quienes la realizan como una inversión. Cada vez es más frecuente que en los planes de comunicación de estas instituciones se establezcan partidas presupuestarias concretas destinadas a cada una de las acciones comunicativas que se realizan. Este hecho ha contribuido a facilitar un diseño y un uso más realista de esta herramienta” (2005b:3).

- Continuo proceso de transformación y mejora. Para coordinar todos estos esfuerzos comunicativos y como un avance más, la figura del *Dircom* se va abriendo paso en las ONGs. Su papel de mediador entre la entidad y los públicos, así como para dirigir el departamento de comunicación con sus diferentes competencias y personas, ha hecho necesario su trabajo para establecer estrategias que sirvan para que la organización adquiera fortaleza interna (públicos internos) y externa (la sociedad, los organismos y los medios de comunicación). Pero al mismo tiempo, parece que en muy pocos casos (sólo en las organizaciones más grandes) puede hablarse del *Dircom* como profesional ubicado en el primer nivel del organigrama. Sin embargo este puesto todavía se encuentra en la mayoría de las ONGs “entre el profesional de la comunicación y/o un miembro de la propia institución que asume estas funciones (...), lo que denota un nivel bajo de profesionalización por el momento. La escasez de recursos humanos en gran parte de las entidades del Tercer Sector provoca que, en la mayoría de los casos, todas las responsabilidades del departamento de comunicación recaigan sobre una persona” (García, 2005:191).

Sobre el papel determinante de los *Dircom* en los Gabinetes de comunicación en las ONGs, la responsable de Comunicación de la Plataforma del Voluntariado en España Esther Díez, señalaba las siguientes funciones, en una entrevista realizada en el 2006 y recogida por Molina (2007:291): “saber canalizar la marca, implantar políticas de comunicación, elaborar con eficacia e imaginación la planificación de medios, y desarrollar una comunicación interna fluida entre los miembros de la organización, es imprescindible para que la ONG pueda realizar una gestión positiva de su imagen ante la sociedad”. Díez aseguraba además que cuando un *Dircom* hace su trabajo de manera profesional y con medios, la reputación corporativa y la imagen de la ONG sube enteros, lo que permite aumentar los cauces de financiación y conseguir mayor número de objetivos. Entre los aspectos humanos requeridos por el perfil del *Dircom* para estas entidades, los profesionales de las ONG coinciden en señalar “la capacidad de imaginación para suplir con ingenio la falta de recursos; la capacidad de negociación para sacar las mejores condiciones a los escasos planes de publicidad; la capacitación docente para seguir enseñando la importancia de la comunicación en la sociedad de la información sin caer en

el desaliento; y la paciencia para seguir escuchando aquello de que *'bueno, cuando nos concedan el proyecto pondremos a un/a estudiante de periodismo para que haga las notas de prensa'*, siempre confundiendo Gabinete de comunicación con Gabinete de prensa" (Molina, 2007:290).

También Álvarez (2012:247) ha señalado recientemente algunas de las características específicas que van teniendo los Departamentos de comunicación de las ONGs en los últimos años:

- Identificación con los objetivos de la institución
- Alta implicación personal de los profesionales
- Escasa remuneración
- Escasos recursos para el desarrollo de las tareas comunicativas
- Profesionales con gran multidisciplinariedad
- Comunicación descentralizada y trabajo en red
- Apoyo por parte del voluntariado
- Formación continua constante
- Alta valoración social y menor prestigio profesional entre colegas
- Flexibilidad de horarios y buen clima de trabajo

En los momentos actuales de crisis económica intentaremos comprobar -a través del estudio de las ONGs analizadas en nuestro trabajo- si estas características y objetivos siguen estando presentes en los Gabinetes de comunicación de dichas entidades.

4.2.2. Configuración actual de los Gabinetes de comunicación y sus grupos de interés

Según las propuestas recogidas en el punto tercero de nuestra investigación, sobre la estructura de los Gabinetes de comunicación en general, podemos decir que en el caso de las ONGs están configurados de manera similar a los de cualquier organización, y giran en torno a dos áreas principales: comunicación interna y comunicación externa, ambas coordinadas por un Director de Departamento o *Dircom* (Bel, 2004). En algunos casos incluyen dentro de la comunicación externa al *Gabinete de Prensa* o Área de Relaciones con los medios -con o sin figura del Jefe de Prensa-, y disponen como área independiente o incluida en el Gabinete la de publicidad y el marketing.

Es decir, cada ONG crea y organiza su Gabinete de comunicación atendiendo a los objetivos generales propuestos por su organización, los diferentes públicos internos y externos (de los que trataremos en el punto siguiente), y los recursos destinados a dicho departamento. De tal manera que no son pocos los estudiosos del Tercer Sector para

quienes hay una clara correlación “entre una gestión profesionalizada de la comunicación y la existencia de un departamento de comunicación” (Balas, 2011:213). También nos hemos referido a las modalidades principales en que las organizaciones gestionan su comunicación (los Departamentos internos, los Departamentos externos/Agencias, o la combinación de ambas modalidades).

Entre todas las tareas realizadas en un Gabinete de comunicación, el trabajo con todos sus públicos de interés es uno de los retos que afrontan las ONGs desde comienzos del siglo XXI: “mejorar los sistemas de comunicación y difusión de nuestras actividades. Mejorar la comunicación de lo que hacemos, en todas las direcciones: hacia los distintos miembros, hacia los destinatarios, hacia la sociedad, las administraciones públicas, etc. Darnos a conocer, proyectarnos al resto de la sociedad, visibilizarnos. Ello debe servir para conseguir un mayor conocimiento de los temas y necesidades sociales en los que trabajamos y una mayor sensibilización de la población, que contribuya a fomentar la participación social en nuestro entorno” (De la Riva, 2002:22).

En relación a las actividades desarrolladas por estos Gabinetes, algunos expertos opinan que sus responsables se dedican mayoritariamente a la gestión de las relaciones con los medios, lo que les aproximaría al modelo de un Gabinete de prensa (Balas, 2011). Pero también es frecuente encontrar numerosas entidades que han evolucionado hacia un Gabinete de comunicación integral que gestiona las relaciones con todos los públicos de interés, y en los que dichas funciones se cubren por varias personas, o desde otras áreas (Almansa, 2011). En nuestro trabajo analizaremos cuál es la tendencia actual en las entidades objeto de nuestro estudio.

A continuación nos referiremos a las principales áreas recogidas por algunos de los autores ya señalados en el capítulo tercero que tratan sobre los Gabinetes de comunicación en general (Ramírez, 1995; Bel, 2004; Almansa, 2011), trasladándolas a los Gabinetes de comunicación de las ONGs e introduciendo las aportaciones de otros expertos en el Tercer Sector:

1. Comunicación Interna
2. Comunicación externa (incluye Gabinete de Prensa/relaciones con los medios)
3. Marketing & Publicidad
4. Relaciones con la sociedad/comunidad
5. Comunicación de crisis

1. *Comunicación interna.* No queremos redundar sobre las características de esta área ya señaladas en el punto tercero y que pueden aplicarse de manera similar a los Gabinetes

de comunicación en las ONGs. Simplemente señalaremos que las ONGs tienen públicos internos con peculiaridades distintas a las de otras entidades, y que convendrá tenerlo presente al diseñar la comunicación interna. Por otra parte, y para estructurar de manera eficaz dicha comunicación interna, convendrá ponderar la forma de gobierno y estrategia de cada una de las entidades, con el fin de decidir sobre el tipo de relaciones que desean mantener con sus públicos internos, y por tanto, los enlaces comunicativos (canales y medios) que se van a utilizar para mantenerlos implicados y motivados en la propia organización (La Porte, 2001).

2. *Comunicación externa.* Junto a lo ya señalado anteriormente sobre esta área, insistiremos en que para hacerse un hueco en el complicado entramado social y en el mundo de la comunicación, las ONGs deben potenciar su estrategia de actuación ante la sociedad, ante las instituciones, y sobre todo, ante los *mass media* para satisfacer determinadas finalidades: captar y fidelizar a socios/donantes, colaboradores y voluntarios; presentar campañas de información, sensibilización, educación y formación, dirigidas a la población en general, para dar a conocer sus finalidades y campos de acción, con miras a adquirir publicidad o notoriedad pública; y relacionarse con las instituciones oficiales para acceder a las ayudas y subvenciones necesarias que ayuden a sufragar los costes de su labor” (Gallardo, 2008:7).

Respecto a la figura del portavoz, no todas las entidades cuentan con un programa de formación de portavoces en las ONGs, y esta función la asume con frecuencia el responsable de comunicación. En nuestra investigación obtendremos información sobre si las ONGs objeto de estudio cuentan o no con personas que desarrollan dichas funciones, así como la formación que reciben.

Sobre el Gabinete de prensa o Área de relaciones con los medios trataremos extensamente en el apartado siguiente de este punto, por lo que ahora sólo señalaremos que las ONGs –al igual que otras empresas o instituciones- han llegado a considerar insuficiente o inapropiado que se ocuparan de esta tarea los directivos del área comercial o de recursos humanos, y han visto necesario crear responsables para gestionar las relaciones con los medios. Hasta la creación de estos departamentos en las ONGs, la carencia de profesionalización en esta área venía sustentada, en gran parte, por la idea de que la inversión en comunicación suponía un gasto inapropiado en un campo en el que siempre faltaban recursos económicos para ejecutar proyectos de emergencia y/o desarrollo. Pero las ONGs han comprendido poco a poco que no se podían limitar a ver los medios de comunicación como soportes publicitarios, sino que debían preocuparse de generar noticias favorables para su imagen y actividad (González, 2006a).

Un último aspecto a señalar -que correspondería tanto a la gestión de la comunicación interna como externa- es la importancia de la identidad corporativa y la comunicación que las ONGs realizan de la misma como medio para obtener la imagen deseada entre sus públicos. Una tarea básica de la comunicación institucional en las ONGs consiste en saber transmitir los valores, cultura y misión que la organización tiene para con su entorno y con la sociedad en general, con el fin de crear en sus “mercados” una imagen de entidad socialmente responsable, que conducirá a una mayor confianza y por tanto a un mayor compromiso por parte sus diferentes públicos (Martínez, 2005). La filosofía o cultura corporativa, “además de servir para facilitar la comprensión de los valores de la organización, es el fundamento de la Imagen Corporativa que las ONG intentan proyectar entre los distintos públicos que componen su audiencia (...). Para que una imagen sea verosímil, ha de responder a la realidad. Las apariencias conducen habitualmente al error, por lo que conviene comunicar una imagen “verdadera” fundamentada en lo que la organización es, evitando falsear su realidad con objeto de tener una buena acogida. El fin de la comunicación de la imagen corporativa no es sólo *seducir*, sino hacer cognoscible la realidad” (Martínez, 1998).

La imagen de una organización es un fenómeno intangible, a veces poco estable, y generalmente construido a través de un proceso de acumulación de información en la mente de las personas que forman parte de su grupo de interés. Gallardo (2008:2010) apunta en este sentido que “en las ONGs puede constituir uno de sus activos más preciados, en el sentido de que puede contribuir a determinar el comportamiento de las personas con estas organizaciones, pues favorece la fidelización del voluntariado y de los donantes, al tiempo que impulsa el espíritu de unidad y cooperación entre todos sus colaboradores, por encima de sus diferencias sociales, económicas y de otro tipo”.

3. Marketing & Publicidad. Estas áreas se han tratado más extensamente en el capítulo sobre los Gabinetes de comunicación y pueden aplicarse en términos generales a las ONGs. También nos hemos referido anteriormente a la importancia de la captación de fondos en las ONGs, y a cómo los departamentos de finanzas y marketing han de estar íntimamente relacionados con el de comunicación en estas entidades. En este sentido, Bernabé (2001) destaca que el objetivo de la mayoría de las ONGD con un área de comunicación es conseguir financiación para potenciar su independencia, y por esta razón se potencian líneas publicitarias y de marketing por encima a veces de otros ámbitos comunicativos e informativos.

Simplemente añadiremos -como se ha mencionado anteriormente- que una estrategia idónea para propagar los mensajes de las ONGs destinados a la captación de fondos, no debería prescindir del empleo de técnicas comerciales de venta de productos y/o servicios

en este ámbito sectorial: el llamado “marketing social” o “marketing con causa”, que puede ser una buena herramienta para fomentar sus relaciones con los diversos públicos. Sin embargo, conviene tener en cuenta que el marketing en las entidades no lucrativas no supone un mero traslado de los conceptos y métodos del marketing empresarial, sino que implica un análisis de las actividades desarrolladas por estas organizaciones y su ajuste, con el fin de obtener un beneficio para las partes que intervienen en las relaciones de intercambio. Por ello resulta relevante “que los gestores de proyectos sociales conozcan los principios que guían el marketing estratégico y operativo para su planificación y aplicación en estas organizaciones, abordando el estudio del marketing en las organizaciones no lucrativas y el marketing social o de las causas sociales, tanto en las entidades lucrativas como en las no lucrativas” (Olarte, Reinares y Saco, 2003:103).

4. Las relaciones con la sociedad/comunidad (hay autores incluyen estas acciones en el ámbito de la comunicación externa). Sobre el concepto de “comunidad” -entendida bien como conjunto de individuos agrupados por situación geográfica o por unos mismos intereses, bien como uno de los públicos a los que se dirigen las organizaciones- se podrían comentar los mismos elementos recogidos en el punto tercero de nuestro trabajo. Sólo precisaremos que la organización de eventos en las ONGs está relacionada frecuentemente con la captación de fondos y/o la información/fidelización de los socios, donantes, voluntarios, etc.

5. Comunicación de crisis: más que un área diferenciada, en el caso de las ONGs podría ser considerada una función de la comunicación que es preciso determinar. Aunque sobre este aspecto sirve también todo lo ya señalado, las entidades no lucrativas han de mejorar en planificar los pasos a dar y las medidas comunicativas que deberán poner en funcionamiento ante estas eventuales situaciones.

Para elaborar un plan de crisis (González, 2010b), las ONGs pueden guiarse y valorar las diversas crisis que ya hayan vivido otras organizaciones similares, reflexionar sobre posibles tipos de crisis en función de sus características particulares, y tener preparadas las respuestas para cada caso. Además deberán pensar quién actuará como portavoz, y elaborar un manual de procedimiento para la convocatoria de ruedas de prensa, notas de prensa, etc. También deberán tener en cuenta sus principales audiencias (internas y externas) para comunicarse con eficacia con todos sus públicos, consciente de la importancia máxima de su sinceridad, honradez y credibilidad, en este caso acompañadas de la rapidez de respuesta.

Hay que reconocer que tanto en España como en otros países las ONG han crecido y se han desarrollado tanto, que también en ellas se ha hecho patente la corrupción. A veces

se ha introducido en ellas, o en algunas de las personas que las forman, una inmoral utilización de sus objetivos y/o valores para el enriquecimiento económico propio. Conviene tener en cuenta que la repercusión de la inmoralidad de esos casos tiene si cabe una entidad mayor en estas organizaciones, ya que cuentan con la confianza casi ciega de la sociedad hacia sus motivaciones, objetivos y proyectos (González, 2010b).

En este sentido resulta de interés el estudio publicado por González (2010a)¹⁴ sobre la crisis de Anesvad (2007), pues describe los aspectos más relevantes que caracterizaron la cobertura de los medios de comunicación españoles en torno a la misma, y analiza la repercusión que la información recibida en los medios tuvo sobre la imagen que la opinión pública posee sobre el conjunto de las ONGD. El resultado fue que la información publicada sobre Anesvad no dañó de forma significativa la imagen percibida del sector, principalmente por la presencia constante de las ONGs como fuentes y el buen hacer de los periodistas, que supieron diferenciar –en la mayor parte de los casos- entre la crisis de Anesvad y la realidad que caracterizaba al conjunto de entidades del sector.

Teniendo en cuenta la bibliografía y principales investigaciones realizadas hasta el momento sobre el tema tratado (González, 2006a; Soria, 2010; Balas, 2011 y Almansa, 2011), en nuestro trabajo conoceremos las modalidades y estructura que manifiestan dichos Gabinetes en las entidades objeto de estudio, así como la influencia de la crisis económica en su configuración actual.

4.2.3. *Estrategia, objetivos y Plan de comunicación*

Según venimos señalando a lo largo del trabajo, la comunicación en las ONGs se está convirtiendo cada vez más en una herramienta estratégica, no sólo porque contribuye a formar la imagen deseada de estas organizaciones en los mercados (Cornelissen & Harris, 2001), sino también porque les permite influir sobre ellos a través de una comunicación bidireccional con sus diferentes públicos, como parte esencial de sus valores como entidades que prestan servicios a la sociedad. Balas (2011:201) cita a Vernis (1998) -que elevaba la función de comunicación en las ONGs a un terreno estratégico- al definir el sentido de la comunicación de las entidades no lucrativas como razón de ser de éstas: “¿habéis pensado alguna vez que las Asociaciones existen para comunicar, mientras que las empresas comunican para existir y para conseguir un beneficio? Dicho de otra manera, las organizaciones no lucrativas existen para transmitir sus valores centrales a la sociedad”.

¹⁴ La muestra de este estudio consistió en el análisis cuantitativo y cualitativo de todas las unidades informativas referentes a esta cuestión (532 noticias) y publicadas por los diarios impresos del país durante los 5 meses posteriores al estallido de la crisis.

La evolución experimentada en los últimos años por las organizaciones no lucrativas muestra cómo se encuentran sometidas a las mismas demandas económicas y competitivas que las lucrativas, aunque las ONGs poseen características específicas que modifican o condicionan sus estrategias. Los continuos cambios socio-económicos afectan igualmente a estas entidades, que también requieren de guías o modelos orientativos sobre cómo desenvolverse en un ambiente complejo, procurando respetar sus características particulares. Las ONGs están constituidas alrededor de los servicios que prestan, y por tanto, una de sus características es que los aspectos financieros deben estar al servicio de los valores sociales, que son los que dan sentido a todo su trabajo. Por otra parte, el carácter intangible y a largo plazo de los beneficios producidos por las ONGs (educación profesional, concienciación social, modificación de hábitos no saludables...), propicia que la experiencia del servicio adquiera gran importancia y se convierta en su principal fuente del valor. Todos estos elementos característicos serán importantes a la hora de determinar el tipo de comunicación que deben realizar.

Siguiendo a Cultip (2001:617), el trabajo desarrollado por las Relaciones públicas en la mayoría de las organizaciones sin ánimo de lucro se dirige a conseguir los siguientes objetivos:

- Obtener la aceptación de la misión de la organización.
- Desarrollar canales de comunicación con los públicos a los que sirven.
- Crear y mantener un clima favorable para la recaudación de fondos.
- Apoyar el desarrollo y mantenimiento de unas políticas públicas favorables para la misión de la organización.
- Informar y motivar a los públicos clave de la organización para que se dediquen y trabajen de forma productiva en orden a la misión, metas y objetivos de la organización.

Teniendo en cuenta el contexto socio-económico descrito, y en función de las peculiaridades de estas entidades, Losada (2008:9) describe también algunas de las funciones que deberían caracterizar la comunicación desarrollada por las ONGs:

- Desarrollar la facultad de darse a conocer y “publicitar” su existencia, sus objetivos y sus actividades del modo más dilatado y claro posible: nadie está dispuesto a colaborar con entidades cuyos fines son secretos u oscuros, que no transmiten una imagen de seriedad y responsabilidad o que simplemente buscan dinero para afrontar proyectos ambiguos, indeterminados o poco definidos.
- Mostrar su vertiente educadora en beneficio de la comunidad social donde prestan su labor o de la que pretenden obtener financiamiento “de un modo atractivo”: deben transmitir, de forma convincente, un mensaje pedagógico y sensibilizador, que mueva a la población a abandonar posturas pasivas o indiferentes ante los problemas que se tratan de resolver, para tomar parte activa en su solución (difundir la “cultura del compromiso”); y,

sobre todo, habrá de presentarse como un mensaje positivo y constructivo, en el sentido de que “aún no es tarde para hacer algo” por remediar o mitigar la gravedad de estos problemas.

- Adquirir cierta capacidad de convocatoria pública, es decir, tienen que llegar al mayor número posible de personas y fomentar la máxima implicación de la ciudadanía: deben perseguir la divulgación más completa de su trabajo y de las iniciativas que planeen llevar a cabo a corto, medio o largo plazo, para reivindicar sus objetivos ante las instituciones y obtener de ellas el respaldo y los recursos necesarios.

- Transmitir una imagen de plena legitimación para acometer las actividades que desarrollan, y de credibilidad, de forma que la población ciudadana, los entes públicos, las organizaciones internacionales y los medios de comunicación vean en las ONGs los interlocutores válidos y apropiados no sólo para resolver los problemas, sino también para suministrar información correcta, fiable y veraz acerca de los mismos.

Como ya se ha desarrollado en el punto segundo de nuestro trabajo, el diseño estratégico de la comunicación suele plasmarse normalmente en el denominado “Plan de comunicación”, como herramienta utilizada para la planificación, desarrollo y ejecución de cualquier estrategia comunicativa. A pesar de que desde la década de los 90 los recursos destinados a la comunicación aumentaron progresivamente en las ONGs -fruto de que cada vez un número mayor de personas creen en su importancia-, autores como Erro y Ventura (2002:107) señalan que el flujo comunicativo en muchas ONGs españolas todavía no circula suficientemente: “la falta de planificación y coordinación en la comunicación interna, tanto entre las diferentes áreas como entre los miembros (socios, voluntariado, etc.), la escasa comunicación con las contrapartes y la casi inexistencia de relación con los movimientos sociales”, son algunas de las facetas –según ellos- que presentan déficit en estas organizaciones.

En nuestro trabajo de campo (Parte III) procuraremos conocer y examinar si las ONGs objeto de estudio disponen de un Plan o estrategia comunicativa, y si está elaborado al servicio de la estrategia general de la organización.

Balas (2011) propone atender a los siguientes aspectos para el desarrollo de una comunicación estratégica en el seno de las ONGs:

1. Recursos económicos (presupuesto) y humanos destinados a la gestión de la comunicación
2. Objetivos y mensajes que lanzan las organizaciones
3. Públicos objetivo a los que se dirigen
4. Herramientas de comunicación más utilizadas

5. Medición de la eficacia de las acciones de comunicación (evaluación)

Wilcox (2012) por su parte añade las siguientes tareas a las señaladas por la autora:

- Diagnóstico de la situación
- Tácticas concretas empleadas para conseguir los objetivos
- Calendario/Planificación de acciones y fijación de plazos

Repasamos brevemente los componentes de una comunicación estratégica en las ONGs -según Balas (2011) y otros autores-, que posteriormente abordaremos en nuestro trabajo de campo:

1. *Recursos económicos y humanos*: uno de los indicadores más fieles para evaluar el nivel de implantación de las políticas de comunicación en estas organizaciones es conocer si disponen de un Presupuesto concreto destinado a la comunicación, y el tanto por ciento que supone en el presupuesto global (Balas, 2011).

Herranz de la Casa (2009) sostiene que aunque los miembros de las ONGs conocen y reiteran la importancia de la comunicación, no siempre plasman el convencimiento de su valor estratégico en la gestión de las personas. Y basa su testimonio en que los hechos, es decir, la inversión en recursos materiales, monetarios y de personas son escasos y no coincide con las afirmaciones sobre su relevancia.

2. *Objetivos y mensajes*: los objetivos principales de las organizaciones no lucrativas son sensibilizar, difundir, concienciar, educar, denunciar, cambiar, promover, presionar, etc., siendo necesario segmentar los mensajes en función de los distintos públicos y responder a las necesidades de cada uno de ellos (Herranz de la Casa, 2009).

González (2006a:104-127) propone en este sentido estructurar la estrategia de comunicación -especialmente en las ONGD de desarrollo- según las funciones comunicativas pretendidas:

- La comunicación en la Educación para el desarrollo: la comunicación puesta al servicio del conjunto de acciones, actividades y materiales que se realizan para formar a las personas en los valores que contribuyen a la erradicación de la pobreza.
- La comunicación que pretende sensibilizar: procurando superar las deficiencias producidas por unos mensajes dirigidos a recaudar fondos o con alto grado de emotividad.
- La comunicación orientada a la captación de donaciones: en la misma línea del punto anterior, superar las tácticas basadas en el dramatismo o generación de mala conciencia (culpabilizadora) en los ciudadanos.
- La comunicación como herramienta de presión o movilización ciudadana: más utilizada en países como EEUU o Inglaterra, pero menos usual en España. Algunas ONGs –las más grandes en términos económicos-, sirviéndose de su autoridad creciente como fuentes en distintos ámbitos, han intentado también emplear su presencia en los medios

de comunicación para conseguir algunas de sus reivindicaciones a nivel político y/o institucional.

- La función informativa: dirigida o centrada en difundir información sobre lo que las ONGD son y hacen a través de los medios de comunicación y sobre la realidad de los países en vías de desarrollo en los que trabajan.

3. *Los públicos objetivo*: existe una multiplicidad de *stakeholders* o grupos de interés con quienes las entidades no lucrativas interactúan (donantes/socios, empresas, gobierno, sociedad en general, medios de comunicación, etc.). Por lo tanto, se podría decir que la planificación de la comunicación en las ONG se debería traducir en la manera en éstas organizan su comunicación interna y externa a través de los objetivos propuestos para los grupos de interés o públicos (*stakeholders*) con los que trabajan.

Teniendo en cuenta el carácter dialógico de estas entidades -en constante interacción dichos grupos de interés- deberían ser capaces de escuchar a todos sus interlocutores para establecer los objetivos estratégicos con cada uno de ellos. Así como en las empresas se habla de clientes, accionistas, empleados, proveedores, etc.; en la administración pública de contribuyentes, votantes, trabajadores, consumidores, etc.; en las ONG se habla de beneficiarios, socios, donantes, voluntarios, colaboradores, medios de comunicación, etc. (Balas, 2011). Es decir: públicos internos, intermedios y externos. O lo que es lo mismo: el conjunto de personas que forman la organización; las personas que se relacionan de una u otra manera con la ONG; y los potenciales ciudadanos y/o instituciones que pueden apoyarla y colaborar con ella. Son las mismas personas pero con protagonismo y necesidades distintas, por lo que saber diferenciarlas es la mejor manera de llegar a ser eficaces y eficientes a la hora de orientar la gestión de la comunicación en función de cada uno de los públicos. Los públicos intermedios tienen una especial relevancia en las ONGs (Losada, 1998), ya que la comunicación intermedia es la destinada a aquellos públicos de interés que aportan voluntariamente a la organización su dinero, su tiempo, sus bienes, su talento y su participación para que la ONG funcione: socios, donantes, voluntarios y colaboradores. Estos públicos forman parte del entramado democrático y consultivo de la propia organización, por lo que el fomento de su participación la enriquece y proyecta su apertura hacia el exterior. El fin último será siempre conseguir realizar la misión y objetivos de la organización, pero para lograrlo todas las partes implicadas tienen algo que aportar. Y en este sentido, las estrategias de comunicación en las ONGs pueden convertir a su base social en transmisores de sus campañas y en verdaderos sensibilizadores, siendo los principales comunicadores de la organización con su entorno social.

La consideración de los medios de comunicación como público prioritario en estas entidades será desarrollada de manera extensa más adelante.

4. *Herramientas de comunicación más usadas*: en principio las herramientas utilizadas por las ONG en su gestión de la comunicación no deberían diferir de las que emplean las empresas u otras instituciones, pero la realidad es que “la gran mayoría de entidades optan por utilizar un mix de comunicación variado a través de diversos canales en los que se observa una clara preponderancia de acciones *below the line* (por debajo de la línea) sobre la publicidad convencional. En concreto, acciones de Relaciones Públicas como la presencia en eventos en forma de charlas, conferencias y jornadas, son las más utilizadas y las que parecen ofrecer mejores resultados” (Balas, 2011:226). También es coincidente con estos resultados la encuesta de la Fundación Luis Vives para el Anuario del Tercer Sector de Acción social (2010), que destaca el empleo de nuevas tecnologías de la información como boletines electrónicos, web, Redes Sociales, etc.

El uso de las TIC en las ONGs es un ámbito emergente en los Gabinetes de comunicación, que está comenzando a ponerse al servicio de la estrategia comunicativa.

En su “*Manual de comunicación asociativa en tiempos 2.0*”, De Miguel y Santolino (2013:34) señalan que “dedicar tiempo a formular una estrategia comunicativa no es tiempo perdido. Bien al contrario es un excelente ejercicio asociativo que nos ayuda a entender la doble visión de la comunicación: es un proceso comunicativo de diálogo y debate que en definitiva tiene como resultado un “producto informativo”, un documento de trabajo interno. Importante: siempre, y por sencillo que sea, hay que poner por escrito la estrategia y asegurarse de que todos los miembros del equipo la tienen presente y la incorporan a su plan de trabajo personal (...) La estrategia organizativa y la estrategia comunicativa se han de dar la mano”.

Cada vez son más las ONGs que utilizan las TIC dentro de sus estrategias de comunicación, “porque están tomando conciencia de que los proyectos de desarrollo implican la participación del público en las movilizaciones masivas y que estas no pueden congregarse si no hay una comunicación eficaz. Utilizan, entre otras, estrategias dirigidas a llamar la atención, utilizando perfiles con titulares impactantes, mensajes concretos orientados a la acción; ciberactivismo y cibervoluntariado; viralidad, creando *flashmob*... Estrategias centradas en dar la palabra a las víctimas de las causas sociales. Tenemos también la experiencia del *crowdsourcing*, que consiste en que una multitud de destinatarios comparte en tiempo real sus opiniones sobre un mismo tema de su interés, etc.” (Arroyo, 2012:9).

No obstante, tal como afirma Jaime Albaigés (2007) en su documento “*Usos y retos de las TIC en las organizaciones no lucrativas*”¹⁵, parece que las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) omnipresentes en nuestra sociedad no se han incorporado de forma suficiente a la vida cotidiana del sector no lucrativo, y en buena parte de estas organizaciones su papel es anecdótico. En las Jornadas “*Soci@l TIC. TIC para la transformación social y el voluntariado*” (Madrid, mayo 2013)¹⁶, Albaigés destacaba diez puntos de mejora para diseñar con éxito la estrategia TIC de una entidad no lucrativa: Responsabilidad; Auditoría; Conocimiento; Proveedores; Elección de la tecnología; Priorizar, evolucionar; Comunicar, formar; Documentar; Estar al día de la innovación TIC; y Trabajar en red.

Por otra parte, conviene tener en cuenta tanto las potencialidades como los riesgos de las webs 2.0 en estas entidades (González, 2011a:11):

- Las webs 2.0 posibilitan la comunicación multidireccional entre ONGD y la sociedad a un precio irrisorio, pudiendo además eludir la intermediación de la prensa, la radio y la TV.
- El mayor riesgo que la web 2.0 conlleva para las ONGs es que no sepan identificar el nuevo paradigma comunicativo y todas las potencialidades que éste les ofrece, sin entender ese proceso de ida y vuelta.
- Los Departamentos de comunicación de las ONGs deberían asumir el rol de facilitadores de los procesos comunicativos dialógicos que ofrece la web 2.0, dando también voz a los socios del sur.

El reto al que se enfrentan las ONG en este campo según la autora “consiste en diseñar nuevas herramientas de captación web 2.0 que contribuyan a aumentar su base económica y social a través de un verdadero diálogo. Ese diálogo facilitaría la recuperación de algo que desgraciadamente se ha perdido en la mayoría de los procesos comunicativos promovidos por estas entidades: la humanización” (2011:11).

A pesar de los avances mencionados, parece que a las ONGs todavía les queda un largo camino por recorrer hasta asumir esta transformación radical del sentido de la comunicación y la participación que suponen las TIC: “tienen ante sí el desafío de superar el desencuentro entre el nuevo paradigma tecnológico de la información y su propia forma de organización social e institucional (...). No se trata sólo de plantearnos hacer otra comunicación para o desde las instituciones, sino también de hacer otras instituciones para y desde la comunicación, como llave maestra que es, para abrir a las ONGD a la participación y la creatividad social” (Nos y Gámez, 2006:103-104).

¹⁵ Papers de Investigación del Observatorio del Tercer Sector (OTS), Noviembre 2007

¹⁶ Síntesis de su ponencia en el blog: www.tecnolongia.org

En nuestro trabajo analizaremos también la situación actual en que se encuentran las ONGs objeto de estudio respecto a las nuevas tecnologías.

5. *Evaluación*: es importante que toda entidad utilice algún tipo de mecanismo para medir la efectividad/rentabilidad de sus campañas o acciones de comunicación, con vistas a reorientar su trabajo tras los resultados obtenidos. Hemos tratado detenidamente sobre este aspecto en el capítulo segundo de nuestro trabajo, por lo que ahora sólo señalaremos que las fórmulas más utilizadas para el monitoreo de las campañas van desde la realización del seguimiento de las repercusiones en los medios, a las consultas por web, teléfono o e-mail, encuestas, etc. (Balas, 2011).

No obstante, según los estudios disponibles hasta el momento, podemos señalar que aunque los profesionales de los Gabinetes de comunicación de las ONGs españolas están incorporando algunos sistemas de evaluación al diseño de los planes estratégicos de comunicación, se constata que son todavía muy pocas las entidades que los están implementando -las de más envergadura- en proporción con el número de ONGs existentes en España (García, 2005 y Balas, 2011).

4.2.4. *Las relaciones con los medios en los Gabinetes de comunicación de las ONGs*

Anteriormente hemos explicado cómo las relaciones con los medios -o gabinete de prensa- se convierten, dentro de las acciones desarrolladas por los Gabinetes de comunicación hacia los diferentes públicos, en un área clave para las ONG, ya que los medios permiten llegar de manera amplia a todos los grupos de interés, son generadores de opinión y contribuyen de manera decisiva a divulgar una imagen pública de las ONG. Las apariciones mediáticas -señala Castillo (2007:196)- “facilitan la creación de una mayor sensibilización social hacia los problemas defendidos por estas organizaciones, aspecto que se mantiene mientras posee una exhibición comunicativa”. Las ONGs necesitan a los medios de comunicación para llegar al público, con la intención de sensibilizarlo y educarlo sobre las materias de su competencia. A través de los medios comunicativos se puede revelar al público sus intenciones y demandas. Pero además de estas funciones, las ONG necesitan la participación de los *mass media* para establecer diferencias entre estas organizaciones” y ser competitivas en una sociedad cambiante.

Según un estudio encargado en el 2011 por la Fundación “Hazlo posible”¹⁷, uno de los grupos de interés prioritarios sobre los que se concentrarán los esfuerzos de trabajo de las

¹⁷ Estudio realizado y presentado en julio 2011 por la Consultora Bidea con la colaboración de la Comunidad de Madrid, entre 289 ONG españolas.

ONGs en los próximos años son los medios de comunicación, junto a la sociedad civil y las empresas. Y algunos de los objetivos comunicativos que señalan como principales son los siguientes:

- La transparencia y rendición de cuentas
- La captación de fondos
- Impulsar la participación social y la movilización ciudadana
- Buscar la colaboración entre las ONGs

En este apartado queremos tratar diversos aspectos relacionados con el área de relaciones con los medios en los Gabinetes de comunicación de las ONGs: breve recorrido histórico; finalidades o funciones; capacitación y titulaciones profesionales; contenidos enviados a los medios; tácticas informativas y materiales de comunicación; y la perspectiva de los periodistas.

1. En primer lugar, vamos realizar un breve recorrido histórico para conocer la evolución de las relaciones entre los medios y las ONGDs desde la década de los 90 hasta el comienzo del presente siglo, que González (2006a:72-74) estructura en torno a cinco fases:

- Hasta 1992: fase de inexistencia de conocimiento y relación. Las ONGD casi nunca eran noticia en los medios de comunicación, lo que hace pensar que su existencia y labor era casi desconocida para los periodistas.
- Entre 1992-1993: fase de autoridad como agentes humanitarios de desarrollo. A partir de esta fecha es cuando se establecen los primeros contactos y cuando por primera vez aparece la categoría "ONG" en el centro de documentación de un periódico de tirada nacional. Se empiezan a publicar noticias sobre las acciones de cooperación y emergencia que desarrollan las ONGD en países en vías de desarrollo.
- Entre 1994-2000: esta fase la bautiza como *el climax de autoridad*, por ser el momento más esplendoroso en la relación entre los medios y las ONGs, debido a la confluencia de intereses entre ambos y a las circunstancias socio-políticas del país. Incluso algunos periódicos crean secciones especiales destinadas a esta temática.

No obstante, la autora advierte de que en esos momentos a pesar de que las ONGs eran mucho más conocidas socialmente y tenían un creciente respaldo de donantes y voluntarios, aun debían consolidarse como fuentes autorizadas de información. Si no conseguían crear y fortalecer dicho papel, corrían el riesgo de desaparecer de la prensa, la radio y la televisión cuando se desinflara la moda de la solidaridad, el voluntariado decayera, o los desastres naturales dejaran de interesar a los medios de información.

- Entre el 2000 y el 2002: denomina a esta fase la cuarentena de la autoridad, pues señala que aparecen dos movimientos críticos que ponen en duda la potestad y fiabilidad de estas instituciones:

* Uno en el interior de las propias ONGDs: haber sucumbido ante la fascinación que provoca la fama, el afán de protagonismo y el prestigio derivado de su presencia en los medios.

* Otro en el seno de los medios de comunicación: algunos casos de fraude en la gestión de los recursos económicos de las ONGDs y la polémica sobre la neutralidad de las intervenciones humanitarias, generaron desconfianza sobre su trabajo.

- A partir del 2002: considera que podría estar desarrollándose una etapa que denomina de profesionalización comunicativa. Tras analizar sus deficiencias comunicativas, las ONGs han apostado por profesionalizar sus departamentos de comunicación.

2. Por lo que se refiere a las finalidades o funciones que las ONGs se proponen respecto a los medios de comunicación, Castillo (2003) propone las siguientes:

- Función difusora: expandir sus deprecaciones, propuestas y demandas sobre el conjunto de los ciudadanos.

- Función movilizadora: moviliza a sus adherentes y simpatizantes.

- Función de cohesión psíquica: variante psicológica en relación a sus miembros, aportando una imagen de sustento psíquico.

- Función de apoyo social: exhibir ante los poderes públicos una representación de soporte social a través de apariciones mediáticas para reflejar que el grupo dispone de gran presencia social.

- Función educativa: presentar los instrumentos instructivos sobre diferentes problemáticas internas y externas a la agrupación.

- Función sensibilizadora: actuar como elementos sensibilizadores de la sociedad.

- Función restrictiva: posibilidad de restringir el acceso de las propuestas de otros grupos, debido a la limitación temática de la agenda-setting.

- Función de Relaciones públicas: mejorar la imagen del grupo mediante apariciones positivas en el sistema mediático.

- Función monopolizadora: mantener una actividad constante en los medios de comunicación sobre las materias desarrolladas por el grupo de presión consiguiendo una especialización temática.

- Función legitimadora: todo grupo que mantenga una cierta presencia en los medios de comunicación incrementa su legitimidad ante los poderes públicos, los propios miembros, los ciudadanos y los propios medios comunicativos.

Ortega (1994) también distingue entre dos tipos de finalidades u objetivos en la acción ejercida por las ONGs sobre la opinión pública:

- Una primera de carácter informativo y divulgativo sobre el papel de las ONGD consideradas como colectivo.

- Una segunda de carácter publicitario (consideradas las ONGD individualmente): anuncios en prensa y televisión, cuñas en radio, vallas publicitarias, *mailing*, etc.

3. Respecto al nivel de capacitación y titulaciones profesionales de los responsables de las relaciones con los medios (o Gabinetes de prensa) en las ONGs, con el paso de los años numerosas entidades han ido contratado profesionales de la comunicación -con titulaciones apropiadas- que pudieran convertirse en fuentes de información fiables para los periodistas, así como capaces de diseñar estrategias/acciones de comunicación (Perales, 1993). Como consecuencia de esta mayor profesionalización, los medios han ido dando voz a las ONGs de un modo, si no igual, al menos bastante parecido al concedido a otros agentes del desarrollo como ciertas Agencias de Naciones Unidas, Bancos de Desarrollo regionales, Agencias de cooperación, etc.

4. Sobre los contenidos enviados a los medios de manera proactiva por parte de las ONGs, y los fines o funciones de los mensajes, se puede observar también cierta evolución en el transcurso del tiempo. En sus comienzos (años 80 y 90), las informaciones difundidas acerca de estas entidades tenían sobre todo que ver con ellas mismas: sus características propias para darse a conocer como organizaciones. Posteriormente, y debido a la necesidad de diversificar sus recursos, cada vez sienten una mayor necesidad de dar a conocer los proyectos realizados, tanto en España como en los países en vías de desarrollo. Esto se radicalizó –como antes hemos señalado- en el momento en que empezaron a suministrar a los medios documentos gráficos catastrofistas o desagradables, con el fin de captar su atención de manera rápida.

No obstante, según un estudio¹⁸ realizado por González (2005a) centrado en el análisis de la información que las ONGs difundían y en las noticias que los medios publicaban sobre ellas y sobre los países en vías de desarrollo, se ponía de manifiesto que, si bien en situaciones de emergencia humanitaria estas instituciones eran más propensas a difundir una imagen sesgada de su labor y de la realidad de las regiones pobres, en situaciones de normalidad la información que transmiten no incurre en dichas carencias. Dicho estudio revela también que generalmente eran los medios los que con su intervención solían distorsionar a veces ambas realidades. La profesionalización de los departamentos de comunicación de las ONGs se proponía por tanto -según dicha investigación- como una herramienta muy útil para contrarrestar las imágenes sesgadas difundidas por los medios.

¹⁸ La muestra del estudio lo componen 8 ONGD seleccionadas por los siguientes criterios: estar afiliadas a la CONGDE en el año 2000; haber invertido en la gestión de las Relaciones Públicas una cifra superior a 15 millones de las antiguas pesetas; y que conservaran la mayoría de los materiales (notas de prensa, anuncios, memorias, etc.) que el estudio pretendía analizar (González, 2005a).

En la actualidad, el papel de las ONGs como fuentes de información es mucho más profesional y la información suministrada por los Gabinetes a los medios tiene un matiz social más informativo, alejado del corporativismo o del sensacionalismo. De hecho, uno de los objetivos que se proponen los departamentos de comunicación respecto a los medios, es aparecer dentro de sus agendas de contenidos (Herranz, 2010): es evidente que hay que entrar en la agenda de los medios y superar las barreras del silencio para que el mundo de las ONG forme parte de las noticias sociales, económicas o internacionales. Para ello, las organizaciones tienen que ser más innovadoras y creativas al elaborar sus noticias, y además deben potenciar los soportes y canales más cercanos como: entrevistas, conferencias de prensa, reuniones de trabajo, etc., frente al tradicional envío de notas de prensa.

5. En cuanto a las tácticas informativas y materiales de comunicación utilizados con más frecuencia en el trabajo con los medios y con otros grupos de interés por parte de las ONGs, Gonzalez (2005a) destacaba los siguientes:

- Comunicado de prensa: documento redactado para los medios de comunicación y que trata de informarles sobre un tema concreto. Es la herramienta más utilizada por estas organizaciones.

- Convocatoria y Rueda de prensa: la organización lo utiliza para convocar a los medios e informar sobre un tema destacado sobre el que quiere captar su atención de manera singular. Las ONG han de asegurar que tenga la entidad y actualidad suficiente como para que los profesionales de los medios consideren de interés desplazarse.

- Dossier de prensa: suele utilizarse cada vez más para aportar una información más completa a los medios en las Ruedas de prensa.

- Revista externa: a través de ella las ONG tratan de informar a los públicos externos sobre los proyectos que la organización realiza, así como aportar testimonios o historias que den vida a esas informaciones.

- Actos públicos, Congresos y Ferias: son herramientas utilizadas por las organizaciones para relacionarse con la sociedad y también entre ellas mismas. Son interesantes para dar a conocer la propia cultura e identidad, generar transparencia y como consecuencia confianza, tanto en la ciudadanía como en los medios de comunicación.

- Charlas, Conferencias y Ponencias: también se plantean como posibles convocatorias a los medios para informar sobre proyectos o cuestiones de la propia entidad.

- Eventos captación de fondos: se aprovechan para dar a conocer un proyecto concreto (al que se destina la recaudación) y con ello se pretende reforzar la identidad corporativa de la ONG.

Otro de los recursos informativos que señalábamos en el capítulo tercero para la mejora de las relaciones entre los Gabinetes de comunicación de las ONGs y los medios, es el establecimiento de Salas *on line* (alojadas en las páginas web) que faciliten el acceso de los periodistas a información sobre la entidad y distintos materiales como notas de prensa, imágenes y gráficos, etc. Estas entidades van apostando cada vez más por trasladar las estrategias tradicionales del Departamento de Comunicación a la Sala de prensa virtual, fundamentalmente por el cambio de rutinas experimentado en la propia sociedad. Las ONGs son cada vez más conscientes de que el trabajo de los periodistas está marcado por la inmediatez, por lo que con esta herramienta tratan de facilitar su tarea proporcionándoles una información casi en tiempo real (Soria, 2011b).

Por otra parte -siempre desde la perspectiva de las relaciones con los medios- queremos incidir sobre la necesidad de agruparse que se plantean determinadas ONGs para dirigirse a los medios de comunicación desde colectivos que puedan defender o transmitir mensajes similares y unitarios. Jerez y Echart (2002:46) señalan en este sentido que a veces “cometemos el error de dirigirnos a los medios uno a uno, desde cada organización y no como colectivo, con lo que provocamos una saturación y un agotamiento que después juega en nuestra contra. De hecho, los medios a veces “no entienden por qué no hacemos un frente unitario para explicar las cuestiones que son de interés general para todos los colectivos implicados, las estratégicas para todo el sector, más allá de que nos publiquen una pequeña cosita”.

Como veremos más adelante, esto resulta de particular interés en el caso de algunas de las ONGs objeto de nuestro estudio que trabajan con varios colectivos en riesgo de exclusión, que han visto necesario gestionar su comunicación desde entidades de rango superior por carecer de los recursos necesarios.

6. Finalmente, desde la perspectiva de los periodistas de los medios y con el fin de verificar el nivel de profesionalización de estos Departamentos en los últimos años, hemos tomado como referencia el Informe elaborado por el Grupo de Comunicación de la CONGDE publicado en el año 2007¹⁹ (no disponemos de datos posteriores), para conocer su opinión sobre el trabajo informativo que se realiza desde las organizaciones no gubernamentales. Aunque se refiere a entidades dedicadas a la cooperación al desarrollo, puede servirnos como referencia dado que no existen datos significativos del sector fuera

¹⁹ En la elaboración de este Informe de la CONGDE participaron 50 periodistas de 32 ONG que, entre julio-agosto del 2006, enviaron 161 cuestionarios a otros tantos periodistas de diversos medios de comunicación de ámbito nacional (agencias, prensa, radios y televisiones). La mayor parte de los cuestionarios se enviaron a la sección de Sociedad, aunque se hicieron llegar también a otras secciones, como Internacional, Nacional o Economía. Respondieron 73 periodistas, lo que da un indicio de su interés por la cooperación internacional.

de este colectivo. Resumimos los temas y respuestas que nos han parecido de más interés por contribuir a los objetivos propuestos en nuestro trabajo:

- Un 90% de los/as periodistas encuestados/as consideró como bueno o muy bueno el grado de relevancia y fiabilidad de las ONG como *fuentes de información*. Y un 78% de los/as periodistas pensaban que el grado de relevancia y fiabilidad de las ONG como *fuentes de opinión* es muy bueno o bueno.

- El 73% de los/as periodistas encuestados/as confirmó que sí existía interés en sus medios de comunicación por difundir las informaciones referidas a las ONG y a la Cooperación para el Desarrollo en general.

- El 63% de los/as periodistas aseguró que los medios de comunicación no reaccionan de la misma forma cuando reciben información de una ONG grande que de una pequeña, aunque sea de interés. Varios/as periodistas ahondaron en la respuesta destacando que el conocimiento de la ONG (normalmente conocen mejor a las más grandes) es fundamental a la hora de reaccionar ante la noticia.

- Los “portavoces sobre el terreno” es el tipo de información más demandado por los/as periodistas, especialmente por las agencias. Otras informaciones también solicitadas por los medios de forma habitual son los “posicionamientos polémicos” y la “información de proyectos de Cooperación sobre el terreno”.

- La “falta de espacio” fue el aspecto que los/as periodistas encuestados consideraron como causa relevante por la que los medios no dedican más informaciones a temas de Cooperación, lucha contra la pobreza y ONGD.

- Un 81% de los/as periodistas encuestados/as consideró muy buena o buena la relación de los medios de comunicación con las ONGs, mientras que un 18% la consideró regular y sólo el 1% la calificó como mala.

- El 60% de los/as encuestados/as afirmó que los/as profesionales de la comunicación que trabajan en una ONGD manejan adecuadamente las herramientas comunicativas a la hora de difundir sus mensajes.

- Para los/as periodistas encuestados/as, las ONGs podrían mejorar su trabajo ofreciendo “más contenidos de interés”. En este sentido se plantea la necesidad de una mayor originalidad y la perspectiva de nuevos enfoques sobre los temas de trabajo del sector por parte de las ONGs.

- Las respuestas recogidas en el apartado cualitativo coinciden en la necesidad de utilizar un lenguaje más sencillo y concreto, no tan marcado por los tecnicismos de la Cooperación Internacional, llegando a proponer, en un caso, la elaboración de mensajes personalizados según el medio al que se dirijan. Algunos periódicos señalan como “publicitaria” dicha información. En este sentido, las ONGs deben reflexionar para mejorar en la diferenciación entre lo que emiten como publicidad y lo que emiten como información, ya que en ocasiones tiende a confundirse.

- Sobre la calidad de la respuesta de los departamentos de comunicación de las ONGs cuando los medios contactan con ellos cabe destacar que el 100 % de los/as periodistas de revistas, radio y televisión consideraron que la calidad de la respuesta es rápida y satisfactoria.

Estos resultados indican que la predisposición de los periodistas a publicar información facilitada por las ONGs puede oscilar de mayor a menor, dependiendo de la autoridad y credibilidad que otorguen a estas instituciones, y de la calidad de las informaciones que les proporcionen. Por lo tanto, cuanto mayor sea el nivel de profesionalización de las ONGs en sus relaciones con los medios –mejor conozcan el funcionamiento de éstos y manejen las principales tácticas informativas-, más eficaz será su relación con los periodistas que trabajan en ellos y los resultados obtenidos (*publicity*).

En el nuestro trabajo conoceremos cómo utilizan las ONGs analizadas las tácticas y herramientas informativas en sus relaciones con los medios, así como el uso que hacen de ellas los periodistas de los diarios analizados. Tomaremos como punto de referencia los resultados del citado Informe para relacionarlos con los obtenidos de las entrevistas a los profesionales de prensa escrita en Valencia que cubren este tipo de informaciones.

4.3. Las ONGs en España y en Valencia

Como último apartado dentro de este capítulo abordaremos el origen, trayectoria y principales características de las ONGs en España, para aproximarnos finalmente a las ONGs de Valencia que serán objeto de nuestro trabajo de campo.

4.3.1. *Origen y trayectoria de las ONG en España*

Remontándonos un poco en la historia de las organizaciones no gubernamentales en nuestro país, y como hemos comentado al comienzo del presente capítulo, algunos autores como Baiges (1996), Martínez (1997), Vernis (2000) o Marcuello (2007) coinciden en revelar que la proliferación de ONG en España tiene lugar con el restablecimiento de la democracia, si bien ya existían algunas organizaciones que trabajaban desde los años 50 en el campo de la cooperación internacional.

Durante los años posteriores a la Segunda Guerra Mundial, las condiciones políticas y sociales del Estado español hacían difícil el desarrollo de ONGs cuyos planteamientos fueran más allá de los enfoques misioneros o asistenciales, vinculados en su mayoría a organizaciones católicas. Con excepción de Cruz Roja, las primeras ONG españolas nacieron vinculadas a la Iglesia católica y estaban dedicadas a enviar ayuda alimentaria y

humanitaria al Tercer Mundo, así como a encauzar las vocaciones misioneras de los seculares. Este es el caso de Cáritas (1941), de Misión y Desarrollo -actual Intermón- (1956), la Asociación Misionera Seglar (1947), la Federación Española de Religiosos de la Enseñanza (1956) y Cristianos del Sur –OCASHA- (1957) (Baiges, 1996 y González, 2006a).

En los años sesenta, junto a las entidades religiosas entran en escena otras laicas y profesionales, coincidiendo con el contexto sociopolítico europeo que propicia el auge de movimientos civiles. En los setenta, el crecimiento de estas entidades fue lento, siendo en los años ochenta cuando se produce una gran expansión atendiendo a diversos factores (Martínez, 1998:62):

- El desarrollo económico de nuestro país y la consolidación de la democracia como reactivadores del asociacionismo civil.
- El ingreso de España en la Unión Europea (1986) hace que se tenga una mayor posibilidad de captar recursos -a través del acceso a fondos comunitarios-, y contribuye al fomento de la exportación mediante los créditos FAD (Fondo de Ayuda al Desarrollo) creados en 1976. Hasta 1977 España no perteneció al grupo de los países “donantes”, sino que por el contrario se encontraba entre los países “receptores de ayuda” (González, 2006a).
- La atención prestada por los medios de comunicación a la labor que desempeñan las organizaciones voluntarias, junto con una mayor presencia de éstas en la vida pública, propician una mayor conciencia de la sociedad hacia las causas y consecuencias de la pobreza.
- El desarrollo de la infraestructura administrativa necesaria para canalizar las subvenciones y donaciones. Las Convocatorias de Ayuda y Subvenciones del Ministerio de Asuntos Exteriores en 1983, marcaron una nueva etapa en la cooperación gubernamental. Los años de la transición democrática coincidieron con el comienzo de la Ayuda Oficial al Desarrollo por parte del Gobierno español, tanto en el campo de la ayuda alimentaria como en el de la asistencia técnica y financiera.

También contribuyó a este fortalecimiento el nacimiento en 1982 de la CONGDE (Coordinadora de ONG para el Desarrollo España), que aglutina a organizaciones sin ánimo de lucro de todo el territorio nacional, tanto Asociaciones como Fundaciones; y la creación en 1989 de la Agencia Española de Cooperación Internacional (AECI)²⁰. A partir de 1989 las condiciones de la cofinanciación centralizada experimentaron un avance muy

²⁰ Actualmente denominada “AECID” (Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo). Es un organismo adscrito al Ministerio de Asuntos Exteriores, a través de la Secretaría de Estado para la Cooperación Internacional y para Iberoamérica (SECIPI), encargado de gestionar la política española de cooperación internacional para el desarrollo.

importante, con la decisión del gobierno de dedicar a cooperación un 15% de lo destinado a «otros fines sociales» en la contribución del IRPF. Las aportaciones públicas a las ONG se multiplicaron por cinco entre 1988 y 1992, a consecuencia de estos nuevos fondos (Baiges, 1996).

A partir de la década de los 90 se observan dos fenómenos en el panorama de las ONGs españolas: por un lado, se ralentiza su crecimiento numérico y se consolidan las ya existentes; y por otro, se diversifica el ámbito geográfico de las nuevas ONG, teniendo buena parte de ellas un carácter local y/o autonómico dentro del territorio nacional. Los factores que han incidido en la menor proliferación de ONGs en esta etapa tienen relación tanto con la estabilización -desde 1992- de las partidas presupuestarias dedicadas a subvencionar las actividades, programas y proyectos de las ONGs, como con el mayor nivel de profesionalidad exigido a estas entidades en la concesión de subvenciones. Por otro lado, el incremento de la cooperación oficial descentralizada y la consiguiente apertura de líneas de cofinanciación desde las Comunidades Autónomas y Ayuntamientos, propiciaron el surgimiento de ONGs locales que se integraron en Coordinadoras Autonómicas (Baiges, 1996): la primera de ellas en el País Vasco (1988), después en Galicia y Castilla-León (1991), y posteriormente en Valencia, Andalucía, Madrid, Cataluña, Navarra, Cantabria, La Rioja, Murcia, Extremadura, Aragón, Islas Baleares y Canarias.

A pesar de la proliferación de diversas organizaciones en todos los ámbitos en nuestro país, algunos autores como Ortega (1994), De Felipe y Rodríguez (1995) y Baiges (1996) afirman que en España no existe una cultura de la solidaridad permanente, pues aunque la sociedad española es generosa ante llamamientos concretos y situaciones de emergencia, no se vincula con organizaciones de forma estable. Martínez (1998:64) matiza esta afirmación apreciando posibles causas en la evolución en las expectativas de quienes las apoyan y colaboran: “la cultura solidaria de la sociedad española, fruto de una intensa labor de información y de una fuerte presencia en los medios de comunicación de las organizaciones no gubernamentales en estos últimos años, puede estar modificando los planteamientos y tendencias de colaboración ciudadana con estas entidades. El potencial donante y voluntario se cuestiona si todas las iniciativas solidarias son igualmente eficientes a la hora de desarrollar sus proyectos de ayuda, y se hace más crítico y selectivo al determinar en quién depositará su confianza. Es frecuente que se demande, por parte del aportante, un mayor control de la gestión económica de los fondos destinados a la cooperación al desarrollo –tanto internacional como de comunidades y minorías desfavorecidas de nuestro país- solicitando, de las organizaciones no gubernamentales, indicadores que faciliten la tangibilización del impacto marginal de su aportación”.

4.3.2. Características de las ONGs españolas

Tras un breve recorrido histórico sobre el origen y evolución de las ONGs en nuestro país, trataremos de especificar algunos rasgos propios de las organizaciones del Tercer Sector en España, descritas en función del contexto histórico, social y económico que las ha hecho evolucionar hasta hoy.

En primer lugar resumimos las características señaladas por Gómez (2005:29-75), que coinciden con los rasgos destacados por diversos autores que tratan sobre el tema:

- Juventud del fenómeno: su desarrollo comienza tras la dictadura franquista y con el inicio de la democracia en España. Esto influye en su aún débil organización y dependiente configuración.
- Fragmentación y atomización: la aparición incesante de nuevas ONGs dedicadas a los mismos fines –sobre todo en la década de los ochenta- hace que compitan por obtener los escasos recursos existentes, rivalizando por captar cuotas y donaciones privadas.
- Dependencia institucional: proliferación de ONGs creadas, patrocinadas y dirigidas por partidos políticos, sindicatos y empresas privadas, para mantener y ampliar sus correspondientes estrategias y espacios de actuación pública. Esto creará una dependencia orgánica e institucional de dichos organismos, que las distanciará de poder manifestarse como expresión de la sociedad civil.
- Fragilidad organizativa y dependencia económica del Estado: como consecuencia de la creciente dependencia económica de las administraciones públicas, se habitúan a recibir donaciones públicas y hacen menos esfuerzos por movilizar a la ciudadanía en favor de sus causas. Además, han de asumir un mayor grado de especialización técnica para dar respuesta a sus exigencias burocráticas como elemento determinante a la hora de proporcionar estabilidad y perdurabilidad a su trabajo, lo que resta también energías para mejorar sus cauces de participación, profesionalización de sus proyectos, estudios y publicaciones propias, etc.

Teniendo en cuenta la ausencia de estudios que aglutinen las características de las ONGs españolas en su conjunto –fuera de las tipologías que hemos señalado al comienzo del capítulo-, hemos acudido a los datos de la Coordinadora de ONGDs en España (CONGDE) por agrupar a un número representativo de estas organizaciones dedicadas a la cooperación al desarrollo, con el fin de conocer las características más destacadas de las mismas, ya que un tercio de las entidades seleccionadas como objeto de nuestro trabajo pertenecen a la Coordinadora por realizar actividades del ámbito de la cooperación.

La CONGDE establece en su Código de conducta (2012)²¹ los siguientes elementos comunes para las organizaciones integrantes, que responden sobre todo a criterios de profesionalización y permanencia:

- Ser organizaciones estables que dispone de un grado mínimo de estructura. No se trata de campañas, ni de iniciativas aisladas. Deben poseer personalidad jurídica y capacidad legal de acuerdo con la normativa vigente.
- No poseer ánimo de lucro. La totalidad de los ingresos obtenidos deben beneficiar a la población sujeto de los programas de desarrollo, ser utilizados en actividades de educación y sensibilización y, en último lugar, ser destinados al funcionamiento de la propia organización.
- Trabajar activamente en el campo de la cooperación para el desarrollo y la solidaridad internacional, ya sea en el ámbito del desarrollo, la respuesta ante situaciones de emergencia o la educación para el desarrollo.
- Tener una voluntad de cambio o de transformación social, participando activamente en la mejora de la sociedad mediante propuestas favorecedoras de las relaciones Norte-Sur más justas y equitativas que promuevan la igualdad entre mujeres y hombres como parte inherente e indispensable del proceso de desarrollo.
- Poseer respaldo y presencia social. Deben gozar de un comprobado respaldo en la sociedad, así como de una presencia activa en medio de ella. Este respaldo social se manifiesta de diversas formas: el apoyo económico mediante donaciones o cuotas, la capacidad de movilizar trabajo voluntario, la participación activa en redes con presencia social, el contacto con otras organizaciones locales, etc.
- Tener independencia. Las ONGD deben tener autonomía institucional y decisoria respecto de cualquier instancia gubernamental, intergubernamental o cualquier otra ajena a la institución. Esto implica que las organizaciones no deben estar sujetas a ningún control o dependencia orgánica u organizativa de entidades públicas o grupos empresariales, sino que deben poseer capacidad de fijar libremente sus objetivos, estrategias, elección de contrapartes, etc.
- Poseer recursos, tanto humanos como económicos, que provienen de la solidaridad, de donaciones privadas, del trabajo voluntario, o semejantes.
- Actuar con mecanismos transparentes y participativos de elección o nombramiento de sus cargos, promoviendo la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres.
- Ser transparentes en su política, en sus prácticas y en sus presupuestos. Esto supone la obligación de publicar documentación cuantitativa y cualitativa, así como facilitar el control externo de sus actividades y recursos.

²¹ Se trata de la última versión del aprobado por la Asamblea general Ordinaria en 1998, revisado en la Asamblea General ordinaria en el 2005 y adaptado en el 2008.

- Estar basadas y articuladas en torno a los fines de solidaridad internacional y cooperación. Esto implica la necesidad de que, entre los principales objetivos de las ONGS del Norte, figuren la cooperación al desarrollo, la lucha contra las desigualdades, la pobreza y sus causas. Además, exige que su práctica sea coherente y consecuente con este fin.

Disponemos también de algunos estudios relativos a la valoración del trabajo de las ONGDs españolas y la participación de los ciudadanos de nuestro país en actividades voluntarias, que pueden servir como orientativos a la hora de conocer su situación actual y peculiaridades.

Por una parte, la Coordinadora de ONGD realizó en el 2010 el Estudio *“Así nos ven. ¿Qué sabemos y cómo valoramos a las ONGDs?”*²², para analizar la percepción y el conocimiento existente sobre la identidad y funcionamiento de estas entidades en España. Las conclusiones de este estudio señalan que, de manera general, la valoración sobre las ONGD por parte de la ciudadanía es positiva:

- Son las instituciones mejor valoradas por la sociedad en relación con otras instituciones de relevancia, la sociedad se identifica con los valores que representan y defiende la lucha contra la pobreza.
- El 99% de las personas encuestadas muestran su apoyo a la labor que realizan las ONGD. Este dato contrasta sin embargo con ciertas lagunas de información en lo que se refiere a los ámbitos de trabajo prioritarios de las ONGD, su modo de funcionamiento y las vías disponibles para participar en ellas. Luego esta cuestión habrá que observarla con cierta cautela puesto que puede derivar en un alejamiento de las personas, una menor participación en las actuaciones de las ONGD, e incluso en una falta de confianza.
- En cuanto al modo de acceder a la información sobre las ONGD, los medios de comunicación tradicionales aparecen como los más destacados; en primer lugar la televisión y después la prensa escrita y la radio. Internet experimenta un crecimiento que debe llevar a las ONGD a apostar fuerte por las nuevas tecnologías como herramientas de comunicación bidireccional y espacios para dinamizar la participación social. Destaca también el potencial del contacto y los vínculos sociales, ya sea mediante las campañas de “cara a cara” en las calles o a través de personas del entorno cercano relacionadas con alguna organización.

²² Este Informe es el resultado de una investigación de ámbito estatal con una doble aproximación metodológica (cuantitativa y cualitativa), a través de 806 entrevistas telefónica y 6 grupos de discusión. Se enmarca en la línea de mejorar la conexión con la sociedad y fomentar la participación ciudadana en las organizaciones sociales dedicadas a la cooperación al desarrollo.

Por lo que se refiere a la participación ciudadana en actividades voluntarias en nuestro país, disponemos de los resultados publicados en el Eurobarómetro 2011 dedicado al Voluntariado en Europa, donde España se encuentra todavía por debajo de la media europea:

- Sólo un 15% de españoles (respecto al total del 24 % de los europeos) participan en la actualidad en alguna actividad voluntaria de manera habitual u ocasional, siendo más o menos igual la proporción de hombres y mujeres.
- Del 24% de europeos que participan en alguna actividad voluntaria, sólo el 16 % lo hace en organizaciones benéficas o sociales, ONG, asociaciones humanitarias o de ayuda al desarrollo (luego en el caso español el porcentaje será menor). Si bien la solidaridad y la ayuda humanitaria siguen siendo el ámbito principal en el que se considera que el sector del voluntariado juega un papel importante, se ha registrado un importante incremento con respecto a mayo de 2010 en las proporciones que atribuyen un papel importante al voluntariado en los ámbitos de la asistencia sanitaria y la educación. En un lapso de poco menos de un año, la educación y la formación ni siquiera figuraba entre los tres ámbitos principales identificados.

Como se puede apreciar en los datos aportados, estas valoraciones –nacionales y europeas- acerca de las entidades del Tercer Sector que desarrollan actividades de solidaridad y voluntariado en nuestro país, aportan elementos interesantes para conocer el papel que juega la comunicación como elemento estratégico fundamental en estas organizaciones, según hemos ido señalando a lo largo del presente capítulo.

Federaciones, Plataformas y trabajo en red

Otra de las características del trabajo de las organizaciones no lucrativas en España es la inscripción de muchas de ellas en determinadas federaciones, plataformas o agrupación de entidades, así como su trabajo en red. Queremos referirnos a este modo específico de agruparse las organizaciones, pues la mayoría de las entidades seleccionadas para nuestra investigación pertenecen a alguna de ellas.

En primer término, la proliferación de asociaciones que actúan en un mismo sector suele llevar, por lo general, “a la creación de una entidad superior de carácter federativo que, respetando la independencia y la capacidad de actuación de cada una de ellas, se constituye como elemento coordinador a partir del cual se desarrollan determinadas estrategias en un plano superior al ámbito territorial de cada asociación” (Casado, 1992:153). Según los autores participantes en la publicación dirigida en 1992 por Casado, las principales federaciones españolas se agrupaban entonces principalmente en torno a

los siguientes sectores: Atención a personas con minusvalías; Tercera Edad; Movimiento vecinal; La acción voluntaria y la cooperación internacional; El sector de las toxicomanías; Otros sectores.

Por otra parte, también se incrementan las redes de ONGs, constituidas como vínculos de libre adhesión entre aquellas organizaciones que comparten preocupaciones comunes relativas a un tema o a una cuestión particular. Son agrupaciones semiformales, en las cuales cada miembro permanece autónomo en sus actividades pero establece agendas conjuntas en los campos de trabajo comunes. Las redes aportan un valor añadido a las actividades individuales por cuanto constituyen un marco para el intercambio de experiencias y conocimientos, así como para dar una mayor proyección al trabajo propio. Son muy diversas en cuanto a su tipología y finalidades, pero en general todas suelen responder a los siguientes objetivos básicos (Maoño, C., 2000)²³:

- Crear un tejido organizativo entre sus componentes.
- Intercambiar información, conocimientos y experiencias.
- Reforzar las capacidades de las organizaciones integrantes.
- Disponer de más capacidad de presión e influencia en las políticas, sobre todo en las gubernamentales.

La coordinación entre las propias ONGs también puede plasmarse en acuerdos (tácitos o expresos) para el reparto de funciones –en el caso de que sus fines o actividades se solapen-, o en proyectos de acción conjunta que implican la colaboración activa entre sí, característica del trabajo en red (Pérez-Díaz y López, 2003). Según estos autores (2003:198) “la colaboración interorganizativa entre entidades de acción social puede potenciar las capacidades de las entidades individuales, porque incrementa los recursos a su alcance, fomenta la especialización y genera sinergias interorganizativas que abren nuevas posibilidades. También obliga a estas entidades a desarrollar hábitos y habilidades cooperativas como la apertura hacia las organizaciones con las que colaboran, así como el hábito de compartir información y de rendir cuentas de las actividades de las que se es responsable en un proyecto de acción conjunta”. Para que esta colaboración consiga sus frutos, ha de realizarse con continuidad, y se han de formar redes de organizaciones que cooperen con regularidad y continuidad.

²³ Cristina Maoño ha participado en la elaboración de varios conceptos relativos a las ONGs, al género, las mujeres, las agencias de desarrollo, etc.; algunos de ellos están incluidos en el *Diccionario de Acción humanitaria y Cooperación al Desarrollo*. Es Lda. en Ciencias Políticas por la Universidad del País Vasco y Máster en Cooperación al Desarrollo por la Universidad Libre de Bruselas. Ha sido colaboradora de varias organizaciones, como la red WIDE (Bruselas), SEA (Lima) y Alboan.

No obstante, el funcionamiento de las redes también presenta algunas cuestiones problemáticas que repercuten en la gestión de la comunicación (Maoño, 2000):

- El riesgo de que su institucionalización genere demasiada burocracia y una necesidad excesiva de financiación propia, con el consiguiente coste para sus ONG.
- La participación y la responsabilidad compartida por los miembros en la gestión de la red.
- La coordinación, entendida como el incremento de la comunicación pero no como un control de las actividades de los que la integran, que deben mantener su autonomía.
- Las relaciones autónomas y espontáneas entre las organizaciones y las propias personas vinculadas a la red, que no deben verse en contradicción con aquellos fundamentos institucionales sobre los que se creó la red.
- El compromiso firme de las organizaciones integrantes en las acciones de la red.
- La opción entre una orientación bien definida de sus objetivos y una orientación más general, pues la primera permite una mayor coherencia y capacidad de presión, en tanto que la segunda amplía el campo de actuación pero con el riesgo de difuminarlo.
- El establecimiento de un cierto grado de estructura, necesario para la estabilidad y el buen funcionamiento, pero sin que ahogue las dinámicas y procesos internos.

4.3.3. Aproximación a algunas ONGs que trabajan con colectivos en riesgo de exclusión en Valencia. El caso de Cruz Roja, Cáritas, Casa Caridad, CEARCV, Fundación COCEMFECV y Asociación FEAPSCV

Como hemos desarrollado en apartados anteriores, los criterios de clasificación de las ONGs son múltiples según diversos autores. Pero antes de abordar las características de las entidades seleccionadas para la muestra de nuestra investigación, señalaremos que hemos querido aproximarnos al colectivo de entidades denominadas “en riesgo de exclusión” al ser consideradas por los expertos del Tercer Sector como las más vulnerables y afectadas por la crisis económica en nuestro país, lo que ha sido un factor determinante para la selección de la muestra.

La difusión y el empleo generalizado del concepto “exclusión social” en los ámbitos científicos, políticos y sociales occidentales como un nuevo fenómeno diferente de la pobreza, comenzó en Francia en los años 70 para referirse a aquellas categorías sociales carentes de protección en el marco de la Seguridad Social y que formaban una sociedad especial dentro de la sociedad francesa, y se extendió después al resto de Europa. Esta visión de la exclusión puso el acento sobre todo en la noción de “inadaptación social”: un excluido era un inadaptado marginal o asocial (López-Aranguren, 2005).

En los años 80 se utilizó este término para aludir al proceso de “desintegración social” que fue consecuencia de la reestructuración económica y la consiguiente pérdida de empleo estable por buena parte de la población ocupada. Es decir, “la exclusión es vista como una quiebra de la integración social, y por eso los programas que se crean en Francia en los años 80 ponen el énfasis en la integración y en la inserción” (2005:185). Pero será hacia 1992 cuando “la Unión Europea comience a considerar la exclusión social como un fenómeno dinámico referido, por un lado, a un proceso y, por otro, a una condición que es resultado de ese proceso” (2005:186).

Unos de los pioneros en proponer una visión de la “exclusión social” -quizás hoy la más influyente- en oposición al término “ciudadanía social”, fue Thomas H. Marshall (1949) (López Aranguren, 2005): los excluidos son los individuos o grupos que no alcanzan el status de ciudadano, es decir, que no tienen la oportunidad de participar de los derechos sociales del ciudadano. Este concepto de “derechos sociales” podría incluir una lista muy larga de los mismos, pero enumeraremos los principales según Díaz y Pedraza (1999):

- El derecho al trabajo: incluye no sólo un empleo estable sino también el derecho a elegir actividad laboral.
- Los derechos económicos: entre los que destaca el derecho a una remuneración suficiente.
- El derecho a la educación: debe manifestarse en la igualdad de oportunidades educativas (educación secundaria obligatoria, formación profesional, etc).
- El derecho a la salud: es decir, a la asistencia sanitaria, a la seguridad e higiene, al trabajo, al descanso, al tiempo libre suficiente...
- El derecho a la asistencia social: protección y Seguridad social.
- Los derechos culturales: que se plantean en sociedades pluriculturales (lengua, religión, etc).

Pese a los avances producidos en los últimos años en el terreno de los indicadores sociales y la aparición de nuevas fuentes de datos, las estadísticas de exclusión social se hallan todavía en fase de desarrollo. La Unión Europea estableció en el año 2000 los siguientes indicadores de la Exclusión social²⁴:

²⁴ Indicadores de Exclusión social del Comité de Protección Social de la Unión Europea

Tabla 6: Indicadores de Laeken sobre la Exclusión social (Unión Europea)

Indicadores primarios	Indicadores secundarios
1. Porcentaje de bajos ingresos después de transferencias (umbral= 60% de la mediana).	1. Distribución en torno al umbral del 60% de la mediana.
2. Distribución de la renta (ratio entre quintiles de renta).	2. Porcentaje de ingresos bajos en un corte temporal.
3. Persistencia de los bajos ingresos.	3. Porcentaje de bajos ingresos antes de transferencias.
4. Intensidad de la pobreza (<i>poverty gap</i> = distancia de los ingresos de los pobres respecto al umbral).	4. Distribución de la renta (índice de Gini).
5. Cohesión regional.	5. Persistencia de los bajos ingresos.
6. Tasa de desempleo de larga duración.	6. Porcentaje de desempleados de larga duración.
7. Población en hogares sin empleo.	7. Tasa de desempleo de muy larga duración.
8. Abandono escolar.	8. Número de personas con bajo nivel educativo.
9. Esperanza de vida al nacer.	
10. Estado de salud	

Fuente: Estudio de Cruz Roja sobre la vulnerabilidad social en España (2006)

En nuestro país, el Informe España 2001²⁵ -que analizó los aspectos sociales y económicos relacionados con la exclusión a comienzos del siglo XXI- recogió la opinión de los principales especialistas, quienes señalaron que la exclusión social era ya un fenómeno más amplio que el de la pobreza, aunque surgido de circunstancias necesariamente conectadas con la insuficiencia de recursos económicos. Ambos conceptos tienen amplias zonas de intersección, pero no son sinónimos ni necesariamente coincidentes. Es cierto que las personas pueden ser pobres sin estar excluidas (como ocurre por ejemplo en colectivos que se sitúan por debajo de los estándares aceptados por la sociedad), pero que mantienen los vínculos laborales y sociales necesarios para poder participar en la sociedad. Y también ocurre que determinadas personas y grupos pueden verse excluidos debido a factores distintos a la falta de recursos, como los prejuicios sociales, la discriminación religiosa, sexual o racial, la existencia de discapacidades físicas o psíquicas o la criminalización de algunos comportamientos y actividades (como la drogadicción o la prostitución). Es decir, pobreza y exclusión social son conceptos distintos y complementarios: no se puede perder de vista tanto el papel fundamental que la pobreza tiene en los procesos de exclusión social, como el hecho de que la pobreza es, casi siempre, la forma a través de la cual se manifiesta la exclusión.

Algunos de los elementos característicos de la “exclusión” según el citado Informe (2001) son:

²⁵ El Informe España 2001 analizó los aspectos sociales y económicos relacionados con la exclusión en nuestro país a comienzo de siglo. Se trata de un Informe -apoyado en estadísticas y en colaboración con reconocidos especialistas- sobre la realidad social en España, elaborado por la Fundación Encuentro (creada en 1985 por José María Martín Patino para impulsar el diálogo dentro de la sociedad civil española, realiza numerosos estudios al respecto que suponen un punto de referencia importante para investigadores e instituciones).

- Es un fenómeno relativo: no puede definirse a partir de un determinado grupo de atributos de las personas o los grupos, sino por su separación o aislamiento del resto de la sociedad.
- Tiene carácter multidimensional: se define a menudo como la acumulación y combinación de desventajas en una serie de ámbitos relacionados con el nivel de vida y la participación en la sociedad. En palabras del Comité Económico y Social de las Comunidades Europeas, la exclusión social es “el resultado extremo de una sucesión de situaciones específicas de exclusión de los derechos fundamentales: a una vivienda digna, a vivir una vida de pareja y de familia responsable, a acceder a la protección social y a la asistencia sanitaria y a alcanzar un nivel de vida correcto”.
- Es un proceso, no un estado, por lo que no existe una clara separación entre los “excluidos” y los “integrados” en la sociedad, sino que podemos encontrar una amplia gama de situaciones intermedias, que van desde las situaciones de “pobreza integrada” hasta otras que entrañan vulnerabilidad y finalmente exclusión más o menos extrema.

En el año 2008, el VI Informe FOESSA (2008:184)²⁶ definió la exclusión social como “un proceso de alejamiento progresivo de una situación de integración social en el que pueden distinguirse diversos estadios en función de la intensidad: desde la precariedad o vulnerabilidad más leve hasta las situaciones de exclusión más graves. El concepto de exclusión que se extiende en Europa permite incluir tres aspectos clave de esta concepción de las situaciones de dificultad: su origen estructural, su carácter multidimensional y su naturaleza procesual”. Según dicho Informe, a pesar de la complejidad y el carácter dinámico de este fenómeno, hay un cierto consenso en torno a su naturaleza multidimensional que incluye dificultades o barreras en diversos aspectos:

- La participación económica: empleo, carencia de ingresos, privación de ciertos bienes y servicios básicos.
- La participación social: aislamiento, conflictividad familiar y social, la participación del bienestar público (no acceso o acceso muy limitado a una vivienda digna, a la sanidad o a la educación) y a la participación política.

Estas limitaciones (o exclusiones) están condicionadas por déficits en las capacidades de funcionamiento (salud, formación, experiencia laboral, habilidades sociales y cognitivas)

²⁶ La Fundación FOESSA (Fomento de Estudios Sociales y Sociología Aplicada) se constituyó en 1965 con el impulso de Cáritas Española por la necesidad de conocer, ante las iniciadas políticas de desarrollo, la situación social de España del modo más objetivo y continuado posible. Desde su origen, los Informes sobre la situación y el cambio social de España (1967, 1970, 1975, 1980-83, 1994 y 2008) han señalado la importancia de conocer la situación social de nuestro país a través del análisis de los procesos en que se manifiesta la evolución social, así como las estructuras y tendencias que se corresponden con esos procesos. Los Informes emitidos por esta entidad son una clara referencia para las Instituciones y las políticas de Bienestar Social en España.

Esta Fundación ha publicado recientemente el Informe “Exclusión y Desarrollo Social. Análisis y perspectivas 2012”, en el que comenta los resultados del Informe FOESSA 2008 y trata de la Cooperación al Desarrollo en el marco de la crisis económica mundial.

que son a su vez un producto de los procesos de exclusión. Los investigadores sociales coinciden en identificar tres esferas de riesgo que afectan actualmente a la capacidad integradora de la sociedad:

- Las transformaciones producidas en el mercado laboral.
- Las transformaciones en las formas de convivencia
- Los límites en la acción del Estado de bienestar
- La inmigración

Finalmente, y tras analizar diversos Informes que estudian este fenómeno (Informe España, 2001; Informe FOESSA, 2008; Informe de la Inclusión Social en España, 2009²⁷; Informe de Cruz Roja sobre la Vulnerabilidad Social en la Comunidad Valenciana, 2012; Informe nº 23²⁸ de la Fundación Luis Vives, 2013), así como diversos documentos de organismos públicos (Consejerías de Bienestar Social o Ayuntamientos)²⁹, la mayoría coinciden en considerar como principales “colectivos en riesgo de exclusión” o “grupos de riesgo” en España -con una u otra clasificación- los siguientes:

1. *Personas sin hogar o comúnmente llamados “sin techo”*. También se encuentran a veces entre este colectivo las personas que reciben ayuda de emergencia y/o alimentos.

El no tener recursos económicos y un hogar, la escasez de recursos sociales y sanitarios, y la consiguiente aparición de patologías mentales o problemas con algunas adicciones, hacen de este colectivo un claro ejemplo de marginación y exclusión social. Muchas de las personas que residen en la calle o en albergues lo hacen a causa de una ruptura encadenada, brusca y traumática de sus lazos familiares, sociales y laborales.

En relación con el perfil de este colectivo, todos los datos apuntan hacia una profunda transformación, en los últimos años: desde una situación mayoritaria de hombres solos, nacionales, de mediana edad, hacia una gran heterogeneidad (en los últimos años se ha producido un aumento de la presencia de inmigrantes, jóvenes y mujeres). En cuanto a sus condiciones de vida, estas se caracterizan por la extrema pobreza, la falta de vivienda, el aislamiento social y la presencia de enfermedades físicas.

2. *Mujeres y hogares monoparentales*. Las causas que llevan a las mujeres a la exclusión social, el tipo de situaciones vividas y los mecanismos para salir de ellas son altamente diferenciables respecto a los varones. Mientras que las causas identificadas en éstos

²⁷ Informe realizado por Caixa Catalunya Obra Social en el año 2009.

²⁸ Se trata de un monográfico sobre el “Impacto de la depresión económica en el Tercer Sector de Acción Social”, cofinanciado por el Fondo Europeo en el marco del Programa Operativo Lucha contra la Discriminación, 2007-2013.

²⁹ Conselleria de Bienestar Social Generalitat Valenciana (II Plan para la Inclusión y Prevención de la Exclusión Social de la Comunitat Valenciana 2011-2013); Orden 28 mayo 2013 de la Consellería de trabajo y Bienestar de la Xunta de Galicia; Plan de Inclusión Social de la ciudad de Madrid 2010-2012; Boletín Oficial de la Junta Andalucía, Decreto 193/2010 (Registro de empresas de Inserción en Andalucía).

tienen que ver con el empleo, la discapacidad o las drogodependencias, en los hogares encabezados por mujeres se identifican como factores desencadenantes el fallecimiento del cónyuge, separaciones, conflictividad, malos tratos, falta de disponibilidad para el empleo debido a cargas familiares no compartidas y, en términos generales, rupturas de situaciones de dependencia económica.

La prostitución emerge en situaciones de vulnerabilidad social o personal, a veces contradictoriamente como una forma de combatirla. Y sin embargo, situarse en la prostitución como actividad supone estigma social en muchas de las esferas de las personas que la ejercen. Se trata de una población joven, entre los 18 y 35 años mayoritariamente, y predominantemente extranjera. Entre el 80% y el 95% de ellas proceden de países de Latinoamérica, Europa del Este o el África subsahariana, siendo minoritarias por el momento las de origen asiático. Las mayores de 45 años que siguen ejerciendo la prostitución son las que presentan las peores situaciones sociales.

El trabajo con este grupo incluye la recuperación de la autoestima, la formación y la recuperación personal, la inserción laboral, la mediación social para la salud -ya que muchas carecen de cobertura sanitaria o desconocen los servicios que pueden utilizar-, el desarrollo de espacios de cobertura de las necesidades básicas y la colaboración en la búsqueda de vivienda.

3. Personas con discapacidad física o mental. Las personas con discapacidad constituyen un grupo social de elevada vulnerabilidad, dada la multiplicidad de factores de riesgo de exclusión a que se enfrentan. Como grupo especialmente vulnerable, alrededor de las personas con discapacidad se han ido desarrollando diferentes sistemas y dispositivos de prevención y protección que tratan de favorecer su desarrollo personal y social en igualdad de oportunidades: medidas de no discriminación, atención especializada, promoción para el empleo, protección económica, servicios residenciales, apoyo familiar, entre otros muchos. Cuando las personas con discapacidad están en posición de beneficiarse, en mayor o menor medida, de estos sistemas de apoyo y promoción, los riesgos de exclusión por motivos de discapacidad disminuyen.

En el caso de la discapacidad psíquica o mental, estas personas suelen tener problemas añadidos de integración, de incomunicación y de adaptación con el resto de la sociedad. La sanidad sólo les ofrece un seguimiento escaso y esto no ayuda a su situación. En estos casos es importante evitar el aislamiento y fomentar su autonomía y su integración.

4. Inmigrantes, refugiados y minorías raciales. No se trata sólo de la inmigración en España, sino de la evolución de los flujos migratorios internacionales cuyos efectos se dejan ver a escala global –aunque es cierto que con una intensidad especial en nuestro país- y en cuya dinámica influyen diversos factores (demográficos, económicos, políticos,

bélicos...) que realzan todavía más su carácter estructural y global. En casi todos los distintos colectivos que aquí señalamos como “en riesgo de exclusión” se puede ver la importancia que ha adquirido la presencia de personas extranjeras.

De entre las minorías raciales en España, la comunidad gitana es una de las más numerosas. Según el Informe FOESSA (2008), un 2,1% de la población española: unas 970.000 personas; tres de cada cuatro hogares gitanos está afectado por procesos de exclusión de cierta entidad, y uno de cada tres está en situación de exclusión severa.

5. *Desempleados*. El crecimiento del paro en los últimos años –que ha afectado especialmente a la población joven- ha privado a millones de personas de oportunidades, les dificulta el acceso a recursos económicos y sociales y, por lo tanto les aleja del resto de la sociedad. En el caso de parados de larga duración, estas consecuencias son más visibles y por lo tanto su situación es notablemente más grave.

Un número elevado de personas pertenecientes a los colectivos aquí nombrados se encuentra en situación de desempleo.

6. *Otros colectivos en riesgo*. Además de los ya mencionados, existen otros colectivos marginados por la sociedad:

- Personas en contacto con el sistema penitenciario (reclusas y ex-reclusas): además de la situación de separación física, son el colectivo que se ve afectado de manera más intensa por diversos factores excluyentes, como son las enfermedades físicas y mentales o consumos. Sin embargo, su situación pasa inadvertida en la mayor parte de los estudios sobre pobreza y exclusión.

- Jóvenes y personas con problemas de drogodependencias: los perjuicios para la salud del consumo de drogas, la desviación de rentas que supone y la creación de grupos cerrados en torno a dichas prácticas, que pueden acercarse a otros grupos marginales, son elementos que interrelacionan, droga y exclusión. Uno de los elementos que merece especial atención es el del llamado fracaso escolar. España, que encabeza el ranking de consumo de drogas en la adolescencia, también se sitúa en los primeros lugares en cuanto a fracaso escolar. Un tercio de los adolescentes españoles deja los estudios antes de finalizar el bachillerato o la formación profesional. El cóctel formado por un mal nivel educativo, un destino de rentas inadecuado, una relación permanente con la marginalidad, la pertenencia a grupos cerrados y una salud frágil es un factor de riesgo de exclusión social, y todos esos elementos están relacionados con el consumo de drogas.

- Otros: personas mayores, personas con VIH-Sida, alcohólicos, analfabetos, etc.; también ellos necesitan la atención de personal especializado que les ayude a integrarse.

Por otra parte, si bien en España nos encontramos actualmente en una situación de crisis que da lugar a abundantes problemas relacionados con la exclusión, existen también otros

factores que hacen de muro de contención para una exclusión social que podría ser aún mayor debido a las circunstancias: nuestro sistema sanitario universal, el sistema de prestaciones sociales, el papel de las familias y el papel de la sociedad civil a través de las ONGs (López-Aranguren, 2005).

En el punto destinado a la metodología (Parte III) nos detendremos a explicar los criterios por los que hemos seleccionado la muestra de ONGs objeto de nuestro estudio, por lo que ahora simplemente adelantamos que todas ellas trabajan con colectivos en riesgo de exclusión, tienen sede propia en la ciudad de Valencia y disponen de Gabinete o Departamento de comunicación. Según estos criterios, las ONGs seleccionadas han sido seis: Cruz Roja, Cáritas, Casa Caridad, CEARPV, COCEMFE y FEAPSCV. Señalamos a continuación los principales colectivos en riesgo de exclusión con los que trabaja cada una:

1. *Personas sin hogar/vivienda*, que acuden a comedores o reciben ayuda en necesidades básicas como alimentación, etc.: Casa Caridad, Cruz Roja, Cáritas y CEARPV.
2. *Mujeres en dificultad social y hogares monoparentales*: Cruz Roja, Cáritas, Casa Caridad, CEARPV, COCEMFEV, FEAPSCV.
3. *Personas con discapacidad*: COCEMFEV, FEAPSCV, Cruz Roja.
4. *Inmigrantes, refugiados y minorías raciales*: CEARPV, Cruz Roja, Cáritas, Casa Caridad.
5. *Desempleados*: Cruz Roja, Cáritas, Casa Caridad, CEARPV, COCEMFEV, FEAPSCV.
6. *Otros colectivos* (personas mayores, reclusos, drogodependientes): Cruz Roja, Cáritas, Casa Caridad, CEARPV.

Al formar parte de nuestro trabajo de campo, hemos querido documentarnos sobre el origen, estructura y principales proyectos y/o acciones desarrolladas en Valencia por las seis ONGs objeto de nuestro estudio, a través de lo que ellas dicen de sí mismas en sus propias páginas web. También hemos obtenido información sobre el número de personas - contratadas y/o voluntarias- que trabajan en cada área de gestión, así como el lugar que ocupan los Gabinetes de comunicación en las ONGs analizadas para entender la finalidad comunicativa de estas entidades.

Todos los datos recogidos se refieren a la situación de las entidades en el año 2012, momento en el que se realizó el estudio de campo.

1. CRUZ ROJA

Tabla 7: Ficha de datos sobre Cruz Roja

Fecha de nacimiento (Europa)	Fecha comienzo en Valencia	Nº voluntarios Valencia 2012	Nº socios Valencia 2012	Nº beneficiarios Valencia 2012
1864	1865	7.000	44.000	70.000

Fuente: web Cruz Roja y Departamento de comunicación. Elaboración propia

El origen de esta institución se remonta a 1859, cuando Henry Dunant -hombre de negocios suizo- quedó horrorizado ante la visión de miles de soldados heridos que yacían en el campo de batalla de Solferino, en el norte de Italia. Ya en tiempo de paz se formaron sociedades de socorro cuyo personal enfermero debía mantenerse preparado para intervenir en tiempo de guerra, y los voluntarios encargados de asistir a los servicios médicos del ejército empezaron a ser reconocidos y protegidos en virtud de un acuerdo internacional. Estas ideas dieron lugar al denominado "Comité Internacional de Socorro a los Militares Heridos", que posteriormente se llamó "Comité Internacional de la Cruz Roja" (CICR). En 1863 representantes de 16 países y cuatro instituciones filantrópicas se reunieron en una Conferencia Internacional en Ginebra impulsando la fundación de la Cruz Roja como Institución. Henry Dunant y los otros miembros del Comité querían además que se reconociera internacionalmente, y que se aprobara un Convenio para garantizar la protección de los servicios médicos en el campo de batalla. El 8 de agosto de 1864 fue reconocida como ONG por la Convención de Ginebra, y poco a poco se fue implantando progresivamente en toda Europa (Baiges, 1996).

Cruz Roja³⁰ fue creada oficialmente en España bajo los auspicios de la Orden Hospitalaria de San Juan de Jerusalén en 1864, y fue declarada "Sociedad de Utilidad Pública". Cuando el Comité de los Cinco convocó en 1863 la Primera Conferencia Internacional, España fue una de las primeras en inscribirse. Fiel a sus orígenes, en una primera época su actuación estuvo centrada en intervenciones humanitarias en caso de conflicto armado. Durante la guerra civil española -de 1936 a 1939- Cruz Roja realizó una importante actividad, y finalizada ésta llevó a cabo la repatriación de los españoles que se encontraban en la URSS. En la década de los setenta la Institución completó la red de Puestos de Primeros Auxilios en las carreteras españolas, que había iniciado su primera expansión en el período republicano. También se iniciaron las tareas de socorro en el mar y en aguas interiores y el salvamento de náufragos, que a través de la Cruz Roja del Mar se convertiría en uno de los servicios más conocidos y valorados por la opinión pública. Pero será sobre todo en los ochenta cuando Cruz Roja Española dará un importante salto,

³⁰ www.cruzroja.es

incrementando su actividad cuantitativamente a través de nuevas acciones y servicios. A partir de 1985 se inicia una profunda reorganización marcada por la democratización de la Institución, la potenciación de la participación de los voluntarios, la apertura hacia nuevos campos de actuación, etc. En la década de los noventa se produce la gran modernización de Cruz Roja y su adaptación a los nuevos retos que planteaba la sociedad Española. Por una lado, se consolida su intervención social con los colectivos vulnerables (personas mayores, refugiados e inmigrantes, afectados de SIDA, drogodependientes, infancia y juventud, población reclusa, discapacitados, mujer en dificultad social); y por otro, tiene lugar un espectacular incremento de los programas internacionales (cooperación al desarrollo, ayuda humanitaria, cooperación institucional) que ha supuesto un importante incremento de los recursos humanos y materiales dedicados a este ámbito.

En 1865 se constituye el primer comité provincial de Cruz Roja en Valencia, cuyo promotor principal fue el Conde de Ripalda, José Joaquín Agulló y Ramón, aunque el primer comité provincial estuvo presidido por Juan Roca de Togores, tercer conde de Pinohermoso. El año 1873 supuso un año de reactivación de la Cruz Roja Valenciana, que intervino con recursos sanitarios, camillas, banco de sangre, atención a heridos de los conflictos que asolaron Valencia con motivo del estallido de la guerra carlista y de otros conflictos que acompañaron la proclamación de la I República en España.

En los años que siguen a 1890 la Cruz Roja entra en una etapa de reorganización; destaca en 1893 con la Crisis de Melilla, Valencia se movilizó para constituir una ambulancia dotada con personal y recursos y se inicia la constitución de una comisión de señoras, dedicada a labores de beneficencia y para la obtención de donativos y recursos. Con motivo del Desastre del 98, guerras coloniales que culminaron la pérdida de posesiones coloniales españolas, Valencia fue uno de los puntos principales de llegada de tropas. La Cruz Roja Valenciana actuó con actividades de recepción, desembarco, auxilio médico y alojamiento de los soldados heridos que iban llegando gradualmente a la península. En 1897 la gran riada de noviembre traería miseria y catástrofe a los hogares valencianos, y la Cruz Roja Valenciana tuvo una labor destacada en labores de auxilio y rescate.

Las dos primeras décadas del siglo XX fueron testigos de la consolidación de la Cruz Roja. En 1916 la comisión provincial de Cruz Roja en Valencia inauguró una policlínica destinada a la atención de enfermos pobres. En esta etapa Cruz Roja instaló también un sanatorio quirúrgico, actuó ante una masiva epidemia de gripe y tomó medidas para concienciar a la población en hábitos de higiene que evitaran la propagación de enfermedades.

En 1927 se inauguró el primer hospital de Cruz Roja en Valencia. En torno a él se realizaron cursos de enfermeras. Durante el siglo XX la evolución de Cruz Roja está centrada en un marcado componente sanitario, no sólo en labores de atención médica sino también en la prevención social de epidemias y en la difusión cultural de la higiene en la sociedad.

En 1980 se inicia la andadura de la Cruz Roja hacia una orientación más social, siendo el Colegio de parálisis cerebral infantil uno de los proyectos singulares de esta Institución en Valencia. Junto a este centro, se inicia la atención a personas con discapacidad a través del transporte adaptado, y de servicios como la atención a mayores. En los años 90 destaca además el inicio de celebración en Valencia de las Jornadas de Derechos Humanos y DIH, una cita de prestigio que obedecen a la transmisión de los valores fundacionales de la organización en el mundo universitario y hacia los cuerpos de seguridad del Estado.

Señalamos a continuación las áreas que estructuran el trabajo de esta entidad en Valencia, así como el personal dedicado a cada una de ellas:

Tabla 8: Áreas de gestión y recursos humanos de Cruz Roja

Áreas de Gestión	Personal contratado	Personal voluntario
<u>Comité Autonómico</u> (incluido Presidente)	-	30
<u>Departamento de Comunicación</u>	1	3 + 2-3 (UCE) ³¹
<u>Secretaria</u> (RRHH, Finanzas, Captación fondos, Secretaría Dirección Presidencia, Sistemas informáticos y Servicios Generales) <u>Vicesecretario</u> (Captación fondos)	1 3 1	-
<u>Coordinador (Proyectos):</u> - Formación - Voluntariado, Desarrollo local, Socorro y emergencias, Medio ambiente, Salud, Infancia y Juventud - Cooperación internacional (Ayuda humanitaria, Sensibilización, Desarrollo y Económico) - Intervención Social (Lucha contra pobreza, Discapacidad, Mayores, Inmigración y drogodependencias) - Plan empleo	1 1 2 4 3 1	

Fuente: Departamento de Comunicación Cruz Roja. Elaboración propia

Como se aprecia en la Tabla 8, la estructura de Cruz Roja es compleja, debido al volumen de trabajo que desarrolla en diferentes áreas. La Dirección autonómica (para las 3

³¹ UCE (Unidad de comunicación de emergencias)

provincias) tiene el doble de personas voluntarias que contratadas dedicadas a la gestión (36 personas voluntarias -incluido el propio Presidente- y 18 contratadas). La Dirección técnica la asume la Secretaria general (de quien dependen RRHH, Finanzas y Recursos Generales –Administración y Contabilidad-), apoyada por un Vicesecretario (Captación de fondos). También existe la figura del Coordinador, de quien dependen todas las áreas de actividad o Proyectos. El Departamento de Comunicación se encuentra en el primer nivel del organigrama -dependiendo directamente de Presidencia- y cuenta con una persona contratada y varios voluntarios (varios pertenecientes a la “Unidad de Comunicación de Emergencias” -UCE-).

Las actividades que actualmente desarrolla Cruz Roja en la provincia de Valencia³² se centran en las siguientes áreas:

- Intervención Social: tiene la misión de contribuir a la inclusión social de las personas más desfavorecidas, trabajando con un enfoque integral las distintas dimensiones del fenómeno de la exclusión social en las siguientes áreas:

- * Inmigrantes y refugiados
- * Personas mayores
- * Personas con discapacidad
- * Atención a drogodependencias

- Empleo y formación: la mayoría de las personas participantes en el Plan de Empleo son españolas. El perfil de participante inmigrante es el de una persona con estudios secundarios, sin homologar, que necesita de la realización de capacitación profesional para poder acceder al mercado laboral. Posee experiencia profesional en su país, pero aquí ha realizado trabajos de menor cualificación.

- Infancia y Cruz Roja Juventud: niños hospitalizados, atención a menores de reclusos, proyectos de éxito escolar, etc. Hay cuatro perfiles diferentes:

- * Menores extranjeros con problemática económica y social
- * Menores extranjeros con problemática económica extrema
- * Menores extranjeros con problemas familiares, sociales y personales
- * Menores mayoritariamente extranjeros, con bajo nivel de riesgo

- Salud y Medio Ambiente: a través del Centro de reconocimiento médico, y de acciones de información, sensibilización y mejora ambiental, con el fin de mejorar la situación de las personas más vulnerables.

- Socorros y Emergencias: asistencia a las personas afectadas por situaciones de emergencia y/o crisis como una prioridad y un compromiso humanitario que se hace realidad día a día en diferentes áreas:

³² Informe sobre la vulnerabilidad social en la Comunidad Valenciana de Cruz Roja (2012) y Departamento de Comunicación de Cruz Roja.

- * Intervención y emergencias
- * Servicios preventivos: terrestres o marítimos
- * Salvamento marítimo

- Voluntariado y Participación: los voluntarios son quienes luchan por una sociedad más justa y solidaria. Actúan para que las personas mayores se sientan lo menos aisladas posible; atienden a las víctimas de accidentes y participan en rescates, educan a jóvenes en valores; juegan con niños enfermos en centros hospitalarios, colaboran en la inserción social de personas inmigrantes, participan en programas de atención a mujeres víctimas de violencia doméstica, etc. Sus principales acciones dentro de esta área de trabajo son: gestión del voluntariado; sensibilización y captación; coordinación con otras entidades; participación.

- Cooperación internacional: su misión es trabajar con las personas vulnerables y/o excluidas, y constituye la proyección exterior del compromiso de Cruz Roja Española, siendo un componente fundamental de su acción en favor de la paz. Los objetivos de la cooperación internacional impulsada desde Cruz Roja en la provincia de Valencia son: presentación de proyectos; sensibilización; formación y captación de fondos.

2. CÁRITAS

Tabla 9: Ficha de datos sobre Cáritas

Fecha de nacimiento (España)	Fecha comienzo Valencia	Nº de voluntarios Valencia 2012	Nº socios Valencia 2012	Nº de beneficiarios Valencia 2012
1950	1961	4.757	1.800	101.775

Fuente: web Cáritas y responsable de comunicación. Elaboración propia

Cáritas³³ nace en 1950 como Secretariado Nacional de la Caridad dentro de la Acción Católica de España, y actualmente es la Confederación oficial de las entidades de acción caritativa y social de la Iglesia católica en España instituida por la Conferencia Episcopal. La misión de Cáritas Española es promover el desarrollo integral de las personas y los pueblos, especialmente de los más pobres y excluidos. Su visión, ser testimonio de la fraternidad de la comunidad cristiana con todas las personas, en especial con las más empobrecidas y excluidas, optando por una sociedad más solidaria, justa y participativa. Cáritas Española forma parte además de la Confederación Cáritas Internacional, una confederación de 162 organizaciones católicas de asistencia, desarrollo y servicio social. Presente en más de 200 países y territorios, trabaja en la construcción de un mundo más justo para todos y para que el desarrollo llegue a todos los países de la tierra. Una de las

³³ www.caritas.es

siete regiones de Caritas Internacional es Caritas Europa, donde Caritas Española está integrada como uno de sus 48 Caritas que la forman. La red trabaja junto con instituciones europeas, estados miembros de la UE y diferentes asociados públicos y privados.

En 1961, Caritas redactó el Plan CCB -Comunicación Cristiana de Bienes- que supuso el primer estudio “donantológico” de la situación social de España, y durante esta etapa fue cuando se creó el primer Plan de Acción contra la pobreza. A finales de los 70 y principios de los 80 Caritas tiene ya conciencia de las dimensiones de la pobreza en nuestro país, trabajando en las siguientes áreas: asistencia, promoción, denuncia y transformación de las causas. En 1980, la lucha contra el paro se proclama como objetivo prioritario de Caritas, y en 1984 se organizan unas jornadas críticas ante los cambios económicos ocurridos en España (“Crisis social y nuevas marginaciones”). Durante la crisis económica del 1992-1994, Caritas dio un impulso a los Informes Foessa y publicó su impactante “V Informe Foessa”, dando lugar a informes en 30 Caritas territoriales, y a la publicación “Las condiciones de vida de la población pobre en España”. Desde el año 2000 a la actualidad, cuando la Comisión Europea puso en marcha Planes Nacionales para la Inclusión social (PNAIN), surgen las propuestas de Caritas ante el “I Plan Nacional para la inclusión social”. Aunque el decreto de creación formal de Caritas Diocesana de Valencia³⁴ lleva la fecha de octubre de 1961, la vida y actividad de Caritas en esta ciudad comienza mucho antes, al amparo de una Iglesia sensible y preocupada por necesidades muy concretas de subsistencia, y con una acción “benéfica-asistencial” que era lo que en aquel momento de gran penuria requería nuestra sociedad. Estas primeras tareas fueron realizadas en su mayoría por las Damas de la Acción Católica, que trabajaban en las Parroquias junto a feligreses de buena voluntad (en algunos escritos se las cita como “Damas de la Caridad”).

Señalamos a continuación las áreas que estructuran actualmente el trabajo de esta entidad en Valencia, así como el personal dedicado a cada una de ellas:

Tabla 10: Áreas de gestión y recursos humanos de Caritas

Áreas de Gestión	Personal contratado	Personal voluntario
<u>Acción Social:</u> - Acogida y Empleo - Inmigración - Mujer - Personas sin hogar - Vivienda social	21	28
<u>Animación Comunitaria:</u> - Acompañamiento social - Desarrollo institucional - Familia e Infancia	21	1

³⁴ www.caritasvalencia.org

<u>Sensibilización:</u> - Análisis de la realidad - Comunicación - Cooperación fraterna - Escuela ETELL - Formación - Sensibilización para la Educación - Voluntariado	7	23
<u>Servicios Generales:</u> - Administración - RRHH - Relación con empresas y donaciones - Calidad	8	23
<u>Equipo de Dirección</u> (6 personas)	1 (Secretaria General)	5

Fuente: Responsable de comunicación Cáritas. Elaboración propia

Respecto a las áreas de gestión recogidas en la Tabla 10, el Departamento de RRHH no es independiente, sino que se encuentra integrado en Administración. Lo mismo ocurre con el Departamento de Comunicación, que se encuentra dentro del de Sensibilización, junto a otras áreas integradas en éste. Hay una mayoría de personal voluntario (80) sobre el contratado (58), ambos realizando conjuntamente todas las tareas de gestión de la entidad.

Los principales Programas Sociales que en estos momentos desarrolla Cáritas Diocesana en Valencia son:

- Servicio de Acogida: en 407 parroquias de la Diócesis existen equipos de Cáritas que realizan una labor de acogida a las personas en situación de necesidad de su demarcación parroquial. Además, en Cáritas Diocesana existe un servicio de información, orientación y asesoramiento a todas las personas que acuden, que es complementario a la acogida parroquial. Desde este servicio se gestionan además las solicitudes de ayuda económicas presentadas por las Cáritas Parroquiales. Las personas que atienden en este servicio valoran la necesidad de acceso y derivan a otros específicos como el servicio jurídico, el servicio jurídico para personas inmigrantes o el asesoramiento en materia hipotecaria.

- Programa de Empleo, cuyas funciones son:

- * Apoyo a los equipos de empleo territorial
- * Organización de cursos de empleo doméstico
- * Cursos de pintura mural, cocina, peluquería y cuidados a la dependencia
- * Taller de vidrio

- Programa de Vivienda y acompañamiento a personas sin hogar: a través de donaciones llegan a Cáritas determinadas viviendas que se ponen a disposición de familias en situación de necesidad, y que deben ser acompañadas de forma individualizada; además existen viviendas transitorias para familias que no pueden acceder a otras de promoción

pública. También Cáritas rehabilita y reinserta socio-laboralmente a estas personas a través de la toma de conciencia de su propia realidad y la adquisición de nuevos valores y hábitos. Cuenta con tres proyectos asociados: Proyecto Simón, el Centro socio-ocupacional Mambré y la Vivienda Benejacam.

- Programa de Familia e Infancia: este programa trata de favorecer -en las familias y con menores en riesgo de exclusión social- un proceso de promoción y desarrollo integral mediante el acompañamiento de itinerarios personales que les permiten la inserción socio-laboral y socio-educativa. Además, el Programa apoya a los proyectos de Familia e Infancia ubicados en el territorio de la Diócesis, generando espacios comunes de encuentro, formación y reflexión.

- Programa de acompañamiento social: presta una atención personalizada de apoyo emocional a enfermos que están hospitalizados -tanto crónicos como terminales-, carentes de soportes familiares y con una difícil situación económica. Además de los grupos existentes en las parroquias y arciprestazgos, existe un grupo de acompañamiento en el Hospital Dr. Moliner.

- Proyecto Jere-Jere (mujer): acompañamiento a mujeres que ejercen la prostitución en la calle para la búsqueda de alternativas de cambio que les ayuden a obtener una autonomía personal y la inserción socio-laboral. Entre las acciones que se llevan a cabo destacan los contactos establecidos en la calle y las tareas que realizan las mediadoras sanitarias.

- Programa de atención social a personas inmigrantes: su objetivo es impulsar la atención integral, personal, social y religiosa de los inmigrantes, especialmente de los más vulnerables. Proyectos asociados:

* Asesoría jurídica en materia de extranjería: atención directa, presentación de recursos y orientación a las personas inmigrantes que lo solicitan, así como a los equipos de Cáritas parroquiales. Hay que solicitar cita previa a través del servicio de Acogida diocesano.

* Formación básica para la integración: realización de cursos de castellano, valenciano, informática, historia y costumbres valencianas para inmigrantes derivados de las acogidas de Cáritas parroquiales y de los programas de Cáritas Diocesana.

* Viviendas para inmigrantes: cuatro viviendas de acogida y dos pisos compartidos para inmigrantes varones, con el objetivo de facilitar su integración social y su participación en la comunidad: Siún (9 plazas), Exit (7 plazas), Hogar Comboni (10 plazas) y Casa Vera (4 plazas); y dos pisos compartidos (5 plazas cada uno).

Además Cáritas desarrolla su trabajo en otras áreas: emergencias; cooperación internacional; formación; campañas; y estudios y análisis.

3. CASA CARIDAD VALENCIA / ASOCIACIÓN VALENCIANA DE LA CARIDAD

Tabla 11: Ficha de datos sobre Casa Caridad

Fecha de nacimiento y comienzo en Valencia	Nº de Voluntarios en Valencia 2012	Nº socios Valencia 2012	Nº de beneficiarios Valencia 2012
1906	196	3.161	423.488

Fuente: web Casa Caridad. Elaboración propia

La Asociación Valenciana de Caridad fue fundada en 1906³⁵ por distintas personalidades de Valencia, entre las que se encontraba el Alcalde de la ciudad como uno de los impulsores de la iniciativa (D. José Sanchis Bergón), con el objetivo de erradicar la mendicidad en la ciudad y remediar las necesidades de las personas necesitadas.

Actualmente Casa Caridad cuenta con diversos locales y prestaciones destinadas a atender a personas sin techo y al colectivo de personas sin recursos.

Señalamos a continuación las áreas que estructuran el trabajo de esta entidad en Valencia, así como el personal dedicado a cada una de ellas:

Tabla 12: Áreas de gestión y recursos humanos de Casa Caridad

Áreas de Gestión	Personal contratado	Personal voluntario
Departamento de servicios sociales para proyectos (trabajadores y educadores sociales, psicólogos y técnicos)	28	(los de los proyectos)
Coordinador Voluntariado	1	-
Marketing y Comunicación	Comunicación: 2 (Grupo R) Publicidad: 1 (Agencia Dimarco)	1
Finanzas y Administración	4	6
Gerencia y RRHH	1	-
Servicios generales (limpieza, seguridad, cocina, etc): externalizados	5	23

Fuente: miembro Junta de Gobierno Casa Caridad. Elaboración propia

Respecto a las áreas de gestión recogidas en la Tabla 12, el Departamento de RRHH se encuentra unido a Gerencia, y existe un Departamento específico dedicado al voluntariado. El Gabinete de comunicación es externo (Agencia R) y también contrata de manera puntual los servicios de una Agencia de Publicidad (Dimarco).

³⁵ www.casacaridad.com

El personal contratado (43 personas) y el voluntario (36 personas) realizan conjuntamente las tareas de gestión de la entidad, siendo el voluntario especialmente numeroso en los Servicios Generales y el Departamento de Finanzas y Administración.

Los objetivos principales de Casa Caridad son:

1. Resolver las necesidades básicas (alimentación, cobijo, higiene) de las personas sin hogar y en riesgo de exclusión social, y trabajar para lograr su reinserción en la sociedad. Trabajar de manera coordinada con las administraciones y demás entidades y/o asociaciones benéficas, para lograr tales fines.
2. Prestar asistencia en Albergue y Comedor de aquellas personas transeúntes que, desplazadas de su lugar de residencia, llegan a Valencia en busca de trabajo o de paso para otros lugares y carezcan de recursos, con el fin de proporcionarles cobijo y asistencia durante su breve estancia en la ciudad.
3. Procurar atención y asistencia a menores en riesgo de exclusión social: alumnos de sus dos escuelas infantiles, e intervención social con sus familias, de manera totalmente gratuita.
4. Proporcionar asistencia social y contribuir a la resolución de problemas humanos, morales y económicos de las personas cuyas circunstancias personales de necesidad, desarraigo, falta de autoestima, etc. así lo aconsejen, coadyuvando en la medida de lo posible a aliviar dichas situaciones bajo el más amplio espíritu de justicia social.

Sus principales servicios y las características de los mismos son las siguientes:

- Albergue: es el único albergue mixto de Valencia (plazas para hombres y mujeres) que cuenta con 70 plazas, distribuidas en dos pisos, de las que al menos dos se reservan para casos de emergencia. Las personas albergadas disponen de servicio de consigna, higiene (se les facilita lo necesario para el aseo personal), lavadero, peluquería y atención social.
- Comedor Social: con una capacidad de 200 plazas, aunque debido al horario ininterrumpido del servicio esta cifra puede aumentar en función de los usuarios que acudan al centro. Está distribuido en mesas de cuatro, favoreciendo la cercanía y la interrelación personal de los usuarios. Actualmente Casa Caridad gestiona, además del comedor de su sede principal, otro situado en la calle Santa Cruz de Tenerife, de titularidad municipal y con capacidad para 120 personas.
- Escuelas Infantiles: una en Valencia (33 plazas) y otra en Torrent (43 plazas), acogen a un total de 76 niños de 1 a 3 años, provenientes de familias con escasos recursos o en situación de exclusión social. Ambas escuelas imparten a los alumnos los conocimientos propios del Primer Ciclo de Educación Infantil, trabajando los contenidos y objetivos establecidos por la Consellería de Educación. Pero además, dado el perfil de los niños

matriculados, no sólo se trabajan los conocimientos, sino que se presta especial atención al desarrollo de hábitos básicos (higiene, alimentación, descanso...) y al establecimiento de habilidades sociales. La escuela de Valencia cuenta con tres de plazas de emergencia, reservadas para atender puntualmente a niños acogidos en el Albergue.

- Centro de Día: ubicado en las propias instalaciones de Casa Caridad, ofrece un lugar de encuentro, aprendizaje y participación a todas aquellas personas inmersas en procesos de exclusión, debido a su bajo nivel económico y social o a su estancia en la calle. Se trata de un contexto eminentemente educativo cuyo objetivo es dotar de herramientas emocionales, relacionales y cognitivas o intelectuales a los usuarios de la Asociación, elementos imprescindibles para alcanzar un grado de autonomía personal que permita su integración real en la sociedad.

- Módulo de convalecientes: proyecto piloto dirigido a atender y cuidar a personas sin hogar en estado posoperatorio que requieran cuidados y acompañamientos (no se ofrece atención sanitaria).

- Programa de higiene y ropero: este servicio está diseñado para que todas aquellas personas que viven en la calle puedan mantener sus costumbres y hábitos de higiene. El objetivo es dignificarlas a través de su propio cuidado personal, fomentando hábitos de vida saludables y aumentando la autoestima. De lunes a sábado, de 10.00h a 11.30h, Casa Caridad pone a disposición de estos usuarios un servicio de duchas gratuito, donde se les facilita todo lo necesario para cuidar su higiene (gel, toallas, champú...). También dos días a la semana pueden acudir al servicio de peluquería. Además de las duchas, los usuarios pueden disponer del servicio de lavandería para lavar su ropa y mantenerla así cuidada.

El ropero de Casa Caridad está compuesto exclusivamente de ropa sin estrenar que, en la mayoría de casos, proviene de donaciones efectuadas por empresas. De este modo, se pretende crear y fomentar en los usuarios la conciencia del cuidado y valor de la ropa.

Además de los Servicios y Centros mencionados, en Casa Caridad existen una serie de Programas para facilitar la reinserción social de los usuarios, que en muchos casos se encuentran desempleados, son mujeres o inmigrantes:

- Programa de búsqueda de vivienda: informa y asesora a aquellas personas que necesitan alquilar un piso o habitación, facilitándoles el acceso a todos los recursos disponibles para acceder a una vivienda digna.

- Servicio de ocio y tiempo libre: periódicamente se realizan una serie de actividades (excursiones, cine fórum, coro...) para contribuir a la normalización de las personas sin hogar o en situaciones extremas.

- Clases de español: se imparten por voluntarios, durante cuatro días a la semana, en dos niveles de conocimiento. El fin es facilitar a los usuarios inmigrantes el aprendizaje del idioma para ayudarles en su inserción social.

4. CEARPV (Comisión Española de Ayuda al Refugiado en el País Valencià)

Tabla 13: Ficha de datos sobre CEARPV

Fecha de nacimiento (España)	Fecha comienzo en la CV	Nº de Voluntarios 2012	Nº socios 2012	Nº de beneficiarios 2012 ³⁶
1979	1996 (El CEMI de Cullera en 1992)	70	No socios (financiación pública)	1.145

Fuente: web CEAR-CEARPV y Oficina de la entidad. Elaboración propia

La Comisión Española de Ayuda al Refugiado (CEAR)³⁷ es una organización no gubernamental fundada en 1979 por un grupo de personas pertenecientes a diferentes sectores –principalmente abogados, así como personas exiliadas-, que se dedica a la acción voluntaria, humanitaria, independiente y plural, y cuyo principal objetivo es trabajar junto a los ciudadanos por la defensa del derecho de asilo. CEAR está inspirada en un profundo respeto por valores como la justicia, la solidaridad, la libertad, la igualdad, la independencia, el compromiso ético, la pluralidad, la transparencia, la participación y la coherencia. La defensa de estos principios constituye su principal patrimonio y es la motivación esencial de su trabajo.

Señalamos a continuación las áreas que abarca el trabajo de la entidad en Cullera-Valencia (donde trabaja desde 1992-1996 respectivamente), así como el personal dedicado a cada una de ellas:

Tabla 14: Áreas de gestión y recursos humanos de CEARPV

Áreas de Gestión	Personal contratado	Personal voluntario
Área jurídica	1	-
Formación y empleo	4	-
Área Social	2	-
Incidencia, participación social y voluntariado	1	-
Centro de Migraciones (CEMI)	15	-
Coordinador y RRHH	1	-
Administración	1	-

Fuente: Oficina de la entidad. Elaboración propia

³⁶ Es un dato aproximado aportado por CEARPV, pues se trabaja por proyectos en el territorio nacional y disponen de datos totales que se llevan desde Madrid. Probablemente sean más las personas atendidas.

³⁷ www.cear.es y www.cearpv.org/cear-pv

Respecto a las áreas de gestión recogidas en la Tabla 14, CEARPV las estructura en torno a los tipos de Proyectos que realiza: Área Jurídica, de Formación y Empleo, Área Social, e Área de Incidencia, participación social y voluntariado. La comunicación es una tarea prioritaria pero incluida dentro ésta última (Incidencia, participación social y voluntariado) que, como su nombre indica, realiza además otras funciones. Los RRHH son gestionados por el Coordinador (o Director). CEARPV gestiona además un Centro de Migraciones en Cullera (CEMI), que cuenta con un número elevado de profesionales. No existe personal voluntario vinculado a las tareas de gestión de la entidad, aunque sí los hay que participan en los proyectos concretos.

Los principales objetivos de cada área de trabajo son los siguientes:

1. Área jurídica: el servicio jurídico se encarga de asesorar y defender los derechos de los solicitantes de asilo, refugiados, apátridas y personas desplazadas. A través de entrevistas directas, proporciona información sobre los pasos que deben seguir los solicitantes para obtener un reconocimiento legal de sus derechos. Realiza además una labor de investigación sobre la situación política y el respeto de los derechos humanos en los países de origen, indagando en la búsqueda de pruebas de los hechos alegados por los solicitantes, y presentando informes ante las autoridades. Su trabajo se concreta en las siguientes acciones:

- Detección de casos de asilo y apátrida e información del derecho de acceso al procedimiento; asistencia en la solicitud y en la tramitación del procedimiento de Protección Internacional.
- Asistencia letrada e información de derechos y obligaciones a los solicitantes de asilo, y tramitación de estos procedimientos ante los distintos organismos relacionados con la materia.
- Información a personas refugiadas y apátridas sobre la adquisición de la nacionalidad por residencia, la extensión familiar del derecho de asilo, así como la regularización administrativa de las personas denegadas en los procedimientos de protección internacional.
- Realización de charlas, conferencias, cursos y asesoramiento a otras organizaciones y/o administraciones sobre el derecho de asilo; atención a solicitantes de protección internacional y apatridia en los procedimientos en frontera, en Centros de Internamiento CIE y en territorio.

2. Formación y empleo. El empleo y la ocupación son elementos esenciales para garantizar la igualdad de oportunidades y contribuyen decisivamente a la participación plena de las ciudadanas y ciudadanos en la vida económica, cultural y social, así como a su desarrollo personal. Las acciones que desarrolla CEAR dentro de ésta área tienen

como finalidad última la integración social y laboral del colectivo de atención: solicitantes de asilo, refugiados, inmigrantes vulnerables y procedentes del asilo que llegan a nuestro país. Se trata de colectivos en una situación de desprotección y riesgo de precariedad social y laboral, y se trabaja con los siguientes objetivos:

- Potenciar la empleabilidad y la autonomía de las personas solicitantes, refugiadas e inmigrantes.
- Favorecer la inserción laboral del colectivo objeto de atención y su integración en el país de acogida.
- Promover la igualdad en el mercado de trabajo y la calidad en el empleo.

El Área de Formación y Empleo ofrece servicios especializados dirigidos a empresas, personas refugiadas, apátridas e inmigrantes y a la sociedad en su conjunto. Cuenta con una Agencia de Colocación reconocida por el INEM, y presta asesoramiento profesional en la contratación de estas personas, actuando de nexo entre las personas demandantes de empleo y las empresas.

Las actividades encaminadas al cumplimiento de los objetivos señalados son:

- Asesoramiento, información, orientación e intermediación socio-laboral.
- Formación para el acceso, mantenimiento y promoción en el empleo.
- Asesoramiento e Información para el autoempleo y creación de empresas.
- Realización de itinerarios individualizados de inserción.
- Agencia de colocación del SEPE, con los siguientes objetivos:
 - * Potenciar la autonomía de las personas refugiadas, apátridas y migrantes en favorecer su inserción laboral.
 - * Promover la igualdad y la calidad en el empleo.
 - * Apoyar en los procesos de integración socio-laboral de estas personas.
 - * Ofrecer al tejido empresarial la oportunidad de mejorar su gestión y productividad, contando con la diversidad cultural como elemento de mejora. Se trata de detectar las necesidades del tejido empresarial con el fin de elaborar propuestas conjuntas de acciones formativas y de gestión de equipos humanos en la empresa.

3. Área social: su objetivo es potenciar el desarrollo integral de las personas inmigrantes, refugiadas y apátridas. Todos los servicios y programas desarrollados se encaminan a lograr una participación plena de las personas en la vida cívica, laboral, social, cultural y política de nuestro país, dentro de las máximas condiciones de igualdad.

Los servicios que se prestan desde el área social son:

- Intervención social, información y asesoramiento acerca de los servicios que ofrece CEARPV y las demás organizaciones, entidades y administraciones. Detectar las necesidades y demandas, y hacer una propuesta de un itinerario que facilite la integración.

- Intervención especializada en educación, salud, familia, menores o vivienda. Informar, orientar, apoyar y asesorar en materia de acceso a la vivienda y sanidad.
- Atención psicológica para ofrecer aquellas herramientas que desarrollen las capacidades personales, con el fin de poder afrontar los cambios que conlleva el proceso migratorio y de asilo y refugio.
- Primera acogida de personas recién llegadas al territorio en situación de extrema vulnerabilidad, proporcionando un primer alojamiento y manutención, y realizando actividades para la disminución del estrés, así como charlas informativas de contenido jurídico y social.

4. Incidencia, Participación social y voluntariado. A través de esta área se trata de transmitir mensajes para la construcción de una sociedad más justa y solidaria, incidiendo en la ciudadanía, los medios de comunicación, agentes sociales, gobiernos y administración pública, proponiendo soluciones que contribuyan al cambio social y alcancen un escenario que garantice el cumplimiento de los Derechos Humanos y la justicia social.

Se realiza una constante vigilancia y denuncia de las violaciones de los derechos humanos de las personas refugiadas y migrantes, tanto de las acontecidas en las sociedades de origen y de las causas que provocan las migraciones forzadas, como de las vulneraciones en nuestra propia sociedad. Las principales actividades de esta área se centran en tres campos:

- Campañas y actos de sensibilización
- Relación con los medios de comunicación
- Participación social

CEARPV es también un punto de encuentro para la participación social de ciudadanas y ciudadanos que, críticos con la ausencia de justicia social, se organizan a través del voluntariado y militan en la defensa de los derechos de las personas refugiadas y migrantes.

5. Centro de migraciones (CEMI): es un espacio que facilita a los solicitantes de asilo y apátrida el tratamiento adecuado a las necesidades específicas que presentan las personas que allí residen debido a su situación de indefensión y vulnerabilidad. Su principal objetivo es cubrir, con carácter temporal, las necesidades básicas, el conocimiento del contexto, y el aprendizaje de la lengua, con el fin de facilitar la integración social y laboral de las personas solicitantes de asilo, refugiadas y desplazadas. Desde el CEMI se asiste jurídicamente a los solicitantes y se cubren las siguientes necesidades de los residentes: alojamiento, manutención, vestido y aseo, farmacia, etc., incluidas las necesidades formativas. Abogados, trabajadores sociales, profesores de lengua y

cultura, mediadores interculturales, educadores sociales y de formación ocupacional, o expertos en integración laboral acompañan a los residentes en el comienzo de sus vidas en España. Actualmente el CEMI posee capacidad para 45 plazas de asilo en gestión.

5. FUNDACIÓN COCEMFECV (Confederación de personas con discapacidad física y orgánica de la Comunidad Valenciana)

Tabla 15: Ficha de datos sobre COCEMFECV

Fecha nacimiento (España)	Fecha comienzo en la CV	Nº de Voluntarios 2012	Nº socios	Nº beneficiarios CV 2012
1991	1996	10	No socios, fondos públicos y privados	18.400

Fuente: Servicio de Comunicación COCEMFECV. Elaboración propia

La Confederación Española de Personas con Discapacidad Física y Orgánica (COCEMFE)³⁸ es una Organización No Gubernamental sin ánimo de lucro fundada por diferentes personas provenientes del mundo del asociacionismo y defensoras de los derechos de las personas con discapacidad. Su principal objetivo es aglutinar, fortalecer, formar y coordinar los esfuerzos y actividades de las entidades que trabajan a favor de las personas con discapacidad física y orgánica, para defender sus derechos y mejorar su calidad de vida. COCEMFE representa al colectivo de personas con discapacidad física y orgánica ante la Administración, la empresa privada y la sociedad.

La decisión de agruparse por parte de estas Asociaciones en COCEMFE vino motivada por la necesidad de aglutinar recursos y poder defender intereses desde la perspectiva de una mejor comunicación con todos sus grupos de interés: tanto internos (beneficiarios, voluntarios, etc.) como instituciones, empresas, medios de comunicación, etc.

COCEMFE CV³⁹ nace en 1996 y está compuesta por las correspondientes Federaciones provinciales de Alicante, Castellón y Valencia que, a su vez agrupan a un total de 92 asociaciones de personas con discapacidad de toda la Comunidad Valenciana, y que tiene como fin:

- La promoción y defensa de los derechos de las personas con discapacidad física y orgánica, la coordinación y asesoramiento a las federaciones que la integran, y el fomento del asociacionismo y la actividad entre el colectivo para una mejor defensa de las

³⁸ www.cocemfe.org

³⁹ www.cocemfecv.org

condiciones de vida del mismo. Con estos fines, ofrece servicios encaminados a la eliminación de barreras arquitectónicas, la promoción de la accesibilidad y el diseño universal, de sensibilización o de comunicación, así como programas sobre información general del ámbito de la discapacidad, asesoramiento jurídico, congresos y convenciones especializadas, programas de educación sexual en el ámbito de la discapacidad, y búsqueda de empleo y formación, entre otros muchos.

- Alimentar una red de colaboradores entre los que destacan varias universidades valencianas, institutos tecnológicos del sector y empresas relacionadas.
- Impulsar y desarrollar la participación -tanto de la Confederación como de las Federaciones y Asociaciones integradas en la misma- en organismos públicos y privados, contribuir al desarrollo legislativo de aquellas materias que afecten a las personas con discapacidad física, y promocionar la atención socio-sanitaria del colectivo.
- Asesorar en los procesos socio-educativos de las personas con discapacidad física y orgánica, ofrecer asistencia y apoyo psicológico, y promover actividades culturales, de ocio y tiempo libre, etc.

Las áreas que estructuran el trabajo de esta entidad en la CV (con sede en Valencia), así como el personal dedicado a cada una de ellas son:

Tabla 16: Áreas de gestión y recursos humanos de COCEMFECV

Áreas de Gestión	Personal contratado	Personal voluntario
Coordinador (técnico proyectos, calidad y RRHH)	1	
Técnico accesibilidad, Previsión Riesgos laborales (coordina también a los voluntarios)	1	10
Servicio de comunicación	1	
Administración	1	
Asesoramiento jurídico	1 (por horas)	

Fuente: responsable del Servicio de Comunicación de COCEMFECV. Elaboración propia

Respecto a las áreas de gestión recogidas en la Tabla 16, la figura del Coordinador es equivalente a la de Director o Gerente, que además es técnico de proyectos y coordina los RRHH y el plan de calidad. Existe un área específica de Asesoramiento jurídico, y un Servicio de comunicación. Combinan el personal contratado (5 personas) -todos con algún tipo de discapacidad- con el voluntario, que se encuentra vinculado al área de accesibilidad y riesgos laborales (10 personas).

Los principales objetivos de COCEMFECV son:

1. La promoción y defensa de los derechos de las personas con discapacidad física y orgánica, defendiendo la problemática general de este colectivo.

2. Tareas de coordinación y asesoramiento a las Federaciones que la integran: en las actividades generales del ámbito autonómico, mediante la orientación e impulso de su actuación.
3. Fomentar e instar la actividad entre las personas con discapacidad física y orgánica para una mejor defensa de las condiciones de vida de las mismas.
4. Promover y desarrollar la participación de la Confederación en todos aquellos organismos públicos o privados que de modo directo o indirecto puedan contribuir a la realización de los fines de la Confederación y/o redundar en beneficio de las personas con discapacidad física y orgánica, y de su integración social.
5. Contribuir en la Comunidad Valenciana al desarrollo legislativo de aquellas materias que afecten a las personas con discapacidad física y orgánica.

Los servicios y programas desarrollados en la Comunidad Valenciana son los siguientes:

1. Puntos de Información (Valencia, Alicante y Castellón): dirigidos a las personas con cualquier tipo de discapacidad física y orgánica, y a los profesionales de las áreas de sanidad, urbanismo, transporte y servicios sociales que tengan relación con este colectivo. Su objetivo principal es conseguir la igualdad de oportunidades del colectivo, potenciando la integración de las personas con discapacidad física y orgánica en los distintos ámbitos (socioculturales, laborales, formativos, etc.), y contribuir así a la mejora de su calidad de vida y bienestar, atendiendo a sus necesidades y peticiones en materia de asesoramiento e información, complementándolas con acciones de mentalización y concienciación social sobre la discapacidad. Estos puntos de información proporcionan además información sobre:

- Legislación (local, autonómica y nacional) relacionada con la discapacidad y asesoramiento legal en materia de incapacidades, pensiones, certificado de discapacidad y en la tramitación de la Ley de Autonomía Personal y Atención a las personas en situación de dependencia.
- Sanidad: centros de salud, estancias de respiro, residencias, centros de rehabilitación, información actualizada sobre distintas enfermedades.
- Barreras arquitectónicas: legislación, ayudas, asesoramiento, punto de queja/denuncia.
- Empleo: bolsas de empleo y servicios de intermediación laboral.
- Sensibilización y reivindicaciones.
- Ocio y tiempo libre: viajes, vacaciones, excursiones, cines, teatros, playas, etc.
- Vivienda: información, ayudas y orientación sobre viviendas adaptadas para compra o alquiler, normativa sobre los derechos de las personas con discapacidad frente a la comunidad de propietarios.
- Información fiscal: IRPF, impuestos, permisos y/o licencias, etc.
- Otros recursos Sociales: descuentos en cines, teatros, etc.

- Ayudas Técnicas y Productos de apoyo

- Recursos Formativos.

2. Agencia para la defensa y la promoción de la accesibilidad (ADEPA): creada en junio del 2003 con el apoyo de voluntarios, este servicio es un órgano multidisciplinar que aborda toda la problemática de barreras en el medio físico, tanto en el ámbito urbanístico, arquitectónico como de la comunicación, incluyendo en este último tanto los medios de transporte como el acceso a las nuevas tecnologías. Sus servicios y funciones principales son:

- Asesoramiento de la normativa legal, en materia de accesibilidad y supresión de barreras.

- Tramitación de sugerencias, quejas y denuncias o realización de informes ante los organismos competentes o entidades.

- Supervisión del cumplimiento de la normativa en materia de accesibilidad.

- Realización de campañas de sensibilización con el objetivo de promover construcciones de itinerarios accesibles.

- Información sobre empresas de ayudas técnicas, eliminación de barreras y fomento de la accesibilidad.

- Servicio de medicación en accesibilidad.

3. Servicio de asesoramiento jurídico: iniciado en marzo del 2010 este servicio es una herramienta para que, fundamentalmente sus usuarios -las personas con discapacidad-, aunque también las Federaciones y Asociaciones de toda la Comunidad, puedan conocer los cauces legales existentes para velar por sus derechos en muy diversas materias, con el apoyo y asesoramiento de personal especializado.

4. Servicio de comunicación: conscientes de la repercusión que tiene en los medios la comunicación el sector de las personas con discapacidad, este servicio tratará de actuar como intermediario entre los medios y la entidad, para hacer llegar a la población las actividades y proyectos que la Confederación, sus Federaciones y Asociaciones miembro llevan a cabo. Además es un instrumento de difusión y fortalecimiento de la imagen institucional de COCEMFEV, para convertirse en un medio más de sensibilización y concienciación ciudadana sobre la importancia de respetar los derechos de las personas con discapacidad física.

5. Campañas de sensibilización: COCEMFEV es cada vez más consciente de la importancia que tiene esta tarea respecto a la sociedad y las instituciones. Las principales campañas desarrolladas en los últimos años son:

- "*Rompiendo Barreras, Abriendo Camino*": consiste en la realización de charlas dirigidas a los Ayuntamientos de la Comunidad Valenciana para que los responsables políticos y técnicos de las distintas administraciones tengan conocimiento exhaustivo de la normativa de accesibilidad vigente y velen por su cumplimiento. Se trata de una iniciativa gratuita que

recorre los municipios de la Comunidad Valenciana que lo requieran, y persigue el objetivo de sensibilizar e involucrar tanto a técnicos como a responsables políticos para que las actuaciones que realicen en sus municipios, desde el diseño inicial del proyecto, cumplan con la normativa y legislación vigente sobre accesibilidad, que beneficia a todos, evitando situaciones de discriminación hacia las personas con movilidad reducida. Un análisis previo y detallado de los parámetros técnicos ayuda en muchos casos a encontrar soluciones más sencillas, y evita costes excesivos. COCEMFECV realiza esta actividad de sensibilización social a través de su Agencia para la Defensa y Promoción de la Accesibilidad, ADEPA.

- *“Educa un día”* es un proyecto que tiene como finalidad educar en los valores de la igualdad y no discriminación en el ámbito de la escuela, de manera que los niños y adolescentes conozcan las dificultades y barreras que han de superar las personas con movilidad reducida. El desarrollo del programa consiste en charlas a cargo de personas con discapacidad que versarán sobre sus experiencias, combinadas con talleres interactivos. Las intervenciones a cargo de personas con movilidad reducida que transmitirán sus vivencias están coordinadas por técnicos de COCEMFECV, y a través de ellas los alumnos pueden conocer la importancia de prevenir algunas discapacidades, así como saber de qué manera pueden contribuir a la integración de personas con movilidad reducida. Los talleres interactivos se desarrollan a través de circuitos de obstáculos y otro tipo de talleres con juegos, en los que los alumnos pueden experimentar de primera mano las dificultades con que se encuentran estas personas.

- *“Mediamos contigo”*: su objetivo es promover la integración de las personas en situación de dependencia a través de la eliminación de barreras y la promoción de la accesibilidad universal en los edificios. Con este objetivo se pretende la disminución de los casos de personas que se encuentran “prisioneras en sus viviendas” por falta de accesibilidad de los accesos y elementos comunes de sus edificios.

6. ASOCIACIÓN FEAPSCV (Federación de Asociaciones en favor de las personas con discapacidad intelectual o del desarrollo de la Comunidad Valenciana)

Tabla 17: Ficha de datos sobre FEAPSCV

Fecha de nacimiento (España)	Fecha Comienzo en la CV	Nº de Voluntarios 2012	Nº socios 2012	Nº de beneficiarios 2012
1970	1988	60	8.000	6.000

Fuente: web y Departamento de comunicación de FEAPSCV. Elaboración propia

FEAPS surgió como una Asociación federativa promovida por un grupo de padres y madres con hijos con algún tipo de discapacidad intelectual –miembros de diversas entidades-. Trata de agrupar a diversas Asociaciones que ya trabajan en el sector, con el fin de desarrollar un trabajo en red capaz de conseguir recursos que contribuyan a mejorar la vida de estas personas.

La misión del Movimiento FEAPS⁴⁰ es contribuir desde su compromiso ético, con apoyos y oportunidades, a que cada persona con discapacidad intelectual o del desarrollo y su familia, puedan desarrollar su proyecto de calidad de vida, así como a promover su inclusión como ciudadana de pleno derecho en una sociedad justa y solidaria.

FEAPSCV⁴¹ es la entidad más representativa del sector en la Comunidad Valenciana y miembro constituyente del Comité Español de Representantes de Minusválidos de la Comunidad Valenciana (CERMI-CV). Se constituyó en 1988 con entidades de Valencia, Alicante y Castellón, con el fin de dar servicio a las Asociaciones que la integran, las personas con discapacidad intelectual y sus familias, para hacer un frente común de defensa y reivindicación ante los organismos competentes. En la actualidad la forman un total de 50 asociaciones (31 de la provincia de Valencia); 8.000 personas socias y 6.000 usuarios; 120 Centros; y más de 1.700 profesionales. Las Asociaciones que pertenecen a FEAPS prestan servicios de Atención Temprana, Educación Especial, Centro Ocupacional, Centros de Día, Centro Especial de Empleo, Formación e Inserción Laboral, Viviendas Tuteladas y/o Asistidas, Fundaciones Tutelares, Servicio de Residencias, Ocio, Deporte, Respiro para Padres, Apoyo Familiar y Atención Social...

FEAPSCV tiene como objetivos:

- Potenciar el movimiento asociativo en beneficio del colectivo.
- Dar a conocer y hacer partícipes a la sociedad de los valores de todas las entidades que constituyen el Movimiento FEAPS.
- Aportar a la Comunidad Autónoma los recursos, programas y actuaciones que supongan el desarrollo de la cultura confederativa.
- Coordinar las actividades de sus entidades miembros, unificando criterios de actuación.
- Actuar en nombre y representación de sus miembros federados, y en defensa de los intereses del colectivo.
- Defender y reivindicar el lugar que corresponde a las personas con discapacidad intelectual, su derecho a expresarse y a tomar decisiones.
- Ser oficina de comunicación e información.
- Promocionar formación permanente y especializada.

⁴⁰ www.feaps.org

⁴¹ www.feapscv.org

- Planificar actuaciones colectivas, previa determinación de un orden de prioridades.
- Gestionar Programas y hacer seguimiento de los mismos.

Señalamos a continuación las áreas que estructuran el trabajo de esta entidad en Valencia, así como el personal dedicado a cada una de ellas:

Tabla 18: Áreas de gestión y recursos humanos de FEAPSCV

Áreas de Gestión	Personas contratadas	Personas voluntarias
<u>Área proyectos + voluntariado:</u> - Ocio, vida social y vacaciones - Promoción de la autonomía, apoyo al envejecimiento, etc. - Necesidades complejas de apoyo - Apoyo y respiro familiar - Integración personas reclusas y ex reclusas.	4	-
Formación y RSC	1	-
Comunicación	1	-
Administración y Contabilidad	2	-
Secretaría	1	-
Gerencia y RRHH	1	-

Fuente: Departamento comunicación FEAPSCV. Elaboración propia

Respecto a las áreas de gestión recogidas en la Tabla 18, Gerencia asume los RRHH y existe un área específica de RSC y formación. También cuenta con un Departamento específico de comunicación. No hay personas voluntarias vinculadas a la gestión de la entidad, sino que colaboran en los proyectos concretos.

Sus principales áreas de actuación son las siguientes:

1. Personas con discapacidad intelectual, con los siguientes objetivos:

- Promoción de la autonomía: conseguir la mayor autonomía posible para las personas con discapacidad intelectual para que sean ciudadanos de pleno derecho, independientes, con capacidad para decidir y pensar por sí mismas, libres para vivir su vida y con los mismos derechos que el resto. Esta promoción de su autonomía se busca a través de diversas actividades: cursos de formación en derechos; acercamiento a las nuevas tecnologías con el fin de reducir la brecha digital; actuaciones para promover la vida independiente; asesoramiento en cuestiones de empleo para personas con discapacidad intelectual; participación en Grupos de Autogestores (para aprender a hablar y expresarse en público, tener opinión, tomar decisiones, tratar temas que interesan y debatirlos, expresar y manifestar sus necesidades y deseos).
- Proceso de envejecimiento. FEAPS tiene en marcha el programa de Atención a personas de edad avanzada, que pretende orientar las acciones hacia un triple enfoque: integral, preventivo e individualizado. Se trata de evitar el envejecimiento prematuro, retrasar la aparición de síntomas del mismo y procurar que desarrollen un proceso de envejecimiento

digno, además de dotar a las entidades de herramientas y recursos para trabajar con este colectivo.

- Atención en las cárceles. Este programa pretende mejorar la calidad de vida de las personas reclusas y ex reclusas con discapacidad intelectual, a través de una intervención global centrada en la persona, y promover el cumplimiento de la normativa legal vigente referente a las personas con discapacidad intelectual afectas por el régimen penal penitenciario. Las actividades son preventivas, de atención directa, de formación e inserción laboral, así como actividades de apoyo y asesoramiento. Se lleva a cabo en la cárcel de Picassent y en la prisión de Fontcalent en Alicante.

- Desventaja social: realización de diversas actividades dirigidas a personas que se encuentran en riesgo de exclusión y son más vulnerables en cuanto a la pérdida de sus derechos. Concretamente, personas con trastornos de conducta o con alguna enfermedad mental asociada a la discapacidad intelectual. Se desarrollan además acciones dirigidas a apoyar, informar y orientar a las familias y a los profesionales, con el fin de mejorar la coordinación, la colaboración entre las entidades participantes del programa y con las correspondientes administraciones públicas (Sanidad, Servicios Sociales). Se ha constituido una red de profesionales especializados en la intervención terapéutica con personas con discapacidad intelectual y del desarrollo, así como con alteraciones graves de conducta y/o trastornos psiquiátricos.

- Ocio y Deporte. La finalidad de las actividades deportivas es mejorar la calidad de vida de estas personas fomentando, facilitando y promoviendo su acceso a las actividades deportivas y apostando porque se desarrollen en un entorno y condiciones lo más normalizadas posible. Se realizan visitas culturales, sociales, de espacios naturales, deportivos, etc. en recursos normalizados, porque la inclusión es una actitud en la que el entorno tiene un papel activo. A través del ocio, la propia persona define sus necesidades de apoyo, lo que supone su propia autonomía, y disfruta del otro como cualquier ciudadano de pleno derecho. Se gestionan los Programas "Ocio y Vida Social", "Programas de Vacaciones", y la participación en los encuentros "Special Olympics" para la promoción del deporte nacional e internacional en el sector de la discapacidad intelectual.

2. Las familias:

- Apoyo y respiro: se trata de prestar asesoramiento, apoyo y acompañamiento a los padres a lo largo de la vida de sus hijos o hijas o hermanos y hermanas. Con ello se pretende mejorar la calidad de vida de las familias mediante un conjunto de actuaciones que apoyen la estructura familiar, poniendo los medios para aliviar posibles situaciones conflictivas. Para llevar a cabo este trabajo, se cuenta con una red de profesionales de las familias que se marcan objetivos y actividades encaminadas a promover y desarrollar

modelos consensuados de trabajo con las mismas, detectar y dar a conocer sus necesidades, proveer de apoyos formativos para la implantación de modelos, etc.

En cuanto al “respiro”, se ponen a disposición de las familias diversos servicios para que cuenten con el tiempo adecuado para dar respuesta a las necesidades de descanso requeridas por las mismas (servicios solicitados con antelación suficiente para hacerse cargo de una persona con discapacidad intelectual durante un periodo determinado).

- Otras actividades: dentro de las entidades se fomentan Equipos de dinamización o grupos de trabajo formados por familiares, cuyo cometido se basa en la programación de actividades que repercutan positivamente en el resto de familias de la asociación, tanto a padres y madres, como padre a padre, y hermanos y hermanas, con sus respectivos Talleres.

3. Entidades miembros:

- Formación: Talleres monográficos (de duración determinada y de carácter eminentemente práctico y lúdico-formativo) y Acciones formativas (dirigidas a grupos específicos, como son los padres acogedores o los equipos de dinamización, o familias en general).

- Programa de Infraestructuras Regionales (PIR). Este programa tiene entre sus objetivos el de desarrollar proyectos inversionistas que generen, prioritariamente, recursos de infraestructura y equipamiento para servicios de atención directa que se encaminarán a Centros de Atención Directa.

- Asesoramiento: a las familias, entidades y personas con discapacidad intelectual sobre qué hacer y dónde dirigirse para resolver situaciones relativas a la discapacidad. También se asesora a las entidades en materia de Calidad y Comunicación.

4. Voluntariado. Los voluntarios contribuyen a que las personas con discapacidad intelectual y del desarrollo puedan hacer realidad sus sueños prestando los apoyos necesarios para elegir sus proyectos de vida y convivir como ciudadanos de pleno derecho. Pueden colaborar voluntariamente desde dos perspectivas:

- Apoyando actividades de ocio y deportivas.

- Como empresa u organización -voluntariado corporativo-: ofreciendo actividades organizadas a través de diversas fórmulas (voluntariado como profesional; voluntariado social; voluntariado ambiental).

1. Metodología de investigación y aplicación al trabajo de campo

1.1. Una aproximación a la metodología cuantitativa y cualitativa de investigación

En el ámbito de la investigación en ciencias sociales es conocida la controversia existente entre los autores partidarios de los métodos cuantitativos y/o cualitativos. Comenzaremos este capítulo recogiendo brevemente una síntesis de ambas teorías (Pérez, 1994:21-34), para comprender mejor los métodos y técnicas elegidos para nuestro trabajo, ya que hemos empleado ambos métodos en función de las hipótesis y objetivos propuestos.

El método racionalista-cuantitativo -o teoría positivista basada en los postulados¹ de Comte y Durkeim-, pretende un conocimiento sistemático, comprobable y comparable, medible y replicable de una realidad, partiendo de una muestra significativa y con el fin de generalizar los resultados. Su preocupación principal es la búsqueda de la eficacia y el incremento del corpus de conocimiento. El análisis cuantitativo asume que el investigador debe ser objetivo y medir de forma precisa los fenómenos que desea estudiar. Además “busca establecer relaciones entre las variables y, en determinados casos, permite asumir relaciones causales entre dichas variables” (Igártua, 2006:92). Las principales técnicas cuantitativas utilizadas para la investigación social –según el mismo autor- son: el análisis de contenido, la investigación por encuesta o mediante cuestionario, y la investigación experimental.

El enfoque naturalista o cualitativo -impulsado por autores como Dilthey, Husserl, Baden, etc.- surge como alternativa al paradigma racionalista, y sus presupuestos coinciden en lo que se ha llamado paradigma “hermenéutico, interpretativo-simbólico o fenomenológico”. Estos autores sostienen en definitiva que la realidad está constituida no sólo por hechos observables y externos, sino también por significados, símbolos e interpretaciones elaboradas por el propio sujeto a través de una interacción con los demás. La investigación cualitativa “también parte de un análisis sistemático, pero no está interesada en el control y en la manipulación de las variables, sino en estudiar la experiencia subjetiva, completa, no particular, de los individuos o el significado de los textos; además, el análisis parte de la propia experiencia del sujeto en vez de los presupuestos o la perspectiva del investigador” (Igártua, 2006:92).

Las principales técnicas cualitativas usadas para la investigación social (Valles, 1999) son: técnicas de investigación documental (lectura y documentación); técnicas de observación y

¹ Los positivistas buscan los hechos o causas de los fenómenos sociales con independencia de los estados subjetivos de los individuos. Para el positivismo, el único conocimiento aceptable es el conocimiento científico que obedece a ciertos principios metodológicos únicos.

participación; y técnicas de conversación y narración (las entrevistas en profundidad, la metodología biográfica, los grupos de discusión y otras afines).

La diferencia entre ambos paradigmas estriba en que, “de un lado, el positivismo se basa en el análisis estadístico de los datos recogidos por medio de estudios y experimentos descriptivos y comparativos; es decir, asume que sólo el conocimiento obtenido a través de medidas y de identificaciones objetivas puede presumir de poseer la verdad. Y la hermenéutica por su parte representa una reacción contra esta rigidez; en lugar de explicar las relaciones causales por medio de hechos objetivos y análisis estadísticos, utiliza un proceso interpretativo más personal en orden a comprender la realidad” (Ruíz, 2003:12).

La mayoría de los autores sin embargo “adoptan posturas más funcionales pragmáticamente y menos irreductibles teóricamente, siendo la corriente más numerosa la de aquellos que adoptan una postura irénica” (2003:17): defienden que ambas investigaciones son válidas y compatibles entre sí, por lo que el éxito del investigador no dependerá tanto de la metodología en sí utilizada, como del acierto en aplicarla a aquellos casos específicos para los que está más adaptada.

En esta línea, autores como Greene, J.C & McClintock, C. (1985) y Bericat (1998), defienden la conveniencia de buscar la integración de las orientaciones cualitativa y cuantitativa en un mismo diseño de investigación. Proponen el concepto de “triangulación” “para buscar la convergencia, corroboración o correspondencia de resultados procedentes de distintos métodos, con el fin de incrementar la validez de los mismos” (Bericat, 1998:114). Los métodos cualitativo y cuantitativo en este caso se orientarían al cumplimiento de un mismo propósito de investigación, y con este propósito se pretende, ante todo, reforzar la validez de los resultados, pues “cuando con dos diferentes métodos obtenemos una idéntica o similar imagen de la realidad social, nuestra confianza en la veracidad de esa imagen se incrementa” (1998:111).

Incluimos cuadro comparativo (Tabla 19) en el que se aprecian las diferencias -y por tanto ventajas e inconvenientes- entre ambos métodos:

Tabla 19: Características y diferencias entre la investigación cuantitativa y cualitativa

Investigación cuantitativa	Investigación cualitativa
- Se focaliza en variables específicas	- Se focaliza en la experiencia completa del sujeto
- Objetividad	- Subjetividad
- Rigor científico, manipulación y control. En ocasiones escenarios artificiales (laboratorio)	- No manipulación o control; escenarios naturales
- Pone a prueba un determinado marco teórico. Se establece un proceso de revisión bibliográfica	- No busca contrastar un modelo teórico. La revisión bibliográfica puede utilizarse como otra

	fuentes de información (triangulación)
- Prioritariamente deductivo. Desde principios generales (teorías) concebir predicciones específicas que se pretenden contrastar	- Prioritariamente inductivo. A partir de observaciones específicas desarrolla generalizaciones acerca de los fenómenos
- Busca el contraste de hipótesis	- Busca responder a cuestiones generales
- Utiliza instrumentos de medida estructurados y formalizados (cuestionarios, escalas, libros de códigos de análisis de contenido). Estos deben ser fiables y válidos	- Utiliza una guía flexible de entrevista, la observación u otras técnicas que implican comunicación con el sujeto. También se analizan los significados de los textos, documentos y narraciones
- Los sujetos se seleccionan utilizando instrumentos de muestreo (aleatorios o no, muestras de conveniencia)	- Se identifica a informantes claves (unos pocos son suficientes). Por la aplicación a muestras reducidas, su representatividad y validez es tipológica, no cuantitativa
- Se realiza un análisis estadístico de los datos. Se utiliza tanto la estadística descriptiva como la inferencial	- Se analizan narraciones y se buscan los patrones y temas emergentes; no se efectúa una codificación estadística

Fuente: Igártua (2006:95)

En relación a las hipótesis formuladas y a los objetivos generales y específicos de nuestra investigación, hemos precisado la utilización de una metodología de investigación combinada: cualitativa y cuantitativo-cualitativa. Como señalábamos anteriormente, el uso combinado de ambos métodos pretende buscar la convergencia, corroboración o correspondencia de resultados obtenidos para reforzar su validez:

- En primer lugar, hemos utilizado la técnica de la entrevista como una de las herramientas más empleadas por los investigadores que desarrollan metodologías cualitativas. Concretamente, aplicaremos la técnica de la entrevista en profundidad a los responsables de los Gabinetes de comunicación de las ONGs seleccionadas, con el fin de conocer los modelos de gestión de la misma en las ONG objeto de estudio, así como sus procesos de trabajo -planificación estratégica y táctica-, con especial atención a sus Programas de relaciones con los medios.

- En segundo lugar utilizamos de nuevo la metodología cualitativa eligiendo la técnica de la entrevista, esta vez semiestructurada. Se aplicará a los periodistas de los diarios que van a ser objeto de nuestro estudio, con el fin de conocer la percepción que desde los medios tienen sobre las estrategias y Programas de relaciones con los medios desarrollados por los Gabinetes de las ONGs seleccionadas.

- Finalmente, se ha aplicado una metodología cuantitativo-cualitativa: el método de la medición de la exposición al mensaje -que mide la eficacia en términos de *publicity*- aplicando las técnicas del análisis de contenido. A través de dicho método realizaremos un análisis cuantitativo destinado a conocer la cobertura obtenida por las ONGs analizadas, y un análisis de tipo categorial y evaluativo de dicho tratamiento informativo.

Procuraremos relacionar los resultados obtenidos a través de ambos métodos para conocer si, en momentos de crisis económica, los Gabinetes de comunicación han reforzado sus estrategias de relaciones con los medios consiguiendo los objetivos deseados de influencia en los mensajes difundidos por los éstos (en términos cuantitativos y cualitativos), así como para conocer la visión que los medios tienen sobre el trabajo realizado desde los Gabinetes.

1.2. La entrevista como técnica de investigación cualitativa

La investigación con técnicas cualitativas ha sido utilizada profusamente por investigadores sociales procedentes de la sociología y de otros ámbitos como la antropología o la psicología. La mayoría de los apologistas de estas técnicas ven en ellas un instrumento fundamental para captar el significado auténtico de los fenómenos sociales, en contraposición a las técnicas cuantitativas que captarían los hechos sociales sin penetrar en su sentido profundo (Ruíz, 2003). El método interpretativo “es un intento de combinar un análisis intenso de detalles finos de la conducta y su significado en la interacción social de cada día, con un análisis del contexto social más amplio dentro del cual ocurre la interacción personal” (Erickson, 1986:120).

Se puede decir por tanto que la entrevista cualitativa “se encuentra a medio camino entre la conversación cotidiana y la entrevista formal. Se trata de una conversación con un alto grado de institucionalidad y artificiosidad, debido a que su fin o intencionalidad planeada determina el curso de la interacción en términos de un objetivo externamente prefijado” (Galindo, 1998:297).

Las diversas tradiciones cualitativas, aun compartiendo una forma similar de concebir la investigación, aportan “diferencias metodológicas que pueden producir procesos investigadores plurales (...). Por eso, los métodos de investigación cualitativa presentan una metodología común y a la vez diversa; común, porque mantiene perfiles cualitativos similares, y diversa, porque reúne métodos de diferentes disciplinas (importados desde cada rama del saber), métodos transdisciplinarios y métodos propios” (Tójar, 2006:90-91).

A continuación nos centraremos en presentar y analizar las características de la entrevista como una de las herramientas más empleadas por los investigadores que desarrollan metodologías cualitativas, por tratarse de una de las técnicas elegidas en nuestro trabajo para abordar los objetivos planteados.

La entrevista es más que un conjunto de técnicas de recogida de datos, y se refiere a la “investigación que produce datos descriptivos: las propias palabras de las personas,

habladas o escritas, y la conducta observable” (Taylor y Bogdan, 1984:20). Algunas de las características destacadas por dichos autores sobre la misma son:

- Es inductiva: se recogen datos para evaluar modelos, hipótesis o teorías preconcebidas.
- El investigador ve el escenario y las personas no como variables, sino considerados como un todo. Todos pueden ser objeto de estudio, todos son valiosos.
- El investigador es sensible a los efectos que causa él mismo sobre las personas objeto de estudio.
- Los investigadores suspenden o apartan sus propias creencias, perspectivas y predisposiciones sin dar nada por sobrentendido.
- Todas las perspectivas son valiosas.
- Los métodos cualitativos son humanistas, son un arte.

La técnica de la entrevista, en consecuencia, puede ser utilizada de manera productiva según Galindo (1998:309) en cuatro campos de investigación:

- La reconstrucción de acciones pasadas, ya sea la construcción de enfoques biográficos (historias de vida), la creación de archivos orales, o más bien, el análisis retrospectivo de una acción o un acontecimiento social.
- El estudio de representaciones sociales personalizadas. Es especialmente útil en la investigación de los sistemas de normas y valores, la captación de imágenes y representaciones colectivas, el análisis de creencias individualizadas, el conocimiento de códigos de expresión, así como las cristalizaciones ideológicas.
- El análisis de la interacción entre constituciones psicológicas personales y conductas sociales específicas. Por ejemplo para el estudio de la desviación social.
- Por último, como técnica complementaria en los estudios cuantitativos, a modo de prospección de los campos semánticos que identifican a cada uno de los grupos sociales objeto de la investigación.

1.2.1. Concepto, tipología y elementos de la entrevista

Resulta complejo presentar un único concepto de entrevista, ya que tanto su conceptualización como la práctica de la misma van a estar determinadas por las diferentes perspectivas y posturas que se adopten respecto a la investigación cualitativa, según diversos autores. El término entrevista se utiliza en general para designar “una serie bastante heterogénea de clases de entrevistas, y puede adoptar una serie interminable de formas diferentes; desde la más común -entrevista individual hablada-, hasta la entrevista de grupo, o las desarrolladas por correo y teléfono, de forma estructurada y controlada o libre; puede reducirse a un breve intercambio de pocos minutos, o acaparar sesiones y días de conversación interminable (...) Lejos de constituir un intercambio social

espontáneo, la entrevista comprende un proceso, un tanto artificial y artificioso, a través del cual el entrevistador crea una situación concreta que, sin ser neutral, implica una situación única” (Ruíz, 2003:165 y 167).

Las entrevistas pueden ofrecer además una visión más personal, más de primera mano de la opinión pública o de determinados públicos, que “varían según se trate de grupos de discusión elegidos aleatoriamente entre gente normal, o de las entrevistas Delphi de los denominados líderes de opinión. Pueden realizarse cara a cara, por teléfono, por correo y por internet” (Seitel, 2008:127).

Para el sociólogo español Alonso (1999) la entrevista de investigación es una conversación entre dos personas -un entrevistador y un informante-, dirigida y registrada por el entrevistador, con el propósito de favorecer la producción de un discurso conversacional, continuo y con una cierta línea argumental –no fragmentado, segmentado, pre codificado y cerrado por un cuestionario previo-, sobre un tema definido en el marco de una investigación.

Por su parte De Miguel enuncia algunas de las funciones que ha de cumplir la entrevista para que sirva como técnica de investigación (Berganza y Ruíz, 2005:252):

- Obtener información acerca de las entidades comunicativas.
- Facilitar el análisis de las relaciones existentes entre varias de esas entidades.
- Influir en el conocimiento de aspectos de la conducta comunicativa que resultan opacos a través de otros métodos de investigación (opiniones, sentimientos, motivaciones, etc.).
- Ejercer un efecto clarificador en los procesos de inducción y deducción analíticos.

Teniendo en cuenta las definiciones señaladas por distintos autores, las entrevistas pueden clasificarse de diversos modos. De Miguel apunta que en función de su finalidad y procedimiento, podrían distinguirse los siguientes tipos de entrevistas (Berganza y Ruíz, 2005:253-254), cuyas características definiremos a continuación incluyendo las propuestas realizadas por diversos autores (Taylor y Bogdan, 1984; Ruíz, 2003; Valles, 1999; y Valles, 2002):

1. Estructurada o sistematizada
2. No estructurada o no sistematizada. Dentro de ésta es posible diferenciar a su vez cinco variantes, según Berganza y Ruíz (2005) y otros autores: entrevista en profundidad; entrevista no dirigida; entrevista biográfica; entrevista monotemática; entrevista clínica.
3. Semiestructurada o estandarizada abierta: este tipo de entrevista es considerada como un estadio intermedio entre las dos anteriores (Piñuel y Gaytán, 1998; Valles, 1999).

1. *La entrevista estructurada o sistematizada* (también denominada entrevista programada o entrevista formal): se trata en cierto modo de un cuestionario administrado de forma oral o escrita, compuesto por preguntas cerradas que proporcionan al sujeto entrevistado alternativas de respuestas que debe seleccionar, ordenar o expresar sobre el grado de acuerdo o desacuerdo con las mismas. El investigador debe mantener en todo momento una postura neutral y no debe enjuiciar ni preguntas ni respuestas. Esto facilita el análisis de la información, ahorra tiempo y permite la comparación entre los sujetos investigados; pero por contra es poco flexible y a veces puede dificultar la comprensión de las respuestas. Respecto a las preguntas incluidas en dicho cuestionario, a todas las personas se les formulan las preguntas en términos idénticos para asegurar que los resultados sean comparables (Ruíz, 2003). El entrevistador en este caso sería “un simple transcriptor de las respuestas de los sujetos seleccionados y debe, por tanto, ajustar éstas a los códigos marcados en la hoja de campo –o cuestionario estándar- que se le ha facilitado” (Berganza y Ruíz, 2005:253). Sirve como un “cuidadoso recolector de datos, y su rol incluye el trabajo de lograr que los sujetos se relajen lo bastante como para responder por completo a la serie predefinida de preguntas” (Taylor y Bogdan, 1984:101).

2. *La entrevista no estructurada o no sistematizada*: es aquella que otorga mayor libertad a los actores en interacción. El entrevistador obtiene respuestas a las preguntas que formula en medio de un clima conversacional informal y sin adecuarse a un formulario estandarizado. Dentro de esta modalidad es posible diferenciar algunas variantes:

- Entrevista en profundidad, también denominada por algunos autores “entrevista abierta”: puede ser realizada con un solo individuo (individual) o con un grupo de personas (de grupo). Generalmente suele cubrir solamente uno o dos temas, pero en mayor profundidad. El resto de las preguntas que el investigador realiza, van emergiendo de las respuestas del entrevistado, y se centran fundamentalmente en la aclaración de los detalles con la finalidad de profundizar en el tema objeto de estudio. Aunque suele caracterizarse por la carencia de estructura y por la no-dirección, no hay que olvidar que como cualquier entrevista se desarrolla casi siempre bajo la dirección y el control sutil del investigador/a (Ruíz, 2003). Esto es así aunque no se utilice un guión formalizado que oriente el orden o contenido de las preguntas.

- Entrevista no dirigida: suele emplearse para profundizar en las experiencias personales del entrevistado. En este caso el guion de la entrevista suele estar más o menos preparado, e incluso el papel del entrevistador puede reducirse a iniciar la entrevista y reorientar cuando resulte imprescindible, ya que en la práctica puede ser como un monólogo del entrevistado.

- Entrevista biográfica: es aquella que cubre un amplio espectro de temas referentes a la vida de la persona entrevistada. Se trata de un relato pronunciado en primera persona, ya que lo que se intenta rescatar son las experiencias del individuo entrevistado. Casi nunca pretenden ser exhaustivas, sino que se centran en algún momento o aspecto de la vida, y requieren por parte del entrevistador una investigación detenida sobre el entrevistado (Ruíz, 2003).

- Entrevista monotemática: también denominada “enfocada”, en la que todo gira en torno a un tema único para conocerlo y tratarlo en profundidad.

- Entrevista clínica: como su propio nombre indica, su aplicación es terapéutica y difiere de la entrevista en profundidad en cuanto que las opiniones, percepciones o actitudes del sujeto entrevistado serán objeto de diagnóstico médico o psicológico.

3. *La entrevista semiestructurada*: es definida por Valles (1999:179) como “un proceso abierto e informal de entrevista, similar y sin embargo diferente a una conversación informal. El investigador y el entrevistado dialogan de una forma que es una mezcla de conversación y preguntas insertadas”.

La decisión de optar por la utilización de la entrevista como técnica, y en caso afirmativo dictaminar su uso combinado o propio, suele estar determinada por el tipo de estudio de investigación, y en concreto por el objetivo u objetivos marcados en dicho estudio. También serán determinantes las circunstancias del escenario o las personas a estudiar, así como las limitaciones prácticas con las que se enfrente el investigador (Taylor y Bogdan, 1984).

A continuación abordaremos algunos elementos a tener en cuenta en la realización de las entrevistas según recogen diversos autores (Taylor y Bogdan, 1984; Kvale, 1996; Wimmer y Dominick, 1996; Piñuel y Gaytán, 1998; Wengraf, 2001; Berganza y Ruíz, 2005; Blasco y Otero, 2008; Valles, 2010): selección del entrevistado y del entrevistador; lugar y fecha de la entrevista; guion o cuestionario; procedimiento y fases de realización; tácticas para el desarrollo de la entrevista; registro de la entrevista.

1. La primera cuestión de interés será realizar una *adecuada selección de los entrevistados*, en función de los objetivos de la investigación. Por un lado, conviene tener el acierto de elegir a aquellos que puedan responder de manera competente y veraz a las expectativas sobre su perfil (previamente definido para el grupo de estudio determinado), y que vayan a ser escuchados por su representatividad o puesto que ocupan, y no silenciados (competencia narrativa atribuida). También convendrá controlar o garantizar mínimamente que exista cierta heterogeneidad en la muestra de los entrevistados, no

centrada tanto en la representación estadística, como en que responda a ciertas variables consideradas como analíticamente relevantes (Valles, 2010).

También es importante realizar una adecuada selección y preparación del entrevistador. Kvale (1996:47) ofrece una certera definición del “entrevistador ideal” que puede tenerse como referencia: “un buen entrevistador es un experto tanto en el tema de la entrevista como en interacción humana (...); debe hacer continuamente selecciones rápidas de qué preguntar y cómo, qué aspectos de la respuesta de un sujeto seguir y cuáles no, qué respuestas interpretar y cuáles no (...); debiera tener un sexto sentido para los buenos relatos y ser capaz de asistir a los sujetos en el despliegue de sus narrativas”. Y añade algunos atributos que subyacen en sus competencias personales: formación/preparación temática y dinámica, capacidad de improvisación, intuición, y competencia narrativa.

El entrevistador deberá hacer acopio además del material necesario para documentarse y realizar con éxito la entrevista. Wengraf (2001:192) emplea la expresión material de pre-entrevista para referirse tanto a la documentación que nos pueda facilitar el propio entrevistado, como a la información sociodemográfica que nosotros hayamos solicitado mediante un cuestionario enviado previa realización de la entrevista.

2. *El lugar que se seleccione para realizar la entrevista y la fecha* elegida para la misma son dos elementos que pueden condicionar la entrevista, por lo que conviene intentar que sean lo más favorables posible a los intereses de la investigación. Lo adecuado es ser flexible respecto de las preferencias del entrevistado en cuanto a fecha y lugar, siempre y cuando el sitio presente unas mínimas condiciones de tranquilidad y privacidad donde se pueda hablar sin interrupciones. Algunos aspectos a tener en cuenta, comunes en las técnicas conversacionales son (Blasco y Otero, 2008):

- Escoger el lugar y momento adecuados
- Que el lugar sea cómodo y agradable. A ser posible conocido para el entrevistado o que le genere confianza
- Que no se den (a ser posible) interrupciones ni ruidos
- Que no sea un lugar marcado institucionalmente (a ser posible)

3. Otro elemento importante en la preparación de las entrevistas es *la elaboración del guion o cuestionario*, en función del tipo de entrevista. En el caso de las entrevistas estructuradas suele ser cerrado, a modo de cuestionario; y en las entrevistas no estructuradas admite diversas modalidades en función de los objetivos de la investigación, pero siempre de carácter flexible y abierto.

De Miguel ofrece algunos consejos en torno a la formulación de las preguntas (Berganza y Ruíz, 2005:257):

- Evitar una actitud inquisitorial
- Formular todas las preguntas relacionadas con el objeto de análisis
- Evitar la inconcreción o imprevisibilidad de la preguntas
- Mantener el flujo de la conversación

4. En cuanto al *procedimiento y fases de realización* de las entrevistas, existen diversas fórmulas dependiendo de los fines, el marco teórico y el contexto de aplicación, según distintos autores (Taylor y Bogdan, 1984; Berganza y Ruíz, 2005 y Valles, 2010). Los pasos más comunes a tener en cuenta serían los siguientes:

- La preparación o planificación de la entrevista: en esta fase el investigador elabora las preguntas, clasifica los temas, los factores que pueden intervenir, etc. El contenido de la guía de la entrevista difiere según sea el tipo de información deseada, longitud de la misma o el grado de interacción entrevistador-entrevistado. En la entrevista estructurada y semiestructurada la guía se elabora previamente, mientras que en la entrevista no estructurada se realiza a medida que ésta se desarrolla –aunque se esboce levemente en fase previa por parte del entrevistador-. El tiempo de duración de la entrevista dependerá también del grado de interacción entre el entrevistador y el entrevistado.

- Permiso de los sujetos: la realización de la entrevista requiere la aceptación o consentimiento de los sujetos que van a ser objeto de estudio. El primer contacto con el entrevistado suele hacerlo el propio entrevistador o alguien del equipo investigador, con el fin de conseguir la aceptación y el grado de confianza idónea para poder realizar el intercambio comunicativo previsto para la realización del proyecto (Valles, 2010). Resulta indispensable ratificar la disposición positiva del sujeto para la interacción (Berganza y Ruíz, 2005). Hay que plantearles la finalidad de la investigación, el método a seguir, cómo serán empleados sus comentarios, y la utilización que se hará de la información recogida. Una relación sincera y bien definida facilitará la comunicación.

- Realización de la entrevista: conviene establecer el momento en el que se realizará o enviará la entrevista, ya que su puesta en práctica requiere unas condiciones adecuadas para el desarrollo de la misma. En el caso de la entrevista “cara a cara” se ha de realizar en un lugar privado y confortable. El entrevistador debe cuidar su aspecto físico y tener a punto el material necesario para recoger la información. Se recomienda plantear preguntas breves y sencillas, hablar sólo lo necesario, dejar que el sujeto se exprese con libertad y controlar el ritmo de la conversación, saber escuchar y evitar juicios valorativos.

- El contexto: por último conviene tener en cuenta también el contexto etnográfico, es decir, las influencias de factores sociales, culturales, institucionales o lingüísticos en que se encuentran el entrevistador y el entrevistado. Este contexto del entrevistado – normalmente desconocido para el entrevistador- determina tanto lo que dice en sus respuestas, como su sentido y significado.

5. En cuanto a las tácticas para el desarrollo de la entrevista, señalaremos algunas sugeridas por Piñuel y Gaytán (1998:97-101):

- Tácticas relativas a los actores y sus modos de comunicación: dirigidas a buscar un equilibrio entre el tono y estilo del entrevistador y el del entrevistado.
- Tácticas relativas a las preguntas y su contenido: procurando que predomine el sentido de la oportunidad (al preguntar) y no inducir o imponer de alguna manera las respuestas.
- Tácticas relativas a la dinámica de la entrevista: la táctica del flujo continuo; la táctica del cambio o reorientación; tácticas de refuerzo (la escucha activa; la mirada activa; el refuerzo especular del alter –que el entrevistado encuentre en el entrevistado un espejo en el que observarse-; el reconocimiento expreso del valor de las respuestas); la táctica del silencio; una táctica combinada de la estulticia (mostrarse algo ingenuo, desinformado o sorprendido) con la curiosidad; y la táctica de la recapitulación.

6. Por lo que se refiere al *registro de la entrevista o recogida de datos*, es importante utilizar algún método (grabación y/o notas a mano) con esta finalidad, durante, o al finalizar cada sesión. La mayoría de autores sugieren que dicho registro se realice inmediatamente después de la entrevista, y puede incluir “las conversaciones que surgen durante la llamada post-entrevista o con ocasión de otros encuentros informales” (Valles, 2010:127). En algunos casos puede resultar útil o necesario realizar una verificación de datos, por la que el entrevistador prepara una submuestra del trabajo realizado para someterla a la verificación del entrevistado (Wimmer y Dominick, 1996).

Kvale (1996:129) hace algunas recomendaciones sobre esta práctica dirigidas al entrevistador: “puede merecer la pena dedicar 10 minutos de tranquilidad después de cada entrevista para recordar y reflejar lo que se ha aprendido en la entrevista concreta, incluyendo la interacción interpersonal. Estas impresiones inmediatas, basadas en el acceso empático del entrevistador a los significados comunicados, puede –en la forma de notas o simplemente grabado en la cinta de la entrevista- proporcionar un contexto valioso para el análisis posterior de las transcripciones”. Valles (2010) sugiere que quizás 10 minutos sea un tiempo escaso, y estima que más bien son 60 los minutos estimados de trabajo personal (en solitario) del entrevistador para el registro inmediato de impresiones por la entrevista, aunque otros autores se muestran más flexibles admitiendo entre 30 y 60 minutos. También sugiere la conveniencia de señalar por escrito el lugar y duración de cada entrevista.

En caso de grabación, habrá que tener en cuenta algunas pautas y posibles fallos (relacionados con la calidad de la audición o filtros presentes en el receptor) para su transcripción (Valles, 2010). Atkinson (1998) distingue incluso entre el documento primario

(las cintas grabadas) y el documento secundario (la transcripción de las entrevistas), teniendo en cuenta que la grabación en cinta de audio o vídeo de una entrevista deja fuera la experiencia subjetiva de cada parte en el encuentro mantenido.

Para Kvale (1996:165) “transcribir significa traducir de un lenguaje oral, con sus propias reglas, a un lenguaje escrito con otro conjunto de reglas. Las transcripciones no son copias o representaciones de una realidad original, sino construcciones interpretativas que son herramientas útiles para determinados propósitos. Las transcripciones son conversaciones descontextualizadas, abstracciones, al igual que los mapas topográficos son abstracciones del paisaje y omiten otros, dependiendo la selección del uso que se intenta hacer”. Otros autores sugieren aprovechar la oportunidad de la primera audición no sólo para acometer la transcripción (o supervisarla), sino también para escribir notas de análisis e interpretación (Wengraf, 2001).

1.2.2. La entrevista en profundidad y su aplicación a los responsables de comunicación de las ONGs. Muestra y diseño del guion

Nos detendremos especialmente en esta técnica de investigación cualitativa, por ser una de las elegidas para nuestro trabajo de campo.

La entrevista en profundidad o entrevista abierta se ejecuta en función de unos criterios operativos fundamentales en los que reside su validez como instrumento de captación y transmisión de significado (Ruíz, 2003). A través de ella “el entrevistador desea obtener información sobre un determinado problema y a partir de él establece una lista de temas, en relación con los que se focaliza la entrevista, quedando ésta a la libre discreción del entrevistador, quien podrá sondear razones y motivos, ayudar a establecer determinado factor, etc., pero sin sujetarse a una estructura formalizada de antemano (...) Puede afirmarse en este sentido que “quienes preparan este tipo de entrevista no desean contrastar una teoría, un modelo o unos supuestos determinados como explicación de un problema. Tienen ciertas ideas, más o menos fundadas, y desean profundizar en ellas hasta hallar explicaciones convincentes” (Xifra, 2005:136).

Este tipo de entrevista “sigue el modelo de una conversación entre iguales y no de un intercambio formal de preguntas-respuestas” (Taylor y Bogdan, 1984:101). En este sentido, el investigador ha de conseguir que sus propias aptitudes “contribuyan a provocar las respuestas a las cuestiones planteadas mediante técnicas de acercamiento interpersonal. Requiere, por otro lado, un conocimiento previo de las personas que han de ser entrevistadas o, al menos, de los rasgos definitorios del grupo al que pertenecen dichos sujetos” (Berganza y Ruíz, 2005:253). Va más allá del cuestionario, pues “es

penetrante, llega hasta los verdaderos orígenes, proporciona información sobre procesos, situaciones psicológicas y actitudes sociales cuya captación escapa a otras técnicas (Xifra, 2005:162). Nace de una ignorancia consciente del investigador quien, lejos de suponer que conoce el sentido que los individuos o grupos dan a sus actos, se lo pregunta a los interesados de tal modo que éstos puedan expresarlo en sus propios términos y con la suficiente profundidad para captar toda la riqueza de sus significado (Ruíz, 2003).

Es un tipo de entrevista no directiva, pues aunque se realiza bajo control y dirección del entrevistador no implica rigidez ni en cuanto al contenido, ni en cuanto a la forma de realizar la conversación; es abierta, flexible y dinámica, y como señalamos anteriormente, puede ser individual o grupal. Resulta bastante común “utilizar algún esquema o guion previo que sirva a nivel orientativo, pero su importancia ha de relativizarse ante el relato de las respuestas del sujeto. La flexibilidad y el carácter dinámico hay que entenderlo desde el punto de vista de una narración conversacional creada de manera conjunta por los participantes: entrevistador y entrevistado” (Tújar, 2006:249).

En el caso de nuestra investigación, utilizaremos este tipo de entrevista incluyendo varios elementos diferenciadores propuestos por el autor citado -propósito explícito, presentación de explicaciones y formulación de cuestiones al entrevistado-: “el *propósito* debe hacerse explícito al entrevistado, pues la persona que nos va a atender tiene derecho a saber el motivo de nuestro interés por entrevistarle, por lo que si no se ha expresado en el contacto inicial, debe decirse de forma clara al inicio de la entrevista. La *presentación de explicaciones* se debe hacer para que el entrevistado conozca el propósito de la investigación, sus fundamentos y presupuestos. Y la *formulación de cuestiones* también admite algunas particularidades, como el diálogo asimétrico, uso de algunas tácticas como la repetición, expresiones de interés o de sorpresa, persistencia e insistencia en las preguntas” (2006:250).

Respecto a las tácticas más relevantes para el desarrollo de la entrevista en profundidad, Valles (2002:111-126) propone algunas que deberían preverse durante el proceso preparatorio y para su posterior ejecución:

- Tácticas en la elaboración de los guiones: tener previstas varias modalidades de entradas para introducir o presentar el tema, y haber preparado dobles guiones: de preguntas de investigación y de preguntas de entrevista.
- Tácticas durante la sesión de entrevista: relacionadas con las *tablas* o el oficio de la persona entrevistada, que pueden solucionar más de una situación difícil:

- * Manejo de los silencios: como actuación intencionada del entrevistador puede ser un instrumento valioso, pero también tiene peligros si se abusa o no se utiliza bien.
- * De animación y elaboración: conjunto de gestos (con la cabeza, el cuerpo), expresiones faciales (asombro, expectación), sonidos (ah, mmm, ya), o actitudes (interés, sorpresa...) adoptados por la persona entrevistadora para mostrar el interés y motivar a la entrevistada a continuar su relato.
- * De afirmación o repetición.
- * De recapitulación. Síntesis o repetición de lo ya dicho (eco, interpretación, resumen).
- * De aclaración: pedir explicaciones, justificaciones o información adicional a lo ya relatado.
- * De transición y cambio de tema: para introducir temas nuevos no abordados aún.
- * De la post-entrevista. Simular el final de la entrevista para entrar en la prolongación de la misma, en la que se vuelve a preguntar o repreguntar con un tono más informal y relajado.

Aplicación de la entrevista en profundidad a los responsables de comunicación de las ONGs.

Como venimos señalando, aplicaremos la técnica de la entrevista en profundidad a los responsables de los Gabinetes de comunicación de las ONGs objeto de estudio, acerca de la gestión de la comunicación realizada en el año 2012.

Muestra de ONGs y criterios de selección de los entrevistados

Para determinar la selección de las ONGs objeto de nuestro estudio, dada la amplitud del universo de investigación y con objeto de conseguir una muestra abarcable en relación a los objetivos propuestos, hemos atendido a los siguientes criterios:

- ONGs que trabajan de manera representativa en la provincia de Valencia: como señalamos en la introducción de nuestro trabajo, aunque existen algunas investigaciones a nivel nacional relativas al objeto de nuestro estudio (la mayoría sobre ONGD de desarrollo), apenas encontramos este tipo de investigaciones en la Comunidad Valenciana, donde el sector está interesado en estudios relativos a la gestión de la comunicación en estas entidades (la Coordinadora de ONGDs, la Plataforma de ONGs de la CV y las propias entidades). Dentro de la misma, y dado el amplio número de organizaciones existentes, hemos querido seleccionar Valencia por ser la capital de provincia en la que se encuentran las sedes principales de numerosas entidades que trabajan en la Comunidad autónoma, por abarcar el número mayor de beneficiarios, y por

ser la única provincia en la que algunas ONGs tienen Departamento de comunicación. La mayoría trabajan además a nivel nacional.

- ONGs de Valencia que sobre todo trabajan con colectivos en riesgo de exclusión (especialmente vulnerables en momentos de crisis económica) y sobre los que hemos tratado detenidamente en el capítulo 4.
- ONGs que reúnan diferentes configuraciones jurídicas y de funcionamiento (Asociación -CEARPV y Casa Caridad-, Sociedad de utilidad pública -Cruz Roja-, Confederación -Cáritas y COCMFECV- y Federación -FEAPSCV-).
- ONGs que dispongan de Gabinete de comunicación con personal contratado.

Para conocer y hacer una selección de las ONGs según los criterios señalados, hemos realizado una consulta exploratoria a diversas Plataformas de la Comunidad Valenciana, elegidas por ser las que aglutinan a las entidades que trabajan mayoritariamente con los colectivos señalados, por tener una visión global del sector y por no ser partidistas. Las personas consultadas han sido quienes ostentaban el cargo de Secretario o Coordinador técnico (en un caso Directora), y que actuaban como portavoces de dichas Plataformas en el momento de la consulta (Tabla 20):

Tabla 20: Plataformas de la Comunidad Valenciana que trabajan con ONGs

Plataformas	Persona consultada	Cargo que ocupa
Coordinadora de ONGDs de la CV (CVONGD)	Daniel Jaén	Secretario técnico
Plataforma de Entidades de Voluntariado de la CV (PVSCV)	Cristina Martínez	Secretaria técnica
Xarxa de las Xarxes de Acción social y Cooperación ²	Pepa Navarro	Coordinadora técnica
CERMI (Comité español de representantes de personas con discapacidad)	Esperanza Adriá	Coordinadora técnica
“Valencia acoge” (Taula de Entidades de Solidaridad con los Inmigrantes)	Julia Checa	Coordinadora técnica
Vlcsocial. Agencia Valenciana de Comunicación Social ³	Nuria Tendeiro	Directora

Fuente: elaboración propia

² En la actualidad, pertenecen a la *Xarxa de Xarxes*: el Comité de Entidades Representantes de Personas con Discapacidad de la Comunidad Valenciana (CermiCV), la Coordinadora de asociaciones del ámbito penitenciario de Valencia, la Coordinadora de Lluita contra la Sida (Calcsicova), la Coordinadora Valenciana de ONGD, la Federación Valenciana de Asociaciones de Familiares de Personas con Alzheimer, la Taula d'Entitats de Solidaritat amb els Immigrants, la Plataforma de Voluntariat de la C.Valenciana, el Colegio Oficial de Trabajadores Sociales de Valencia, el Consell de la Joventut de la C.Valenciana y la Xarxa EAPN-CV per la Inclusió.

³ La Agencia Valenciana de Comunicación Social (Vlcsocial) es un servicio de comunicación gratuito que tiene como objetivo mejorar la inclusión de la temática social en los medios de comunicación generalistas y también su divulgación a través de Internet y las redes sociales más importantes. Para ello ha generado un espacio web, entre otros recursos informativos como facebook y twitter.

Estas Plataformas -con quienes mantuvimos una charla telefónica explicativa en octubre del 2012-, tras valorar los criterios señalados, han coincidido en nombrar a las ONGs más representativas en Valencia (Tabla 21) que trabajan con colectivos en riesgo de exclusión y disponen de Gabinete de comunicación:

Tabla 21: Colectivos en riesgo de exclusión y ONGs que trabajan con ellos en Valencia

Colectivos en riesgo de exclusión	ONGs que trabajan con dichos colectivos
1. Personas sin hogar/vivienda, comedores, albergues, ayuda alimentaria básica	Casa Caridad, Cruz Roja, Cáritas y CEARPV
2. Mujeres y hogares monoparentales	Cáritas, Cruz Roja, Casa Caridad, CEARPV, COCEMFE CV y FEAPSCV
3. Personas con discapacidad	COCEMFE CV, FEAPSCV y Cruz Roja
4. Inmigrantes, refugiados y minorías raciales	CEARPV, Cruz Roja, Cáritas y Casa Caridad
5. Desempleados	Cruz Roja, Cáritas, Casa Caridad, CEARPV, COCEMFE CV y FEAPSCV
6. Otros colectivos (reclusos, personas mayores, personas con diversas adicciones, etc)	Cruz Roja, Cáritas, Casa Caridad y CEARPV

Fuente: elaboración propia

Por lo tanto, según los criterios y consultas señalados, la muestra de ONGs quedaría constituida por las siguientes entidades:

1. CRUZ ROJA
2. CÁRITAS
3. CASA CARIDAD (Asociación Valenciana de la Caridad)
4. CEARPV (Comisión Española de Ayuda al Refugiado en el País Valencià)
5. Fundación COCEMFE CV (Confederación de personas con discapacidad física y orgánica de la Comunidad Valenciana)
6. Asociación FEAPSCV (Federación de Asociaciones en favor de las personas con discapacidad intelectual de la Comunidad Valenciana)

Respecto a las entidades que trabajan con el colectivo de personas con discapacidad, el CERMICV (Coordinadora entidades representantes de personas con discapacidad en la Comunidad Valenciana) nos ha orientado a seleccionar a Fundación COCEMFE CV y Asociación FEAPSCV porque la gran mayoría de las Asociaciones existentes que trabajan con estos colectivos no disponen de personas dedicadas a las comunicación en Valencia, y delegan en éstas. Por otra parte, las dos organizaciones seleccionadas aglutinan a la mayoría de entidades que trabajan la discapacidad físico-orgánica y mental y/o intelectual

en la Comunidad Valenciana: COCEMFECV reúne a 92 entidades y FEAPSCV a 50. En el caso de FEAPSCV, sólo una Asociación miembro (APSA en Alicante) cuenta con personal contratado dedicado a la comunicación. Del mismo modo, incluso algunas de las entidades más grandes que trabajan con personas de diversas discapacidades, no contaban con un Departamento de comunicación propio en Valencia en el momento de realizar las entrevistas (ASINDOWN, ASPRONA, AFAV, ASPACE, o FEAFES), sino con algunos colaboradores voluntarios que se ocupaban de diversas tareas relacionadas con la comunicación.

También existen otras entidades en Valencia que trabajan con varios de los colectivos señalados como “en riesgo de exclusión” (CEPAIM, RAIS, ACCEM, PAH, Banco de Alimentos, RESCATE, etc.), pero fueron descartadas de la muestra porque la gestión de su comunicación se realizaba a nivel nacional y no disponían en ese momento de un Gabinete o persona responsable de la comunicación en Valencia.

Los responsables de los Gabinetes de comunicación de las seis ONGs seleccionadas han sido los siguientes (Tabla 22):

Tabla 22: ONGs seleccionadas, modalidad de gestión de la comunicación y responsable

Nombre ONG	Gestión de la Comunicación	Nombre del responsable
Cruz Roja	Departamento propio	Ana I. Gómez
Cáritas	Departamento propio	Olivia Sanchís
Casa Caridad	Agencia “R Comunicación	Belén Vázquez
CEARPV	Departamento propio	Salva La Cruz
COCEMFECV	Departamento propio	Lina Soler
FEAPSCV	Departamento propio	Blanca Barberá

Fuente: elaboración propia

Realización de la entrevista en profundidad

Una vez constituida la muestra de entidades, hemos aplicado la técnica de la entrevista en profundidad a los responsables de los Gabinetes de comunicación.

En primer lugar, en el mes de octubre del 2012 contactamos personalmente con cada responsable de comunicación de las seis ONG objeto de estudio. Se les explicó el objeto de la investigación y el motivo por el que habían sido una de las entidades seleccionadas. Todos los responsables de los Gabinetes accedieron positivamente a formar parte de esta investigación y a la realización de las entrevistas, referentes a la gestión de la comunicación en el año 2012.

Las entrevistas tuvieron lugar entre septiembre y octubre del 2013 en las sedes de las ONGs, salvo en el caso de CEARPV que se realizó por Skype porque su responsable se encontraba en Nicaragua con una excedencia durante el año 2013.

Adjuntamos en Tabla 23 el proceso de realización de las entrevistas:

Tabla 23: Proceso de realización de las entrevistas a los responsables de los Gabinetes ONGs

Nombre de la ONG	Fecha primer contacto y anuncio de la entrevista	Fecha envío breve guion entrevista	Fecha realización de la entrevista	Lugar de realización de la entrevista
Cruz Roja	Octubre 2012	2 de sept. 2013	10 oct. 2013	Sede ONG
Cáritas	Octubre 2012	2 de sept. 2013	18 sep. 2013	Sede ONG
Casa Caridad	Octubre 2012	2 de sept. 2013	17 sep. 2013	Sede Grupo R Comunicación
CEAR PV	Octubre 2012	2 de sept. 2013	21 sep. 2013	Por Skype
COCEMFE CV	Octubre 2012	23 de sept.2013	2 oct. 2013	Sede ONG
FEAPSCV	Octubre 2012	2 de sept. 2013	13 sep. 2013	Sede ONG

Fuente: elaboración propia

Modelo de guion

Para la realización de la entrevista en profundidad dirigida a los responsables de los Gabinetes de las ONGs objeto de estudio, se elaboró un sencillo guion que pudiera servir como pauta y que se les envió por email en el momento de fijar la fecha de realización de la entrevista. Dicho guion reúne de manera sintética los diversos aspectos que interesan en la investigación, con el fin de obtener la información deseada y poder compararla posteriormente con la del resto de las entidades. Al tratarse de una entrevista en profundidad, hemos querido permanecer abiertos a diversas cuestiones o preguntas que pudieran surgir a lo largo de la entrevista, por lo que hemos distinguido (Valles, 2010) entre: objetivos de investigación (breve guion enviado a las ONGs), y cuestiones a conocer dentro de la entrevista (en torno a los objetivos de investigación). Ambos se encuentran recogidos en Anexo 2 (A y B).

Transcripción de las entrevistas

La grabación de las entrevistas a los seis responsables de los Gabinetes de comunicación de las ONGs y su respectiva transcripción se encuentran recogidas en el Anexo 5.

1.2.3. La entrevista semiestructurada y su aplicación a los responsables de la cobertura sobre temas sociales y ONGs en diarios de Valencia. Muestra de las cabeceras, muestra temporal y diseño del cuestionario

A continuación desarrollamos en qué consiste dicha técnica (entrevista semiestructurada), que como hemos señalado anteriormente, se ha elegido para conocer la visión que los profesionales de prensa escrita tienen sobre las estrategias y Programas de relaciones con los medios ejecutados por los Gabinetes de comunicación de las ONGs.

Se trata de una entrevista centrada y directiva -frente a la entrevista en profundidad- que se centra en el tema a estudiar u objeto de la entrevista, y no en el entrevistado (Piñuel y Gaytán, 1998). Los investigadores la sitúan entre las técnicas cuantitativas y cualitativas, como una modalidad intermedia de obtención y registro de datos que permite la cuantificación de las respuestas, para poder ser codificadas y validadas posteriormente; es decir, a caballo entre la entrevista estructurada y la no estructurada (Valles, 1999).

Una parte de la entrevista puede adoptar la forma de un cuestionario administrado de forma oral o escrita, compuesto por preguntas que proporcionan al sujeto entrevistado alternativas de respuestas que debe seleccionar, ordenar o expresar sobre el grado de acuerdo o desacuerdo con las mismas (Berganza y Ruíz, 2005). En este caso, y al igual que las entrevistas estructuradas, las preguntas están definidas previamente -en un guion de entrevista-, pero tanto la secuencia, como su formulación, pueden variar en función de cada sujeto entrevistado. Se trata de “un repertorio de preguntas que, a modo de guía, organizan en parte la interacción, aunque en el curso de la entrevista pueden añadirse otras, incluso eliminarse algunas de ellas. No se suelen presentar al interesado respuestas u opciones que pueda elegir, pues se trata de un cuestionario abierto, de respuesta libre, y de preguntas no absolutamente predeterminadas, aunque con un guion establecido” (Piñuel y Gaytán, 1998:95).

El entrevistador podrá “combinar preguntas abiertas (que toleran al entrevistado la máxima libertad de autoexpresión) con preguntas cerradas (que comprueben y verifiquen la verdad de determinadas afirmaciones y datos aportados). Hará bien en huir de contradecir abiertamente las manifestaciones de su interlocutor, pero no puede mentir, disimular o negar su opinión sobre un punto concreto si así se le solicita. Su comportamiento para elegir entre preguntas cerradas o abiertas, aprobar o abstenerse, emitir opinión o mantener cara de póker, debe estar guiado por el criterio básico de obtener el máximo de riqueza auténtica de contenido” (Ruíz, 2003:173).

Respecto a dicho guion o cuestionario, Igartua (2006:307) propone algunas características para que sea válido y fiable: precisión de la medida (las mediciones más precisas son superiores y preferibles a las imprecisas; exactitud (relacionado con la presencia o ausencia de errores sistemáticos producidos en el proceso de producción); sensibilidad (capacidad para detectar pequeños cambios ocurridos en la variable); y resolución (capacidad de detectar el menor cambio en una variable a través de un instrumento de medida).

Díaz de Rada (2001:169-174) sugiere además algunas recomendaciones para la utilización del guion o cuestionario con el entrevistado, de las que hemos seleccionado las que consideramos se adaptan mejor a la entrevista semiestructurada:

- Utilizarlo de manera informal, evitando en todo momento una entonación de lectura o interrogatorio. El entrevistador debe adoptar un tono de voz natural, el mismo que emplea en una conversación, sin que esta actitud informal origine descuidos o arbitrariedad en la formulación de las preguntas. También se recomienda mantener un contacto visual con el entrevistado para crear un ambiente cercano a la conversación, buscando que la entrevista tenga una continuidad, que sea algo más que una secuencia de preguntas.
- Emplear un volumen de voz medio, ya que una voz débil presenta problemas para la transmisión del mensaje, al tiempo que inspira más compasión que credibilidad, mientras que una voz fuerte puede intimidar al entrevistado.
- Poner especial interés en no influir en las respuestas, evitando mostrar aprobación o reprobación hacia sus declaraciones.
- Formular las preguntas como están redactadas en el guion, con claridad, pausa, entonación y énfasis correctos.
- Dar al entrevistado el tiempo suficiente para pensar la respuesta sin marcar su ritmo.
- Hacer breves comentarios o aseveraciones (tanto verbales como no verbales) que ayuden a mantener la comunicación, comprensión e interés, y contribuyan a un mejor fluir de la entrevista.
- Las preguntas se han elaborado para ser leídas y contestadas en el momento de la entrevista, no para que el entrevistado las conteste por su cuenta.

Aplicación de la entrevista semiestructurada a los responsables de la cobertura sobre temas sociales y ONGs en diarios de Valencia.

Como venimos señalando, hemos utilizado esta técnica con objeto de conocer la opinión de los periodistas acerca del trabajo desarrollado por los responsables de los Gabinetes de las ONGs.

Muestra de las cabeceras de periódicos y muestra temporal

Para seleccionar la muestra de las cabeceras de periódicos y la muestra temporal objeto de nuestra investigación (ambas relacionadas), los criterios que se han tenido en cuenta han sido los siguientes:

- Diarios nacionales y locales con mayor tirada y difusión en Valencia (tirada y difusión), para conocer el número de personas expuestas a los mensajes. Se ha buscado el promedio de tirada y difusión⁴ para los años 2008 y 2012, que han sido elegidos como muestra temporal por considerar que el primero (2008) marca comienzo de la crisis económica⁵ y el segundo (2012)⁶ se encuentra durante la misma. Se adjuntan Tablas 24 y 25 que muestran los promedios de tirada y difusión para los años seleccionados:

Tabla 24: Tirada y difusión de las cabeceras seleccionadas en el 2008

Periodo: enero-diciembre 2008	Promedio tirada (ejemplares/día impresos)	Promedio difusión (ejemplares/día vendidos)
<i>El País</i>	563.495 (nacional)	431.033 (nacional)
<i>Al Mundo</i>	427.306 (nacional)	323.587 (nacional)
<i>ABC</i>	343.525 (nacional)	251.642 (nacional)
<i>Levante</i>	54.848	40.035
<i>Las Provincias</i>	50.482	38.278

Fuente: OJD, enero-diciembre 2008⁷

⁴ Los datos relativos al promedio de tirada y difusión han sido extraídos de los informes publicados por la Oficina de Justificación de la Difusión (OJD) de 2008 y 2012 a nivel nacional y la edición de la Comunidad Valenciana.

⁵ España entró en recesión económica en el segundo trimestre del 2008 según el informe "Claves de la crisis económica española y retos para crecer en la UEM" publicado por Ortega, E. y Peñalosa, J. (2012), Serie "Documentos ocasionales", Nº 1201. Madrid: Banco de España.

⁶ Según datos del Informe de la Asociación de la Prensa de Madrid, el 2012 ha sido el año más crítico en el sector de la comunicación desde que existen datos registrados: cincuenta medios dejaron de tener actividad (Soengas, Rodríguez y Abuín, 2014). Los datos de la OJD en el 2012 reflejan dicha crisis (tirada y difusión).

⁷ En el caso del año 2008 no hemos encontrado los datos específicos de las ediciones en la Comunidad Valenciana (de lunes a sábado y domingos) de *El País*, *El Mundo* y *ABC*.

Tabla 25: Tirada y difusión de las cabeceras seleccionadas en el 2012

Periodo: enero-diciembre 2012	Promedio tirada (ejemplares/día impresos)	Promedio difusión (ejemplares/día vendidos)	Edición Comunidad Valenciana (de ln a sb + dm)
<i>El País</i>	400.212 (nacional)	324.814 (nacional)	23.695 + 43.580: 67.275
<i>El Mundo</i>	289.448 (nacional)	206.007 (nacional)	16.850 + 27.160: 44.010
<i>ABC</i>	235.070 (nacional)	171.969 (nacional)	13.005 + 17.040: 30.045
<i>Levante</i>	37.407	28.721	-----
<i>Las Provincias</i>	32.380	25.366	-----

Tabla 26 (Fuente: OJD, enero-diciembre 2012)

- Diarios nacionales y locales de diverso espectro ideológico.

Según los criterios señalados, las cabeceras de periódico elegidas han sido las siguientes:

- Los tres diarios nacionales de mayor tirada/difusión y con un espectro ideológico diverso: *El País*, *El Mundo* y *ABC*.

- Los dos diarios locales siguiendo los mismos criterios: *Levante* y *Las Provincias*.

Hemos entrevistado a los periodistas que en dichos diarios de Valencia han sido responsables de la cobertura sobre temas sociales y ONGs durante el año 2012. Se adjunta Tabla 26 con sus nombres, así como la sección para la que trabajan y el año desde el que están en el medio:

Tabla 26: Muestra de los periodistas de las cabeceras entrevistados

Nombre del diario	Nombre del periodista	Sección para la que trabaja	Año desde el que trabaja en el diario
<i>El País</i>	Jaume Prats	Sociedad/Local (Movimientos sociales, etc)	Año 2002
<i>El Mundo</i>	Vicente Useros	Redactor Jefe	Año 1997
<i>ABC</i>	Alberto Caparrós	Subdelegado	Año 1998
<i>Levante</i>	Amat Sapena	Jefe Comarcas; Sección "Solidarios"; Parte del suplemento "Juntos"	Año 1988
<i>Las Provincias</i>	Beatriz Lledó	Valencia, en especial temas sociales/ONGs	Año 2007

Fuente: elaboración propia

Diseño del cuestionario y desarrollo de la entrevista

El primer contacto con los profesionales de los medios tuvo lugar en mayo del 2013, fecha en que se les explicaron los objetivos de la investigación y se prefijaron las condiciones para la realización de la entrevista: fechas, lugar y envío de cuestionario.

En cuanto al cuestionario para la realización de la entrevista semiestructurada (Anexo 3), se trata de un guion precodificado con una mayoría de preguntas abiertas y alguna cerrada. Según se ha señalado, es recomendable la utilización de este tipo de entrevistas para poder efectuar la posterior valoración y comparación de las respuestas de todos los entrevistados, de manera que sea de utilidad para nuestros objetivos. Este cuestionario se ha enviado previamente a los entrevistados y a continuación han tenido lugar las entrevistas personales (entre junio y octubre del 2013) en las que han respondido abiertamente a las cuestiones planteadas. Las áreas temáticas en torno a las cuáles se han elaborado las preguntas son:

- Estrategias ONGs/medios
- Las ONGs como fuentes
- Información proactiva generada desde las ONGs
- *Frames* otorgados a las informaciones sobre ONGs
- Género
- Secciones
- Herramientas y tácticas informativas utilizadas por las ONGs
- Recomendaciones de mejora a los Gabinetes de las ONGs en sus relaciones con los medios

Adjuntamos en Tabla 27 las fechas de todo el proceso de las entrevistas:

Tabla 27: Fechas del proceso de las entrevistas a los periodistas de la muestra seleccionados

Nombre del diario	Fecha contacto con periodistas	Fecha envío del cuestionario	Fecha realización de la entrevista
<i>El País</i>	28-05-2013	11-06-2013	24-06-2013
<i>Al Mundo</i>	28-05-2013	11-06-2013	16-07-2013
<i>ABC</i>	28-05-2013	11-06-2013	18-10-2013
<i>Levante</i>	28-05-2013	12-06-2013	11-09-2013
<i>Las Provincias</i>	28-05-2013	11-06-2013	25-06-2013

Fuente: elaboración propia

La transcripción de las respuestas de las entrevistas se encuentra recogida en el Anexo 6.

1.3. Metodología de evaluación de la eficacia en Relaciones públicas

Como hemos desarrollado en el capítulo segundo y venimos señalando en los puntos anteriores, la tarea de investigación -con sus herramientas respectivas- es un paso fundamental a la hora de determinar los objetivos mensurables propuestos en un programa de Relaciones públicas: sólo si se lleva a cabo el proceso de recopilar información y datos, y hacer una interpretación de los mismos, la organización podrá empezar a tomar decisiones y diseñar estrategias para conseguir programas de comunicación efectivos (Wilcox, 2006). En palabras de Pavlik (1999:29) “la investigación en evaluación se realiza primordialmente para determinar la eficacia de un programa de Relaciones públicas”.

Armendáriz (2010:22) resume algunas de las ventajas de la evaluación, dentro de la corriente de estudio señalada anteriormente que reivindica el empleo de la investigación como uno de los elementos constitutivos de la práctica de las Relaciones públicas entre los profesionales:

- Refuerza su credibilidad ante la dirección de las organizaciones para las que trabajan.
- Ayuda a mejorar la definición y segmentación de las audiencias y los públicos.
- Contribuye a formular más eficazmente las estrategias y la determinación de los mensajes.
- Facilita apoyar a la dirección para mantenerse en contacto con sus públicos.
- Ayuda a prevenir crisis, ejercer un control de la competencia y de los cambios de la opinión pública.
- Genera información en los medios (*publicity*).
- Mide el éxito obtenido.

Toda planificación debe llevar inscrito un método de evaluación de su eficacia, para asegurar el cumplimiento de dichos objetivos, tal y como hemos desarrollado en el capítulo segundo. En este sentido los profesionales de las Relaciones públicas han conseguido en los últimos años importantes progresos en la investigación de evaluación, y hoy existe una clara tendencia a hacerla cada vez más sistemática (Wilcox, 2012).

Evaluar, en términos de la planificación estratégica de la comunicación, es una tarea global pues “se refiere a la comparación de la actividad realizada, con los planes o normas previamente establecidos; para lo que será imprescindible disponer de un patrón o medida de cantidad, calidad o resultado para realizar dicha comparación, denominado genéricamente objetivo. Debe básicamente asegurarse de que los comportamientos reales concuerden con el óptimo resultado predefinido; con lo cual, la evaluación se facilita

mucho cuando todo el personal de la organización conoce las principales metas que se pretenden y los objetivos inmediatos de su unidad de trabajo” (Alvarez, 2011:74).

Lindenmann (2003) sugiere que “los profesionales de las Relaciones públicas deberían utilizar una mezcla de técnicas de evaluación, muchas de ellas tomadas prestadas de la publicidad y el marketing, para proporcionar una evaluación más exhaustiva” (Wilcox, 2012:200). Pero al mismo tiempo sostiene que el mayor problema en el ámbito de Relaciones públicas no es la falta de técnicas o herramientas de medición y evaluación, ya que hay muchas disponibles que están siendo utilizadas. En opinión de Lindenmann, las tres principales cuestiones que se deben abordar relacionadas con la evaluación y medición de las Relaciones públicas son las siguientes:

- Una capacitación más efectiva de los profesionales de las Relaciones públicas y de los directivos sobre cómo medir y evaluar la eficacia en la gestión de comunicación en las organizaciones.
- Incorporar la medición y los componentes de la evaluación en los diversos programas y actividades de Relaciones públicas que llevamos adelante.
- Necesidad de convencer a la alta dirección de la importancia de la asignación de fondos para apoyar los esfuerzos en evaluación de las Relaciones públicas.

Respecto a esta última cuestión señalada por Lindenmann en torno a involucración de la alta dirección, también Rojas (2005:291) insiste en que para asegurar la eficacia de toda tarea evaluativa, es necesario “un compromiso importante por parte de la organización, que debería ser la primera interesada en conocer la eficacia de sus esfuerzos de comunicación para justificar las inversiones que realiza”. Si se conocen y evalúan apropiadamente los resultados de Relaciones públicas y su contribución a los objetivos de la organización, se podrán identificar buenas prácticas para continuar desarrollándose con éxito, así como detectar los elementos problemáticos que necesitan ser abordados con tiempo.

Cuando nos referimos a una cultura de la medición en el plano de la comunicación, no pensamos sólo en el conocimiento de las técnicas y métodos de medición existentes y su aplicación, sino principalmente, en el “desarrollo de una actitud tendente a que las decisiones estén basadas primero en hechos y en datos, antes que en la intuición o la experiencia; es decir, medir ayuda a demostrar con mayor o menor exactitud que lo que se invierte en comunicación se traduce en beneficios para la empresa” (Álvarez, 20011). De hecho es constatable que los responsables de las organizaciones “no dudan en aumentar sus recursos, tanto financieros como humanos, cuando comprueban que el retorno de la inversión en Relaciones públicas compensa, y más cuando son capaces de determinar su contribución en la consecución de los objetivos fijados (...); también buscan saber si logra

ayudarles a incrementar sus ventas, a contribuir activamente en la creación de valor para los accionistas, etc.” (Rojas, 2005:283).

La medición de la gestión de comunicación es justamente eso: la medición de la eficacia y la eficiencia de esa gestión; siendo eficacia la capacidad de alcanzar objetivos y eficiencia, la relación entre el resultado alcanzado y los recursos empleados. “El comunicador es un manager, y por lo tanto debe, al igual que sus colegas de las demás áreas (financieras, de recursos humanos, de producción, ventas, etc.), medir su gestión para saber si está haciendo bien su trabajo; si está optimizando los recursos; si la relación costo-beneficio es favorable; si está logrando sus objetivos y si está mejorando o no respecto a su gestión anterior” (Álvarez, 2011:75).

Enumeramos a modo de resumen algunas de las ventajas que proporciona la labor de evaluación en Relaciones públicas (Wilcox, 2006:162):

- Credibilidad ante la dirección: los directivos quieren hechos, no intuiciones y opiniones. La contratación del personal de relaciones públicas está muy relacionada con su capacidad de llevar a cabo estas investigaciones y relacionar sus conclusiones con los objetivos de la investigación.
- Definición de audiencias y segmentación de públicos: la información sobre demografía, estilos de vida, etc., de las audiencias, permite garantizar que se llegará a la audiencia adecuada.
- Formulación de estrategias: para asegurar una inversión rentable. Se puede gastar mucho dinero desarrollando estrategias incorrectas.
- Mensajes: determinar qué mensaje concreto es el que mejor llega al público objetivo.
- Ayudar a la dirección a mantenerse en contacto con la realidad: realizar una especie de “chequeo” de la realidad para no aislarse de las preocupaciones de los empleados, consumidores y públicos relevantes, etc. Esto conducirá a mejores políticas y estrategias de comunicación.
- Control de la competencia.
- Medir los cambios en la opinión pública.
- Generar publicity o cobertura informativa.
- Medir el éxito/eficacia: saber si el tiempo y dinero empleados alcanzan los objetivos deseados.

1.3.1. Niveles de evaluación en Relaciones públicas

Aunque diversos autores han ensayado algunos modelos integrales de evaluación de las Relaciones públicas, expondremos brevemente los propuestos por Lindenmann (1993) y Ritter (2002).

Lindenmann elaboró en 1993 el llamado “Modelo Yardstick” (o Regla de la efectividad), conocido y divulgado bajo el concepto “Niveles de evaluación en Relaciones públicas”. Se trata de un conjunto de directrices, reglas o patrones que el profesional puede seguir si quiere medir la efectividad en comunicación, y que consta de dos etapas: primero establece los objetivos de los programas de comunicación, y después determina los niveles deseados de efectividad (Alvarez, 2011). Estos niveles de evaluación en Relaciones públicas propuestos por Lindenmann (2003) son los siguientes (Alvarez, 2011:92 y Wilcox, 2012:201):

- Primer nivel (básico): centrado en la contabilidad de la distribución de mensajes y de la aparición en los medios de comunicación.
- Segundo nivel (intermedio): dedicado a la medición del grado de concienciación, comprensión y retención de los mensajes por parte del público. En este nivel importa saber si los públicos estratégicos comprenden, retienen y pueden recordar los mensajes que conocieron en eventos, folletos, diarios, página de Internet, discursos, entre otros.
- Tercer nivel (avanzado): se ocupa de la medición de los cambios de actitudes, opiniones y comportamientos. Para Lindenmann, el trabajo en comunicación demuestra sus resultados cuando provoca cambios de opinión, comportamiento, o actitudes por parte del público.

Ritter (2002:9) propone por su parte el denominado modelo *Balanced Scorecards* (o Tablero de Comandos) por el que sostiene que “la clave del éxito está en poder conducir la nave con algunos pocos, pero esenciales indicadores”. Es decir, para poder alcanzar los objetivos de comunicación -que deben coincidir con los de la organización- es preciso dejar de lado los factores irrelevantes, para centrarse en las claves del éxito: en los elementos básicos y fundamentales. En el centro del modelo se encuentran la visión y las estrategias de la organización, desde las que se deducen los objetivos estratégicos, se definen los criterios de medición y se vuelcan los cambios vistos a través de ellos en objetivos operativos. A partir de aquí se tiene una visión equilibrada del desempeño del negocio. Definido así el “tablero de mando”, se deben establecer los siguientes parámetros para aplicar a cada una de las perspectivas: Indicadores de factor clave de éxito; Estándares de medición; Métodos de medición; Frecuencia de actualización; y Meta (Álvarez, 2011).

Para la mayoría de los expertos en evaluación de la eficacia en programas de Relaciones públicas -Rojas (2005), Xifra (2011), Álvarez (2011), Wilcox (2012)- existen diversos métodos destinados a dicha medición, principalmente basados en las propuestas de

Lindenmann. Tomaremos como base la división realizada por Wilcox (2012:201-212) -que hace una síntesis de las propuestas de diversos autores- para quien estos métodos podrían describirse según estén dedicados a:

1. *La medición de la producción* (primer nivel de evaluación): tratan de cuantificar la eficacia de los programas y campañas de comunicación y Relaciones públicas en función de diferentes tácticas y herramientas. Una forma elemental de cuantificación consiste en contabilizar las herramientas de comunicación y la divulgación de las mismas: cuántos comunicados de prensa, artículos, fotos, editoriales, comentarios, folletos, etc., se producen en un periodo de tiempo determinado. Y relacionada con la producción de materiales dirigidos a los medios, también está la distribución de los mismos. Este método ofrece a la dirección una idea de la productividad y producción del personal, priorizando la cantidad por encima de la calidad.

Otro planteamiento para medir la producción consiste en “especificar qué es lo que tiene que conseguir el personal de Relaciones públicas en cuanto a cobertura en los medios. Este criterio de evaluación no es irrealista, pero es casi imposible garantizar que se conseguirán los objetivos. Sin embargo, muchos sostienen que también aporta criterios tangibles para evaluar el trabajo” (Álvarez, 2001:86).

2. *La medición de la exposición al mensaje* (también primer nivel de evaluación): mide la eficacia en términos de *publicity*, es decir, la contabilización de recortes de prensa, menciones en radio, televisión, y medios *on line* aparecidos. Este método lo explicaremos más adelante con detalle.

3. *La medición del grado de concienciación del público* (segundo nivel de evaluación). Mide la eficacia en términos de si el público ha recibido el mensaje, le ha prestado atención, lo ha comprendido, y lo ha retenido de alguna manera. La encuesta es el método cuantitativo más frecuentemente utilizado para este tipo de medición. En especial es eficaz el sistema *day-after-recall* (recuerdo del día siguiente) que ofrece una medición creíble sobre el impacto de los componentes de la campaña de Relaciones públicas.

4. *La medición de la actitud del público* (tercer nivel de evaluación). Los cambios de actitudes y opiniones del público están estrechamente relacionados con la comprensión y concienciación que tienen de los mensajes, y se pueden evaluar utilizando medidas de actitud antes y después de la exposición al mensaje por parte de una campaña de Relaciones públicas. El método más utilizado para este tipo de medición son también las encuestas.

5. *La medición de los efectos sobre el público o medición de la acción del público* (también en el tercer nivel de evaluación): el objetivo final de cualquier iniciativa de Relaciones

públicas –como ya se ha señalado- es lograr los objetivos de la organización (no simplemente conseguir una gran cobertura mediática). Por lo tanto, se trata de evaluar algunos efectos como pueden ser el aumento de ingresos por ventas, la mejora del posicionamiento de la organización en el sector, el incremento de los consumidores, etc. (Kloter y Keler, 2009). Dicho de otro modo, aumentar la concienciación e incrementar el interés son los primeros pasos de un proceso que, en última instancia, motiva a la gente a adoptar una idea, votar un candidato, usar un servicio o comprar un producto.

Se pueden utilizar además otras formas de evaluación en las Relaciones públicas (Wilcox, 2012) para medir algunos de los aspectos señalados:

- Las auditorías de comunicación (evaluación de la actividad total de una organización).
- Las pruebas piloto y los mensajes de doble versión (para probar el mensaje en muestras reducidas antes de lanzarlo a públicos masivos).
- La asistencia a encuentros y eventos (como medida de concienciación del público).
- El número de lectores de un boletín corporativo o institucional (para obtener retroalimentación que incremente la eficacia de esta herramienta de comunicación interna).

Tomando como base los distintos tipos y niveles de medición existentes, y puesto que los objetivos de nuestro trabajo de investigación están dirigidos a medir la eficacia del trabajo de los Gabinetes de comunicación en términos de *publicity*, el método que nos ha parecido más apropiado es el de la *medición de la exposición al mensaje*, situado en el primer nivel de evaluación de las Relaciones públicas.

1.3.2. La evaluación de la publicity. El método de la medición de la exposición al mensaje

Como acabamos de señalar, este método –situado en el primer nivel de evaluación- mide la eficacia en términos de *publicity*; es decir, la contabilización de recortes de prensa y/o menciones en radio, televisión y medios *on line*.

A pesar de la importancia concedida a la evaluación para el diseño de un programa de Relaciones públicas eficaz, y previa realización de esta actividad evaluativa en términos de *publicity*, es conveniente que el profesional de la comunicación también conozca las limitaciones inherentes a la aplicación de esta técnica a la hora de establecer objetivos asequibles: “lo que no puede hacer un profesional de las Relaciones públicas es asegurar una cobertura mediática en medios concretos. El que lo haga, estará faltando a la ética y arriesgando su reputación personal así como la credibilidad del sector en su conjunto. (...). El control es una aspiración y se puede tener gran influencia en el modo de difundir los

mensajes en la medida en que se realicen unas relaciones con los medios adecuadas, pero es imposible asegurarlo” (Rojas, 2005:284).

Otra de las limitaciones que también afectan al profesional de la comunicación, es la presión recibida para lograr *publicity* unida a la cantidad de tareas asignadas a su función, lo que a veces interfiere en la realización de una labor de evaluación más eficaz. Así lo señala Pavlik apoyándose en la explicación de Debra Kelly Vaughn -profesional de Relaciones públicas para el Saint Paul Children’s Hospital de Minnesota-: “los departamentos de Relaciones públicas se encuentran a menudo bajo una gran presión diaria para que produzcan notas de prensa, proporcionen asesoría a otros miembros de la organización que no tienen experiencia en técnicas de relaciones públicas, y para que reaccionen a toda una variedad de crisis imprevistas” (Pavlik, 1999:26).

Una vez señaladas algunas de las limitaciones del trabajo de comunicación al que se enfrenta el profesional de las Relaciones públicas para generar *publicity*, desarrollaremos los diversos tipos de análisis comprendidos y utilizados en el método de la medición de la exposición al mensaje con este objetivo (Álvarez, 2011 y Wilcox, 2012):

1. *Análisis cuantitativo*: comprende las tareas de seguimiento y control de las apariciones. Es decir, el número de apariciones en los medios de comunicación (recuento de los impactos totales); el registro de la cobertura mediática y de su difusión (impactos): el público potencial al que se ha llegado con un periódico, programa de radio o tv, sitio web, etc. (que se suelen utilizar para mostrar la penetración de un mensaje concreto); y la medición de la audiencia de emisión y audiencia efectiva.

La contabilización (en cifras) de la asistencia a un evento o reunión también constituyen un índice de la exposición al mensaje, es decir, un modo de valorar la efectividad de la *publicity* desarrollada con anterioridad al evento. La asistencia de un público escaso en un acontecimiento o en una simple reunión, puede ser un indicador de una *publicity* y/o una promoción inadecuada (Álvarez, 2011).

Es frecuente que en cada Gabinete de comunicación una persona tenga asignada esta tarea de contabilización. También “las consultoras de Relaciones públicas que trabajan fundamentalmente a escala local, suelen tener asignado un miembro del personal para recopilar las apariciones en prensa local” (Wilcox, 2012:203).

Por lo que se refiere a los medios *on line*, la medición del impacto y efectividad de los mensajes transmitidos en Internet es cada vez más necesaria y sofisticada. Por una parte, se trataría de evaluar el número de personas a la que se ha llegado a través de la página web de la organización (cada vez que una persona accede a la página, se considera una visita); y por otra, de recopilar las menciones que hacen referencia a la organización o al

cliente en internet, para lo que los profesionales de las relaciones públicas utilizan sitios virtuales gratuitos como *Technorati*, *Blog-pulse* y *Google Alerts*. Toda esa información se puede recibir diariamente, de forma gratuita, vía RSS, o bien contratando alguna empresa para hacer el seguimiento diario en toda la Red de contenido relevante. El seguimiento de blogs y foros también es cada vez más importante en la dirección de empresas, pues proporciona una retroalimentación directa sobre lo que la gente piensa, y sobre qué rumores circulan sobre la organización (Wilcox, 2012).

Los medios sociales son también difíciles de cuantificar, y la capacidad para medir su eficacia está en continua evolución, pues se demuestran más como una manera de escuchar, participar y comprometerse con el público, que como una forma de transmisión de un mensaje clave. Tonya García explica en la revista de comunicación inglesa *PRWeek* cuatro retos para medir la eficacia en medios sociales (2012:205):

- El factor humano: medir el tono, por ejemplo.
- La barrera del lenguaje: internet es un medio internacional y el compromiso atraviesa fronteras, por lo que se crea la necesidad de un análisis multilingüe.
- La necesidad de un modelo nuevo: los medios sociales no pueden medirse utilizando las formas de medición tradicionales.
- El efecto del bloguero: es difícil descifrar la carga sentimental y sarcasmo que este grupo suele proyectar.

2. *Análisis económico o publicitario*: trata de calcular el valor económico atribuido a las noticias en términos publicitarios (calculando su equivalente en módulos o espacios publicitarios). No es otra cosa que traducir las informaciones aparecidas en periódicos o en antena (espacios conseguidos a través de Relaciones públicas) a su coste equivalente en publicidad. Algunos profesionales calculan incluso el coste de publicidad para la misma cantidad de espacio y luego lo multiplican por tres o por seis para demostrar la creencia popular de que un artículo tiene más credibilidad que un anuncio.

Aunque los defensores de éste método argumentan que esta forma de evaluación hace que la dirección valore las Relaciones públicas, otros autores lo critican al señalar que publicidad y *publicity* son conceptos distintos cuyo comportamiento es diverso. En el caso la *publicity*, la organización no puede controlar directamente el tamaño, localización y muchas veces el contenido del mensaje, dándose el caso de que hasta se pueda eliminar el mensaje clave de la organización. En cambio en el caso de la publicidad sí se pueden controlar estos elementos. En definitiva, todo apunta a que este análisis ha de usarse con prudencia, ya que se concentra más en la producción de información que en los resultados, y relega las Relaciones públicas a una mera función de relaciones con los

medios (se puede pensar que es una manera de hacer publicidad gratis), menoscabando su papel estratégico (Wilcox, 2012).

3. *Análisis cualitativo*, o comúnmente llamado *análisis de contenido*: trata de analizar el contenido, dirección e intensidad en el tratamiento de la información, para determinar si las acciones realizadas son rentables en función de la cobertura mediática obtenida, la mención de mensajes clave, dirección de la información, fuente, etc. Se basa en la "lectura (textual o visual) como instrumento de recogida de información, pero una lectura que a diferencia de la lectura común, debe realizarse siguiendo el método científico, es decir, debe ser sistemática, objetiva, replicable y válida" (Andreu, 2001:2).

1.3.3. El Análisis de contenido como técnica de investigación y su aplicación al tratamiento informativo en prensa escrita de las ONGs objeto de estudio

Nos hemos centrado en describir este método de investigación, por ser el utilizado en nuestro trabajo para analizar el tratamiento informativo obtenido por las ONGs objeto de estudio en prensa escrita de Valencia.

Concepto y tipología

El análisis de contenido en un sentido amplio es una técnica de interpretación de textos (ya sean escritos, grabados, pintados, filmados, u otra forma diferente donde puedan existir toda clase de registros de datos, transcripción de entrevistas, discursos, protocolos de observación, documentos, videos...), cuyo denominador común es su capacidad para albergar un contenido que, leído e interpretado adecuadamente, nos abre las puertas a conocimientos de diversos aspectos y fenómenos de la vida social (Andreu, 2001).

Berelson (1952) fue uno de los pioneros en analizar esta técnica de trabajo en los años cincuenta, definiéndolo como "una técnica de investigación para la descripción objetiva, sistemática y cuantitativa del contenido manifiesto de las comunicaciones, que tiene como objetivo interpretarlas" (Bardin, 1986:27).

Hostil y Stone (1969) abogaron por una definición que aportaba aspectos nuevos respecto a la realizada por Berelson, al introducir el término "inferencia", característico de este tipo de análisis: "el análisis de contenido es una técnica de investigación para formular inferencias identificando de manera sistemática y objetiva ciertas características específicas dentro de un texto" (Andreu, 2001:3). También Krippendorff (1980:28) utiliza el mismo término al describir dicho análisis como una "técnica de investigación destinada a

formular, a partir de ciertos datos, inferencias reproducibles y válidas que puedan aplicarse al contexto de los mismos”.

Pero fue Bardin (1986:32) quien aportó la definición más generalizada de esta técnica, recapitulando las anteriores y completándolas: “el análisis de contenido es un conjunto de técnicas de análisis de comunicaciones tendente a obtener indicadores (cuantitativos o no) por procedimientos sistemáticos y objetivos de descripción del contenido de los mensajes, permitiendo la inferencia de conocimientos relativos a las condiciones de producción/recepción (variables inferidas) de estos mensajes”.

Para otros autores como López-Aranguren (1986:3) “lo característico del análisis de contenido y lo que lo distingue de otras técnicas de investigación sociológica, es que se trata de una técnica que combina intrincadamente -y de ahí su complejidad- la observación y el análisis documental”. Pavlik (1999) destaca que se trata del segundo método de recogida de datos -después de la encuesta- más ampliamente utilizado en la investigación de las relaciones públicas.

Este tipo de análisis se ha desarrollado entre una primera corriente cuantitativa orientada a los Mass Media y creada por Bernard Berelson (1952) y la corriente cualitativa, defendida por Kracauer (1953). Se trata por tanto de una técnica en la que hay que distinguir dos tipos de tareas: cuantitativas (recogida de información) y cualitativas (análisis propiamente dicho), aunque en la práctica ambas han de ser efectuadas de manera circular y alternativa (Ruíz, 2003).

El análisis de contenido puede aportar “una serie de conocimientos muy útiles para las empresas (o instituciones), tanto de cara a sus relaciones con los medios de comunicación, como para determinar, del modo más riguroso posible, cuál es el impacto real que esos medios tienen en los conocimientos, actitudes y decisiones de los consumidores (...) Se podrá determinar, en definitiva, cuál es la imagen difundida sobre la empresa desde el punto de vista tanto coyuntural como estructural, así como el grado de coherencia o disonancia existente entre esa imagen difundida y la imagen pretendida por la empresa” (Perales y Pérez, 1993).

A través de este tipo de análisis, el investigador acepta los elementos tal y como le llegan, pero dado que no vienen preparados para el análisis científico, “se ve obligado, si quiere entenderlos –sobre todo su significado subjetivo- a transformarlos mediante un proceso de manipulación que, en el caso del análisis cuantitativo equivale a su codificación sistemática, y en el caso del análisis cualitativo exige prácticas más complejas” (Ruíz, 2003:197).

Para el investigador, todo contenido de un texto o una imagen puede ser interpretado de una forma directa y manifiesta (representación y expresión del sentido que el autor pretende comunicar) o de una forma indirecta o soterrada (se sirve del texto manifiesto como de un instrumento, para expresar el sentido oculto que el autor pretende transmitir). “Tanto los datos expresos (lo que el autor dice) como los latentes (lo que dice sin pretenderlo) cobran sentido y pueden ser captados dentro de un contexto. Este contexto es un marco de referencias que contiene toda aquella información que el lector puede conocer de antemano o inferir a partir del texto mismo para captar el contenido y el significado de todo lo que se dice en el texto. Texto y contexto son dos aspectos fundamentales en el análisis de contenido” (Andreu, 2001:2).

Un texto escrito es “un testimonio mudo que permanece físicamente, conserva su contenido a lo largo del tiempo y, aunque no se puede hablar físicamente con él, puede ser interpretado (...). Una interpretación que, conforme a los postulados del paradigma constructivista, entiende que es el propio investigador el que crea, a través de una serie de prácticas interpretadoras, los materiales, y analiza posteriormente su evidencia. Toda redacción de un texto y toda lectura posterior del mismo (entendida como recogida de información) son, al mismo tiempo, una construcción social y política” (Ruíz, 2003:193).

Como técnica de investigación objetiva, sistemática y cuantitativa, el análisis de contenido suele utilizarse para obtener descripciones sumarias de una muestra representativa de mensajes, identificándose cinco posibles campos para su aplicación (Igartua, 2006:193-197):

1. Descripción de los componentes de una investigación: pretende simplemente evaluar cómo se representa un tema, un objeto, un problema, etc., o cualquier aspecto determinado en los mensajes de los medios.
2. Comprobación de las hipótesis sobre las características de un mensaje: se intentará relacionar determinadas características, motivos o ideología de la fuente productora u organizaciones de un material mediático con las variables observadas en los mensajes analizados.
3. Comparación del contenido de los medios con el “mundo real”: analizar la coherencia entre la representación ofrecida en los medios y la situación que existe en la realidad.
4. Evaluación de la imagen de grupos sociales concretos: se busca analizar el grado de visibilidad y/o la imagen ofrecida por los medios respecto a ciertas minorías o grupos de especial interés (minorías étnicas, inmigrantes, personas con discapacidad, etc).
5. Establecimiento de un punto de partida para los estudios sobre los efectos de los medios: por sí sólo no permite realizar afirmaciones sobre los efectos de unos mensajes

en su audiencia, por lo que suele utilizarse de manera combinada con otras metodologías, para evaluar el impacto de los mensajes que han sido analizados previamente.

Las tres características más relevantes del análisis de contenido considerado como técnica de investigación son las siguientes (Wimmer y Dominick, 1996:170):

- Sistemático: los contenidos o mensajes sometidos a análisis son seleccionados conforme a reglas explícitas. La selección de la muestra tiene que seguir un procedimiento normalizado y riguroso, de modo que cada uno de los elementos del universo ha de tener idénticas posibilidades de ser incluido en el análisis. El proceso de evaluación o codificación también ha de ser sistemático, tratando de manera exactamente igual todos los contenidos examinados. Los procesos de codificación y análisis deben estar uniformados, de modo que se utilice un único criterio de evaluación y siempre el mismo, el cual se aplicará a lo largo de todo el estudio.
- Objetivo: la idiosincrasia peculiar o los sesgos propios del investigador no pueden afectar a los resultados, por lo que si otro analista repitiera el proceso, se debería llegar necesariamente al mismo resultado.
- Cuantitativo: el propósito del análisis de contenido consiste en lograr una representación precisa del conjunto de una serie de mensajes. Su aplicación permite transformar un documento en una serie de resultados cuantitativos y numéricos.

Autores como Piñuel y Gaytán (1998:283-284) señalan que existen diversos tipos de análisis de contenido atendiendo a dos factores:

1. Según los objetivos de la investigación:

- Exploratorio: tiene como objeto sólo una aproximación al diseño definitivo de una investigación y generalmente se utiliza para testar por primera vez un material de estudio para determinar el corpus.
- Descriptivo: su finalidad es identificar y catalogar la realidad empírica de los textos o documentos, mediante la descripción de categorías o clases de elementos.
- Verificativo: da cuenta de inferencias sobre el origen, naturaleza, funcionamiento y efectos de los productos comunicativos.

2. Según las fuentes utilizadas para determinar el material objeto de análisis:

- Primario: cartas, diarios, libros, publicaciones teóricas, periódicos, documentos históricos, discos y otros registros sonoros, visuales y audiovisuales.
- Secundario: textos de segundo orden obtenidos de la traducción, transcripción o interpretación de los materiales constituidos como fuentes primarias.
- Terciario: aquellos materiales que son el producto de un proceso de experimentación comunicacional en el que se introducen y/o se observan variables controladas

experimentalmente con objeto de constituir discursos a partir de interacciones entre los participantes.

A continuación señalaremos el conjunto de técnicas comúnmente utilizadas en un análisis de contenido y que responden a varios tipos de análisis, según Bardin (1986) y Berganza y Ruíz (2005):

1. Análisis categorial: cronológicamente es la técnica más antigua y, prácticamente, la más utilizada. La categorización es una operación de clasificación de elementos constitutivos de un conjunto por diferenciación, tras la agrupación por género (analogía), a partir de criterios previamente definidos. A través de ella se convierte el escrito en un cúmulo de partes susceptibles de un tratamiento individualizado. Las categorías son secciones o clases que reúnen un grupo de elementos (unidades de registro) bajo un título genérico; esta reunión se efectúa en razón de los caracteres comunes de estos elementos. El criterio de categorización puede ser semántico, sintáctico, léxico y/o expresivo. Sánchez A. diferencia entre dos tipos de categorías (2005:218):

- Las formales: tales como longitud, posición del artículo, duración, imágenes que aparecen, características gramaticales, partes del discurso...
- Las de contenido: tema principal, tendencia, significado, orientación, connotaciones, etc.

Para que las categorías sean válidas, deben reunir un conjunto de características o notas, según los mismos autores:

- La exclusión mutua: viene dada por los principios de identidad y de individualización. Toda característica definida es necesario que sea diferente de las otras y debe estar claramente definida para que no haya dudas en el proceso de categorización.
- La homogeneidad: los grupos que forman el código han de estar compuestos de acuerdo a dicho criterio. No puede ser que estén unidos conceptos dispares.
- La pertinencia de las categorías: ha de apreciarse desde la perspectiva del objeto de la investigación, que es lo primero que se debe esclarecer al comenzar el análisis de contenido. Conviene ceñirse adecuadamente a los objetivos del trabajo para no desviarse del camino.
- La claridad (Bardin apunta "objetividad y fidelidad"): que haya acuerdo entre las diferentes personas, pocas dudas acerca de lo que quiere expresarse con una palabra o un concepto.
- La productividad: que contenga la suficiente riqueza de contenido como para extraer conclusiones más profundas, sin quedarnos sólo en aspectos formales.

2. *Análisis de la evaluación* (Bardin, 1986:119): su finalidad es medir las actitudes del sujeto hablante respecto de los objetos con relación a los cuales se expresa. Esto se realiza a través de indicadores manifiestos, explícitamente contenidos en la comunicación, para hacer inferencias al sujeto de la fuente de emisión. Este análisis de aserción evaluativa saca partido de los conocimientos de la psicología social sobre la noción de actitud. Se considera que la actitud es una predisposición, relativamente estable y organizada, a reaccionar bajo forma de opiniones (nivel verbal) o actos (nivel de comportamiento) cara a cara con los objetos (personas, ideas, acontecimientos, cosas, etc) de manera orientada.

En psicología social tradicionalmente se caracteriza a las actitudes por su dirección y su intensidad (Bardin, 1986:120):

- Dirección: el sentido, tono o actitud con que el medio trata la información, según una pareja bipolar (partidario o contrario; a favor o en contra; positiva o negativa; optimista o pesimista). Entre los dos polos existe, eventualmente, un estado intermedio de neutralidad o mezcla, de ambivalencia.

- Intensidad: marca la fuerza o el grado de la convicción expresada. Una adhesión puede ser tibia o apasionada; una oposición puede ser ligera o vehemente.

También se puede valorar la intensidad formal⁸ o importancia concedida a las noticias, tanto por el contenido como por el diseño, pudiendo evaluar la extensión de las informaciones en términos de superficie informativa. En nuestro trabajo nos centraremos en analizar algunas variables para conocer la intensidad formal asignada en su conjunto al contenido de las informaciones, descartando los aspectos en torno al diseño, por escapar a nuestro interés y objetivos.

3. *Análisis de la enunciación*: se basa en una concepción de la comunicación como proceso y no como dato. Se aplica a un tipo de discurso como es la entrevista no directiva.

4. *Análisis de la expresión*: los indicadores utilizados no son de orden semántico - contenido, plano de los significados-, sino formal -plano de los significantes y de su organización-. Subyace generalmente la hipótesis implícita de que existe una correspondencia entre el tipo de discurso y las características del sujeto del habla o de su medio. Los sectores que más lo aplican son: la investigación sobre autenticidad de documentos, la psicología clínica, y los discursos políticos.

⁸ Esta importancia concedida a las noticias sigue a la Teoría de la agenda setting (cristalizada en 1972 por la labor de Maxwell McCombs y D. L. Shaw para quienes los medios no dicen qué tiene que pensar el público, sino sobre qué), y a la Teoría del encuadre, según la cual se facilita y valora la información también por su ubicación.

5. *Análisis de las relaciones*: técnicas de análisis centradas no ya en la frecuencia de aparición de los elementos en el texto, sino sobre las relaciones que estos elementos mantienen entre sí. Puede dividirse en: análisis de la contingencia y análisis estructural.

6. *Análisis del discurso*: esta técnica de análisis trata de establecer lazos entre la situación en que se encuentra el sujeto, y las manifestaciones semántico-sintácticas de la superficie discursiva. Según Bardin (1986:168) “pretende de alguna manera reemplazar al análisis de contenido, pues busca cumplir la misma función por medios diferentes”.

Fases de realización del análisis de contenido

A la hora de realizar un análisis de contenido se pueden establecer tres etapas (1986:71-76) que también desarrollaremos en la aplicación de esta técnica a nuestro trabajo de campo:

1. *Preanálisis*: en el que se recuerdan los siguientes elementos:

- Se retoma la formulación del problema a investigar (hipótesis de partida y objetivos del trabajo).
- Se señala la metodología a utilizar (tipo de análisis escogido, categorías y protocolo de análisis) y el corpus de la investigación, justificando los documentos escogidos (la muestra representativa del universo existente que se va a analizar).
- Se definen las unidades de registro o análisis que se utilizarán: el cuerpo de contenido más pequeño en que se cuenta la aparición de una referencia, ya sean palabras o afirmaciones que nos interese localizar y contar. En textos escritos puede consistir en “cada palabra, símbolo o tema, o bien, cada artículo o reportaje completo. En trabajos sobre películas o televisión, las unidades de análisis pueden ser personajes, escenas o programas enteros, debiendo en cada caso especificarse la definición de las unidades para una mayor claridad de interpretación y acuerdo entre los codificadores y cualquier otro analista” (Wimmer y Dominick, 1996:178).

2. *Explotación del material*: una vez definidos los elementos señalados, se procede a la explotación o trabajo directo del material con la ayuda de protocolos de análisis y fichas técnicas.

Cualquier análisis de contenido, “en tanto que técnica para la elaboración, registro y tratamiento de datos sobre procesos singulares de comunicación y a partir de un corpus representativo (de textos, mensajes o discursos), debe someterse a un conjunto de procedimientos interpretativos y de técnicas de refutación conocido como protocolo. Dicho protocolo podría definirse como el procedimiento o conjunto de normas que guían tanto la

segmentación del corpus según establecimiento de criterios interpretativos para su lectura y observación, como para efectuar el registro más adecuado de datos disponibles después de su tratamiento estadístico. Gracias a él, si el estudio fuera realizado por investigadores diferentes, llegarían a conclusiones coincidentes” (Piñuel y Gaytán, 1998:304).

Las fichas de análisis son plantillas diseñadas “para el registro de datos al re-leer, re-escuchar o re-visualizar cada una de las segmentaciones del corpus contempladas en el libro de códigos elaborado con tal efecto. En esta ficha se señalan el nombre de la variable y el número de código que se le ha adjudicado” (1998:309).

Dicho de otra forma, estos protocolos de trabajo se diseñan en orden a los objetivos y las hipótesis planteadas al comienzo de la investigación. El material analizado corresponde al corpus de la investigación que se haya delimitado en un primer momento. Y con la ayuda de programas informáticos se introducen los códigos en las fichas de análisis que servirán para la fase posterior en la que se lleve a cabo el tratamiento de los principales datos obtenidos.

La informática ha adquirido un papel relevante en la realización del análisis de contenido y actualmente existen programas informáticos y bases de datos electrónicas para analizar los contenidos de las apariciones en los medios de comunicación, con variables tales como la penetración en el mercado, el tipo de publicación, el tono de la cobertura, las fuentes citadas y la mención de los puntos clave. Este seguimiento sistemático proporciona la referencia para determinar si los esfuerzos de *publicity* de una organización se reflejan en términos de posicionamiento y mención de los mensajes clave (Wilcox, 2012:209).

La elección entre diversas técnicas de análisis de datos “dependerá del tipo de diseño que se haya previsto realizar y de los objetivos que se quieran alcanzar” (Berganza y Ruíz, 2005:151). La primera tarea antes de abordar el análisis estadístico es “la creación de la matriz de datos, que se convierte en el lugar donde se reflejará la información numérica obtenida en la fase del trabajo de campo. La matriz de datos se forma a partir del cruce de las variables con las unidades de análisis sobre los que se ha aplicado una ficha de codificación” (2005:151). En nuestro trabajo utilizaremos el programa SPSS, del que nos serviremos para registrar los datos del análisis de contenido aplicado a la muestra de nuestra investigación.

Wimmer y Dominick (1996:407) presentaron un procedimiento de cuatro pasos para la aplicación de este programa estadístico a la investigación:

- Introducir los datos codificados en el ordenador y almacenarlos en un fichero con nombre exclusivo.
- Crear un nuevo fichero para indicar al SPSS cómo se han introducido los datos y qué significan.
- Tras esa nueva introducción de los datos, los dos ficheros iniciales se combinan en uno nuevo.
- Por último se ejecutan una serie de órdenes, mediante comandos específicos, que le indican al programa qué análisis específicos debe realizar con los datos.

Cada uno de los pasos señalados implica una serie de reglas y conceptos que hay que entender para aplicar con éxito el programa.

3. *Tratamiento de los resultados*: por último se obtienen los resultados, se interpretan, y deben servir para extraer las principales conclusiones de la investigación. Hay teóricos de las relaciones públicas que incluyen aquí recomendaciones y consejos sobre la actuación en próximas acciones, ya que la evaluación es un primer paso para tomar decisiones posteriores en las estrategias de comunicación y relaciones públicas.

Aplicación del método de la exposición al mensaje (análisis cuantitativo de la cobertura y análisis de contenido) al tratamiento informativo en prensa escrita de las ONG objeto de estudio

Como ya se ha explicado anteriormente, hemos elegido este método en función de los objetivos de nuestra investigación pues “puede aportar una serie de conocimientos muy útiles para las empresas/instituciones, tanto de cara a sus relaciones con los medios de comunicación, como para determinar, del modo más riguroso posible, cuál es el impacto real que esos medios tienen en los conocimientos, actitudes y decisiones de los consumidores (...) Se podrá determinar, en definitiva, cuál es la imagen difundida sobre la empresa desde el punto de vista tanto coyuntural como estructural, así como el grado de coherencia o disonancia existente entre esa imagen difundida y la imagen pretendida por la empresa” (Perales y Pérez, 1993).

Dicho método incluye, en primer lugar, una evaluación cuantitativa, por la que mediremos la cobertura e impactos generados por las cabeceras de periódico objeto de estudio para las ONGs seleccionadas durante el periodo elegido. Y en segundo lugar, una evaluación cuantitativo-cualitativa aplicando las técnicas del análisis de contenido, para analizar el

tratamiento informativo de las informaciones sobre las ONGs aparecidas en dichos medios y hacer algunas inferencias respecto a las características de los mensajes.

Preanálisis. Muestra de las cabeceras, muestra temporal y unidades de análisis

Como se ha indicado en nuestras hipótesis y objetivos, nos proponemos conocer y analizar el tratamiento informativo obtenido en prensa escrita de Valencia por parte de las ONGs objeto de estudio. Para ello hemos determinado el material objeto de análisis, en función de algunos criterios previos que justificaran los documentos escogidos, con el fin de realizar la selección de una muestra representativa del universo a analizar:

1. Como se ha indicado anteriormente, se ha realizado la selección las cabeceras de periódicos que serán objeto de nuestro estudio, en función de los criterios ya explicados: *El País*, *El Mundo*, *ABC*, *Levante* y *Las Provincias*. Puesto que los tres diarios nacionales con edición en Valencia (*El País*, *El Mundo* y *ABC*) contienen secciones relativas a cada capital de provincia (Valencia, Alicante y Castellón) y la Comunidad Valenciana, y que los dos diarios locales (*Levante* y *La Provincias*) tienen también ediciones en dichas capitales, hemos seleccionado en todos ellos las secciones relativas a la provincia y/o ciudad de Valencia y Comunidad Valenciana. Esta decisión se fundamenta tanto en que los Gabinetes seleccionados tienen su sede en Valencia capital, como en que es la ciudad de la Comunidad Valenciana con una población más numerosa, pues si seleccionáramos todas las ediciones por capitales de provincia sería demasiado numeroso el número de informaciones encontradas para la investigación.

2. En cuanto a la muestra temporal, tal y como hemos señalado anteriormente, el periodo elegido para realizar nuestro análisis han sido los años 2008 y 2012, por considerar que el primero (2008) marca el comienzo de la crisis y el segundo (2012) se encuentra durante la misma.

3. Otro criterio considerado para la selección de la muestra ha sido elegir las unidades de análisis pertinentes. Hemos considerado como unidad de análisis la unidad informativa entendida como “agrupación unitaria y generalmente autónoma de dos o más elementos de estructura (título y texto; título e ilustración; título, texto e ilustración)” (Casasús, 1998: 119-120) en cuyo texto aparezca alguna de las ONGs que componen la muestra de estudio.

En nuestro caso han sido seleccionadas como unidades de análisis pertinentes las unidades informativas según el género (Kayser, 1982); es decir, las incluidas en los géneros informativo, interpretativo y de opinión (Armentia y Caminos, 2008): informaciones

(textos), artículos, reportajes, entrevistas, cartas a los lectores, crónicas, fotonoticias, cartas al director, breves, editoriales, columnas o artículos de opinión en los que se nombre y recoja información respecto a las ONGs objeto de estudio.

Se han considerado como no pertinentes⁹ aquellas unidades informativas en las que, aunque se mencione a las ONG, se refieren a secciones de servicios como Agendas del medio, Misceláneas, Espectáculos, Teléfonos, etc.

Teniendo en cuenta la cobertura total obtenida en los periodos y años señalados (2.865 unidades informativas, de las que 1.260 corresponden al año 2008 y 1.605 al 2012), y habiendo optado por trabajar con una muestra representativa, hemos recurrido al método de la "semana construida", inspirado en la metodología de los trabajos del profesor de la Universidad de Texas Maxwell McCombs (1972) -autor de la Teoría de la Agenda Setting- y la profesora Pamela Shoemaker de la Universidad de Syracuse, así como de Allan Bell (1991), entre otros (Stempel y Westley, 1981; Kayser, 1982; Riffe, Aust y Lacy, 1993). Este sistema permite seleccionar una muestra aleatoria sistemática de la información aparecida en los medios elegidos, evitando distorsiones propias de un momento informativo reducido.

La selección de la muestra para el análisis de contenido se ha realizado siguiendo las indicaciones de Allan Bell (1991) -quien se basa a su vez en analistas de contenido clásicos (Davis y Tuner, 1951)-, señalando que las muestras más adecuadas son aquellas que se componen de días no consecutivos, ya que una semana correlativa puede sobre-representar determinados eventos. Esta técnica establece que un patrón adecuado para componer una muestra es escoger al azar el punto de partida de la secuencia y establecer un intervalo de amplitud "n", siendo "n" una constante distinta de "7", para que no se repita el día de la semana. Siguiendo este patrón, hemos utilizado la constante "8" para obtener el mayor número posible de ejemplares a analizar, y al mismo tiempo conservar todos los días de la semana. El punto de partida ha sido el 1 de enero (2008 y 2012) y la selección se ha realizado cada ocho días hasta el 25 de diciembre (en ambos años).

El acceso a las unidades informativas analizadas se ha realizado a través de la base de datos *My news*, que nos ha permitido acceder a las informaciones aparecidas en las cabeceras y días seleccionados para nuestra muestra. También hemos recurrido a la Hemeroteca Municipal de Valencia y a los Gabinetes de comunicación de las ONGs, con el fin de que nos proporcionaran algunos ejemplares no disponibles en las bases de datos citadas. Por ejemplo, muchas de las informaciones encontradas a través de *My News* en *Levante* (en el 2008, y de enero a octubre 2012) no estaban disponibles en pdf; ocurría lo mismo con algunas informaciones de *El Mundo* (de enero a octubre del 2008 y en el 2012).

⁹ La información excluida no es determinante en la medición de los impactos, ni existen criterios de valoración en cuanto a intensidad formal.

Por lo tanto, a partir de los criterios de selección señalados y en función del periodo temporal elegido, el corpus o muestra para el análisis de contenido está integrado por un total de 360 unidades informativas, entre los dos años seleccionados:

2008: 158 unidades informativas (correspondientes a 46 días analizados)

2012: 202 unidades informativas (correspondientes a 46 días analizados)

La distribución de unidades informativas por cabeceras de periódicos y años ha sido la siguiente (Tabla 28):

Tabla 28: Muestra de unidades informativas para el análisis de contenido por cabeceras y años

Cabeceras de periódicos	2008	2012	TOTALES
<i>El País</i>	28	43	71
<i>El Mundo</i>	7	22	29
<i>ABC</i>	14	20	34
<i>Levante</i>	44	32	76
<i>Las Provincias</i>	65	85	150
TOTALES	158	202	360

Fuente: elaboración propia

Puesto que el tamaño muestral -hemos buscado el mayor posible- ha venido determinado por la realización del muestreo aleatorio sistemático que proporciona el método de la “semana construida”, para tener una referencia de la fiabilidad de los resultados hemos tomado un nivel de significación del 0,05 (α), con una precisión del 15%. Según dichos parámetros, el tamaño muestral a utilizar para estimar una proporción fiable sería de 170 unidades informativas. Para el tamaño muestral de los dos años conjuntos (360 unidades) podemos considerar fiables los resultados al nivel requerido, aunque para el 2008 (160 unidades) los intervalos de confianza serán ligeramente más grandes.

En cuanto al análisis de contenido, se va a realizar un análisis de contenido de tipo categorial, otro evaluativo de la intensidad o encuadre formal, y un análisis de la dirección (Bardin, 1986; Fontcuberta (1993); Paricio y Marco, 2005; Paricio y Rabadán, 2011), tomando como base el modelo de análisis establecido por la Dra. Paricio (1998).

1. Se ha optado en primer lugar por un *análisis de tipo categorial*, con el objeto de realizar una aproximación al estudio del encuadre de las ONGs desde el punto de vista del contenido. En este tipo de análisis las categorías se preparan “ad hoc” para el fenómeno

objeto de estudio, y abarca un conjunto de aspectos y/o dimensiones de la unidad informativa: *fuerza citada y manifiesta* de las unidades informativas, los *temas* tratados, el *framing* o enfoque otorgado por el periodista, y la *sección* en que aparece la información.

2. La segunda parte del análisis corresponderá a un *análisis de contenido de tipo evaluativo* (Bardin, 1986) por el que se valorará:

- *La intensidad o encuadre formal*. Como señala Fontcuberta (1993:65) "el aspecto formal de una información no se limita a ofrecer un aspecto visual agradable, sino que tiene dos objetivos: facilitar el acceso de esa información al público y valorar la información. El formato de un medio refleja el valor que otorga a las informaciones que presenta, y los receptores interpretan el medio en función de las reglas que él mismo enseña".

Para la evaluación de la intensidad se han contemplado cinco variables de análisis que se pueden considerar instrumentos a través de los que el periódico jerarquiza y valora en conjunto el contenido de las informaciones: *ubicación, presencia en la estructura de la información, forma de aparición, género periodístico y acompañamiento gráfico*. Finalmente se hará una media de la intensidad formal de las unidades informativas correspondientes a cada ONG, que recoge una valoración media de todas las variables analizadas.

- *La dirección*¹⁰: para medir el sentido, tono o actitud con que el medio trata la información. Aplicaremos el método de la Escala de Osgood, utilizado para medir el significado que tiene un objeto para un individuo. Osgood supuso que existe un espacio semántico de dimensionalidad desconocida y de naturaleza geométrica, constituido por escalas semánticas. Para diferenciar el significado de un objeto, el individuo hace una elección entre las alternativas dadas, y la función de cada elección es localizar el objeto en el espacio semántico. La validez de la localización de este punto en el espacio depende del número y representatividad de las escalas (Bardin, 1986).

Explotación del material. Protocolo de análisis y ficha técnica

Desarrollamos a continuación el significado de cada una de las variables incluidas en la ficha técnica recogida al final de este apartado.

1. Para el *análisis categorial*, los aspectos que se evaluarán sobre cada unidad informativa serán los siguientes:

¹⁰ El análisis de la dirección es el sentido de la opinión según una pareja bipolar (partidario o contrario; a favor o en contra; positiva o negativa; optimista o pesimista). Entre los dos polos existe, eventualmente, un estado intermedio de neutralidad o mezcla, de ambivalencia (Bardin, 1986:119).

a) *Firma de la información (o fuente manifiesta) y fuente citada:*

- Firma de la información (fuente manifiesta). Hemos considerado las siguientes: periodista (si aparecen periodista y medio, prioridad al periodista); redacción (Valencia/Madrid/otras); agencias; el periódico/no figura firma; corresponsal/Enviado especial; lector; la ONG; director del periódico; columnistas o colaborador del periódico; y otros.

- La ONG como fuente citada (principal, secundaria, ambas o ninguna). Entendemos por “fuente principal” aquella que aparece citada en primer lugar como fuente en la unidad informativa. Y por “fuente secundaria”, las siguientes que aparecen citadas como fuente (considerando hasta tres). Se ha descartado la fuente originaria al no tener acceso a las tácticas informativas utilizadas por la ONG en el periodo objeto de estudio (notas de prensa, etc).

También se considerará quien es la primera fuente principal citada (por orden de aparición), y en ese caso cómo aparece citada, así como la temática principal sobre la que aporta información.

b) *Temas:* la clasificación temática la hemos obtenido en relación con las características de las entidades objeto de estudio que trabajan en el ámbito de la exclusión social. Hemos distinguido:

- La temática principal y secundaria de las unidades informativas. Hemos considerado “temas principales” aquellos que figuran en el titular, subtítulo y/o entradilla, y “temas secundarios” los que figuran en el “cuerpo” o “desarrollo” de las unidades informativas. En ambos casos se refieren a la labor de la ONG en general, contemplándose los siguientes: labor asistencial en torno a necesidades básicas (personas sin hogar, comedores, donación alimentos, albergues, roperos...); formación dirigida a miembros de la entidad: voluntarios, etc.; formación impartida a colectivos en riesgo; Rescate y emergencias, seguridad playas, atención sanitaria eventos; mediación institucional; captación de fondos/concesión de ayudas; información institucional de la ONG; otros temas relativos a la ONG; y otros temas no relacionados directamente con la labor de la ONG.

- Dentro de la temática, hemos considerado además los sujetos (principales -el primero por orden de aparición- y secundarios -mencionándolos como “sujeto 1, 2 y 3” cuando son varios-) mencionados en la unidad informativa, para precisar más el contenido de la misma; es decir, el colectivo de personas en concreto al que se refiere la información. También hemos considerado a las ONGs como sujetos en el caso de que aparezcan. Se han contemplado los siguientes: mujeres en situación de riesgo (con cargas familiares, víctimas de maltrato, que ejercen la prostitución...); personas con discapacidad (física o

psíquica); inmigrantes y/o minorías raciales; personas mayores; personas con problemas de drogodependencias o SIDA; reclusos y ex-reclusos; familias (sin especificar colectivo específico); desempleados (sin especificar colectivo específico); personas sin hogar (sin especificar colectivo específico); menores (niños/jóvenes); personas afectadas por catástrofes humanitarias (naturales, guerras, etc.) y salvamento; miembros de la ONG (personal de Dirección o voluntarios); personajes de cierta relevancia pública; responsables instituciones (públicas o privadas) y/o políticos; ciudadanos; Cruz Roja; Cáritas; Casa Caridad; CEARPV; COCEMFECV; FEAPSCV; otras ONGs; y otros.

c) *Framing*: en el capítulo tercero hemos desarrollado la teoría del *framing*, por la que señalábamos que los marcos son instrumentos de la mente, con los que se ahondan las diferencias que encontramos en las cosas. Su interés no reside en las cosas mismas, sino en los denominados *circuitos de formas diferenciales* que extraemos de las cosas y que residen en la mente (Sádaba, 2000). En definitiva, trata de señalar el enfoque o tono con el que el periodista ha redactado la noticia.

Los *framing* los hemos seleccionado a partir de los resultados obtenidos en las entrevistas a los periodistas de los diarios seleccionados, contrastándolos con los también señalados por los responsables de comunicación de las ONGs:

- Divulgativo (informar sobre las actividades, fines y/o proyectos de la ONG en clave de neutralidad, excluyendo el resto de los enfoque señalados...)
- Educativo (sensibilizar, concienciar...); económico (captación de fondos, contexto económico...)
- Denuncia social, reivindicación (para evidenciar situaciones sin entrar en aspectos políticos)
- Salud (investigación, prevención enfermedades, etc.)
- Clave política (actuaciones gubernamentales o de instituciones públicas en clave de denuncia o no)
- Otros

d) *Secciones*: se han considerado las secciones habituales de la prensa de información general nacional y de los diarios locales (en las ediciones de Valencia y/o Comunidad Valenciana): portada; contraportada; internacional/mundo; nacional/España; Comunidad Valenciana; Valencia; comarcas (provincia de Valencia); opinión; política; sociedad/gente/panorama; economía; cultura; deportes; suplementos/dossier especial; y otros. Además hemos incluido la sección “solidaridad” para los diarios que cuenten con alguna sección especial referida al trabajo de estas entidades (“solidarios”, “integrados”, “juntos), en este caso todas correspondientes al diario *Levante*.

e) Hemos registrado también si en las informaciones *se menciona o no la crisis económica* explícitamente.

2. Por lo que se refiere al *análisis evaluativo*, en cada unidad informativa se valorará:

a) *La intensidad formal*: a través de diversas variables que proporcionan información sobre la importancia concedida por el medio al contenido en cada una de las unidades. Se otorgará un valor numérico sobre una escala de 1-6 (siendo 6 el valor o indicador máximo establecido y 1 el mínimo) para cada una de las variables propuestas:

- Ubicación: se considerará la localización en el diario de las unidades informativas en las que aparecen las ONGs objeto de nuestro estudio: portada; contraportada; páginas centrales; y pares o impares.

- Presencia en la estructura de la información: se ha analizado la presencia obtenida por las ONGs en la estructura de cada unidad informativa en que aparecen: titular principal; antetítulo/subtítulo; destacados/ladillos/entradilla; en desarrollo; sólo en pie de foto; y sólo en imagen.

- Forma de aparición: en esta variable se ha considerado la importancia-intensidad que se ha concedido a las ONGs en cuanto al contenido (temas e imágenes) en la unidad informativa: dedicada principalmente a la ONG; dedicada a otro tema con incrustaciones + imagen de la ONG; dedicada a otro tema con referencias + imagen de la ONG; dedicada a otro tema con incrustaciones de la ONG; dedicada a otro tema con referencias de la ONG; e imagen de la ONG sin referencias en el texto.

- Género periodístico: se han considerado los géneros “informativo, opinión e interpretativo”, desglosándolos de la siguiente manera: opinión (editorial); opinión (otros: columna, carta al director); interpretativo (entrevista); interpretativo (reportaje, otros); informativo (noticia, fotonoticia, reportaje de citas); e informativo (breves, notas...).

- Acompañamiento gráfico: se ha considerado “recurso gráfico” tanto las imágenes como otros recursos aparecidos en una unidad informativa (cuadros, gráficos, etc), desglosados de la siguiente forma: varias imágenes y uno/varios recursos gráficos; una imagen y uno/varios recursos gráficos; una imagen; varios recursos gráficos; un recurso gráfico; y sin acompañamiento gráfico.

- Media intensidad formal: la suma total de todos los criterios puntuables (suma de los valores obtenidos de las cinco variables seleccionadas) nos ofrece un dato objetivo, cuantificado, que permite comparar el tratamiento dado al tema por los diferentes medios de comunicación y el grado en que cada medio ha destacado el mismo sobre el conjunto de la información en el período de tiempo abarcado. El resultado se ha distribuido según una gradación de mayor a menor: muy alta; alta; media alta; media baja; baja; muy baja.

b) *La dirección*: se ha aplicado la Escala de Osgood (de +3 a -3) en relación a la calificación valorativa de las ONGs objeto de estudio que aparecen en cada unidad informativa (Bardin, 1986): muy positiva (adjetivo superlativo, adverbio); positiva (adjetivo calificativo/complemento); baja positividad (verbo valorativo); neutralidad; baja negatividad (verbo valorativo); negativa (adjetivo calificativo/complemento); y muy negativa (adjetivo superlativo, adverbio).

Desarrollamos a continuación la Ficha técnica que recoge el código completo de variables para la explotación de los textos mediante el Programa SPSS. Dicha explotación se ha recogido en el Anexo 4, y los pdf de las unidades informativas analizadas se encuentran en el Anexo 7 (CD adjunto).

FICHA TÉCNICA ANÁLISIS DE CONTENIDO / CÓDIGO CUANTITATIVO

1. Numeración unidad informativa

Cada unidad informativa = 1 número

2. Medio de comunicación

1. El País
2. El Mundo
3. ABC
4. Levante
5. Las Provincias

3. Año

1. 2008
2. 2012

ANÁLISIS CATEGORIAL

1. Fuente manifiesta o firma de la información

1. Periodista¹¹
2. Redacción (Valencia/Madrid/otras)
3. Agencias
4. El periódico/no figura firma
5. Corresponsal/Enviado especial
6. Lector
7. La ONG
8. Director del periódico
9. Columnistas, o colaborador del periódico

¹¹ Si aparecen periodista y medio (periódico), prioridad al periodista

10. Otros

2. La ONG como fuente citada

1. Principal
2. Secundaria
3. Ambas
4. Ninguna

3. Fuente principal citada (la primera por orden de aparición)

1. Cruz Roja
2. Cáritas
3. Casa Caridad
4. CEARPV
5. COCEMFE CV
6. FEAPSCV
7. Otras ONGs
8. Periodista/medio de comunicación
9. Fuentes oficiales (instituciones)
10. Fuentes oficiales (políticos)
11. Ciudadanos
12. Beneficiarios ONGs
13. Socios y/o donantes
14. Voluntarios de la ONG
15. Personajes de relevancia pública
16. Otros
17. No hay fuentes principales mencionadas

4. Cómo aparece citada la primera ONG fuente principal

1. La sigla de la ONG
2. Dirección de la ONG (Presidente, Vicepresidente...)
3. Voluntario de la ONG
4. Personal técnico contratado (en la ONG o en Centro dirigido por la ONG)
5. Responsable de comunicación de la ONG (Director de comunicación, Departamento de comunicación...)
6. Otros

5. La ONG citada como fuente principal aporta información sobre

1. Labor asistencial en torno a necesidades básicas (con personas sin hogar, comedores, donación alimentos, albergues, roperos...)
2. Formación dirigida a miembros de la entidad: voluntarios, etc.
3. Formación impartida a colectivos en riesgo
4. Rescate y emergencias, seguridad playas, atención sanitaria eventos
5. Mediación institucional
6. Captación de fondos/Concesión ayudas
7. Información institucional de la ONG
8. Otros temas relativos a la ONG

9. Otros temas no relacionados directamente con la labor de la ONG

6. Fuente secundaria citada (por orden de aparición, señalaremos fuente 1, 2 y 3)

1. Cruz Roja
2. Cáritas
3. Casa Caridad
4. CEARPV
5. COCEMFE CV
6. FEAPSCV
7. Otras organizaciones/ONGs
8. Periodista/Medio de comunicación
9. Fuentes oficiales (instituciones)
10. Fuentes oficiales (políticos)
11. Ciudadanos
12. Beneficiarios ONGs
13. Socios y/o donantes
14. Voluntarios de la ONG
15. Personajes de relevancia pública
16. Otros
17. No hay fuentes secundarias mencionadas

7. Temática/s principal/es de la unidad informativa

1. Labor asistencial en torno a necesidades básicas (con personas sin hogar, comedores, donación alimentos, albergues, roperos...)
2. Formación dirigida a miembros de la entidad: voluntarios, etc.
3. Formación impartida a colectivos en riesgo
4. Rescate y emergencias, seguridad playas, atención sanitaria eventos
5. Mediación institucional
6. Captación de fondos/Concesión ayudas
7. Información institucional de la ONG
8. Otros temas relativos a la ONG
9. Otros temas no relacionados directamente con la labor de la ONG

8. Temática/s secundarias de la unidad informativa

1. Labor asistencial en torno a necesidades básicas (con personas sin hogar, comedores, donación alimentos, albergues, roperos...)
2. Formación dirigida a miembros de la entidad: voluntarios, etc.
3. Formación impartida a colectivos en riesgo
4. Rescate y emergencias, seguridad playas, atención sanitaria eventos
5. Mediación institucional
6. Captación de fondos/concesión ayudas
7. Información institucional de la ONG
8. Otros temas relativos a la ONG
9. Otros temas no relacionados directamente con la labor de la ONG

9. Personajes/sujetos principales mencionados en la unidad informativa (el primero por orden de aparición)

1. Mujeres en situación de riesgo (con cargas familiares, víctimas de maltrato, que ejercen la prostitución...)
2. Personas con discapacidad (física o psíquica)
3. Inmigrantes y/o minorías raciales
4. Personas mayores
5. Personas con problemas de drogodependencias o SIDA
6. Reclusos y ex-reclusos
7. Familias (sin especificar colectivo específico)
8. Desempleados (sin especificar colectivo específico)
9. Personas sin hogar (sin especificar colectivo específico)
10. Menores (niños/jóvenes)
11. Personas afectadas por catástrofes humanitarias (naturales, guerras, etc), salvamento
12. Miembros de la ONG (personal Dirección o voluntarios)
13. Personajes de cierta relevancia pública
14. Responsables de instituciones (públicas o privadas) y/o políticos
15. Ciudadanos
16. Cruz Roja
17. Cáritas
18. Casa Caridad
19. CEARPV
20. COCEMFE CV
21. FEAPSCV
22. Otras ONGs
23. Otros

10. Personajes/sujetos secundarios mencionados en la unidad informativa (por orden de aparición, señalaremos sujeto 1, 2 y 3)

1. Mujeres en situación de riesgo (con cargas familiares, víctimas de maltrato, que ejercen la prostitución...)
2. Personas con discapacidad (física o psíquica)
3. Inmigrantes y/o minorías raciales
4. Personas mayores
5. Personas con problemas de drogodependencias o SIDA
6. Reclusos y ex-reclusos
7. Familias (sin especificar colectivo específico)
8. Desempleados (sin especificar colectivo específico)
9. Personas sin hogar (sin especificar colectivo específico)
10. Menores (niños/jóvenes)
11. Personas afectadas por catástrofes humanitarias (naturales, guerras, salvamento, etc.)
12. Miembros de la ONG (personal Dirección o voluntarios)
13. Personajes de cierta relevancia pública
14. Responsables de instituciones (públicas o privadas) y/o políticos
15. Ciudadanos
16. Cruz Roja

17. Cáritas
18. Casa Caridad
19. CEARPV
20. COCEMFECV
21. FEAPSCV
22. Otras ONGs
23. Otros

11. Frame

1. Divulgativo
2. Educativo
3. Económico
4. Denuncia social, reivindicación, etc.
5. Salud
6. Clave política
7. Otros

12. Sección en la que figura la unidad informativa

1. Portada
2. Contraportada
3. Internacional/Mundo
4. Nacional/España
5. Comunidad Valenciana
6. Valencia
7. Comarcas provincia de Valencia
8. Opinión
9. Política
10. Sociedad/Gente/Panorama/Vida&Artes
11. Economía
12. Cultura
13. Solidaridad (Solidarios/Integrados/Juntos)
14. Deportes
15. Suplementos/Dossier especial (New York Times, Metro, Extra, Aula, Fallas)
16. Otros

13. En la información se menciona la crisis económica directamente

1. Si
2. No

ANÁLISIS EVALUATIVO DE LA INTENSIDAD FORMAL
--

a) Ubicación

- Llamada en portada y desarrollo interior

6

- Portada	5
- Contraportada	4
- Páginas centrales/varias páginas	3
- Página impar/derecha	2
- Página par/izquierda	1

b) Presencia en estructura de la información

- Titular principal (con o sin presencia en otras partes del texto)	6
- Antetítulo/Subtítulo (con o sin presencia en otras partes del texto)	5
- Destacados/Ladillos/Entradilla (sin presencia en titular, subtítulo o antetítulo y con o sin presencia en otra partes del texto)	4
- En desarrollo (con o sin presencia en imagen o pie de foto)	3
- Sólo en pie de foto	2
- Sólo en imagen	1

c) Forma de aparición

- Artículos dedicados principalmente a la ONG	6
- Artículos dedicados a otro tema con incrustaciones más imagen de la ONG	5
- Artículos dedicados a otro tema con referencias más imagen de la ONG	4
- Artículos dedicados a otro tema con incrustaciones de la ONG	3
- Artículos dedicados a otro tema con referencias a la ONG	2
- Imagen de la ONG sin referencias en el texto	1

d) Género periodístico

- Opinión (editorial)	6
- Opinión (otros: columna, carta al director)	5
- Interpretativo (entrevista)	4
- Interpretativo (reportaje, otros)	3

- Informativo (noticia, fotonoticia, reportaje de citas) 2
- Informativo (breves, notas...) 1

e) Acompañamiento gráfico

- Varias imágenes y uno/varios recursos gráficos 6
- Una imagen y uno/varios recursos gráficos 5
- Una imagen 4
- Varios recursos gráficos 3
- Un recurso gráfico 2
- Sin acompañamiento gráfico 1

f) Media intensidad formal

- Muy alta.....6 (a partir de 6)
- Alta.....5 (de 5 a 5,90)
- Media alta.....4 (de 4 a 4,90)
- Media baja.....3 (de 3 a 3,90)
- Baja.....2 (de 2 a 2,90)
- Muy baja.....1 (de 1 a 1,90)

ANÁLISIS EVALUATIVO DE LA DIRECCIÓN
--

- Muy positiva..... + 3 (adjetivo superlativo, adverbio)
- Positiva..... + 2 (adjetivo calificativo/complemento)
- Baja positividad..... + 1 (verbo valorativo)
- Neutralidad..... 0
- Baja negatividad.....- 1 (verbo valorativo)
- Negativa.....- 2 (adjetivo calificativo/complemento)
- Muy negativa..... - 3 (adjetivo superlativo, adverbio)

2. Resultados de la investigación

2.1. Resultados de las entrevistas a los responsables de los Gabinetes de comunicación

Una vez realizadas las entrevistas a los responsables de los Gabinetes de comunicación de las ONGs objeto de estudio, presentamos a continuación los principales resultados de las mismas. Además, la grabación de las entrevistas y su transcripción se encuentra recogida en el Anexo 5 (CD adjunto). Los resultados obtenidos los hemos estructurado en cinco apartados, desglosando en éstos algunos resultados también diferenciados en función de los objetivos establecidos en la investigación. Los apartados sobre los que articulamos la exposición de los resultados son los siguientes:

a) Sobre los Gabinetes de comunicación

- Fecha inicio, modalidad de Gabinete y denominación
- Consideración estratégica del Gabinete de comunicación. Interacción con otros Departamentos
- Recursos humanos y perfil profesional
- La figura del DIRCOM
- Presupuesto del Gabinete
- Trabajo en red

b) Principales áreas y funciones de los Gabinetes

- Principales áreas y funciones
- Comunicación digital y uso de Redes Sociales
- Comunicación de crisis

c) El Plan de comunicación

- Fecha, periodicidad y presupuesto
- Grado de realización de las fases contempladas en el Modelo RACE
- Objetivos de comunicación durante la crisis (2008 y 2012)
- Públicos objetivo y principales herramientas de comunicación

f) El área de relaciones con los medios o gabinete de prensa

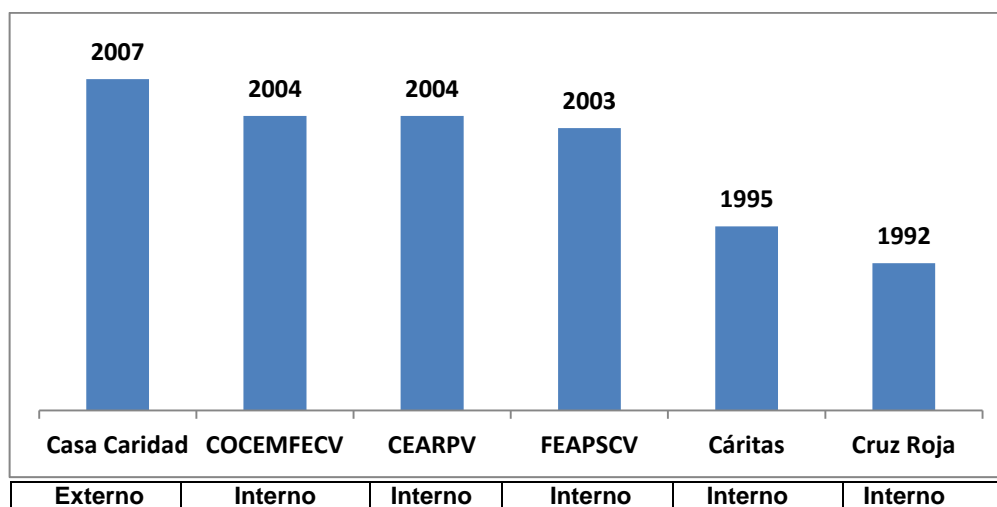
- Prioridad del área. *Publicity* frente a publicidad convencional
- Recursos humanos
- Programa de Relaciones con los medios y campañas de prensa
- Principales herramientas y tácticas informativas
- Sistemas de medición y evaluación de las salidas en los medios

- Algunos elementos relacionados con los objetivos cualitativos de la *publicity*: las ONGs como fuentes informativas, principales temas enviados, las secciones y los *frame* priorizados

a) Sobre los Gabinetes de comunicación

Inicio, modalidad y denominación de los Gabinetes

Gráfico 1: Fecha de inicio y modalidad de los Gabinetes



Como se aprecia en el Gráfico 1, dos de los seis Gabinetes se constituyeron en los años 90 (Cruz Roja y Cáritas), hace 21 y 18 años respectivamente; los otros cuatro a lo largo de la década del 2000 (Casa Caridad hace 6 años, aunque desde dos años antes ya gestionaban algunos temas relacionados con la comunicación a través de los servicios de la Agencia “R Comunicación”; COCEMFECV y CEARPV hace 9 años; y FEAPSCV hace 10 años), por lo que constatamos que la trayectoria de la mayoría es corta.

Cinco de los Gabinetes analizados son internos y uno externo (Casa Caridad), aunque Cruz Roja también contrata los servicios de la Agencia Kantar Media para hacer el clipping de medios (a nivel regional).

Respecto a la denominación adoptada por cada Gabinete o Departamento y su evolución en cuanto al modo de gestionar la comunicación:

Tabla 29: Denominación de los Gabinetes y evolución

ONG	Denominación del Gabinete o Departamento	Evolución
Cruz Roja	Departamento de Comunicación	Se crea desde el principio para dirigir toda la comunicación, aunque inicialmente más orientado a la comunicación interna.
Cáritas	Departamento de Sensibilización	Desde el principio se crea un área con este nombre, que incluye la de Comunicación con todas las funciones propias del Gabinete.
Casa Caridad	Departamento de Marketing y Comunicación	Comenzó así desde el principio, con ambas funciones.
CEARPV	Incidencia, Participación social y Voluntariado	Desde el principio se crea esta área conjunta que también integra las funciones propias de comunicación.
COCEMFECV	Servicio de Comunicación	En el 2004 comenzó con una persona para enviar Notas de Prensa y una Revista corporativa (Gabinete prensa). Poco a poco va ampliando funciones hasta la actualidad.
FEAPSCV	Departamento de Comunicación	Surge con este nombre, pero pensando en las relaciones con los medios (gabinete de prensa) y folletos. Poco a poco va ampliando funciones hacia uno integral.

Como recoge la Tabla 29, cada Gabinete adopta un nombre distinto, aunque observamos que en cuatro de ellos está presente el término “comunicación”: en dos casos su denominación es “Departamento de Comunicación” (Cruz Roja y FEAPS); en uno “Servicio de Comunicación” (COCEMFECV); y en otro “Departamento de Marketing y Comunicación” (Gabinete Externo de Casa Caridad). En dos ONGs la comunicación está integrada en áreas más amplias con otras denominaciones: “Departamento de Sensibilización” (Cáritas) e “Incidencia, participación social y voluntariado” (CEARPV).

Respecto a su evolución como Gabinetes, cuatro de ellos desde el principio se pusieron en marcha para gestionar la comunicación de manera integral (Cruz Roja, Cáritas, Casa Caridad y CEARPV), y dos comenzaron como Gabinete de prensa, unido a la gestión de una Revista y ampliando poco a poco sus funciones (COCEMFECV y FEAPS). En este sentido, en todos los casos la evolución ha sido hacia un modelo de Gabinete de comunicación integral.

Consideración estratégica del Gabinete de comunicación. Interacción con otras áreas o departamentos

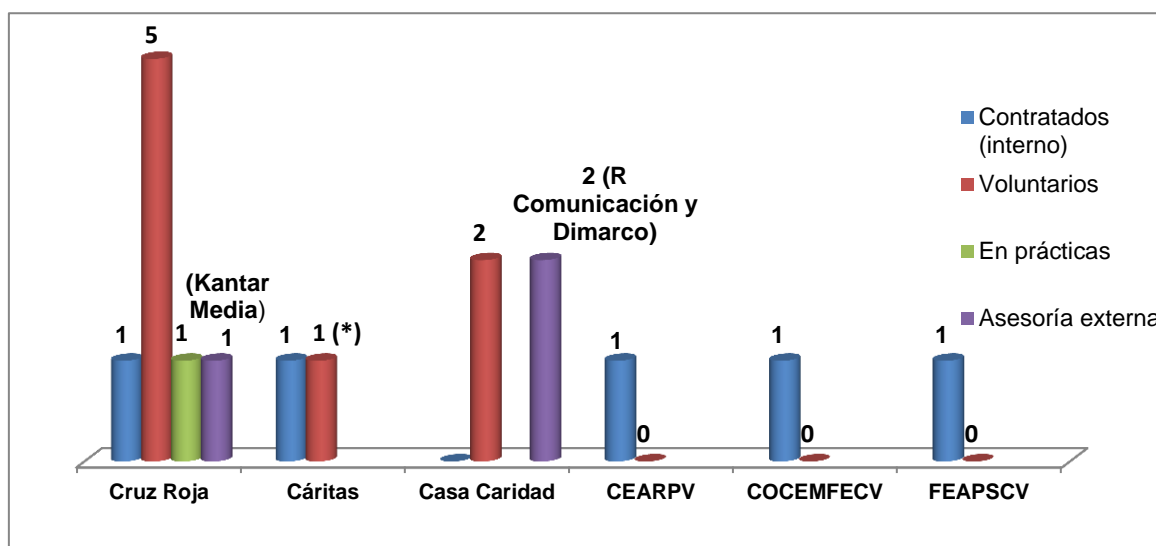
Los responsables de comunicación entrevistados han señalado que la gestión de la comunicación en sus entidades es considerada un factor estratégico al servicio de los fines de la organización, debido a una creciente concienciación por parte de sus Juntas de Gobierno. Prueba de ello es que todos los Gabinetes se han mantenido en momentos de crisis económica. También manifiestan que existe una estrecha colaboración entre el Gabinete de Comunicación y el resto de las áreas o departamentos de la organización, en

especial con los de Voluntariado y Captación de fondos. Esta colaboración es también estrecha con las áreas que se ocupan de proyectos, pues en casi todos ellos existe un apartado destinado a comunicación (a veces denominado “plan de comunicación”), que suele elaborar y desarrollar el propio Gabinete de comunicación. En el caso de Casa Caridad, destaca su objetivo de priorizar la comunicación horizontal, rebajando la pirámide de la entidad: procurar implicar a todos (desde Presidencia, pasando por técnicos y voluntarios) a la hora de salir en los medios y en la web, para hacer realidad el lema de la institución “La ONG del pueblo valenciano”.

Recursos humanos y perfil profesional

Nos hemos interesado por el número de personas que trabajan en cada Gabinete, su modalidad laboral –contratadas, voluntarias, en prácticas y personal externo- así como la titulación de las contratadas, para conocer el modelo y perfil de Gabinete.

Gráfico 2: Recursos humanos y modalidad laboral



(*) Desde el 2013 un voluntario más gestiona las Redes Sociales

En Gráfico 2 se observa que la ONG que dispone de más recursos humanos en su Gabinete de Comunicación es Cruz Roja: 1 persona contratada en el Gabinete (y una aplicación de la Agencia Kantar Media para el clipping de prensa), 5 voluntarias (1 para Redes Sociales, 2 en la Unidad de Comunicación de Emergencias en Valencia -UCE-, 1 fotógrafo y 1 para ayudar en Campañas), y 1 persona en prácticas. Le sigue Casa Caridad, con los servicios contratados a la Agencia “R comunicación” (Gabinete de prensa, Redes Sociales, Memoria e Informe de Pobreza anual, parte de la web y apoyo en eventos) y la Agencia Dimarco (Publicidad y otros); también cuenta con 1 voluntario para relaciones externas. La siguiente ONG con más recursos humanos destinados a comunicación es Cáritas, con 1 persona

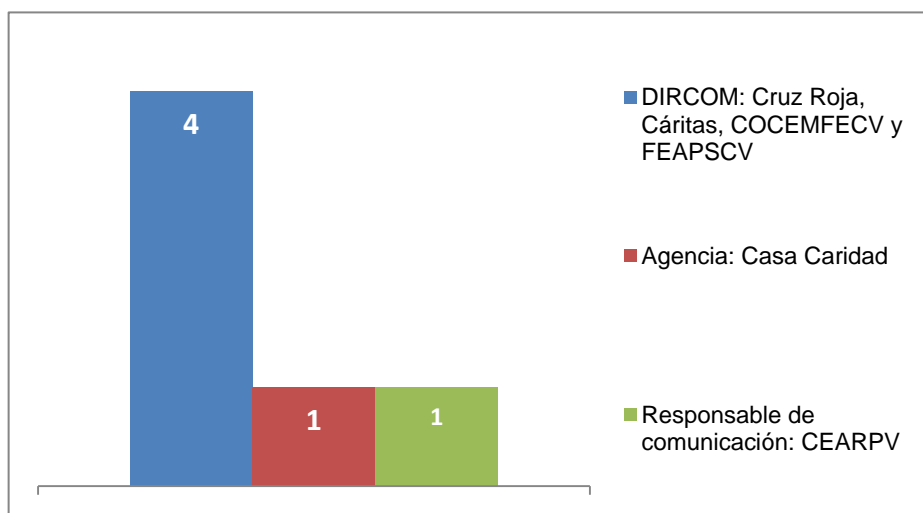
contratada y 1 voluntaria para el *clipping* de medios (1 más para Redes Sociales desde el 2013). CEARPV, COCEMFECV y FEAPS cuentan sólo con una persona contratada en cada entidad, que se ocupa de la totalidad de las funciones del Gabinete.

Respecto al perfil profesional de las personas contratadas, en cinco ONGs los responsables de comunicación proceden del ámbito de las Ciencias de la Información (Licenciados en Periodismo). En el Gabinete de CEARPV encontramos otro perfil profesional: Licenciado en Ingeniería Informática.

Dirección del Gabinete

Hemos querido conocer también el papel desempeñado por la persona que asume la dirección del Gabinete de comunicación en el conjunto de la organización, para valorar el carácter estratégico del puesto.

Gráfico 3: Dirección del Gabinete



Como se aprecia en el Gráfico 3, en cuatro ONGs (Cruz Roja, Cáritas, COCEMFECV y FEAPSCV) el responsable de Comunicación es considerado *Dircom*, aunque sólo en dos de ellas (Cruz Roja y FEAPSCV) está integrado en el *management* de la organización (realizando funciones de asesoramiento a la Dirección). Casa Caridad trabaja con una Agencia externa, y en CEARPV es considerado Responsable de comunicación e integrado en un área más amplia que también dirige.

Presupuesto del Gabinete de comunicación (2008 y 2012)

Todas las ONGs analizadas disponen de una partida en el presupuesto destinada al

Gabinete de comunicación que se ha mantenido en cinco de ellas desde el 2008, a pesar de la crisis económica. La excepción es CEARPV, donde dado que la comunicación está unida a otras actividades (Incidencia, participación social y voluntariado), ha visto reducido prácticamente su presupuesto -por falta de subvenciones-, que finalmente se limita al sueldo de la persona responsable del toda el área.

En algunos casos han suplido la falta de subvenciones -destinadas a veces a esta partida- con fondos propios, para poder mantenerlo.

Trabajo en red

Hemos conocido la importancia que las ONGs objeto de nuestro estudio dan al trabajo en red con las entidades que forman parte de su propia organización en la comunidad autónoma y/o en España, y a la “comunicación en red” con otras entidades del sector.

Todas trabajan habitual y periódicamente “en red” con los responsables de comunicación de la sede nacional de su ONG (salvo Casa Caridad, que es local) y con los de las sedes de ámbito autonómico o provincial: a través de reuniones de trabajo, Jornadas y por medio del email y teléfono.

La propiamente denominada “comunicación en red” -utilizada en ocasiones por algunas ONGs para aglutinar los mensajes y conseguir una mayor presencia de las mismas en los medios o del sector-, sobre todo es utilizada por CEARPV (con ONGs como Rescate, Acnur, Plataforma contra los CÍES, etc.), COCEMFEV y FEAPSCV (para temas de discapacidad, a través del CERMI). La actividad que ha aglutinado a la mayoría de ONGs para trabajar coordinadamente, es un evento anual con motivo de la “X solidaria” en el que participan casi todas, así como comidas de trabajo informales entre los periodistas de las ONGs para intercambiar experiencias.

b) Principales áreas y funciones de los Gabinetes

Principales áreas y funciones

Los Gabinetes de la seis ONGs objeto de estudio estructuran la gestión de su comunicación en torno a dos áreas principales -comunicación interna y externa-, sobre las que más adelante nos referiremos a sus públicos de interés:

Tabla 30: Áreas y funciones de los Gabinetes de comunicación

ONGs y funciones	Cruz Roja	Cáritas	Casa Caridad	CEARPV	COCEMFE CV	FEAPSCV
Comunicación interna	Sí. Pendiente mejora con voluntarios y socios	Sí. Pendiente mejora con socios y donantes	sí	sí	sí	sí
Imagen e identidad corporativa	A nivel nacional Manuales: Identidad-Imagen, y Publicidad-Publicaciones	Manual imagen a nivel nacional	sí Manual	Manual de Imagen, Protocolo y Comunic. (a nivel nacional)	Manual de estilo a nivel nacional	Manual de estilo a nivel nacional
Portavoces y formación	A distintos niveles (Madrid-Valencia)	A distintos niveles (Madrid-Valencia)	Cursos y asesoramiento personal	A nivel local, él mismo	A distintos niveles	Formación personalizada a distintos niveles
Gabinete Prensa	sí	sí	sí	sí	sí	sí
Publicidad/ Marketing	Trabajo con diversas Agencias de Publicidad	no	Agencia publicidad Dimarco	no	no	Desde hace tiempo sólo cosas puntuales (Fallas, Boopies)
Captación fondos y RSC	Dpto. aparte Buena relación	Dpto. Aparte. Poca relación	Se lleva aparte pero sí coordinación acciones	no	Aparte, lo lleva la Coordinadora directamente	Dpto. aparte, muy buena coordinación
Relaciones con la Comunidad/ eventos	sí	Sólo la parte de Relaciones con medios	si	sí	Entre todos, pero más relaciones con medios	Sí hay un protocolo
Comunicación de crisis	No Plan	Sí Plan crisis	No Plan, pero sí pautas para resolver, sobre todo con los medios y con empresas (RSC)	Sí existe procedimiento para situaciones de crisis	Plan nivel nacional (en Plan Comunicació)	No como tal
Publicaciones	Informe Vulnerab, Memoria, supervisión materiales	Revista, Memoria y supervisió materiales	Memoria, Newsletter, Informe pobreza	Memoria a veces	On line: Memoria Boletín y Revista	Control diseño de guías, Memoria y Materiales
Comunicación digital y Redes Sociales	Facebook Twitter Canal youtube	Web Canal youtube Facebook Twitter (1)	Web (entre Grupo R y Agencia Dimarco) Facebook Twitter Canal youtube	Web Facebook	Web (entre varios) Facebook Twitter Canal youtube	Web Facebook Canal youtube (1) Twitter
Otros	- UCE - Cursos formación periodistas					

(1) En el año objeto de nuestro estudio (2012) no utilizaban esta red, pero sí la habían incorporado en el momento en que hemos realizado la entrevista (2013)

Según los datos recogidos en la Tabla 30 podemos distinguir:

a) Funciones comunes en todos los Gabinetes

- Comunicación interna: Cruz Roja y Cáritas mencionan acciones pendientes de mejora con voluntarios y/o socios.
- Manual de identidad e imagen corporativa: todos disponen de diversas orientaciones a nivel nacional que procuran supervisar en la sede de Valencia, especialmente lo que se refiere a materiales que se elaboran o publican, etc.
- Gabinete de prensa o relaciones con los medios.
- Relaciones con la comunidad: todos están implicados en diversos grados en tareas relacionadas con la organización de eventos, aunque Cáritas y COCEMFECV se ocupan de los mismos únicamente para lo que se refiere a las relaciones con los medios.
- Portavoces y formación: todos (dirección, técnicos, voluntarios...) reciben formación y/o asesoramiento a distintos niveles de la organización -nacional y/o local- supervisada por el Gabinete de comunicación.
- Publicaciones: todas (salvo CEARPV, que no siempre) participan habitualmente en la redacción de la Memoria y/o Informe anual, así como de un Boletín periódico. También realizan una supervisión del diseño/contenido de todos los materiales que se elaboran desde la entidad.

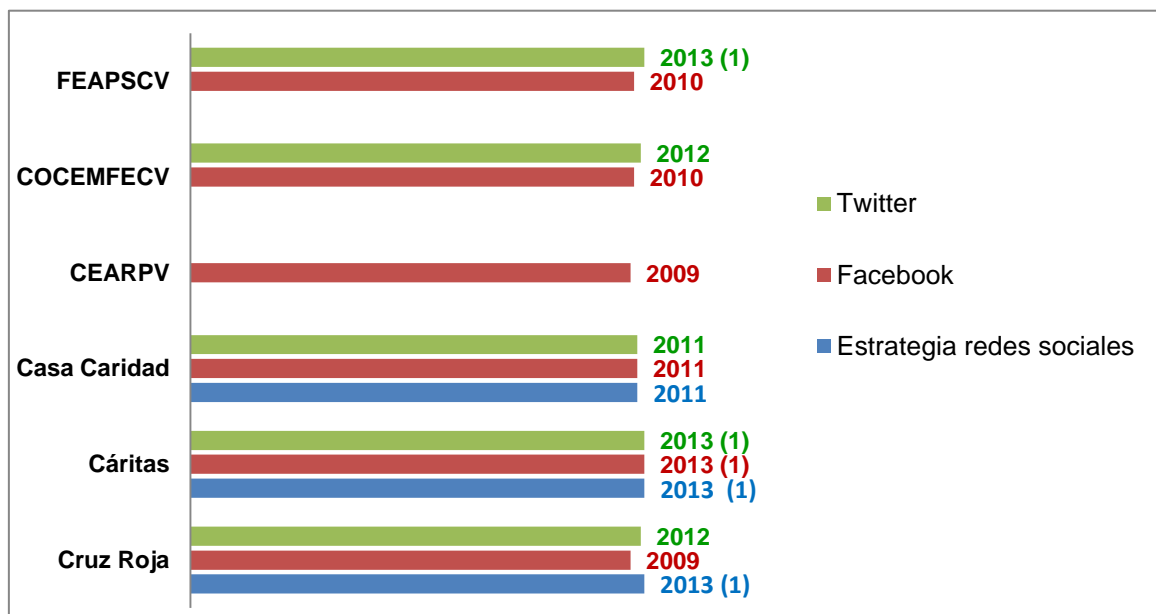
b) Diferencias en algunas funciones

- Publicidad: únicamente Cruz Roja y Casa Caridad invierten en acciones publicitarias, encomendadas a Agencias. Cáritas difunde algún spot en los medios (elaborado a nivel nacional) por Radio o TV, pero de forma gratuita.
- Captación de fondos y RSC: todas las ONGs cuentan con un área diferente al Gabinete de comunicación para gestionar esta función, con la que unas mantienen una relación más estrecha (Cruz Roja, Casa Caridad y FEAPSCV), otras apenas se relacionan con ella (Cáritas y COCEMFECV) y en CEARPV no existe.
- Comunicación de crisis: más adelante desarrollaremos este aspecto.
- Unidad de comunicación de emergencias (UCE): únicamente Cruz Roja dispone de esta área, que es totalmente estratégica para la entidad (Eje 5 del Plan) y que en Valencia se coordina desde el Gabinete de Comunicación. Cuenta con 2-3 voluntarios y todos reciben una formación específica. También realiza periódicamente un plan de formación para periodistas en este terreno.
- Redes sociales: se desarrolla en el punto siguiente.

Comunicación digital, redes sociales y canal youtube

Hemos preguntado a los Gabinetes de comunicación sobre la incorporación de las redes sociales como una responsabilidad comunicativa más, así como si disponen de una estrategia específica para las mismas en línea con los objetivos de comunicación.

Gráfico 4: Uso de las redes sociales



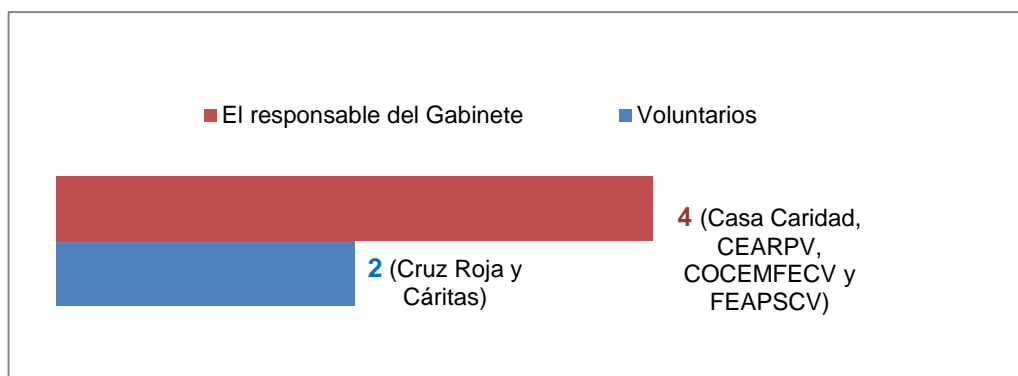
(1) En el año objeto de nuestro estudio (2012) no utilizaban estas Redes. Las incorporan en el 2013

Como se aprecia en el Gráfico 4, la incorporación de las redes sociales al trabajo de los Gabinetes comienza en el año 2009 con Facebook (Cruz Roja y CEARPV), que es la primera red incorporada en cuatro de las ONGs analizadas (Cáritas no la incorpora hasta el 2013). Twitter es una red de más reciente incorporación (a partir del 2011); en el año objeto de nuestro estudio (2012) Cáritas y FEAPSCV aún no la habían incorporado (lo hacen en el 2013), y en el caso de CEARPV todavía no se utiliza.

Sobre el uso estratégico de ambas herramientas, el Gráfico 4 muestra que el Gabinete de Casa Caridad es el que primero ha desarrollado una estrategia para ambas redes (en el 2011), que Cruz Roja y Cáritas ponen en marcha en el 2013. Las demás ONGs se están iniciando con estos canales sin tener una estrategia claramente desarrollada en el momento de realizar la entrevista.

Respecto a quién asume la responsabilidad de gestionar ambas redes (Gráfico 5), en cuatro ONGs son los propios responsables del Gabinete de comunicación (interno o externo); en dos de ellas son voluntarios (Cruz Roja y Cáritas) que reúnen dos requisitos fundamentales: ser de total confianza para la entidad -identificados con la misión y objetivos-, y tener los conocimientos técnicos apropiados.

Gráfico 5: Persona responsable de gestionar las redes sociales



Estos datos sobre las redes sociales pueden constatar que en las ONGs se está comenzando a pasar de un modelo más unidireccional en la gestión de la comunicación, a un modelo bidireccional de conversación y escucha activa de sus públicos, mediante el *feedback* en tiempo real que permiten dichos medios.

Todas las ONGs objeto de nuestro estudio tienen además presencia en *Youtube* a través de un canal creado por la entidad, con algunas peculiaridades:

- Cruz Roja y CEARPV: se dirige desde la sede nacional, donde disponen de más recursos.
- Casa Caridad: encarga la realización de algunos vídeos para el canal a profesionales del sector audiovisual y lo gestiona el Gabinete.
- Cáritas: encarga la grabación de algunos vídeos al responsable del área de “Análisis de la realidad”. La responsable de comunicación se ocupa de colgarlos y difundir en las Redes.
- COCEMFECV y FEAPS: es escaso el material audiovisual disponible (apenas se producen vídeos), que suelen ser grabados por voluntarios o por los propios responsables del Gabinete de comunicación.

Comunicación de crisis

Hemos preguntado a los Gabinetes por esta área o función habitualmente denominada “comunicación en momentos de crisis”, y todos han coincidido en señalar que esas situaciones son escasas. En los casos de Cáritas, CEARPV y COCEMFECV existe un apartado en el Plan de Comunicación nacional -que trasladan a Valencia- dedicado a “comunicación en momentos de crisis”. El resto de entidades (Cruz Roja, Casa Caridad y FEAPSCV) siguen pautas concretas para las escasas situaciones que se presentan en Valencia, pero sin un “Plan de crisis” desarrollado como tal.

A continuación señalamos algunas situaciones de crisis experimentadas por las ONGs, junto a las medidas adoptadas para afrontarlas:

Tabla 31: Situaciones de crisis experimentadas por las ONGs

ONG	Tipo de crisis	Medidas
Cruz Roja y COCEMFE	Casos puntuales de malversación de fondos en alguna sede, aunque tenga lugar en otra comunidad autónoma o provincia y no a nivel local	- Compartir argumentario de mensajes clave con la sede nacional de la ONG - Nombrar portavoz - Explicar, pedir disculpas (si procede) y tomar medidas
Casa Caridad	- Utilización por parte de los medios de la realidad social con la que trabajamos como arma política contra la Administración - Utilización “amarilla” por parte de los medios de la situación de nuestro usuarios - Empresas que se aprovechan en beneficio propio de los eventos de RSC (tantos % elevados) que deberían revertir en la ONG	- Clarificar y unificar mensajes y datos para que quede claro que no nos posicionamos políticamente - Política de comunicación prudente, salvaguardando la confidencialidad de los usuarios, aunque se pierdan algunas oportunidades informativas - Elaboración de un procedimiento con requisitos para las empresas (RSC)
CEARPV	Cualquier situación de alarma que afecta a la vida y derechos de los inmigrantes y refugiados: casos de maltratos, cuando llega uno o varios polizones al Puerto de Valencia, etc.	- Si es local con impacto nacional, consultamos a Madrid - Observar lenguaje utilizado por los medios y denunciarlo cuando sea necesario - Existe un dispositivo en el que cada uno sabe qué tiene que hacer: llamadas a la prensa, fax a Delegación del Gobierno pidiendo liberación, etc.
FEAPSCV	Crisis por impagos o ERES en las entidades	Reuniones para aglutinar mensajes frente a entidades y los medios de comunicación
Cáritas	No recuerda situaciones de crisis en la entidad	

Las principales situaciones de crisis reflejadas (Tabla 31) son:

- Malversación de fondos en alguna de las entidades miembro
- Utilización del trabajo de la ONGs como “arma política” y utilización “amarilla” (sensacionalista) de los usuarios por parte de los medios
- Impagos o EREs que han afectado a entidades miembro
- Situaciones de alarma relacionadas con la llegada de inmigrantes a nuestro país

c) El Plan de comunicación

Todas las ONGs analizadas cuentan con un Plan estratégico (realizado para 3-5 años) que se elabora en la sede central de la entidad (salvo Casa Caridad, que sólo trabaja en Valencia), y que se traslada a Valencia con las adaptaciones oportunas de manera muy participativa. En dichos Planes destaca el papel relevante de la comunicación -de forma transversal y/o como eje concreto, especialmente en los elaborados los últimos trienios-, concretándose en un Plan de comunicación nacional.

Las seis ONGs objeto de estudio cuentan además con un Plan de comunicación propio.

Cinco de ellas (salvo Casa Caridad, por lo ya señalado) constatan que los diseñan tomando como base sus respectivos Planes de comunicación nacionales, y haciendo una adaptación de los objetivos, públicos y herramientas a las circunstancias y necesidades locales.

Fecha, periodicidad y presupuesto

Tabla 32: Fecha primer Plan de comunicación y periodicidad

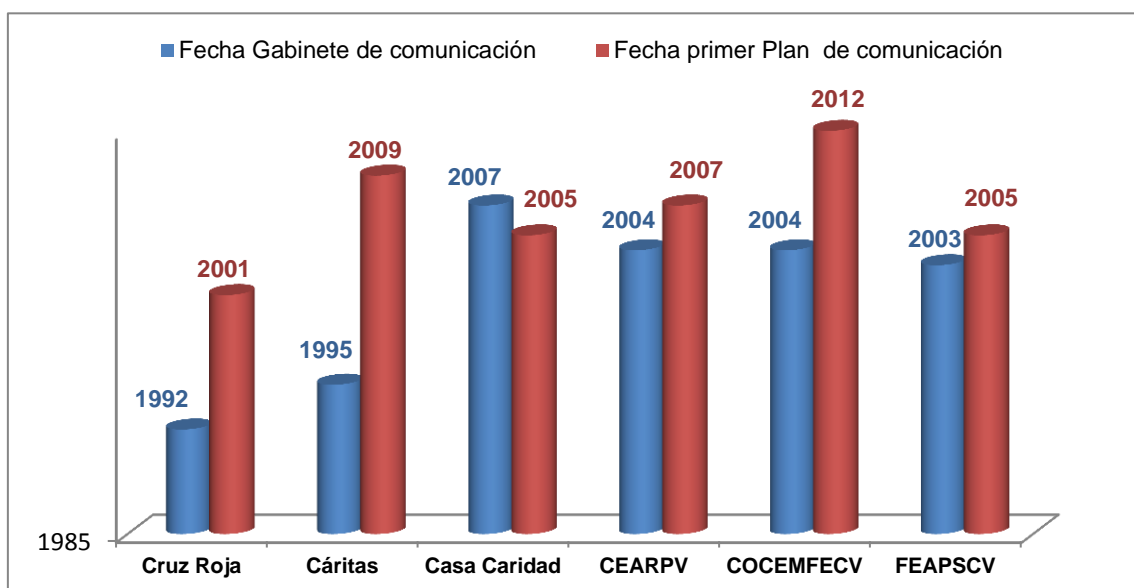
ONG	Fecha primer Plan comunicación	Periodicidad
Cruz Roja	2001	Plan para 4 años; Plan de Acción CV anual y revisión quincenal
Cáritas	2009	Plan para 5 años; programación anual y revisión mensual para Valencia
Casa Caridad	2005	Plan anual. Revisión trimestral
CEARPV	2007-2008	Programación anual y revisión mensual
COCEMFECV	2012 (para 2013)	Programación anual y revisión mensual
FEAPSCV	2005	Programación anual y revisión mensual

Como se aprecia en la Tabla 32, cinco de las ONGs comienzan a elaborar sus primeros Planes de comunicación a lo largo de la década de los 2000, siendo pionero el de Cruz Roja (2001), y el de COCEMFECV el más reciente (2012). Cruz Roja y Cáritas realizan una planificación más estratégica: a medio plazo (cada 4-5 años) y una programación anual que revisan mensual o quincenalmente. El resto de entidades realizan una programación anual que revisan mensualmente.

En el Gráfico 6 señalamos los años transcurridos desde la constitución del Gabinete y la realización del primer Plan de comunicación, y constatamos que aunque todos los Gabinetes inician su trayectoria con un planteamiento táctico, empiezan a incorporar en poco tiempo un planteamiento estratégico a su gestión de la comunicación.

En Cruz Roja y Cáritas transcurren 9 y 14 años respectivamente; en CEARPV, COCEMFECV y FEAPSCV transcurren entre 2 y 8 años; y en el caso de Casa Caridad el Plan de comunicación (2005) es anterior a la creación del Área de Marketing y Comunicación en la entidad (2007-2008), pues ya habían comenzado a trabajar con una Agencia Externa (R Comunicación) desde esa fecha.

Gráfico 6: Tiempo transcurrido desde la creación del Gabinete al primer Plan de comunicación



Respecto al presupuesto del Plan de comunicación, prácticamente se identifica en todas las ONGs con el del Gabinete, tal y como hemos señalado al principio de los resultados.

En todas las ONGs la Dirección conoce y aprueba el Plan de comunicación, que ha sido elaborado por el responsable de dicho Gabinete o área, contando con la opinión y necesidades de todos los departamentos.

Una vez aprobado el Plan de comunicación, se traslada a cada departamento de la entidad en aquello que le compete, con algunas peculiaridades (Tabla 33). La única ONG que ha comenzado a presentar de manera oficial (desde el 2013) a toda la entidad el Plan de comunicación ha sido Cáritas.

Tabla 33: Presentación del Plan de comunicación en la entidad

Cruz Roja	Se comparte con los Departamentos a través de una planilla resumen especificando lo que tiene que ver con cada uno.
Cáritas	El último Plan de Comunicación se ha presentado a toda la casa (2013), como parte de la estrategia, para que la gente tome conciencia de que la comunicación es cosa de todos.
Casa Caridad	No sólo la Junta, sino que toda la organización está muy concienciada con los criterios y objetivos de comunicación.
CEARPV	Hay un equipo de coordinación con una persona de cada área con quienes se comparte el Plan. En la ejecución también se va compartiendo.
COCEMFECV	Todos lo miraron en su momento y ven cómo se ejecuta en el día a día.
FEAPSCV	Sobre todo se ha puesto el esfuerzo en comunicar el Plan estratégico, con las acciones de comunicación incluidas.

Grado de realización de las fases contempladas en el Modelo RACE

A lo largo de las entrevistas hemos podido conocer si el sistema con que los Gabinetes de las ONGs objeto de estudio diseñan sus Planes o estrategias comunicativas responde a los aspectos principales contemplados por los expertos en cuanto a planificación estratégica y táctica de las Relaciones públicas (Modelo RACE) -aunque dicho modelo ha resultado desconocido para todos los Gabinetes objeto de nuestro estudio-:

- 1) Research (Investigación): qué tareas relacionadas con la investigación realizan, si hacen diagnóstico (análisis DAFO...), recursos destinados, estudios sobre la competencia, etc.
- 2) Action (Plan de Acción): objetivos, segmentación de públicos y herramientas.
- 3) Comunication: calendario de ejecución de las acciones previstas en el Plan de acción.
- 4) Evaluation: sistemas utilizados según los diferentes públicos. Momento de realización.

Tabla 34: Grado de realización de las fases contempladas en el Modelo RACE

Modelo RACE	(R) Investigación	(A) Plan de Acción	(C) Comunicación	(E) Evaluación
Cruz Roja	Análisis DAFO profundo cada 4 años	Plan para 4 años y anual, con objetivos, segmentación de públicos y herramientas	Calendario anual y revisión quincenal	Evaluación anual de las salidas en los medios (cuantitativa, económica y algo cualitativa)
Cáritas	- Análisis DAFO cada 4-5 años - Análisis de la realidad social (a través de un área específica propia)	Plan para 4 años y anual, con objetivos, segmentación de públicos y herramientas	Calendario anual, revisión mensual	- Indicadores Plan de calidad sobre Objetivos y ejecución. - Evaluación anual salidas en los medios (sólo cuantitativa)
Casa Caridad	- Revisión informe de crecimiento de socios (por zonas, sectores) - Informe anual de la situación social, pero no investigación	Plan anual, con objetivos, segmentación de públicos y herramientas	Calendario anual, revisión trimestral	Evaluación anual de salidas en los medios (cuantitativa y algo cualitativa)
CEARPV	Nada especial, sólo resultados del año anterior	Plan anual (a nivel nacional), trasladado y adaptado a la CV	No ha señalado nada sobre el calendario	- Nivel de adhesión y movilización social conseguido - Cambios en las políticas públicas de refugio e inmigración.
COCEMFEV	Nada especial, sólo resultados del año anterior	Anual, con objetivos, públicos y herramientas	Comunicación mediante tablón escrito por departamentos	- Nº suscriptores revista y boletín - Salidas en medios - Visitas web y fans redes sociales
FEAPSCV	Nada especial, sólo resultados del año anterior	Anual, con objetivos, públicos y herramientas	Calendario anual (revisión mensual)	Prácticamente sólo de medios, anual

Los resultados que presenta la Tabla 34 reflejan que todas las ONGs realizan sus Planes de comunicación centrándose principalmente en el plan de acción y su calendario de ejecución, con algunas excepciones por lo que se refiere a la investigación y la evaluación:

- *Investigación*: Cruz Roja y Cáritas realizan un análisis DAFO profundo como base de su planificación estratégica de la comunicación (cada 4-5 años). Casa Caridad también realiza alguna tarea de análisis relacionada con los socios y con la realidad social (esta última también Cáritas).

No obstante, ninguna de las ONGs analizadas hace un análisis de la competencia del sector ni utiliza más recursos específicos para la investigación.

- *Evaluación*: es una asignatura pendiente para la mayoría de las ONGs analizadas, pues no disponen de herramientas que midan de manera seria los resultados de sus campañas o acciones de Relaciones públicas (encuestas, monitoreos web, etc.), aunque señalan algunos aspectos puntuales:

* Evaluación de las relaciones con los medios: todas realizan una evaluación cuantitativa, en diversa medida; algunas parcialmente cualitativa (Cruz Roja y Casa Caridad); y Cruz Roja evaluación económica.

* CEARPV cifra la evaluación principal de sus acciones de comunicación en los resultados obtenidos en cuanto a movilización social y los cambios producidos en las políticas públicas de inmigración.

Objetivos de comunicación durante la crisis (2008-2012)

Como hemos indicado anteriormente, aunque las seis ONGs objeto de estudio han reflejado realizar una planificación de objetivos recogida en sus Planes de comunicación, algunas de ellas han señalado diversas peculiaridades en los mismos motivadas por la situación de crisis económica.

Tabla 35: Objetivos de comunicación con repercusión positiva

Objetivos de comunicación con repercusión positiva	ONGs	Resultados conseguidos
1. Adaptación de los objetivos de comunicación para adecuarse a la reorientación del trabajo de la entidad, con el fin de atender a colectivos afectados por la crisis: Campaña de llamamiento interno (voluntarios y socios) y externo (medios): "Ahora + que nunca"	Cruz Roja	Incremento de su presencia en los medios y aumento de socios/donantes y voluntarios.
2. Aprovechar el incremento de requerimientos por parte de los medios durante la crisis para visualizar más su trabajo y conseguir más recursos, voluntarios, etc.	- Cruz Roja - Cáritas - Casa Caridad	- Cruz Roja - Cáritas - Casa Caridad

Tabla 36: Objetivos de comunicación con menor repercusión

Objetivos de comunicación con menor repercusión	ONGs
1. Incremento del envío de informaciones a los medios para denunciar la disminución de ayudas económicas por parte las instituciones públicas, así como visualizar la situación de las entidades y de sus beneficiarios ante la sociedad en general (actitud reactiva)	- CEARPV - COCEMFECV - FEAPSCV
2. Acciones de comunicación en red con otras entidades para la movilización social ciudadana frente a las instituciones públicas	- Cáritas - CEARPV - COCEMFECV - FEAPSCV
3. Utilización prioritaria de medios <i>on line</i> y alternativos	- CEARPV (medios alternativos) - COCEMFECV - FEAPSCV

Como se desprende de las Tablas 35 y 36, los Gabinetes de las ONGs que mejor han adaptado sus objetivos de comunicación a los momentos de crisis económica, han obtenido mejores resultados en cuanto a su presencia en los medios y en sus fines como entidades: Cruz Roja, Cáritas y Casa Caridad.

Públicos objetivo (internos y externos) y principales herramientas de comunicación

Presentamos a continuación los resultados a las cuestiones formuladas a los responsables de comunicación de las ONGs objeto de estudio sobre los públicos de interés o *stakeholders* y las principales herramientas de comunicación utilizadas por los mismos.

- *Públicos internos*

Tabla 37: Públicos internos de las ONGs

	Junta Directiva	Equipo técnico (contratado)	Voluntarios	Socios	Usuarios Beneficiarios	Respons. comunic. CV	Respons. comunic. nacional
Cruz Roja			redes sociales		asesoramiento portavoces		
Cáritas					asesoramiento portavoces		
Casa Caridad							
CEARPV							
COCEMFE CV				entidades			
FEAPSCV				entidades			

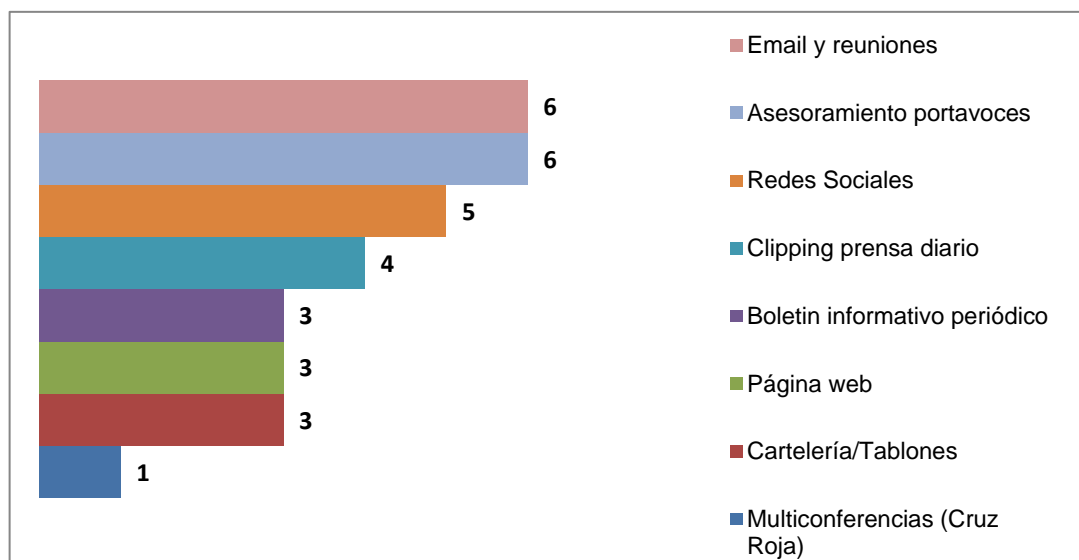
Como se aprecia en la Tabla 37, casi todas las ONGs coinciden en los principales *públicos internos* a los que dirigen su comunicación, con algunas peculiaridades:

- Voluntarios: en Cruz Roja la comunicación con ellos se realiza a través de sus responsables directos de proyectos y desde el Gabinete de comunicación sobre todo se relacionan con ellos a través de las Redes Sociales. En COCEMFE CV no tienen voluntarios directos.
- Socios: en Cruz Roja y Cáritas la comunicación con ellos se realiza desde los Departamentos de captación de fondos o Administración. En el caso de FEAPSCV y COCEMFE CV son considerados “socios” las entidades que pertenecen a la Federación. En CEARPV no hay socios como tales con quienes relacionarse desde el Departamento de comunicación.
- Usuarios/Beneficiarios: Cruz Roja y Cáritas sólo se comunican con ellos para prestar asesoramiento a la hora de salir en los medios (formación portavoces). En el caso de FEAPSCV y COCEMFE CV, los usuarios se comunican directamente con las entidades miembros. En CEARPV sólo se comunican con los usuarios los responsables de los Programas.
- Responsables de comunicación de la Comunidad Valenciana y a nivel nacional: las ONGs con sede nacional y/o delegaciones provinciales en la CV se relacionan también con sus respectivas áreas o responsables de comunicación.

Casa Caridad es la ONG que se relaciona de manera más completa y directa con todos sus públicos internos, lo que pone de manifiesto el cumplimiento de su objetivo de una lograr una comunicación horizontal en la propia entidad.

Las herramientas de comunicación más utilizadas:

Gráfico 7: Herramientas de comunicación con los públicos internos



Como se puede apreciar en el Gráfico 7, las herramientas más utilizadas por todas las ONGs con sus públicos internos son: el email, reuniones y asesoramiento personal para salir en los medios. También se están utilizando las redes sociales para comunicarse con estos públicos, aunque ya hemos señalado desde qué momento y quién las utiliza más estratégicamente. Respecto al resto de las herramientas:

- Cartelería y Tablones: aunque sólo Casa Caridad los confecciona desde el Departamento de Comunicación, en el caso de Cruz Roja y Cáritas son confeccionadas y utilizadas por los responsables de proyectos.
- Clipping diario de prensa: la mayoría de las ONGs lo envían a sus Juntas Directivas y en algún caso al Equipo Técnico.
- Multiconferencias: Cruz Roja es la única ONG que dispone de una Sala Virtual propia desde donde puede comunicarse internamente con personal de la entidad que se encuentra en distintas zonas geográficas.
- Boletín interno de información: lo utilizan tres ONGs. En el caso de Cáritas incluye temas específicos de personal, y en el de CEARPV una previsión de la agenda del mes.

- Públicos externos

Tabla 38: Públicos externos de las ONGs

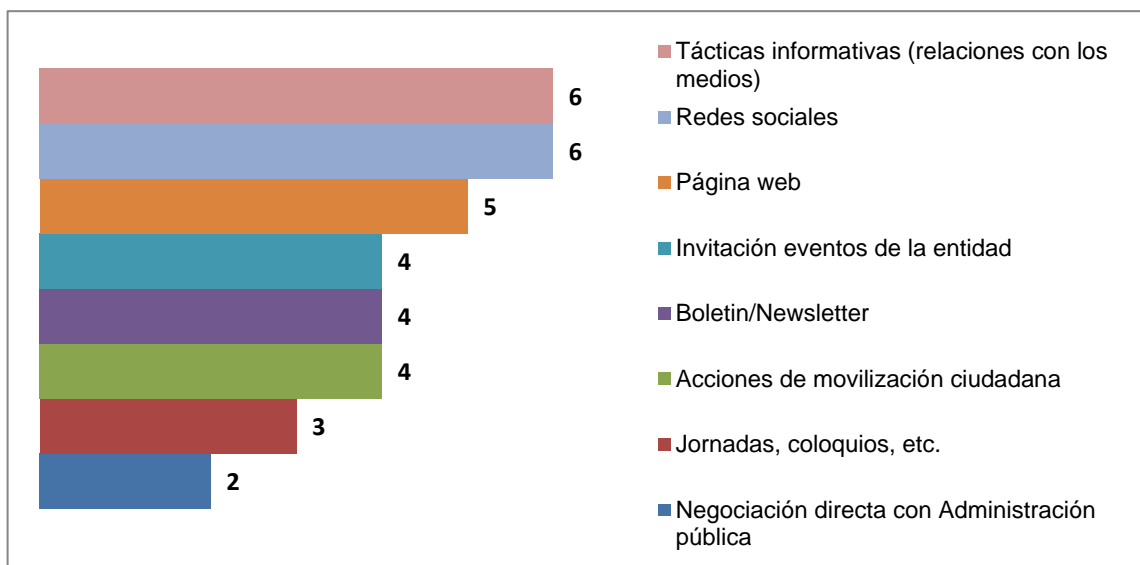
	Administraciones públicas	Empresas	Líderes opinión	Tercer Sector	Medios de comunicación	Sociedad en general	Otros Medios
Cruz Roja							
Cáritas						comunidad cristiana	
Casa Caridad							
CEARPV	partidos políticos					universidades	
COCEMFECV							
FEAPSCV							

Como se aprecia en la Tabla 38, todas las ONGs coinciden en algunos de sus públicos externos: administraciones públicas, medios de comunicación, otras organizaciones del Tercer Sector y la sociedad en general. Señalamos algunas cuestiones particulares:

- Administraciones públicas: CEARPV es la única ONG que considera e incluye a los Partidos políticos como público.
- Medios de comunicación: Casa Caridad y Cruz Roja tienen como objetivo concreto el trato personalizado con los periodistas.
- Empresas: se relacionan con ellas directamente Casa Caridad, COCEMFECV y FEAPSCV. Como hemos señalado anteriormente, en varias ONGs (Cruz Roja, Cáritas y CEARPV) se relacionan con ellas desde otros departamentos.
- Líderes opinión: las únicas ONGs que interactúan y hacen un seguimiento de algunos de ellos son Cruz Roja y Casa Caridad.
- Sociedad en general: Cáritas incluye aquí a “la comunidad cristiana”, que son las personas que participan en las parroquias a través de Cáritas diocesana. Casa Caridad informa de manera puntual a posibles prescriptores que podrían colaborar en un futuro con la ONG (Asesores fiscales, Notarios, Empresas de seguros, Residencias...). Y CEARPV interviene de manera activa en las Universidades (mediante Jornadas, coloquios, etc), pues considera a los estudiantes como público de interés.
- Otros medios: Cáritas mantiene una relación constante con los medios del Arzobispado (Agencia de noticias AVAN y Paraula), enviándoles información directa. Y CEARPV es la única ONG que utiliza de manera activa algunos medios alternativos: rebelión.org, La Marea, publico.es, Radio Clara, eldiario.es, infolibre.es, etc.

Las herramientas de comunicación más usadas con los públicos externos son:

Gráfico 8: Herramientas de comunicación con los públicos externos



Como puede observarse en el Gráfico 8, las herramientas más utilizadas por todas las ONGs son: las tácticas informativas propias de las relaciones con los medios, las redes sociales (contando con lo ya señalado) y la página web (salvo en el caso de Cruz Roja, que no disponen de web en el ámbito autonómico o local, sino de una sección dentro de la nacional). También la mayoría utiliza los eventos como medio para mantener relaciones con la comunidad y llegar a nuevos públicos, así como y el Boletín informativo o Newsletter periódico. Señalamos algunas cuestiones particulares:

- Acciones de movilización ciudadana: las ONGs que utilizan principalmente esta herramienta (convocatoria de manifestaciones y/o concentraciones) son Cáritas, CEARPV, COCEMFECV y FEAPSCV. En los casos de Cáritas y CEARPV es un objetivo expresamente contemplado entre sus fines como entidades.
- Negociación directa con la Administración pública: las dos ONGs que la emplean son Cruz Roja y CEARPV. Cruz Roja considera más efectivo y directo este recurso que el de la movilización social (manifestaciones, etc.).
- Newsletter, Boletín, etc.: todas reflejan el paso del soporte papel al digital.

f) El área de relaciones con los medios o gabinete de prensa

Prioridad del área. Publicity frente a publicidad convencional

Cuatro de los responsables de comunicación entrevistados han considerado esta área como prioritaria en el trabajo del Gabinete (salvo COCEMFECV y FEAPSCV). Y en cuanto al

porcentaje aproximado que dicha área supone respecto al total del trabajo del Gabinete, han reflejado lo siguiente:

Tabla 39: Peso del área de relaciones con los medios y *publicity* frente a publicidad

ONGs	Peso del área y <i>publicity</i> frente a publicidad
Cruz Roja	Un 40% del total de trabajo. Es área prioritaria, aunque me gustaría ser más proactiva. Ofrezco temas a los medios y sobre todo llaman ellos mucho. La publicidad se lleva desde Madrid.
Cáritas	No más del 30% de trabajo, aunque sí se considera un área prioritaria. Atiendo a los periodistas pero tendría que dedicar tiempo a establecer relaciones humanas, ofrecerles temas sin esperar a que los pidan. Llaman bastante, más con la crisis. Las inserciones publicitarias puntuales vienen de Madrid..
Casa Caridad	Un 70% del trabajo. La relación con los medios de comunicación es prioritaria y se nota la repercusión en llamadas, socios... Tenemos disponibilidad total para atender a los periodistas y somos proactivos para ofrecerles información. La creatividad publicitaria la lleva la Agencia Dimarco.
CEARPV	Es vital y estratégica, aunque depende un poco de la coyuntura y actualidad. En determinados momentos (en crisis o cuando hay noticias con impacto) ocupa la totalidad del tiempo, el resto menos. No publicidad.
COCEMFECV	Entre un 10% o 15% del trabajo. Aunque la considero importante, no es una actividad muy prioritaria en el Gabinete. Aprovecho algunas convocatorias para actualizar fichero, o cuando llaman para algo. No es una relación día a día. Más en Radio que en prensa escrita. No publicidad.
FEAPSCV	Un 25% del trabajo aprox. En la práctica es un área más dentro del departamento, quizás a la que menos atención presto y menos trabajada. Antes algo de publicidad puntual, ahora no.

Según se recoge en la Tabla 39, Casa Caridad es la ONG que más dedicación presta a esta área (70%). Le siguen Cruz Roja (40%), Cáritas (30%) seguida de FEAPS (25%) y el resto de entidades. Salvo en Casa Caridad, en ninguna de las demás llega a suponer el 50% del trabajo total del Gabinete. CEARPV considera el área como prioritaria, pero su dedicación a la misma es discontinua.

A pesar de ser considerada un área prioritaria en Cruz Roja, Cáritas, Casa Caridad y CEARPV, es Casa Caridad la que trabaja más proactivamente los temas y con los periodistas (esto último también Cruz Roja). Las otras tres reflejan ser menos proactivas en los temas, aprovechando sobre todo las demandas de los periodistas de los medios para incrementar su presencia, o en el caso de CEARPV, dependiendo de la actualidad coyuntural del sector.

En los Gabinetes de COCEMFECV y FEAPSCV no es un área prioritaria, ni proactiva, aunque son conscientes de su importancia.

En todas las ONGs la *publicity* es prioritaria frente a la publicidad (que en los casos de Cruz Roja y Cáritas se gestiona a nivel nacional).

Cruz Roja mantiene un acuerdo con la SER para la participación una vez al mes en un espacio de máxima audiencia (*publicity*), y tiene varios Convenios con repercusión publicitaria:

- Con la SER: la emisora necesita un equipo preventivo en un evento anual, que “transforman” en colaboración con Cruz Roja a través de la elaboración de cuñas publicitarias.

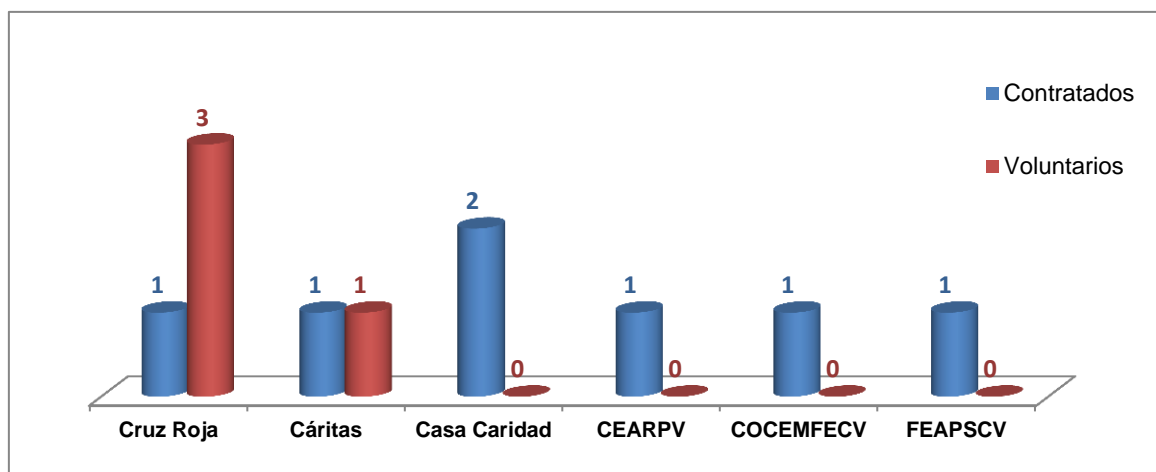
- Con Economía 3: publicación de un faldón gratis todos los meses.

Cáritas consigue de manera gratuita la inserción de algunas cuñas en diversas emisoras (siempre elaboradas en Madrid).

Recursos humanos en el área de relaciones con los medios

Hemos preguntado quién/es son las personas que trabajan o colaboran en las tareas propias del Gabinete de prensa o área de Relaciones con los medios en las seis ONGs objeto de nuestro estudio (Gráfico 9):

Gráfico 9: Recursos humanos en el área de relaciones con los medios



La persona que se ocupa prioritariamente del Gabinete de prensa coincide -en las 6 ONGs- con el responsable del Gabinete de comunicación, que comparte esta responsabilidad con el resto de tareas realizadas desde el mismo. En el caso del Gabinete externo de Casa Caridad, comparten esta tarea las personas que llevan la cuenta de la entidad en la Agencia R Comunicación y Agencia Dimarco. Cruz Roja dispone además de varios voluntarios que colaboran en la “Unidad de Comunicación de Emergencias” (UCE) y Cáritas de uno para la realización del clipping de prensa.

Programa de relaciones con los medios y Campañas de prensa

En cuanto a si los Gabinetes de comunicación cuentan con un Programa específico para sus relaciones con los medios (con objetivos concretos y cuantificables, calendario, herramientas y tácticas), los que disponen de uno más completo y estratégico son Cruz Roja y Casa

Caridad seguidas de Cáritas. CEARPV, COCEMFEV y FEAPSCV no disponen de Programa, sino que se proponen algunos objetivos para salir en los medios.

Algunos de los objetivos que algunas entidades han señalado para sus Programas de relaciones con los medios son:

- Cruz Roja:

* Visualizar la participación voluntaria, realzando la imagen del voluntariado.

* Mostrar su posicionamiento con la vulnerabilidad de las personas: estar donde hay sufrimiento humano y salvar vidas.

* Transmitir valores: Campañas para la eliminación de estereotipos y contra la xenofobia.

- Casa Caridad:

* Sensibilización social en general.

* Dar a conocer el conjunto de servicios de Casa Caridad.

- CEARPV:

* Mantenerse como referente para los medios en lo que se refiere a la información sobre el derecho de asilo y las personas refugiadas.

* Tener impacto en los medios en los momentos de denuncia.

* A nivel transversal, que los medios hagan un tratamiento correcto de la inmigración como materia informativa. Por ejemplo, cuando saltan la valla de Gibraltar, que no hablen de “invasión, asalto, inmigrantes ilegales”, etc.; advertir de que esa terminología estigmatiza y causa alarma. Para ello se realizan acciones concretas con los profesionales de los medios: uno a uno, convocatorias numerosas y/o talleres a veces denominados “Inmigración y medios de comunicación”. Establecer alianzas con ellos contando con su colaboración no sólo para cubrir las noticias en sus medios, sino como moderadores de Mesas redondas, etc.

Las únicas ONGs que realizan Campañas de prensa con diversos objetivos y calendario (Tabla 40) son:

Tabla 40: ONGs que realizan Campañas de prensa

Cruz Roja	Campañas anuales con cada una de las áreas (Salud, Cooperación Internacional, Mayores), aunque la crisis económica ha reducido la importancia e intensidad de todas ellas. La campaña más amplia en estos momentos es la de Llamamiento: “Ahora + que nunca”.
Cáritas	En momentos/fechas concretas (Día de la Caridad, Campañas o Jornadas anuales sobre temas específicos).
Casa Caridad	En momentos relevantes como por ejemplo el Centenario. Ante algunos temas concretos de más importancia.

Principales herramientas y tácticas informativas

Como hemos expuesto anteriormente, las tácticas de relaciones con los medios son

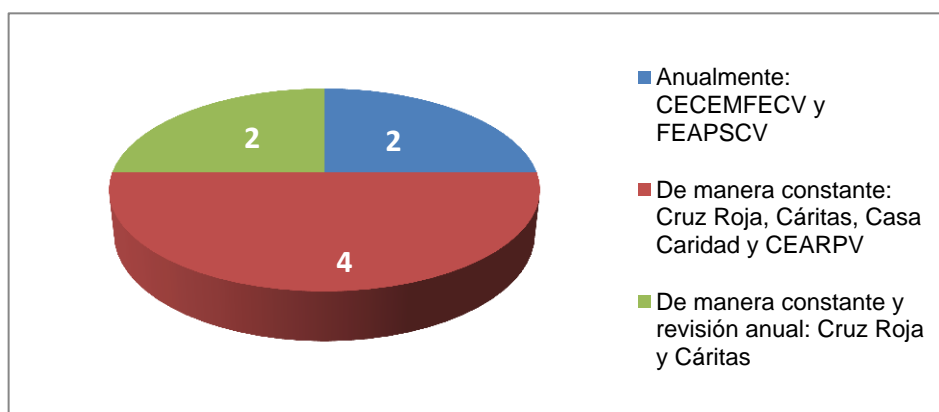
utilizadas por todas las ONGs objeto de nuestro estudio. Procedemos a continuación a analizar el grado de utilización de algunas de ellas.

- *El fichero de medios*

Todas las ONGs han manifestado que disponen de un fichero de medios con sus respectivos contactos. Los responsables de los Gabinetes se relacionan principalmente con los medios de comunicación a través del correo electrónico, y en algunos casos por teléfono. Todos reflejan la gran movilidad laboral existente en los medios como consecuencia de la crisis y la falta de especialización en general en el sector de las ONGs (salvo excepciones). Quienes se proponen como objetivo el trato personalizado con los periodistas son Cruz Roja y Casa Caridad, aunque también Cáritas y CEARPV procuran dirigir algunos de sus mensajes a periodistas concretos.

Aunque la actualización del fichero es constante en cuatro ONGs -conforme van teniendo noticia de los cambios al contactar con los medios-, Cruz Roja y Cáritas se detienen además anualmente para revisar y actualizar todos los contactos (Gráfico 10).

Gráfico 10: Frecuencia de actualización del fichero de medios de comunicación



- *Uso de las redes sociales para contacto y seguimiento de los periodistas*

Hemos preguntado a los Gabinetes de comunicación si acostumbran seguir en las redes sociales a algún periodista que informe sobre el sector o sobre otros temas, y constatamos que ninguna emplea todavía las redes sociales para comunicarse con los profesionales de los medios, sino que meramente realizan un seguimiento pasivo (sin interacción) a algunos:

* Cruz Roja y Casa Caridad siguen a varios redactores de periódicos del ámbito local: Jesús T. (Las Provincias), Jaume P. (El País CV) entre otros. COCEMFE a Bernardo G. (SER) y a algún periodista especializado en discapacidad a nivel nacional.

* FEAPSCV no sigue a ningún periodista y CEARCV únicamente sigue algunos blogs.

- *Sala de prensa on line*

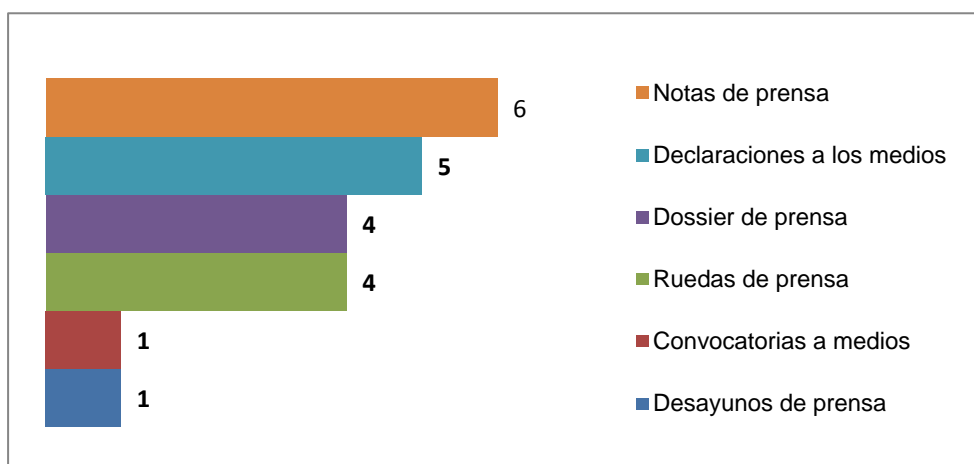
Ninguna ONGs de entre las analizadas en nuestra investigación dispone de una Sala de prensa *on line* como tal que esté alojada en la página web de la entidad en Valencia, aunque todas contienen alguna/s sección/es relacionadas con la comunicación (Tabla 41). La más completa es la sección “Comunicación” de FEAPSCV. En el caso de Cruz Roja, al no tener página web local, sus notas de prensa se encuentran alojadas en la Sala de prensa de la web nacional.

Tabla 41: Salas de prensa *on line*

Cáritas	Secciones: Noticias y Multimedia (imágenes, vídeos o audio)
Casa Caridad	Sección: Actualidad
CEARPV	Secciones: Noticias, Informes y Publicaciones
COCEMFECV	Secciones: Noticias (las NP), Galería fotos, Documentación y Publicaciones
FEAPSCV	Sección: Comunicación (Noticias, Galería fotográfica, Vídeos de interés, Boletines, Materiales, Dossier de prensa)

- *Tácticas informativas*

Gráfico 11: Tácticas informativas más utilizadas por los Gabinetes



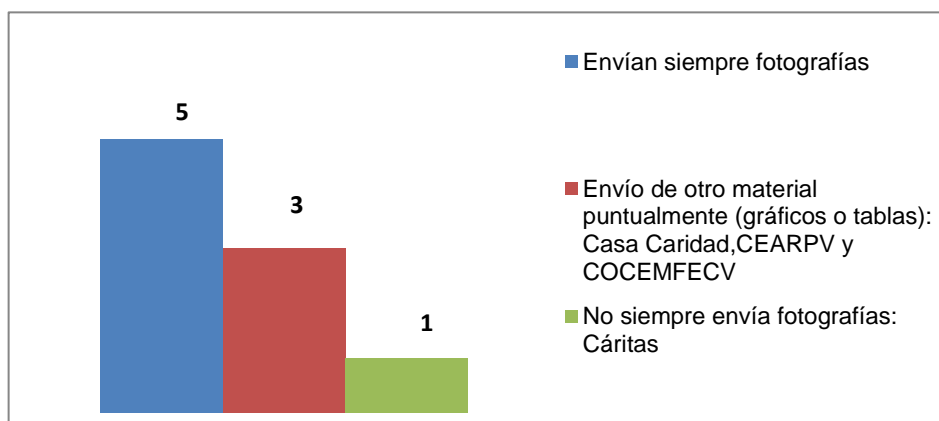
Como se observa en el Gráfico 11, las tácticas más utilizadas por los Gabinetes son las notas de prensa, seguidas de las declaraciones a los medios. Las ruedas de prensa -todos reflejan una reducción a las imprescindibles- son convocadas principalmente para presentar la Memoria anual, Informes especiales realizados por la entidad de manera periódica que ya son conocidos por los medios por su relevancia social (Cáritas, Casa Caridad y Cruz Roja), y para la celebración de días concretos (Día de la Caridad de Cáritas); para estos casos preparan un dossier de prensa. Cruz Roja realiza en ocasiones puntuales alguna

Convocatoria a medios -principalmente televisiones- para presentar su Informe anual. Casa Caridad convoca algún Desayuno de prensa para presentación de informes o datos.

- *Envío de imágenes u otro material gráfico*

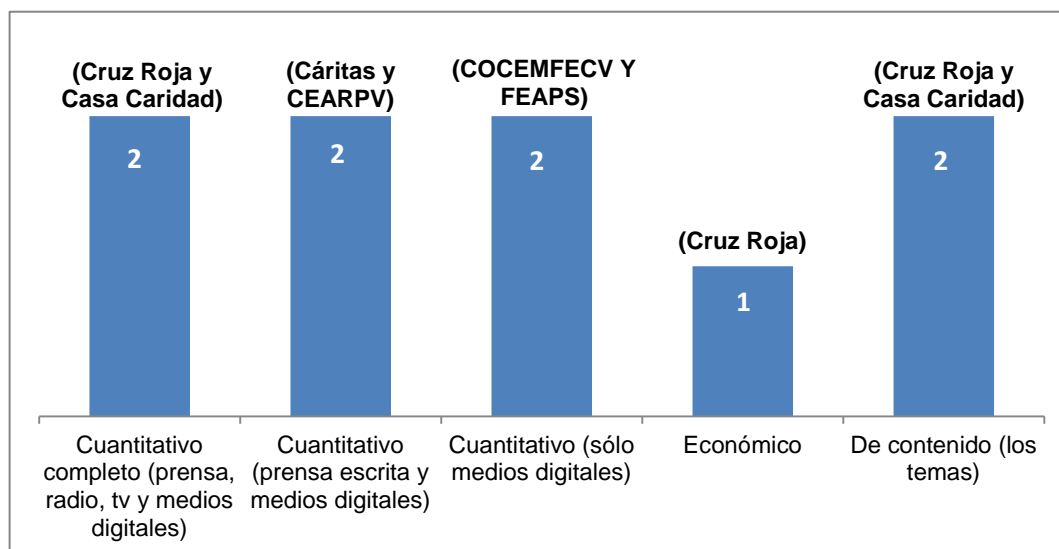
Todos los Gabinetes de las ONGs han señalado que suelen acompañar habitualmente las informaciones de alguna fotografía cuando consideran que reúne la calidad adecuada, salvo Cáritas que no siempre envía fotografías. Sólo tres de ellos (Casa Caridad, CEARRPV y COCEMFECV) utilizan en alguna ocasión gráficos o tablas, casi siempre relacionados con la presentación de la Memoria o Informes (Gráfico 12).

Gráfico 12: Envío de fotografías y material gráfico



- *Sistemas de medición y evaluación de las salidas en los medios*

Gráfico 13: Tipo de análisis de las salidas en los medios



Como se aprecia en el Gráfico 13, hemos preguntado a los Gabinetes de las ONGs analizadas qué sistema/s utilizan para medir sus salidas en los medios, así como si realizan algún tipo de evaluación de las mismas. En concreto hemos consultado sobre los tres principales sistemas de medición y evaluación de la exposición al mensaje:

- Análisis cuantitativo:

* Lo realizan de manera más completa Cruz Roja y Casa Caridad, ya que abarca prensa, radio, TV y medios digitales. Cruz Roja lo hace a través de una aplicación ofrecida por la Agencia Kantar Media.

* CEARPV y Cáritas suelen revisar la prensa escrita de mayor difusión (nacional y local) y medios digitales.

* COCEMFEVCV analizaba hasta el 2012 los dos periódicos locales en papel (Levante y Las Provincias), pero desde entonces, al igual que FEAPSCV, únicamente revisa los medios digitales (a través de Google).

Todas elaboran un *clipping* o dossier, que suelen distribuir a Presidencia, Junta Directiva, y en ocasiones a algunos departamentos.

- Análisis económico: únicamente lo realiza Cruz Roja y para la prensa escrita. Señalan que los resultados obtenidos son de utilidad para el área de proyectos.

- Análisis de contenido: las dos únicas ONGs que utilizan esta técnica son Cruz Roja y Casa Caridad, aunque parcialmente (los temas). Ambas analizan principalmente los temas con los que salen en los medios para valorar los que deben trabajar más, tratando de equilibrar.

La medición y evaluación más completa de sus salidas en los medios es la de Cruz Roja.

Algunos elementos relacionados con los objetivos cualitativos de la publicidad: las ONGs como fuentes informativas, las secciones, temas y frame priorizados

- *Las ONG como fuente para los medios*

Todos los Gabinetes de las ONGs objeto de nuestro estudio han manifestado que se consideran fuente para los medios, y todos han notado que éstos han acudido más a ellos durante la crisis, visibilizando más a sus entidades. Señalamos algunas apreciaciones al respecto:

- Cruz Roja está trabajando incrementar su presencia en los medios en temas relacionados con la pobreza como consecuencia de la crisis (ayuda asistencial en torno a necesidades básicas), pues sobre vienen siendo fuente habitual para temas de socorro y emergencias.
- Cáritas se considera fuente para todos los temas de pobreza y exclusión, más visibles durante la crisis, también con testimonios.
- Casa Caridad es requerida como fuente para tratar sobre la situación de la pobreza en Valencia, para comentar medidas públicas de tipo social, y también para la búsqueda de casos o personas que atraviesen esas situaciones.
- CEARPV se considera fuente para los temas de inmigración y refugiados.
- COCEMFEV y FEAPSCV reflejan que a raíz de la crisis se están convirtiendo en fuente de referencia del sector de la discapacidad ante los medios.

- *Portavoces*

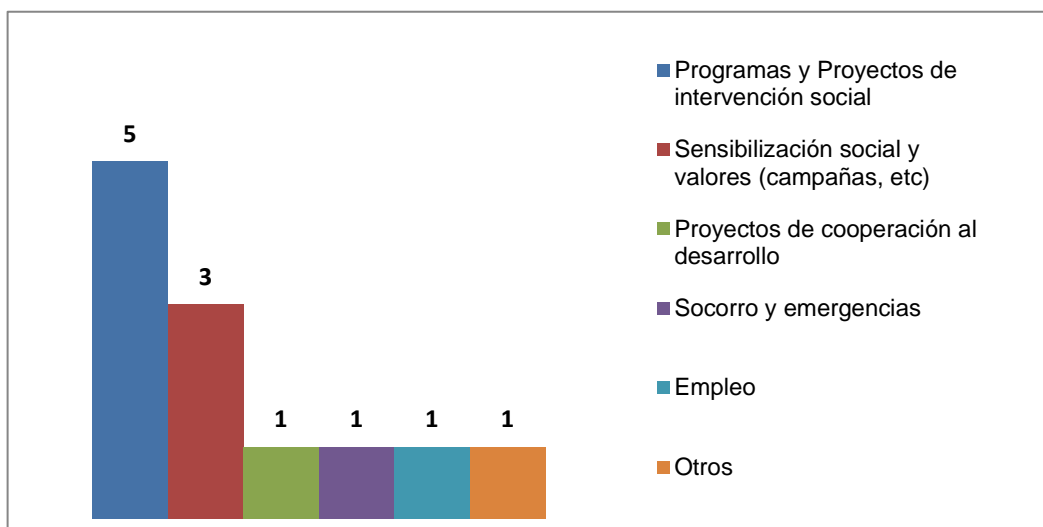
En todos los casos, la función de portavoz principal de la ONG ante los medios la asume el Presidente de la entidad y/o el Director técnico/Gerente; en ocasiones algunos Directores de áreas o departamentos, y escasamente el propio *Dircom* o responsable de comunicación.

Las seis ONGs objeto de nuestro estudio realizan funciones de formación y/o asesoramiento a sus portavoces, bien de manera personalizada, bien participando de acciones formativas tanto a nivel nacional como local.

También preparan a los voluntarios y/o usuarios para poder intervenir y realizar declaraciones cuando lo requieren los medios o resulta oportuno. Como ya hemos señalado, en el caso de Casa Caridad consideran importante que todos los empleados que lo deseen y se sientan capaces -de cualquier nivel del organigrama- puedan intervenir ante los medios, fruto de sentir la entidad como algo propio.

- Principales temas enviados a los medios

Gráfico 14: Principales temas enviados a los medios por los Gabinetes



Como recoge el Gráfico 14, los principales temas enviados a los medios desde los Gabinetes se refieren sobre todo a sus Programas y proyectos de intervención social; les siguen las Campañas o acciones de sensibilización y transmisión de valores; y a continuación acciones/proyectos de Cooperación internacional, Socorros, Emergencias y Empleo. Señalamos algunos datos específicos en torno a los temas:

- Cruz Roja es la ONG que manifiesta una mayor diversificación de temas enviados a los medios.
- Casa Caridad señala que se han posicionado con los medios a través del trabajo de los datos: procesan mucha información y son un referente respecto a los datos de la pobreza en Valencia.
- CEARPV y Cáritas destacan que procuran aprovechar las oportunidades informativas que ofrece la actualidad (para CEARPV los conflictos bélicos internacionales pueden ayudar a visualizar a los inmigrantes residentes en Valencia), o los días claves (Cáritas procura informar de manera especial de sus acciones a través de los días de la mujer, las personas sin hogar, etc.).

- Secciones

Hemos preguntado a los responsables de los Gabinetes si buscan aparecer en alguna sección concreta de los medios, relacionada con los temas enviados. La mayoría señala que dado que no tienen secciones específicas para las ONGs (salvo *Levante*), normalmente aparecen en diversas secciones en función del espacio e intereses de los medios. Algunas manifiestan interés por aparecer en otras ediciones, en fin de semana o programas de radio

especiales para lograr más presencia (Casa Caridad, Cruz Roja y Cáritas), trabajando este aspecto de manera más proactiva (Tabla 42).

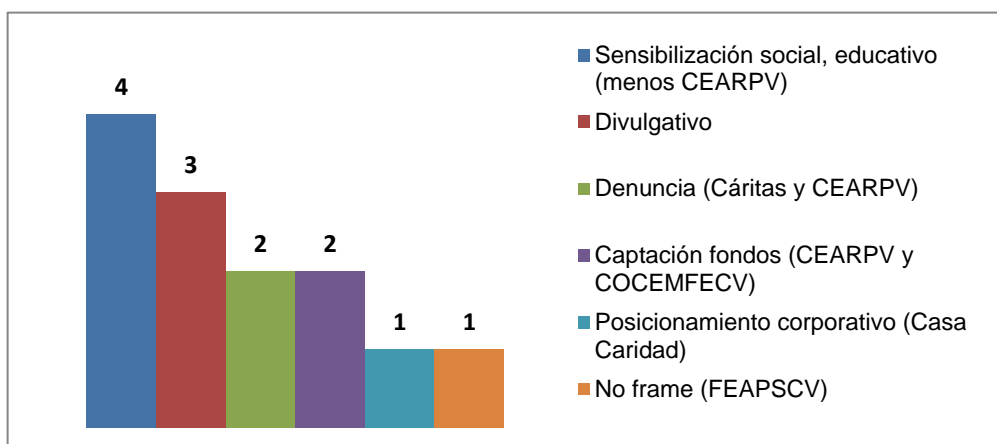
Tabla 42: Apreciaciones de los Gabinetes sobre secciones preferentes para salir en los medios

Cruz Roja	Últimamente tienen como reto salir en Economía: envío de NP relacionadas con nuestra actividad a prensa económica: promoción proyectos empresariales, autoempleo, ayuda a empresas a hacer su Plan de RSC gratuito, asesoramiento en temas de RRHH, etc.
Cáritas	A veces envían artículos de opinión o negocian entrevistas exclusivas con <i>Levante</i> , <i>Las Provincias</i> o <i>Paraula</i> .
Casa Caridad	Intentan encajar la información en el hueco de los medios. Por ej. para temas más extensos en la Edición del fin de semana, la Edición “Juntos” o sección “Solidarios” (<i>Levante</i>). En <i>Las Provincias</i> , en la sección “Así somos”. O programas en Radio.
COCEMFECV	Les gustaría aparecer en secciones sobre temas de los que hablan (por ej. en nuevas tecnologías o playas), no en las especializadas en temas sociales, que es donde más salen.

- *Frames priorizados*

También hemos preguntado a los responsables de los Gabinetes si suelen dar algún enfoque especial a sus informaciones enviadas a los medios.

Gráfico 15: Frames priorizados desde los Gabinetes



Como se aprecia en el Gráfico 15, los principales enfoques de las informaciones enviadas desde los Gabinetes a los medios de comunicación son “sensibilización social” y “divulgativo”. Dos Gabinetes señalan “denuncia” (Cáritas y CEARPV), otros dos “captación de fondos” (CEARPV y COCEMFECV), y uno el “posicionamiento corporativo” (Casa Caridad), que también pretende -de manera indirecta- una repercusión en el aumento de socios.

CEARPV indica que con motivo de la crisis económica han cambiado su enfoque: han pasado de uno más centrado en la sensibilización “a la denuncia dura y búsqueda de fondos”. FEAPSCV no se propone ningún enfoque especial con sus informaciones.

2.2. Resultados de las entrevistas a los periodistas

Una vez realizadas las entrevistas¹ a los responsables de la cobertura sobre temas sociales y ONGs en los diarios de Valencia objeto de estudio (*El País*, *El Mundo*, *ABC*, *Levante* y *Las Provincias*), hemos estructurado el contenido de las respuestas atendiendo a las diversas áreas temáticas en torno a las que se han elaborado las preguntas abiertas del cuestionario:

- a) Orientación de los medios respecto a los temas sociales/ ONGs
- b) Las ONGs como fuentes. Temas solicitados y portavoces
- c) Estrategias e información proactiva generada desde las ONGs: principales temas recibidos en los medios
- d) Principales *frames* (encuadres/enfoques) otorgados por los diarios a las informaciones sobre las ONGs
- e) Géneros periodísticos con los que más tratan las informaciones de las ONGs
- f) Secciones en las que enmarcan principalmente las informaciones de las ONGs
- g) Herramientas y tácticas informativas en la comunicación con las ONGs
- h) Imágenes u otro material gráfico de utilidad en el tratamiento de informaciones sobre ONGs
- i) Recomendaciones de mejora para los Gabinetes de las ONGs desde la perspectiva de los medios de comunicación

a) Orientación de los medios respecto a los temas sociales/ONGs

En primer lugar, nos ha interesado conocer si existe alguna política u orientación editorial en el periódico respecto a las informaciones relativas a las ONGs y sus actividades:

Los profesionales entrevistados de *El País*, *El Mundo*, *ABC* y *Las Provincias* señalan que no tienen ninguna en especial, salvo el criterio de relevancia informativa unido a la actualidad de los mensajes. En *Levante* el periodista señala que el medio siempre ha apostado de manera positiva por este tipo de informaciones, desde hace años.

El periodista de *Las Provincias* apunta que en todo caso a veces intenta “*valencianizar la información, y quizás con la crisis suavizar los asuntos referentes a impagos*”. Por otra parte, el profesional de *El Mundo* explica que su periódico es más bien reactivo a este tipo de informaciones, por considerar que la gente muestra menos interés hacia ellas al sufrir la crisis.

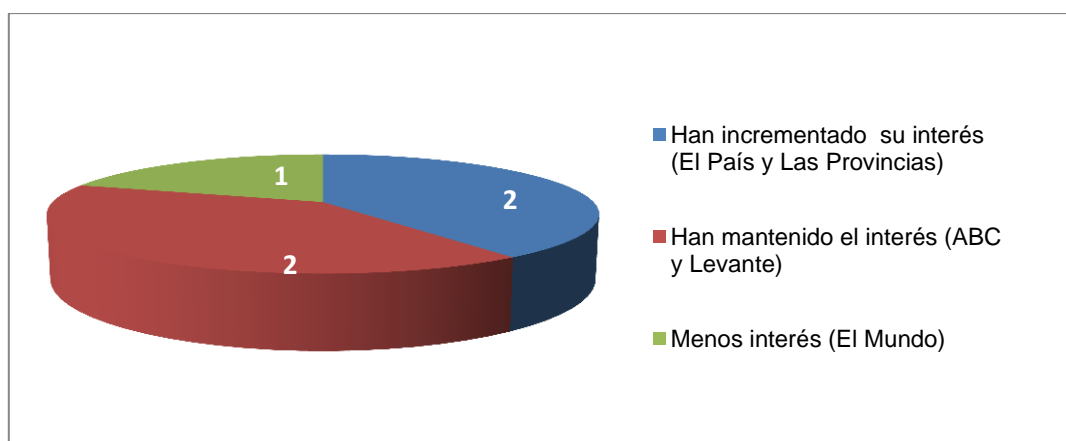
¹ La transcripción de las entrevistas se encuentra recogida en el Anexo 6 del CD adjunto.

Les hemos preguntado además si consideran suficiente la atención prestada por el periódico a este tipo de informaciones:

Todos los profesionales entrevistados pertenecientes a los periódicos objeto de estudio - salvo el de *Levante*- consideran que no llegan a prestar suficiente atención en la práctica a este tipo de informaciones, debido principalmente a la falta de espacio, y en ocasiones a la falta de actualidad de los temas. En *ABC* reconocen que no son proactivos con este tipo de informaciones por falta de personal en la redacción que cubra estos temas. *Levante* - como decíamos- trabaja desde hace años estas informaciones en secciones especializadas: sección semanal “Solidarios”, sección “Integrados”, el Suplemento “Juntos”, o en la edición de fin de semana. En *Las Provincias* apuntan que en ocasiones también deciden publicar algunas informaciones relativas a las ONGs en la edición de fin de semana, que admite más espacio.

Además, hemos querido conocer cómo piensan que ha influido la crisis en su interés respecto a este tipo de informaciones/entidades, y si ha repercutido en el nº de noticias aparecidas en los medios objeto de análisis.

Gráfico 16: Interés de los periodistas por los temas sociales y ONGs durante la crisis



Como se aprecia en el Gráfico 16, los profesionales de *El País* y *Las Provincias* manifiestan que durante la crisis han incrementado su interés por estas informaciones, percibiendo un aumento en el nº de las publicadas como consecuencia de la misma. En *ABC* y *Levante* los periodistas encuestados manifiestan un interés mantenido, pero argumentan motivos diversos: *Levante* muestra un interés constante por este tipo de informaciones, independientemente de la crisis; y en *ABC* se señala que su interés tampoco ha variado respecto a otros momentos por las limitaciones comentadas anteriormente. Por otra parte, el profesional de *El Mundo* reconoce que el medio muestra

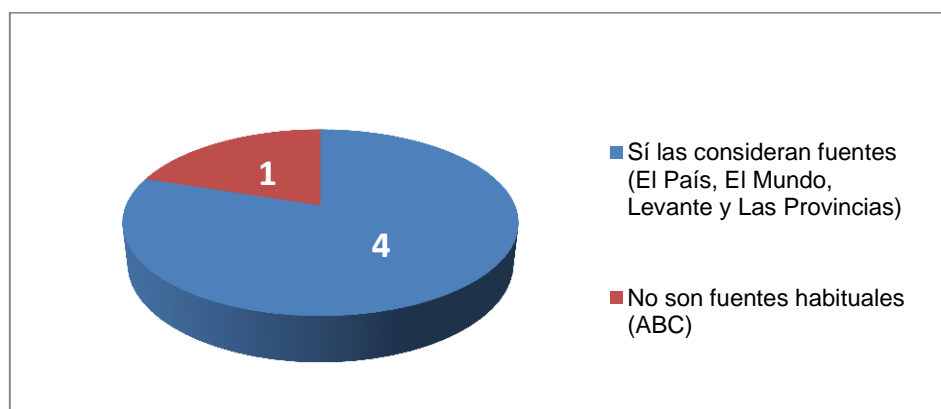
menos interés durante la crisis por este tipo de informaciones, aunque reconoce que se ha publicado más que antes de la misma.

b) Las ONGs como fuentes. Temas solicitados y portavoces

Las ONGs como fuentes

Hemos preguntado si consideran a las ONGs fuentes informativas, y si les merecen más confianza algunas ONGs respecto de otras.

Gráfico 17: Las ONGs consideradas fuentes por parte de las cabeceras



Salvo en ABC -que se limita a publicar lo que les llega- los profesionales del resto de diarios consideran a las ONGs fuentes informativas habituales (Gráfico 17).

Los periodistas de los cinco diarios objeto de estudio señalan que, respecto a las 6 ONGs que constituyen la muestra, la fiabilidad como fuentes es total. No obstante, la mayoría coinciden en apuntar que normalmente despiertan más confianza las ONGs mayores, con una trayectoria y base social más consolidada por:

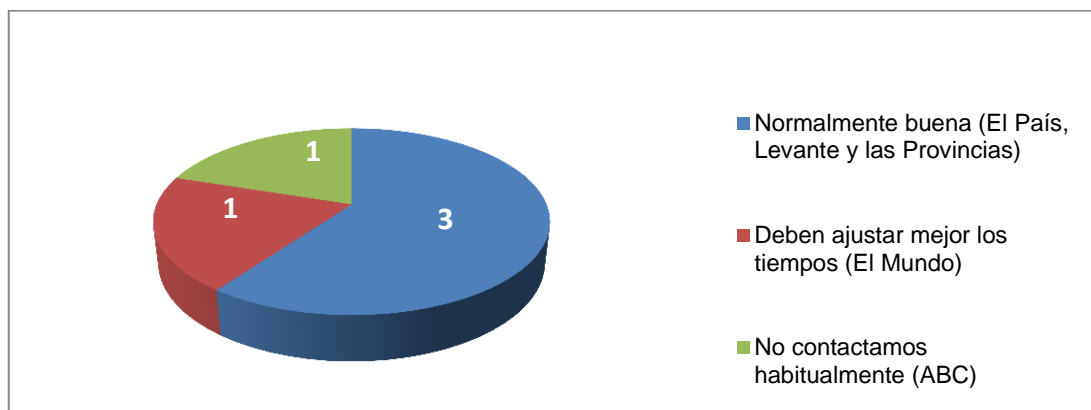
- su experiencia, que puede aportar un mayor conocimiento de los temas
- el elevado número de personas atendidas
- la representatividad de su trabajo con determinados colectivos

El profesional de *País* señala que también puede influir en positivo, a la hora de considerar a una ONG como fuente, la relación con la persona de contacto del Gabinete de comunicación, valorando sobre todo que sea fluida y mantenida en el tiempo.

En ABC el periodista encuestado comenta que apenas acuden a las ONGs como fuentes, por lo que consideran que las Notas de prensa que estén mejor trabajadas por el Gabinete son las que tendrán más probabilidad de publicación.

En cuanto a la calidad de la respuesta por parte de las ONGs cuando desde el diario se contacta con los Gabinetes de comunicación, como refleja el Gráfico 18, los profesionales de *El País*, *Levante* y *Las Provincias* señalan que la respuesta de las ONGs es normalmente positiva. El periodista de *El Mundo* piensa que a veces podrían ajustar mejor los tiempos y ser más conscientes de la velocidad con que se trabaja en el periódico.

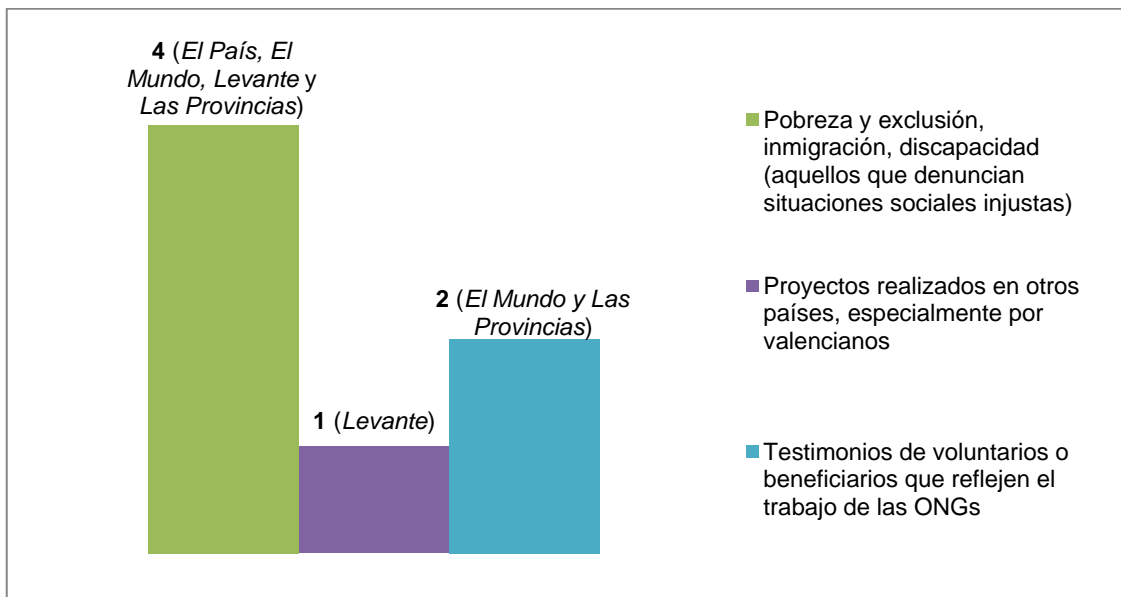
Gráfico 18: Calidad de la respuesta de las ONGs como fuentes



También hemos preguntado a los periodistas si mantienen un contacto personal con los Gabinetes de comunicación de las ONGs, y todos han respondido afirmativamente salvo el de *ABC*, que señala no existe trato personal con la mayoría de las ONGs por lo señalado anteriormente (salvo con Casa Caridad, por conocer personalmente a la responsable de prensa).

Temas solicitados

Nos hemos interesado por los temas sobre los que muestran más interés los diarios al acudir a las ONGs en busca de información, y en general los periodistas de la muestra señalan que les interesan más los temas relacionados con pobreza/exclusión, inmigración, discapacidad, etc. en Valencia y que, como se aprecia el Gráfico 19, tienen que ver con la denuncia o reivindicación de situaciones sociales injustas, en especial en estos momentos de crisis. Los periodistas de *El Mundo* y *Las Provincias* señalan que les interesan y solicitan frecuentemente testimonios de usuarios o voluntarios que ilustren los proyectos o actividades realizadas por las ONGs. Por último, en *Levante* se señala que también se interesan por los proyectos de cooperación internacional, especialmente aquellos en los que intervienen valencianos.

Gráfico 19: Principales temas de interés solicitados a las ONGs

Portavoces

Respecto a la solicitud de portavoces autorizados a las ONGs para tratar los temas o valorarlos, todos los periodistas los solicitan salvo ABC. Los periodistas de *El País*, *El Mundo* y *Las Provincias* añaden que los testimonios de los portavoces les resultan imprescindibles, pues no sólo buscan obtener determinadas informaciones, sino entrevistar a personas con conocimientos sobre los temas tratados y que puedan comentarlos, analizando causas y/o aportando más datos.

También hemos preguntado a los profesionales de los medios si consideran que los Gabinetes de comunicación proporcionan los portavoces más adecuados, y si éstos conocen la dinámica de los medios. Todos (salvo ABC, por la situación señalada anteriormente) consideran que cuando solicitan a una ONG un experto para tratar algún tema, los Gabinetes de comunicación proporcionan normalmente los adecuados. Además señalan que a veces son los propios medios quienes suelen proponer al Gabinete personas concretas a quienes desean entrevistar (Presidente, voluntario, usuarios...).

c) Estrategias e información proactiva generada desde las ONGs: principales temas recibidos en los medios

En primer lugar hemos querido conocer si los periodistas entrevistados han percibido algún cambio en las estrategias de trabajo de los Gabinetes de comunicación de las ONGs respecto a los medios durante los años de la crisis económica, en comparación con años anteriores a la misma.

Como ya se ha comentado, casi todos los periodistas han confirmado un incremento en el envío de notas de prensa motivadas por aspectos relacionados con la crisis y que afectan a las personas que atienden desde sus entidades.

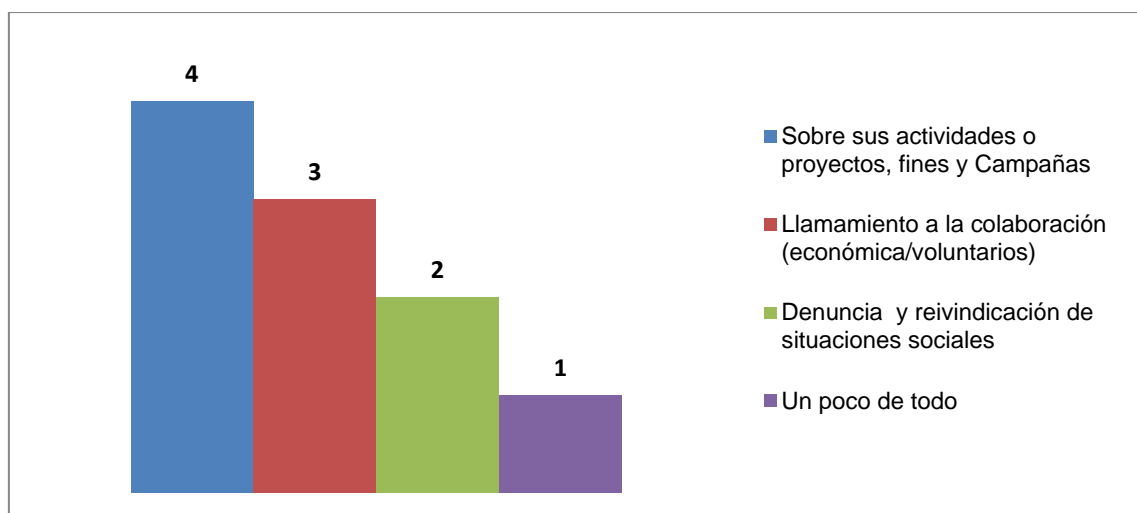
En *ABC* se señala que quizás las ONGs convocan ahora menos ruedas de prensa pensando que no tienen interés para los medios, o que no acudirán por falta de tiempo y recursos. En su opinión, lograrían aumentar la atención e interés de los medios por las mismas si trabajaran más algunos temas, ofreciendo entrevistas más allá de las notas de prensa y proporcionando más datos.

El profesional de *Las Provincias* destaca que se ha notado un incremento de informaciones por parte de las entidades que trabajan con personas discapacitadas.

Temas/contenidos recibidos en los medios de las ONGs

Respecto al tipo de contenidos/temas que se reciben con más frecuencia en las redacciones enviados desde los Gabinetes de las ONGs (Gráfico 20), los profesionales de cuatro diarios señalan que los contenidos/temas enviados mayoritariamente por las ONGs se refieren a sus fines, actividades y proyectos; en segundo lugar, los referentes a petición de colaboración o ayuda (voluntaria y/o económica,) y finalmente los referidos directamente a la denuncia de situaciones sociales.

Gráfico 20: Principales temas/contenidos recibidos en los medios de las ONGs



También hemos preguntado si las ONGs envían temas de escaso interés informativo: el periodista de *El País* señala que a veces las ONGs envían informaciones poco relevantes o secundarias para el periódico, principalmente sobre el tercer mundo o relacionadas con la captación de fondos. Para el profesional de *El Mundo*, mucha información recibida de las ONGs va “directamente a la papelera por falta de interés informativo”, y aclara que realmente los temas no es que carezcan de interés en sí, sino que, a veces, no tienen el enfoque de actualidad que consideran necesario para publicarlos.

En los periódicos locales (*Levante* y *Las Provincias*) se señala en cambio que en general les parecen de interés las informaciones enviadas por las ONGs, y aclaran que las noticias con menor relevancia en cuanto a actualidad diaria tienen cabida en algunas secciones especiales (sobre todo *Levante*); las referentes a proyectos de captación de fondos, por ejemplo, las incluyen en “Breves”. El periodista de *ABC* apunta que las informaciones enviadas por las ONGs tienen un interés similar a las enviadas por otros colectivos.

d) Principales *frames* (encuadres/enfoques) otorgados por los diarios a las informaciones de las ONGs

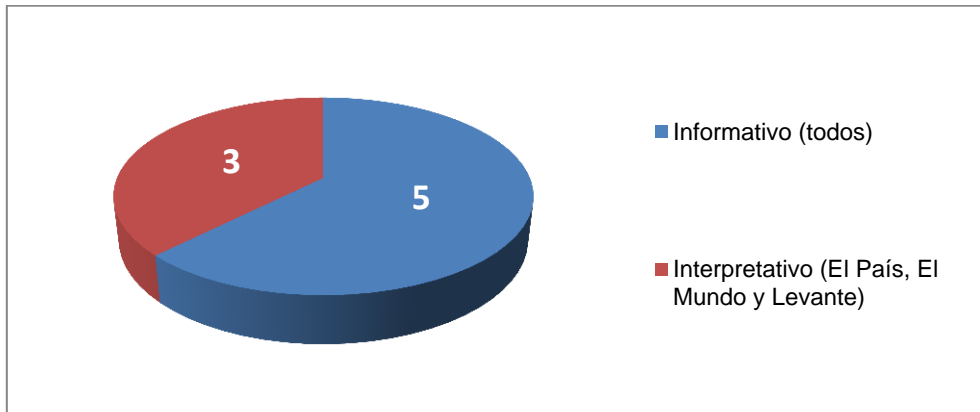
Tabla 43: Principales *frames* otorgados por los medios a las informaciones de las ONGs

<i>El País</i>	Intentamos incidir de manera crítica sobre los problemas.
<i>El Mundo</i>	Intentamos dar un sentido de denuncia, pero no siempre se consigue por el carácter meramente divulgativo y poco reivindicativo de muchas informaciones.
<i>ABC</i>	Divulgamos las informaciones, y aunque no buscamos el sensacionalismo (entendido como desenfoco de la realidad o como transmisión de informaciones de dudosa fiabilidad), sí queremos generar impacto.
<i>Levante</i>	Divulgativo y de sensibilización.
<i>Las Provincias</i>	Pretendemos divulgar sus acciones, pero tratamos de poner las noticias en clave de llamar la atención. Las ONGs dan datos pero hacen pocas valoraciones.

Tal como apuntan los profesionales encuestados (Tabla 43), en general la mayoría de los periódicos intentan enfocar las informaciones relativas a las ONGs en clave divulgativa, de denuncia y sensibilización (este último sobre todo *Levante*).

e) Géneros periodísticos con los que tratan preferentemente las informaciones sobre ONGs

Gráfico 21: Géneros periodísticos preferidos por los medios

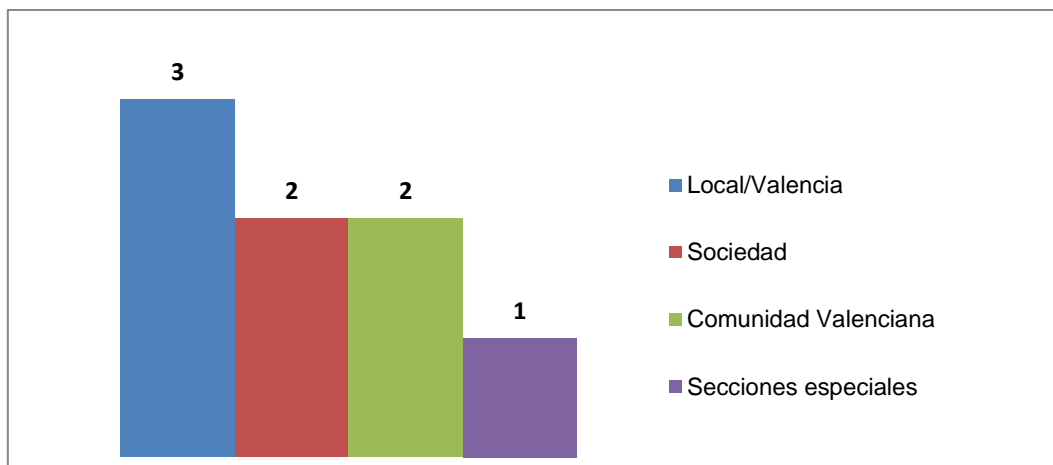


Como recoge el Gráfico 21, el género periodístico preferido de manera unánime por los periodistas de todos los diarios para tratar las informaciones sobre las ONGs, es el informativo (noticias). En el caso de *El País*, *El Mundo* y *Levante* también señalan que utilizan el interpretativo, alternando las noticias con entrevistas o reportajes.

f) Secciones en las que enmarcan principalmente las informaciones de las ONGs

En cuanto a las secciones en las que los diarios objeto de nuestro estudio suelen incluir mayoritariamente las informaciones sobre las ONGs (Gráfico 22), cuatro de ellos las incluyen en las secciones “Local/Valencia” y/o “Comunidad Valenciana”. Los periodistas de *El País* y *El Mundo* señalan que también lo hacen en la sección “sociedad”. *Levante* es el único que cuenta con varias secciones específicas (“Solidarios”; “Integrados”; “Juntos”) donde incluye algunas de estas informaciones.

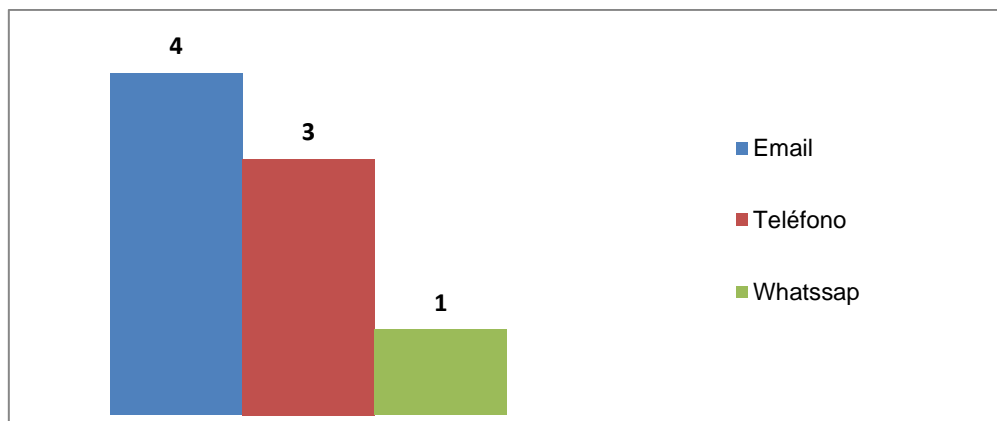
Gráfico 22: Secciones en las que incluyen mayoritariamente las informaciones sobre las ONGs



g) Herramientas y tácticas informativas utilizadas en la comunicación con las ONGs

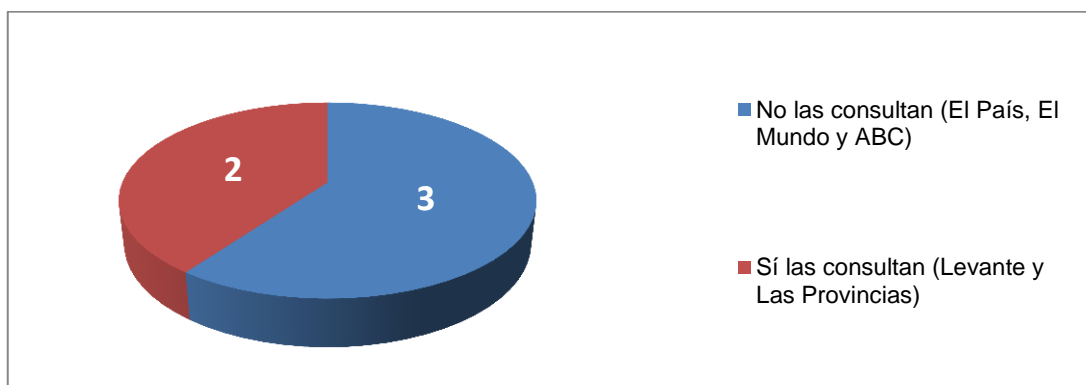
La herramienta preferida por los periodistas para contactar con los Gabinetes (Gráfico 23), es el email, seguida del teléfono. *Las Provincias* utiliza en ocasiones el whatsapp para contactar con algún responsable de Gabinete en las ONG. Ningún periodista de los diarios utiliza las Redes Sociales para relacionarse con los Gabinetes de las ONGs.

Gráfico 23: Herramientas de contacto preferidas para contactar con los Gabinetes



Nos interesaba conocer también si los periodistas de los diarios analizados acceden desde la redacción a las Salas de prensa *on line* alojadas en las webs de las ONGs objeto de nuestro estudio, así como el tipo de contenidos que suelen buscar en ellas.

Gráfico 24: Consulta de las Salas *on line* (secciones comunicación) en las webs de las ONGs



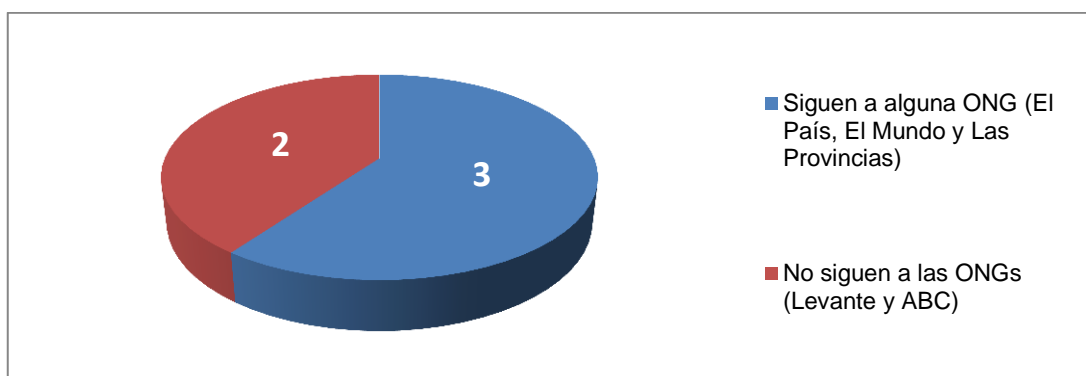
Como hemos señalado en los resultados de las entrevistas a los responsables de los Gabinetes, ninguna ONG objeto de nuestro estudio dispone de una Sala de prensa *on line* como tal, aunque cuentan con diversas secciones relacionadas con la comunicación. Según se recoge en el Gráfico 24, tres de los profesionales entrevistados (*El País*, *El Mundo* y *ABC*) refieren que no suelen consultar dichas secciones alojadas en las webs de las ONGs. En cambio los periodistas de *Levante* y *Las Provincias* señalan que sí suelen

acceder a ellas. En *Levante* explican que sobre todo le resultan útiles las secciones de “Noticias”, pues les parece que las ONGs hacen muchas cosas interesantes que a veces no sacan a la luz. La periodista de *Las Provincias* ha citado a las webs de las ONGs a las que más acude, sobre todo para consultar sus Informes o Boletines (Cáritas, Casa Caridad y Cruz Roja).

Este dato pone de manifiesto que las páginas webs de las ONGs no son sólo un elemento utilizado por los periodistas para documentar información, sino que en ocasiones también se convierten en fuentes de información.

Sobre el seguimiento de las ONGs a través de las redes sociales (Gráfico 25), los profesionales de *El País* y *El Mundo* señalan que suelen seguir a alguna, pero piensan que lo que publican en ellas tiene escaso interés informativo. Cuando quieren saber algo, prefieren llamar directamente a los Gabinetes. En *Las Provincias* se apunta que sólo siguen a Casa Caridad (que es la más activa en Facebook y Twitter). Por otra parte, los periodistas encuestados de *ABC* y *Levante* no siguen a las ONGs en las redes sociales.

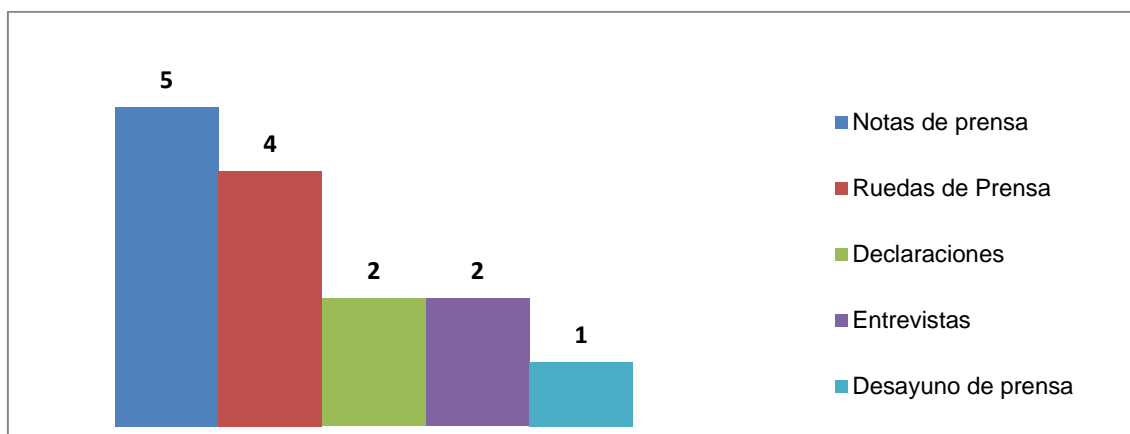
Gráfico 25: Seguimiento de las ONGs en las redes sociales



Tácticas informativas

Nos hemos interesado sobre cuáles son, según los periodistas, las tácticas informativas más utilizadas por parte de las ONGs para trasladar sus mensajes al periódico. Como aparece reflejado en el Gráfico 26, la táctica más utilizada son las notas de prensa, seguidas de las ruedas de prensa (aunque todos coinciden en señalar que las ONGs convocan muy pocas, principalmente para presentar las Memorias, Balance o Informes especiales). Sólo dos periodistas nombran las declaraciones y entrevistas; en *Las Provincias* se refieren a los desayunos de prensa organizados por Casa Caridad para presentar su Memoria o Informe anual.

Gráfico 26: Tácticas informativas preferidas por los periodistas para recibir información de las ONGs

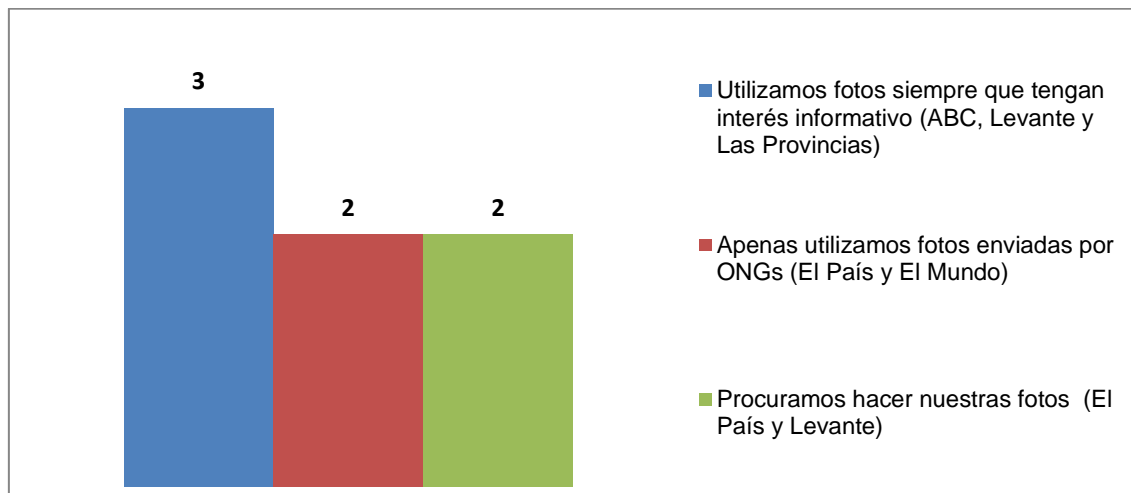


En el caso de *El Mundo*, señala que les permiten preguntar sobre las cuestiones de más interés, y *El País* explica que cuando se convocan con un claro interés informativo permiten aclarar información y establecer una relación más personal con las ONGs. En los mismos términos el periodista de *ABC* también explica que si las ONGs organizaran más ruedas de prensa ofreciendo temas bien desarrollados sobre los que poder realizar un reportaje o entrevista interesante, acudirían.

También hemos querido saber su opinión respecto a si los Gabinetes manejan adecuadamente cada una de las tácticas señaladas, y todos responden afirmativamente.

h) Imágenes u otro material gráfico de utilidad en el tratamiento de informaciones sobre ONGs

Por lo que se refiere a la utilización por parte de la redacción de las imágenes u otro material gráfico enviado por las ONGs al acompañar las notas de prensa, etc. (Gráfico 27), tres de los periodistas encuestados (*ABC*, *Levante* y *Las Provincias*) explican que no tienen inconveniente en utilizar las imágenes enviadas por los Gabinetes, siempre que tengan interés informativo. Dos de ellos intentan hacer sus propias fotos siempre que les resulte posible: *El País*, porque desea distinguirse del resto, y *Levante* en el caso de las entrevistas personales. Por otra parte *El Mundo* señala que apenas utilizan las fotos enviadas por las ONGs por falta de interés informativo.

Gráfico 27: Utilización de las fotografías y material gráfico enviado por las ONGs

Respecto a la utilización de otro tipo de materiales como gráficos, cuadros, etc., *Las Provincias* es el único diario donde se señala que suelen incluir los enviados por las ONGs, pues en *El País*, *El Mundo* y *Levante* se apunta que suelen elaborarlos o modificarlos en la propia redacción. El periodista de *ABC* explica que el programa de maquetación que tiene el periódico no permite incluir este tipo de material.

i) Recomendaciones de mejora para los Gabinetes de las ONGs desde la perspectiva de los medios de comunicación

Hemos pedido a los periodistas de los diarios entrevistados que sugieran alguna recomendación dirigida a los Gabinetes de las ONGs para potenciar sus relaciones con la prensa, a la hora de trasladar sus mensajes.

Tabla 44: Recomendaciones de mejora de los periodistas a los Gabinetes

El País	Respecto a los temas, ser más incisivos y denunciar situaciones. A veces se les pasan cosas que serían noticia y tienen credibilidad.
El Mundo	Que ante lo que quieren contar, piensen en qué puede interesar al medio de comunicación.
ABC	<ul style="list-style-type: none"> - No pasarse por "defecto" a la hora de enviar información. - Internet es una oportunidad ilimitada para difundir sus mensajes: las web de los periódicos. - No dejar de producir contenidos que sean realmente interesantes y noticiosos para los medios.
Levante	Como conocedores de la realidad social, informar con carácter de denuncia pidiendo solución de los problemas. Entendemos que a veces pueden tener muchos compromisos o frenos.
Las Provincias	<ul style="list-style-type: none"> - Que proporcionen datos claros y sobre todo comparativos - Testimonios - Información de actualidad

Como recoge la Tabla 44, los periodistas de *El País* y *Levante* insisten en que las ONGs deberían ser más incisivas en la denuncia de las situaciones, puesto que son quienes mejor conocen la realidad social. En *El Mundo*, *ABC* y *Las Provincias* recomiendan la producción de contenidos que puedan interesar realmente al medio por su mayor noticiabilidad y actualidad. *Las Provincias* añade la oportunidad de potenciar el aporte de datos y testimonios.

En general, todos los profesionales entrevistados han puesto de manifiesto que Cruz Roja, Cáritas y Casa Caridad son, de entre las ONGs nombradas como objeto de nuestro estudio, a las que más acuden como fuentes por su trayectoria, conocimiento de los temas y número de personas atendidas.

2.3. Resultados del análisis de contenido

Los datos obtenidos del análisis de contenido aplicado a la nuestro objeto de estudio han sido trabajados estadísticamente con el programa SPSS. Se detallan a continuación los resultados más relevantes vinculados a las hipótesis y objetivos de nuestra investigación.

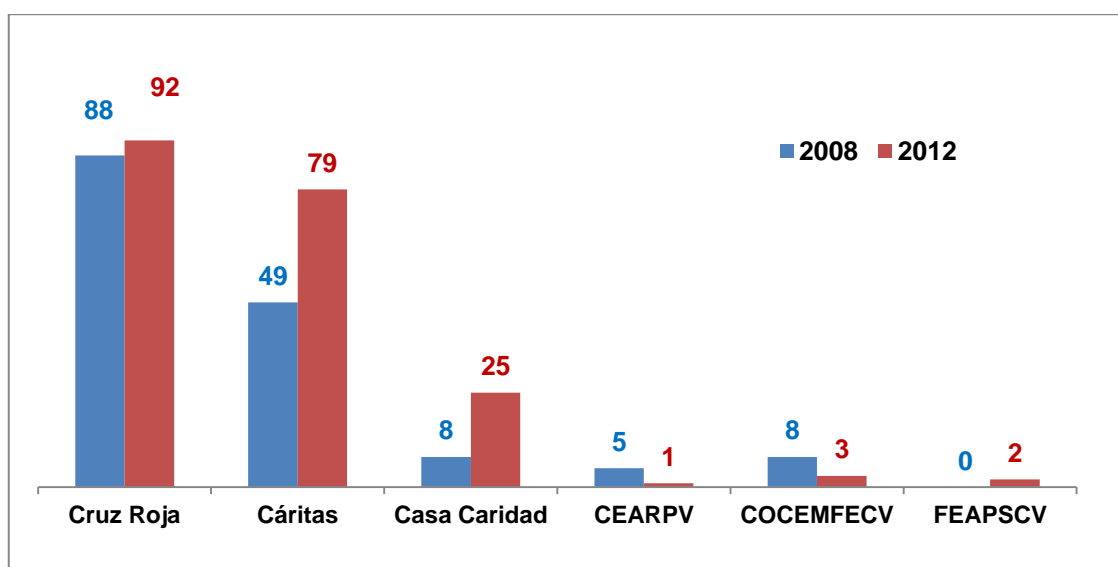
2.3.1. Cobertura informativa

La cobertura obtenida por las seis ONGs objeto de nuestro estudio en los 5 periódicos analizados (siguiendo el método de la “semana construida”) ha sido de 360 textos.

Como se aprecia en el Gráfico 28, las ONGs que han obtenido una mayor cobertura han sido: Cruz Roja (180 informaciones: 88 en el 2008 y 92 en el 2012) y Cáritas (con 128 informaciones: 49 en el 2008 y 79 en el 2012), seguidas a distancia por Casa Caridad (con 33 informaciones: 8 en el 2008 y 25 en el 2012). Las tres ONGs restantes (CEARPV, COCEMFECV Y FEAPSCV) han obtenido una escasa cobertura en los diarios analizados (entre 13 informaciones en el 2008 y 6 en el 2012).

Respecto a la comparación entre los dos años objeto de nuestro análisis (2008 y 2012), han sido cuatro las ONGs que han experimentado un incremento en su cobertura: Cáritas, Cruz Roja, Casa Caridad y FEAPSCV, siendo especialmente significativo en Casa Caridad (el triple). En cambio la cobertura ha disminuido en los casos de CEARPV y COCEMFECV.

Gráfico 28: Cobertura informativa obtenida por las ONGs (años 2008 y 2012)



Desglosamos a continuación el número total de unidades de análisis encontradas (360) por cada cabecera y año¹:

Tabla 45: Unidades informativas encontradas por años (2008 y 2012), cabeceras y ONGs

ONGs	Cruz Roja		Cáritas		Casa Caridad		CEAR PV		COCEMFE CV		FEAPS CV		TOTAL	
	08	12	08	12	08	12	08	12	08	12	08	12	08	12
<i>El País</i>	16	24	9	14		2	2	1	1			2	28	43
<i>El Mundo</i>	4	15	1	6	1	1			1				7	22
<i>ABC</i>	7	8	5	9	1	3			1				14	20
<i>Levante</i>	21	8	16	16	1	5	3		3	3			44	32
<i>Las Provincias</i>	40	37	18	34	5	14			2				65	85
TOTAL	88	92	49	79	8	25	5	1	8	3		2	158	202

Según recoge la Tabla 45, en todos los diarios ha habido un incremento de las informaciones publicadas en el año 2012, salvo en *Levante*. Los diarios en los que las ONGs han obtenido una mayor cobertura informativa ambos años han sido *Las Provincias* y *Levante*, seguidos de *El País*. Los periódicos *El Mundo* y *ABC* son los que menos informaciones han publicado sobre las ONGs objeto de nuestro estudio.

Por otra parte podemos señalar que Cruz Roja, Cáritas, Casa Caridad y COCEMFE CV han aparecido en informaciones publicadas por los cinco diarios analizados. CEARPV sólo ha aparecido en *El País* y *Levante*, y FEAPS únicamente en *El País*.

2.3.2. Análisis categorial

a) Fuentes en la información

Como señalamos en la ficha del análisis de contenido, hemos analizado las siguientes variables relacionadas con las fuentes:

¹ Para simplificar la aparición de datos en las Tablas, cuando nos refiramos al 2008 y 2012 señalaremos en algunas "08" y "12" respectivamente.

a. 1. Firma de la información (fuente manifiesta)

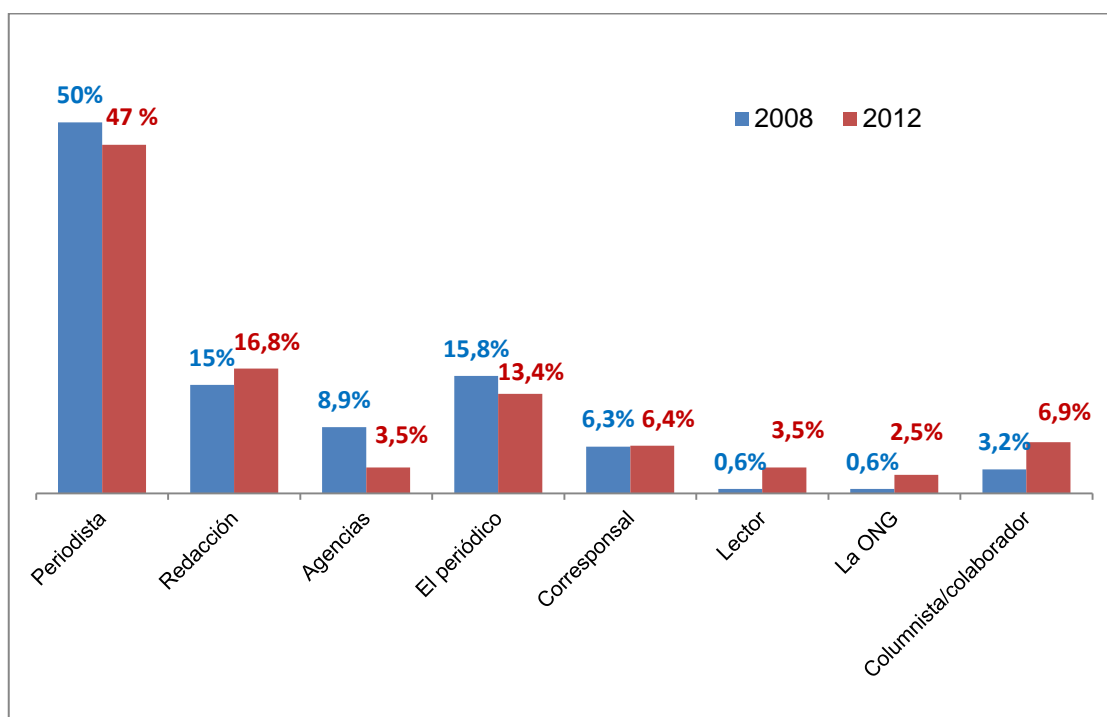
Tabla 46: Firma de las informaciones (2008 y 2012 juntos)

Firma de la información	Porcentaje
Periodista	48,3
Redacción (Valencia/Madrid/otra)	15,8
Agencias	5,8
El periódico (sin firma)	14,4
Corresponsal	6,4
Lector	1,9
Miembro de una ONG	1,7
Columnistas o colaborador periódico	5,3
Otros	0,3
Total	100,0

Según se aprecia en la Tabla 46, la principal firma de la información en la mayoría de los textos encontrados es un “periodista” del medio, seguido de la “redacción” y “el periódico (sin firma)”.

Si desglosamos los resultados en los dos años analizados (Gráfico 29), se confirma lo ya señalado, encontrando en el 2012 un aumento en las informaciones cuya firma son las ONGs o columnista/colaborador (más adelante se conocerá que se trata de cartas al director/editoriales).

Gráfico 29: Firma de las informaciones (desglose 2008 y 2012)



Por lo que se refiere a las cabeceras de periódicos (Tabla 47), los datos coinciden también con lo señalado en todos los casos. La mayoría de informaciones cuya fuente es un “corresponsal”, corresponden a *El País* y *El Mundo*, diarios de difusión nacional que cubren informaciones internacionales.

Tabla 47: Firma de las informaciones por cabeceras

Fuente manifiesta	<i>El País</i>	<i>El Mundo</i>	<i>ABC</i>	<i>Levante</i>	<i>Las Provincias</i>
Periodista	52,1%	44,8%	50%	32,9%	54,7%
Redacción (Valencia/Madrid/otra)	9,9%	17,2%	11,8%	19,7%	17,3%
Agencias	1,4%	0	0	15,8%	5,3%
El periódico (sin firma)	8,5%	10,3%	26,5%	23,7%	10,7%
Corresponsal	21,1%	17,2%	0	0	2%
Lector	4,2%	3,1%	0	0	2%
Miembro de una ONG	0	0	0	2,6%	2,7%
Columnistas o colaborador periódico	2,8%	6,9%	11,8%	3,9%	5,3%
Otros	0	0	0	1,3%	0

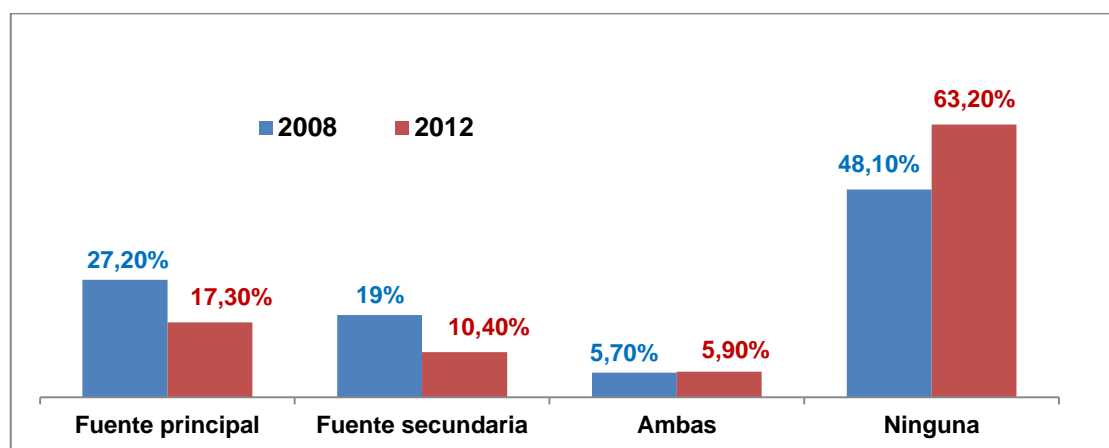
a. 2. Las ONGs como fuente citada (principal, secundaria o ambas)

Tabla 48: Las ONGs como fuente citada (2008 y 2012 juntos)

Las ONGs como fuente citada	Porcentaje
Principal	21,7
Secundaria	14,2
Ambas	5,8
Ninguna	58,3
Total	100,0

Según se recoge en la Tabla 48, en el total de informaciones analizadas, el porcentaje de informaciones que no citan a las ONGs como fuentes (58,3%) es superior que el que sí lo hace (41,7%).

Gráfico 30: Las ONGs como fuente citada (desglose 2008 y 2012)



Al desglosar los datos entre los dos años analizados (Gráfico 30) se aprecia cómo en el año 2012, a pesar de ser mayor el número de informaciones publicadas sobre las ONGs, es incluso más elevado el porcentaje de las mismas en que no aparecen citadas como fuentes (63%), lo que pone de manifiesto que, durante la crisis, los medios han otorgado menos protagonismo a las ONGs al elaborar las informaciones.

a. 3. Fuentes principales citadas

Tabla 49: Fuente principal citada (2008 y 2012 juntos)

Fuente principal citada	Porcentaje
No hay fuentes principales mencionadas	25,6
Fuentes oficiales (instituciones)	20,0
Cruz Roja	9,4
Cáritas	10,8
Casa Caridad	3,9
CEARPV	,8
COCEMFE CV	2,2
FEAPSCV	,3
Otras ONGs	5,0
Periodista/medio de comunicación	3,3
Fuentes oficiales (políticos)	7,8
Ciudadanos	6,4
Beneficiarios ONGs	1,1
Personajes cierta relevancia públicas	1,4
Otros	1,9
Total	100,0

Al conocer quienes aparecen como fuentes principales citadas en el total de informaciones analizadas (Tabla 49), los porcentajes más relevantes corresponden a “fuentes oficiales (instituciones)” y a “no hay fuentes principales mencionadas”.

Tabla 50: Fuente principal citada (desglose 2008 y 2012)

Fuente principal citada	2008	2012
No hay fuentes principales mencionadas	19,6%	30,2%
Fuentes oficiales (instituciones)	20,9%	19,3%
Cruz Roja	12%	7,4%
Cáritas	12%	9,9%
Casa Caridad	3,2%	4,5%
CEARPV	1,9%	0%
COCEMFECV	3,8%	1,7%
FEAPSCV		0,4%
Otras ONGS	6,3%	4,0%
Periodista/medio de comunicación	1,9%	4,5%
Fuentes oficiales (políticos)	5,7%	9,4%
Ciudadanos	7,6%	5,4%
Beneficiarios ONGs	1,3%	1,2%
Personajes cierta relevancia públicas	0,4%	2%
Otros	3,2%	1,7%

Si desglosamos las fuentes principales citadas en los dos años analizados (Tabla 50), en el 2012 se incrementan y predominan los textos sin presencia de las ONGs objeto de estudio como fuente citada.

Por otra parte se observa que Cáritas es la más citada como fuente principal, seguida de Cruz Roja y Casa Caridad, si bien en el 2012 las dos primeras aparecen en un porcentaje menor y Casa Caridad en uno mayor. En el caso de COCEMFECV, a pesar de haber obtenido una escasa cobertura ambos años, su peso como fuente en los textos donde aparece tiene cierta relevancia (en un 3,8% de informaciones en 2008, y en un 1,7% en el 2012).

a. 4. Fuentes secundarias citadas

En la Tabla 51 hemos analizado hasta 3 fuentes secundarias citadas en cada unidad informativa (FS 1, FS 2 y FS 3) y los datos confirman en términos generales lo señalado sobre las fuentes principales citadas.

En primer lugar observamos que, ambos años, los porcentajes mayores corresponden a informaciones en las que “no hay fuentes secundarias mencionadas”. A continuación les siguen algunas de las ONGs objeto de estudio: las que aparecen en un porcentaje mayor de informaciones son Cruz Roja y Cáritas (aunque en el 2012 en un porcentaje menor); a continuación Casa Caridad, que en cambio en el 2012 es más citada como fuente secundaria que en el 2008. También se observa en el 2012 un incremento de las “fuentes oficiales (instituciones y políticos)”.

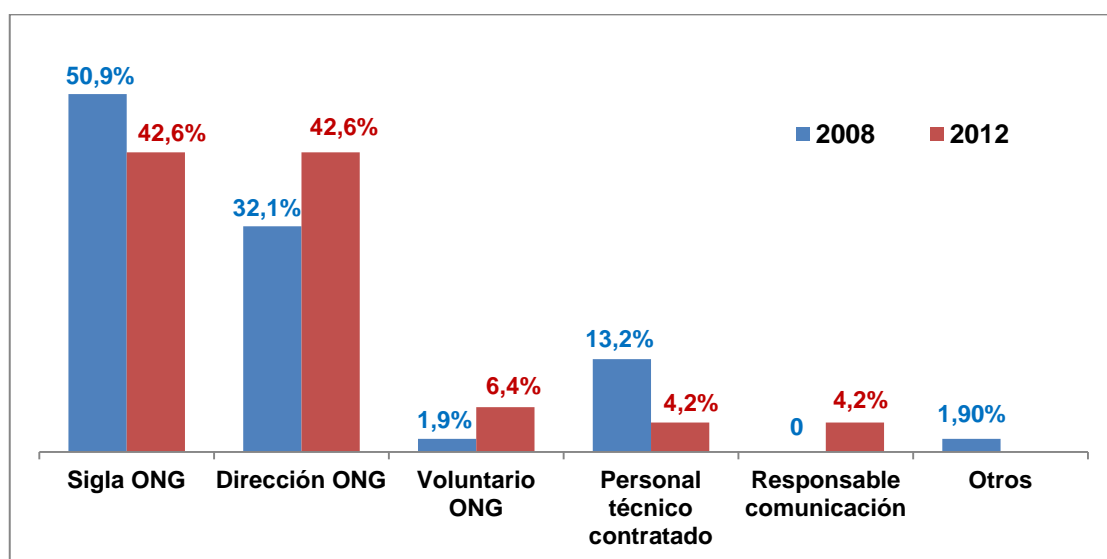
Tabla 51: Fuentes secundarias citadas en 2008 y 2012

FUENTES secundarias	2008			2012		
	FS1	FS2	FS3	FS1	FS2	FS3
No hay FS mencionadas	46,8%	78,5%	86,1%	51,5%	88,1%	96,5%
Fuentes oficiales (Instituciones)	5%	5,1%	2,5%	12,4%	1%	
Fuentes oficiales (políticos)	7,6%	3,2	1,9%	10,9%	0,5%	
Cruz Roja	9,5%	3,2%	0,6%	5,4%	2,5%	0,5%
Cáritas	7,6%	1,9%	1,3%	2,5%	0,5%	0,5%
Casa Caridad	2,5%		0,6%	4%		
CEARPV	1,3%			0,5%		
COCEMFECV	0,6%					
FEAPSCV					0,5%	
Otras ONGs	4,4%	3,2%	1,3%	3%	1,5%	0,5%
Periodista	1,3%	0,6%	0,6%	2%	0,5%	0,5%
Ciudadanos	4,3%	1,3%	1,9%	3,5%	2%	0,5%
Beneficiarios ONGs	3,8%		1,3%	1%	1%	0,5%
Socios/donantes	1,9%			2,5%		
Voluntarios ONGs		0,6%	0,6%		1%	
Personajes de relevancia pública	1%	2,5%		2,5%	0,5%	
Otros	3,2%		1,3%	1%	0,5%	0,5%

A la luz de los resultados obtenidos sobre las ONGs como fuentes (principales o secundarias), podemos señalar que en la práctica los medios han acudido menos a las ONGs como fuentes para elaborar las informaciones en el 2012, dando prioridad a otras como las oficiales, entre otras.

a. 5. Las ONGs que aparecen citadas como fuente principal

Gráfico 31: Cómo son citadas las ONGs que aparecen como fuente principal (ambos años)



Hemos querido conocer cómo aparecen citadas las ONGs en las informaciones donde son fuente principal, y como se aprecia en el Gráfico 31, en los dos años objeto de estudio las ONGs aparecen citadas en más de un 80% de las informaciones con “la sigla de la ONG” y “dirección de la ONG”. En ocasiones aparece como portavoz ante los medios algún “personal técnico contratado” (en especial en el 2008) o “voluntario de la ONG” (destacan en el 2012).

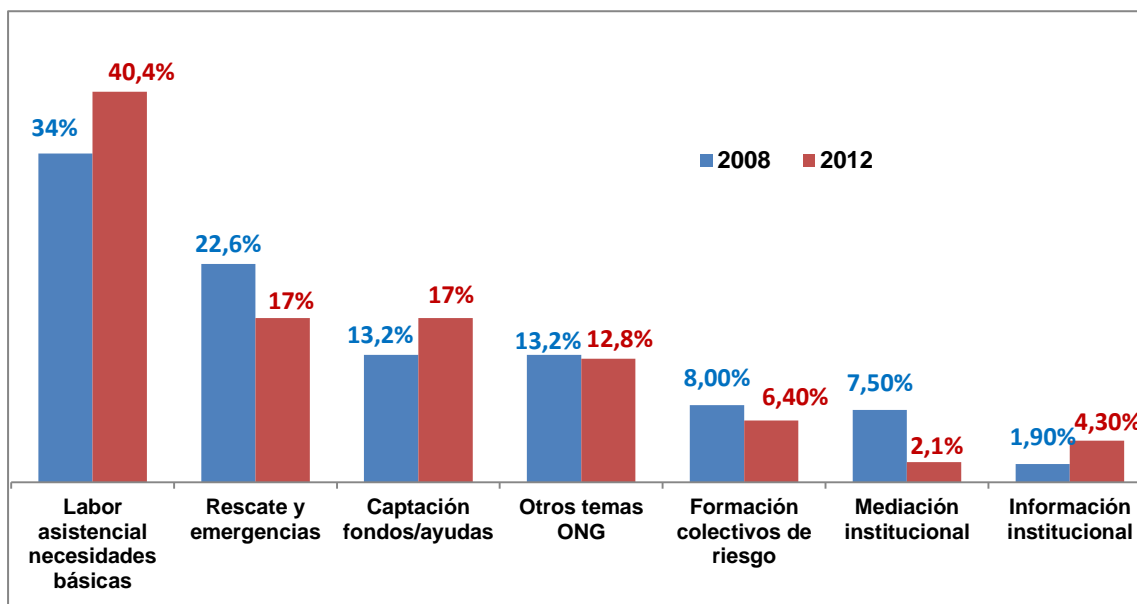
Si desglosamos el dato por ONGs (Tabla 52), se confirma lo ya señalado. Destaca Cáritas por ser la ONG en que aparece citada como fuente la mayoría de las veces la “dirección de la ONG”, dato que confirma lo señalado por la propia entidad.

Tabla 52: Cómo son citadas las ONGs que aparecen como fuente principal (desglose por ONGs)

En la primera ONG citada como fuente principal	Cruz Roja	Cáritas	Casa Caridad	CEAR PV	COCEMFE CV	FEAPS CV
La sigla de la ONG	52,9%	33,3%	64,3%	100%	44,4%	
Dirección de la ONG (Presidente, Vicerpres...)	23,5%	56,4%	28,6%		33,3%	
Voluntario ONG	5,9%	5,1%				
Personal técnico contratado	17,8%	5,1%	7,1%			
Responsable comunicación ONG					11,1%	100%
Otros					11,1%	

En relación a los principales temas sobre los que aportan información las ONG citadas como fuente principal los dos años analizados (Gráfico 32) observamos que en el 2012 se incrementan dos de los temas más relacionados con la crisis (“labor asistencial en torno a necesidades básicas” y “captación de fondos/concesión de ayudas”). En cambio el tema “rescate/emergencias y/o ayuda humanitaria”, aunque también aparece en un porcentaje elevado de informaciones, se reduce en el 2012.

Gráfico 32: Sobre qué informan las ONGs citadas como fuente principal (desglose por años)



Si nos centramos en las diferentes ONGs (Tabla 53), los temas sobre los que aportan mayoritariamente información como fuentes son:

- Cáritas y Casa Caridad sobre “labor asistencial en torno a las necesidades básicas”
- Cruz Roja sobre “rescate y emergencias”
- CEARPV sobre acciones de “mediación institucional”
- COCEMFECV y FEAPS sobre temas relativos a la “captación de fondos y/o ayudas”

Las ONGs que tratan una mayor variedad de temas como fuentes principales son Cruz Roja, seguida de Cáritas. Todas menos CEARPV informan sobre temas relacionados con “captación de fondos”, que en el caso de COCEMFECV y FEAPSCV suponen entre el 66% y 100% del contenido de las informaciones en que son citadas como fuentes, dato que puede relacionarse con la situación económica del sector durante la crisis. Esta cierta

coincidencia entre los temas y ONGs puede manifestar una cierta especialización en dichas temáticas por parte de cada una.

Tabla 53: Sobre qué informan las ONGs citadas como fuente principal (desglose por ONGs)

La ONG citada como fuente principal informa sobre	Cruz Roja	Cáritas	Casa Caridad	CEARPV	COCEMFE CV	FEAPSCV
Labor asistencial necesidades básicas	5,9%	64,1%	71,4%			
Formación a colectivos en riesgo	11,8%	5,1%	7,1%			
Rescate y emergencias	58,8%					
Mediación institucional	2,9%			100%	11,1%	
Captación fondos	5,9%	10,3%	14,3%		66,7%	100%
Información institucional	2,9%	5,1%				
Otros temas relativos ONG	11,8%	15,4%	7,1%		22,2%	

b) Temas tratados

En cuanto a los temas tratados en las unidades informativas en que aparecen las ONGs, hemos distinguido entre:

- Temática principal y temática secundaria
- Personajes/sujetos principales y personajes/sujetos secundarios

b.1. *Temática principal*

Tabla 54: Temática principal de la unidad informativa (2008 y 2012 juntos)

Temáticas principales en la unidad informativa	Porcentaje
Labor asistencial necesidades básicas	15,6
Rescate y emergencias	15,8
Otros temas relativos ONG	12,8
Captación fondos/concesión ayudas	11,9
Formación miembros de la entidad	1,1
Formación colectivos de riesgo	2,8
Mediación institucional	1,9
Formación institucional ONG	1,7
Otros temas no relacionados directamente con ONG	36,4
Total	100,0

El mayor porcentaje de informaciones (Tabla 54) tiene como temática principal a las ONGs, destacando “labor asistencial necesidades básicas”, “rescate y emergencias” y captación de fondos/ayudas”. También hay un porcentaje destacado de informaciones que tiene como temática principal “otros temas no relacionados directamente con las ONGs”. Este dato se confirma para todas las cabeceras analizadas, por lo cual no incluimos cuadro.

Tabla 55: Temática principal de la unidad informativa (desglose 2008 y 2012)

Temáticas principales en la unidad informativa	2008	2012
Labor asistencial necesidades básicas	15,2%	15,8%
Rescate y emergencias	19,6%	12,9%
Captación fondos/concesión ayudas	10,1%	13,4%
Formación miembros de la entidad	0	2%
Formación colectivos de riesgo	4,4%	1,5%
Mediación institucional	3,2%	1%
Formación institucional ONG	1,3%	2%
Otros temas relativos ONG	12%	13,4%
Otros temas no relacionados directamente con ONG	34,2%	38,1%

Si desglosamos el dato por años (Tabla 55), se confirma lo ya señalado aunque observamos que en el 2012 se incrementa el porcentaje de informaciones referentes a “captación de fondos/concesión de ayudas”, y en cambio se reduce el correspondiente a “rescate/emergencias y/o ayuda humanitaria”; ambos datos podrían estar relacionados con la influencia de la crisis.

Tabla 56: Temática principal de la unidad informativa (desglose por ONGs)

Temática principal de la unidad informativa	Cruz Roja	Cáritas	Casa Caridad	CEARPV	COCEMFEV	FEAPSCV
Labor asistencial necesidades básicas	3,9%	29,7%	33,3%	,0%	,0%	,0%
Formación miembros de la entidad	0%	2,3%	,0%	,0%	9,1%	,0%
Formación colectivos de riesgo	2,8%	3,9%	,0%	,0%	,0%	,0%
Rescate y emergencias	31,7%	,0%	,0%	,0%	,0%	,0%
Mediación institucional	,0%	,0%	,0%	83,3%	18,2%	,0%
Captación fondos/concesión ayudas	4,4%	15,6%	21,2%	,0%	63,6%	50%
Formación institucional ONG	1,7%	1,6%	3%	,0%	,0%	,0%
Otros temas relativos ONG	11,7%	15,6%	9,1%	16,7%	9,1%	,0%
Otros temas no relacionados directamente con ONG	43,9%	31,3%	33,3%	,0%	,0%	50%

Al conocer los resultados por ONGs (Tabla 56), entre los demás temas principales relacionados su trabajo en los dos años objeto de análisis destacan los siguientes:

- Cáritas y Casa Caridad, aparecen sobre todo en informaciones que tratan temas relativos a “labor asistencial en torno a necesidades básicas” y “captación de fondos/ayudas”.
- En Cruz Roja destaca la temática de “rescate y emergencias”.
- CEARPV sobre todo aparece vinculada a “mediación institucional”, especialmente en el 2008.
- COCEMFECV y FEAPSCV figuran principalmente en textos sobre “captación de fondos/ayudas”.

Estos datos confirman lo señalado anteriormente respecto a la coincidencia entre temas y algunas ONGs como muestra de una posible especialización en dichas temáticas por parte de estas entidades.

b.2. Temática secundaria

Tabla 57: Temática secundaria de la unidad informativa (2008 y 2012 juntos)

Temáticas secundarias en la unidad informativa	Porcentaje
Captación fondos/ayudas	18,6
Rescate y emergencias	10,3
Labor asistencial necesidades básicas	8,3
Formación miembros entidad	,4
Formación colectivos en riesgo	2,0
Mediación institucional	5,9
Información institucional ONG	3,2
Otros temas relativos ONG	30,4
Otros temas no relacionados directamente ONG	20,9
Total	100,0

En el caso de las temáticas secundarias (Tabla 57) los mayores porcentajes de informaciones sobre el trabajo de las ONGs ambos años se refieren a “captación de fondos ayudas”. Este dato se confirma además para todas las cabeceras analizadas, por lo que no incluimos cuadro.

Tabla 58: Temática secundaria de la unidad informativa (desglose 2008 y 2012)

Temáticas secundarias en la unidad informativa	2008	2012
Captación fondos/concesión ayudas	12,2%	23,9%
Labor asistencial necesidades básicas	5,2%	10,9%
Rescate y emergencias	12,2%	8,7%
Formación miembros de la entidad	0,9%	0%
Formación colectivos de riesgo	3,5%	0,7%
Mediación institucional	9,6%	2,9%
Formación institucional ONG	1,7%	4,3%
Otros temas relativos ONG	32,2%	29%
Otros temas no relacionados directamente con ONG	22,6%	19,6%

La Tabla 58 muestra cómo ha sido en el 2012 cuando se ha producido el incremento de la temática secundaria “captación de fondos”, junto a “labor asistencial en torno a necesidades básicas”, disminuyendo en cambio “rescate y emergencias”, datos todos que parecen estar relacionados directamente con la crisis.

Tabla 59: Temática secundaria de la unidad informativa (desglose por ONGs)

Temática secundaria de La unidad informativa	Cruz Roja	Cáritas	Casa Caridad	CEARPV	COCEMFEVCV	FEAPSCV
Labor asistencial necesidades básicas	4,2%	10,3%	25%	,0%	,0%	,0%
Formación miembros de la entidad	0%	1%	,0%	,0%	,0%	,0%
Formación colectivos de riesgo	1,7%	3,1%	,0%	,0%	,0%	,0%
Rescate y emergencias	22%	,0%	,0%	,0%	,0%	,0%
Mediación institucional	6,8%	1%	,0%	0%	75%	,0%
Captación fondos/concesión ayudas	6,8%	27,8%	41,7%	0%	12,5%	50%
Formación institucional ONG	5,1%	2,1%	0%	0%	0%	0%
Otros temas relativos ONG	24,6%	37,1%	25%	100%	12,5%	50%
Otros temas no relacionados directamente con ONG	28,8%	17,5%	8,3%	0%	0%	0%

Según se aprecia en la Tabla 59 al desglosar los datos por ONGs, se confirma lo ya señalado. Los temas secundarios más destacados en las diferentes ONGs son:

- Cruz Roja: sobre todo “tareas de rescate/emergencias y/o humanitarias”.

- Casa Caridad y Cáritas aparecen en un buen número de informaciones con temática secundaria sobre “captación de fondos/concesión de ayudas” y en segundo lugar sobre “labor asistencial en torno a necesidades básicas”.
- COCEMFECV sobre todo “mediación institucional” y “captación fondos”.
- FEAPSCV “captación de fondos”

Es decir, las temáticas secundarias vienen a confirmar lo ya señalado sobre las principales.

b.3. Personajes/sujetos principales

Tabla 60: Personajes/sujetos principales mencionados en la unidad informativa (2008 y 2012 juntos)

Personajes/sujetos principales mencionados en la unidad informativa	Porcentaje
Inmigrantes y/o minorías raciales	14,4
Políticos o responsables instituciones públicas	9,2
Ciudadanos	6,9
Personas afectadas por catástrofes humanitarias	5,6
Familias (sin especificar colectivo)	5,6
Cruz Roja	5,0
Cáritas	5,3
Mujeres en situación de riesgo	2,8
Personas con discapacidad	4,4
Ancianos	1,7
Personas con problemas drogodependencia	0,3
Reclusos y ex-reclusos	1,4
Desempleados (sin especificar colectivo)	4,2
Personas sin hogar (sin especificar colectivo)	2,2
Menores (niños/jóvenes)	2,2
Voluntarios y/u otros miembros entidad	4,7
Personajes cierta relevancia pública	3,6
Casa Caridad	1,7
COCEMFECV	,3
Otras ONGs	3,6
Otros	15,0
Total	100,0

Hemos analizado la presencia de personajes/sujetos en las informaciones sobre las ONGs, según los criterios ya señalados en la metodología. Los que aparecen con presencia principal en un porcentaje mayor de informaciones (Tabla 60) son los “inmigrantes y/o minorías raciales”, seguidos de los “políticos o responsables de instituciones públicas” y “ciudadanos”. Después las “personas afectadas por catástrofes

humanitarias”, las “familias”, así como “Cáritas” y “Cruz Roja” (como sujetos mencionados).

Tabla 61: Personajes principales mencionados en la unidad informativa (desglose 2008 y 2012)

Personajes/sujetos principales mencionados en la unidad informativa	2008	2012
Inmigrantes y/o minorías raciales	19,6%	10,4%
Políticos o responsables instituciones públicas	7,6%	10,4%
Personas afectadas por catástrofes humanitarias	7,6%	4%
Ciudadanos	5,1%	8,4%
Familias (sin especificar colectivo)	3,2%	7,4%
Desempleados (sin especificar colectivo)	1,9%	5,9%
Personas con discapacidad	8,2%	1,5%
Cruz Roja	5,7%	4,5%
Cáritas	1,9%	7,9%
Casa Caridad		3%
Otras ONGs	2,5%	4,5%
Voluntarios y/u otros miembros entidad	5,1%	4,5%
Personajes cierta relevancia pública	1,9%	5%
Ancianos	1,3%	2%
Personas con problemas drogodependencia	0,6%	0%
Reclusos y ex-reclusos	2,5%	0,5%
Personas sin hogar (sin especificar colectivo)	2,5%	2%
Menores (niños/jóvenes)	3,8%	1%
Mujeres en situación de riesgo	3,8%	2%
COCEMFECV	0%	0,5%
Otros	15,2%	14,9%

Al desglosar los datos en los dos años analizados (Tabla 61) se confirma lo ya señalado, observándose en el 2012 una disminución de los sujetos “inmigrantes” incremento de informaciones cuyo sujeto principal son “ciudadanos”, “familias” y “desempleados”, datos que parecen estar directamente relacionados con la influencia de la crisis. También las “personas con discapacidad” han sido sujetos principales en un porcentaje destacado de informaciones, pero especialmente en el año 2008.

Aunque sólo tres ONGs aparecen como sujetos mencionados en un porcentaje de las informaciones (Cáritas, Cruz Roja y Casa Caridad), de algún modo se las podría considerar sujetos mediadores que dan voz a los principales beneficiarios de sus acciones. Destaca el incremento de Cáritas y Casa Caridad en el 2012, dato que podría relacionarse con los colectivos que atienden, más afectados por la crisis. CEARPV y FEAPSCV no aparecen como sujetos principales de ninguna información.

b.4. Personajes/sujetos secundarios

Tabla 62: Personajes secundarios mencionados en la unidad informativa (desglose 2008 y 2012)

Personajes/sujetos secundarios	2008			2012		
	PS1	PS2	PS3	PS1	PS2	PS3
Cruz Roja	25,2%	25,9%	21,1%	17,4%	31,3%	16,2%
Cáritas	10,2%	11,8%	5,3%	15,9%	19%	8,1%
Políticos o responsables instituciones	11,6%	9,4%	10,5%	11,8%	8,7%	5,4%
Voluntarios/miembros entidad	10,2%	9,4%	26,3%	3,6%	6,1%	2,7%
Familias	4,8%	1,2%		4,6%	3,5%	8,1%
Desempleados	0,7%	1,2%		1,5%	2,6%	2,7%
Menores	1,4%	1,2%		5,6%	0,9%	10,8%
Casa Caridad	2%	2,4	5,3%	5,6%	0,9%	8,1%
Mujeres en situación riesgo	4,8%	1,2%		1%	4,3%	2,7%
Personas con discapacidad	2%	1,2%		1,5%	0,9%	
Inmigrantes/minorías raciales	3,4%	7,1%		2,1%	5,2%	
Ancianos	1,4%	1,2%		1%	1,7%	2,7%
Personas con drogodependencias	0,7%	2,4%				
Reclusos y ex reclusos						
Personas sin hogar	1,4%	2,4%	5,3%	1,5%	2,6%	2,7%
Personajes cierta relevancia pública	1,9%	2,4%		4,95%	0,9%	
Otros	0,7	3,5%	10,5%	4,6%		2,7%
Casa Caridad	2%	2,4	5,3%	5,6%	0,9%	8,1%
CEARPV	0,7%	1,2%		0,5%		
COCEMFECV	2,7%	1,2%				2,7%
FEAPSCV				0,5%		2,7%
Otras ONGs	3,4%	12,9%	10,5%	2,1%	3,5%	13,5%

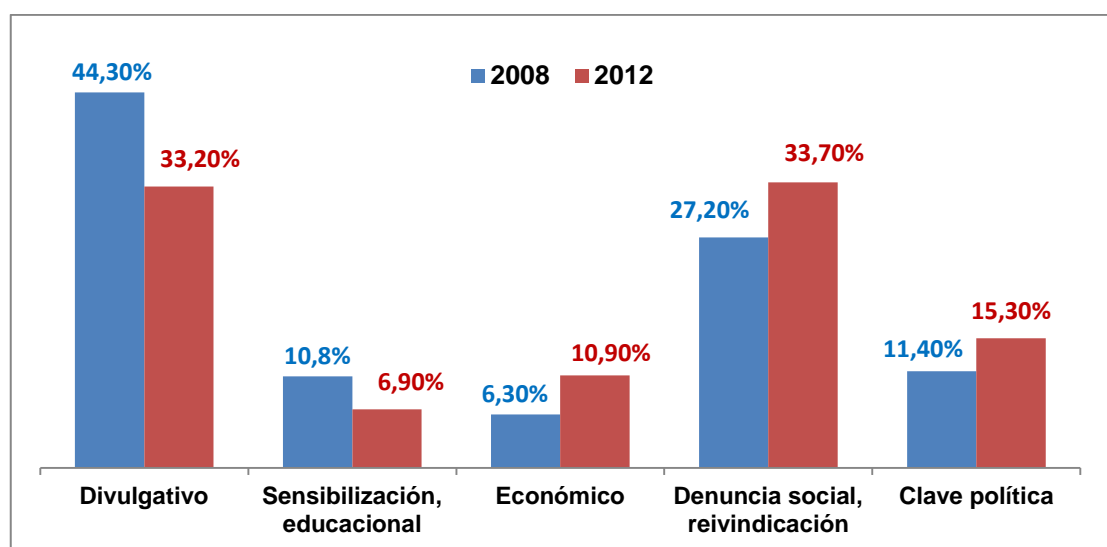
En la Tabla 62 recogemos hasta 3 personajes/sujetos que figuran secundariamente en las unidades informativas objeto de estudio. Los datos más relevantes se refieren a dos ONGs que aparecen como sujetos secundarios en un porcentaje elevado de las mismas: Cruz Roja y Cáritas (en este caso se incrementa notablemente en 2012). A continuación destaca el protagonismo de los “políticos o representantes públicos” y el de los “voluntarios/miembros de la entidad”. Tal como sucedía en el estudio de los sujetos principales, también se ha producido un incremento en 2012 de “familias”, “desempleados” y “menores”, por ser colectivos especialmente vulnerables ante la crisis.

Del resto de las ONGs objeto de estudio, a más distancia también Casa Caridad figura más en el 2012, y CEARPV y COCEMFECV son mencionadas como sujeto secundario en varias informaciones (en especial en el 2008); FEAPCV sólo en el 2012.

c) *Frame*Tabla 63: *Frames* priorizados en las unidades informativas (2008 y 2012 juntos)

<i>Frame</i>	Porcentaje
Divulgativo (fines y/o proyectos ONG...)	38,1
Denuncia social, reivindicación	30,8
Clave política	13,6
Educacional (sensibilizar, concienciar...)	8,6
Económico (captación fondos, contexto económico...)	8,9
Total	100,0

En términos generales (Tabla 63), los principales enfoques otorgados por los diarios a la mayoría de las informaciones han sido el “divulgativo”, muy seguido del de “denuncia social, reivindicación”, y después “clave política”.

Gráfico 33: *Frames* priorizados en las unidades informativas (desglose 2008 y 2012)

Al desglosar los datos por años (Gráfico 33), aunque se confirma lo señalado anteriormente, se observa que en el 2012 aumentan las informaciones que obtienen un enfoque de “denuncia social”, “clave política” y “económico” (predominando en casi un 60% de las informaciones), y en cambio se reducen las informaciones con *frame* “divulgativo”, datos que pueden estar relacionados con la situación de crisis económica.

En este caso hemos obtenido también datos sobre los *frames* otorgados por cada diario a las informaciones sobre las ONGs (Tabla 64):

Tabla 64: Frames priorizados en las unidades informativas (desglose por cabeceras)

<i>Frame</i>	<i>El País</i>	<i>El Mundo</i>	<i>ABC</i>	<i>Levante</i>	<i>Las Provincias</i>
Divulgativo (fines y/o proyectos ONG...)	21,1%	27,6%	44,1%	43,4%	44%
Educacional (sensibilizar/concienciar)	4,2%	3,4%	11,8%	7,9%	11,3%
Económico (captación fondos, contexto económico...)	2,8%	3,4%	5,9%	10,5%	12,7%
Denuncia social, reivindicación	53,5%	37,9%	23,5%	30,3%	20,75%
Clave política	18,3%	27,6%	14,7%	7,9%	11,3%

- *El País* y *El Mundo* encuadran la mayoría de sus informaciones con un *frame* de “denuncia social, reivindicación”, seguido de “divulgativo”, y ambos diarios también publican un porcentaje considerable de informaciones con un enfoque “en clave política”.

- En *ABC*, *Levante* y *Las Provincias* el porcentaje mayor de informaciones tienen un enfoque “divulgativo” y en segundo lugar de “denuncia social, reivindicación”.

Tabla 65: Frames priorizados en las unidades informativas (desglose por ONGs)

<i>Frame</i>	<i>Cruz Roja</i>	<i>Cáritas</i>	<i>Casa Caridad</i>	<i>CEARPV</i>	<i>COCEMFE CV</i>	<i>FEAPSCV</i>
Divulgativo (fines y/o proyectos ONG...)	57,8%	21,9%	12,1%	0	9,1%	0
Educacional (sensibilizar/concienciar)	8,9%	8,6%	9,1%	16,7%	0	0
Económico (captación fondos, contexto económico...)	4,4%	10,9%	30,3%	0	0	0
Denuncia social, reivindicación	14,4%	42,2%	45,5%	83,3%	81,8%	100%
Clave política	14,4%	16,4%	3%	0	9,1%	0

Si atendemos a los *frames* por ONGs (Tabla 65), en la mayoría de las informaciones en que aparece Cruz Roja el *frame* es “divulgativo”, y el que predomina en las informaciones sobre el resto de las ONGs es “denuncia social, reivindicación”, seguido de “clave política” (16,4%). En el caso de Casa Caridad, destaca en segundo lugar el enfoque “económico”.

Tabla 66: Relación entre *frames* y temáticas principales en las unidades informativas²

Temáticas principales en la unidad informativa	Frames				
	Divulgativo (fines y/o proyectos ONG...)	Educacional (sensibilizar concienciar)	Económico (captación fondos, contexto económico)	Denuncia social, reivindicación	Clave política
Labor asistencial necesidades básicas	15	1	2	37	1
Formación miembros de la entidad	2	2	0	0	0
Formación colectivos de riesgo	2	5	1	2	0
Rescate y emergencias	42	1	0	10	4
Mediación institucional	0	0	0	6	1
Captación fondos/concesión ayudas	5	0	21	14	3
Formación institucional ONG	4	1	0	1	0
Otros temas relativos ONG	11	13	3	12	7
Otros temas no relacionados directamente con ONG	56	8	5	29	33

Al poner en relación el *frame* con la temática principal de las unidades informativas (Tabla 66), encontramos los siguientes resultados:

- La mayoría de las informaciones cuyos temas principales se refieren a la “labor asistencial y de necesidades básicas” realizada por las ONGs, se encuadran con enfoque “denuncia social, reivindicación”, seguidas de un enfoque “divulgativo”.
- Las informaciones que mayoritariamente tienen como tema principal “rescate y emergencias” (casi todas de Cruz Roja) tienen un enfoque “divulgativo”, aunque algunas de “denuncia social” (cuando se refieren a catástrofes humanitarias).
- Las informaciones en torno a la “Captación de fondos/ayudas” tienen sobre todo un enfoque de “contexto económico” y de “denuncia social, reivindicación”.

² En esta Tabla hemos querido señalar el número de informaciones aparecidas en lugar de porcentajes, para no distorsionar la interpretación de los datos.

- Hay un número elevado de informaciones que tratan sobre “temas no relacionados directamente con las ONGs” y la mayoría tienen un enfoque de “denuncia social” y “clave política” (62), aunque también un buen número de ellas tienen enfoque “divulgativo” (56).

d) Secciones

Tabla 67: Secciones en que aparecen las unidades informativas (2008 y 2012 juntos)

Secciones	Porcentaje
Comunidad Valenciana	20,0
Local/Valencia	19,4
Local/Comarcas provincia Valencia	13,9
Sociedad	9,4
Portada	0,6
Internacional/Mundo	8,3
Nacional/España	7,2
Opinión	7,5
Economía	1,1
Cultura	1,4
Solidaridad	2,5
Deportes	1,1
Suplementos/Dossier especial (Juntos, The New York Times...)	2,8
Sucesos	1,9
Otros	2,8
Total	100,0

El porcentaje mayor de unidades informativas sobre las ONGs (Tabla 67) se encuentran ubicadas en las secciones locales (“Comunidad Valenciana”, “Local/Valencia”, “local/comarcas”) y a continuación en “Sociedad”, lo que parece apuntar que las ONGs analizadas son fuentes para los medios principalmente en cuestiones que se publican en secciones locales. Es escaso el porcentaje de informaciones aparecidas ambos años en las secciones de “solidaridad” (Integrados/Solidarios/Juntos), que corresponden al diario *Levante*.

Tabla 68: Secciones en que aparecen las unidades informativas (desglose 2008 y 2012)

Secciones	2008	2012
Comunidad Valenciana	23,4%	17,3%
Local/Valencia	10,8%	26,2%
Local/Comarcas provincia Valencia	17,7%	10,9%
Sociedad	10,8%	8,4%
Opinión	5,1%	9,4%
Portada	0,6%	0,5%
Internacional/Mundo	8,9%	7,9%
Nacional/España	8,2%	6,4%
Economía	0	2%
Cultura	0,6%	2%
Solidaridad	3,8%	1,5%
Deportes	0,6%	1,5%
Suplementos/Dossier especial (Juntos, The New York Times...)	4,4%	1,5%
Sucesos	4,4%	0
Otros	0,6%	4,5%

Al desglosar el dato por años (Tabla 68), en el 2012 se observa un incremento del porcentaje de informaciones aparecidas en las secciones “Local/Valencia”, y en secciones dedicadas a “Opinión”.

Tabla 69: Secciones en que aparecen las unidades informativas (desglose por cabeceras)

Secciones	<i>El País</i>	<i>El Mundo</i>	<i>ABC</i>	<i>Levante</i>	<i>Las Provincias</i>
Portada	1,5%				0,5%
Internacional/Mundo	21,1%	24,1%	5,9%	2,6%	2,7%
Nacional/España	16,9%	10,3%	8,8%	6,6%	2%
Comunidad Valenciana	32,4%	3,4%	62,8%	31,6%	2%
Local/Valencia		34,5%	2,9%	18,4%	30%
Local/Comarcas provincia Valencia				5,3%	30,7%
Opinión	7%	13,8%	2,9%	5,3%	8,7%
Sociedad	16,9%	0	11,8%	6,6%	8,7%
Economía	2,8%	3,4%			0,5%
Cultura	1,4%	3,4%			2%
Solidaridad				11,8%	
Deportes		3,4%			2%
Suplementos/Dossier especial (Juntos, The New York Times...)				2,6%	5,3%
Sucesos				2,6%	3,3%
Otros		3,4%	5,9%	6,6%	1,6%

Respecto a las secciones preferidas por cada diario para ubicar las informaciones sobre las ONGs (Tabla 69), se confirma lo señalado anteriormente y destaca el porcentaje elevado de informaciones que *El País* y *El Mundo* ubican en las secciones “Nacional” e “Internacional”. Por otra parte, *Levante* y sobre todo *Las Provincias* son los únicos diarios que utilizan la sección “Local/comarcas provincia Valencia” para un elevado número de informaciones.

Tabla 70: Secciones en que aparecen las unidades informativas (desglose por ONGs)

Secciones	Cruz Roja	Cáritas	Casa Caridad	CEARPV	COCEMFE CV	FEAPSCV
Portada	1,10%					
Contraportada						
Internacional/Mundo	14,40%	3,10%				
Nacional/España	11,10%	3,10%		33,30%		
Comunidad Valenciana	18,90%	18,80%	15,20%	50%	45%	50%
Local/Valencia	17%	21,10%	30%		18%	
Local/VLC/comarcas	15,60%	17,20%				
Opinión	3,30%	13,30%	12,10%			
Política						
Sociedad	5%	13,30%	12,10%	16,70%	18,20%	50%
Economía	1,70%	0,80%				
Cultura	1,10%	0,80%	6,10%			
Solidaridad	2,80%	1,60%			18,20%	
Deportes	1,10%		6,10%			
Suplem. Especiales	1,10%	3,10%	12,10%			
Sucesos	3,90%					
Otros	1,70%	3,90%	6,10%			

En cuanto a los resultados obtenidos para cada ONG (Tabla 70), los resultados generales coinciden con los señalados anteriormente. Se aprecian algunos datos concretos:

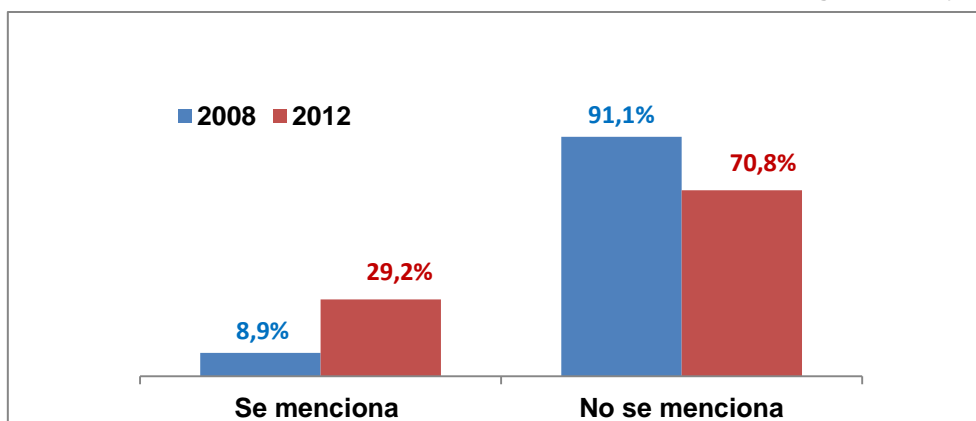
- Se constata que el porcentaje mayor de informaciones aparecidas en las secciones de “Internacional” y “Nacional” corresponden a Cruz Roja, y alguna a CEARPV (“nacional”).
- Las únicas informaciones aparecidas en “Portada” corresponden a Cruz Roja.
- Los porcentajes más elevados de informaciones aparecidas en “Opinión” y en “Suplementos especiales” se refieren a Cáritas y Casa Caridad.

Las ONGs que aparece en una mayor variedad de secciones son Cruz Roja y Cáritas, seguidas de Casa Caridad.

e) Mención de la crisis económica

Teniendo en cuenta los objetivos de nuestro trabajo, hemos considerado de interés conocer si se hace mención expresa de la crisis económica en las informaciones aparecidas sobre las ONGs en los dos años analizados.

Gráfico 34: Mención de la crisis económica en las unidades informativas (desglose 2008 y 2012)



Según se aprecia en el Gráfico 34 aunque el porcentaje de informaciones en el que no se menciona la crisis es mayor en ambos años, hay un notable incremento en la mención de la misma durante el 2012: un 20,3%.

Tabla 71: Mención de la crisis económica en las unidades informativas (desglose por ONGs)

Se menciona la crisis económica	Sí	No
Cruz Roja	4,4%	95,6%
Cáritas	39,1%	60,9%
Casa Caridad	36,4%	63,6%
CEARPV	,0%	100,0%
COCEMFECV	18,2%	81,8%
FEAPSCV	50,0%	50,0%

Si ponemos el dato en relación con las ONGs, el dato más destacable (Tabla 71) es que los porcentajes mayores de informaciones en que se menciona expresamente la crisis económica corresponden a Cáritas y Casa Caridad. El dato de FEAPSCV es poco relevante pues se trata de 2 informaciones.

Tabla 72: Mención de la crisis económica en las unidades informativas (desglose por cabeceras)

Se menciona la crisis económica	Sí	No
<i>El País</i>	28,2%	71,8%
<i>El Mundo</i>	31,0%	69,0%
<i>ABC</i>	29,4%	70,6%
<i>Levante</i>	17,1%	82,9%
<i>Las Provincias</i>	14,0%	86,0%

Como se aprecia en la Tabla 72, los datos señalados se confirman para todas las cabeceras de periódicos: en las cinco es mayoría el porcentaje de informaciones en que no se menciona la crisis, siendo *El Mundo* quien más la menciona.

2.3.3. Análisis de la intensidad formal

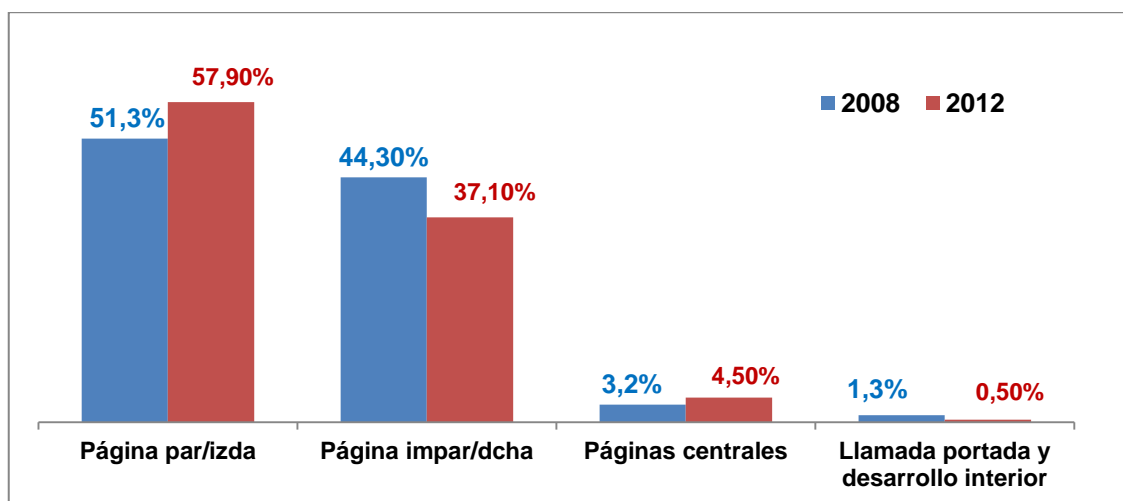
a) Ubicación

Tabla 73: Ubicación de las informaciones (juntos 2008 y 2012)

Ubicación	Porcentaje
Página par/izquierda	55,0
Página impar/derecha	40,3
Páginas centrales/varias páginas	3,9
Llamada en Portada y desarrollo interior	0,8
Total	100,0

Como se puede apreciar en la Tabla 73, la intensidad concedida a las informaciones sobre las ONGs en términos de ubicación por parte de las cabeceras seleccionadas es baja, ya que el porcentaje mayor de las mismas aparecen en páginas “pares”, seguidas de “impares”.

Gráfico 35: Ubicación de las informaciones (desglose 2008 y 2012)



Al desglosar el dato por años (Gráfico 35) se confirma lo ya señalado, habiendo un ligero incremento de las aparecidas en las “pares” y “páginas centrales” en el año 2012.

Tabla 74: Ubicación de las informaciones (desglose por ONGs)

Ubicación	Cruz Roja	Cáritas	Casa Caridad	CEARPV	COCEMFE CV	FEAPSCV
Página par	52,2%	60,2%	54,5%	66,7%	45,5%	0
Página impar	42,2%	35,2%	45,5%	33,3%	54,5%	50%
Páginas centrales/ varias páginas	3,9%	4,7%	0	0	0	50%
Llamada en portada y desarrollo interior	1,7%	0	0	0	0	0

Al desglosar los resultados por ONGs (Tabla 74), cabe destacar que la mayoría de las informaciones aparecidas ambos años en “páginas centrales/varias páginas” corresponden a Cruz Roja y Cáritas, y las únicas con “llamada en portada y desarrollo interior” (ubicación que capta más la atención) se refieren a Cruz Roja.

Tabla 75: Ubicación de las informaciones (desglose por cabeceras)

Ubicación	<i>El País</i>	<i>El Mundo</i>	<i>ABC</i>	<i>Levante</i>	<i>Las Provincias</i>
Página par	40,8%	69%	67,6%	61,8%	52,7%
Página impar	45,1%	31%	29,4%	36,8%	44,6%
Páginas centrales /varias páginas	11,3%		2,9%	1,40%	2,7%
Contraportada	0	0	0	0	0
Llamada en portada y desarrollo interior	2,8%	0	0	0	0

Si desglosamos los datos por cabeceras de periódicos (Tabla 75) se confirman los resultados anteriormente comentados, otorgando todas ellas una intensidad baja a las ONGs en cuanto a ubicación.

Cabe destacar que las pocas informaciones aparecidas con “llamada en portada y desarrollo interior” corresponden a *El País*, y las escasas ubicadas en “páginas centrales/varias páginas” aparecen en todos los diarios menos en *El Mundo*.

Se constata que *El País* es el diario que posiciona de manera más destacada las informaciones sobre las ONGs en términos de ubicación, y *El Mundo* el que menos las destaca al respecto.

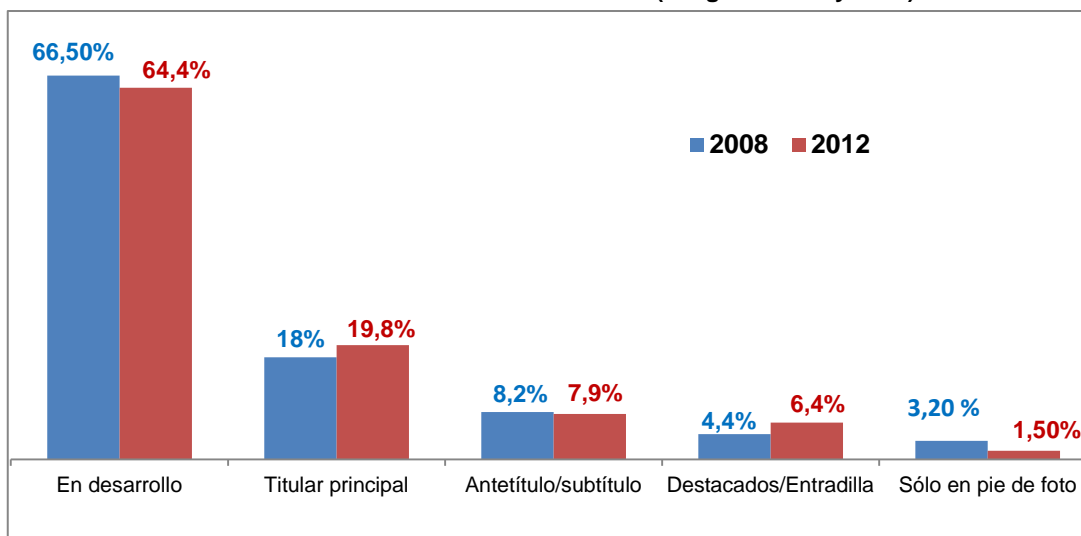
b) Presencia en estructura de la información

Tabla 76: Presencia en la estructura de la información (juntos 2008 y 2012)

Presencia en estructura de la información	Porcentaje
En Desarrollo	65,3
Titular principal	18,9
Antetítulo/Subtítulo	8,1
Destacados/ladillos/Entradilla	5,6
Sólo en pie de foto	2,2
Total	100,0

Como se desprende de la Tabla 76, las ONGs aparecen con una presencia en el “desarrollo” de las informaciones en un porcentaje elevado de las mismas, lo que confirma la baja intensidad concedida a éstas en términos de presencia en la estructura informativa.

Gráfico 36: Presencia en la estructura de la información (desglose 2008 y 2012)



No obstante, al desglosar los datos entre los dos años analizados (Gráfico 36) en el año 2012 se produce un incremento de informaciones en que las ONGs aparecen en el “titular principal”, “antetítulo/subtítulo” y en “destacados/entrada/ladillos, lo que nos permite inferir la asignación de una mayor intensidad de los medios a las ONGs este año, dato que podría estar relacionado con la crisis.

Tabla 77: Presencia en la estructura de la información (desglose por ONGs)

Presencia en estructura información	Cruz Roja	Cáritas	Casa Caridad	CEARPV	COCEMFE CV	FEAPSCV
En desarrollo	75%	59%	42%	50%	45%	100%
Titular principal	10,6%	26,6%	30,3%	33,3%	27,3%	0
Antetítulo/subtítulo	5%	7,8%	24,2%	16,7%	9,1%	0
Destacados/ladillos	6,1%	5,5%	3%	0	9,1%	0
Sólo en pie de foto	3,3%	0,8%	0	0	9,1%	0

Las ONGs que obtienen mayor presencia en la estructura de sus informaciones (Tabla 77) son Casa Caridad, seguida de Cáritas y después Cruz Roja. En los casos de COCEMFE CV y CEARPV, a pesar del bajo número de informaciones registradas, también aparecen en “titular principal” y “antetítulo” en alguna de ellas.

Tabla 78: Presencia en la estructura de la información (desglose por cabeceras)

Presencia estructura información	<i>El País</i>	<i>El Mundo</i>	<i>ABC</i>	<i>Levante</i>	<i>Las Provincias</i>
Sólo en pie de foto	1,4%	3,4%	5,4%	0	2,7%
En Desarrollo	74,6%	65,5%	52,9%	51,3%	70,7%
Destacados/ladillos/Entradilla	7%	10,3%	8,8%	3,9%	4%
Antetítulo/Subtítulo	5,6%	0	11,8%	14,5%	6,7%
Titular principal	11,3%	20,7%	20,6%	30,3%	16%

Los datos obtenidos por cabeceras de periódicos (Tabla 78) confirman lo ya señalado, aunque constatamos que el diario *Levante* es el que otorga una presencia más relevante a las informaciones sobre las ONGs en cuanto a presencia en su estructura (en “titular principal” y “antetítulo/subtítulo”).

c) Forma de aparición

Tabla 79: Forma de aparición (juntos 2008 y 2012)

Forma de aparición	Porcentaje
Dedicada a otro tema con referencias ONG	45,8
Dedicada a otro tema con incrustaciones ONG	24,7
Dedicada principalmente a la ONG	24,2
Dedicada a otro tema con referencias + imagen ONG	0,6
Dedicada otro tema con incrustaciones + imagen ONG	3,9
Imagen ONG sin referencia en texto	0,8
Total	100,0

Según los datos recogidos en la Tabla 79, los porcentajes mayores se refieren a informaciones “dedicadas a otros temas, con referencias y/o incrustaciones de las ONGs” (70,5%), que denota la baja intensidad otorgada por los diarios a las ONGs en cuanto a forma de aparición.

Tabla 80: Forma de aparición (desglose 2008 y 2012)

Forma de aparición	2008	2012
Imagen ONG sin referencia en texto	0	1,5%
Dedicada a otro tema con referencias ONG	43,3%	47%
Dedicada a otro tema con incrustaciones ONG	20,3%	28,2%
Dedicada a otro tema con ref + imagen ONG	1,3%	0
Dedicada otro tema con incrustaciones + imagen ONG	5,7%	2,5%
Dedicada principalmente a la ONG	28,5%	20,8%

Al desglosar los datos por años (Tabla 80) se confirman los datos señalados, e incluso se produce un incremento en dicho porcentajes en el 2012 (75,2%). También disminuyen este año las informaciones “dedicadas principalmente a la ONG”, por lo que parece que la intensidad otorgada por los diarios parece ha disminuido durante la crisis.

Tabla 81: Forma de aparición (desglose por ONGs)

Forma de aparición	Cruz Roja	Cáritas	Casa Caridad	CEARPV	COCEMFE CV	FEAPSCV
Dedicada otro tema con referencias ONG	50%	46,1%	39,4%	16,7%	18,2%	0
Dedicada otro tema con incrustación ONG	27,2%	22,7%	15,2%	33,3%	18,2%	100%
Dedicada principalmente ONG	14,4%	29,7%	42,4%	33,3%	63,6%	0
Dedicada otro tema con incrustaciones + imagen ONG	6,7%	0,8%	0	16,7%	0	0
Dedicada otro tema con referencias + imagen ONG	6%	0	3%	0	0	0
Imagen de la ONG son referencias en el texto	1,1%	0,8%	0	0	0	0

Si atendemos a las ONGs (Tabla 81), es que el porcentaje mayor de informaciones dedicadas principalmente a la ONG corresponde a Casa Caridad, seguida de Cáritas. CEARPV y COCEMFE CV obtienen porcentajes elevados, pero siempre con un número muy reducido de informaciones.

Tabla 82: Forma de aparición (desglose por cabeceras)

Forma de aparición	<i>El País</i>	<i>El Mundo</i>	<i>ABC</i>	<i>Levante</i>	<i>Las Provincias</i>
Imagen ONG sin referencia en texto	1,4%	0	2,9%	0	0%
Dedicada a otro tema con referencias ONG	46,5%	55,2%	41,2%	43,4%	46%
Dedicada a otro tema con incrustaciones ONG	28,2%	20,7%	23,5%	22,4%	25,3%
Dedicada a otro tema con ref + imagen ONG	0	0	2,9%	0	0%
Dedicado otro tema con incrustaciones + imagen ONG	7%	10,3%	0	1,3%	3,3%
Dedicada principalmente a la ONG	16,9%	13,8%	29,4%	32,9%	24%

Por último, los datos para las cabeceras de periódico analizadas (Tabla 82) confirman los datos generales, pero destaca *Levante* por ser la cabecera que concede una presencia más relevante a un porcentaje mayor de informaciones de las ONGs (“dedicadas principalmente a la ONG”), y *El Mundo* por ser quien les concede una presencia menos relevante.

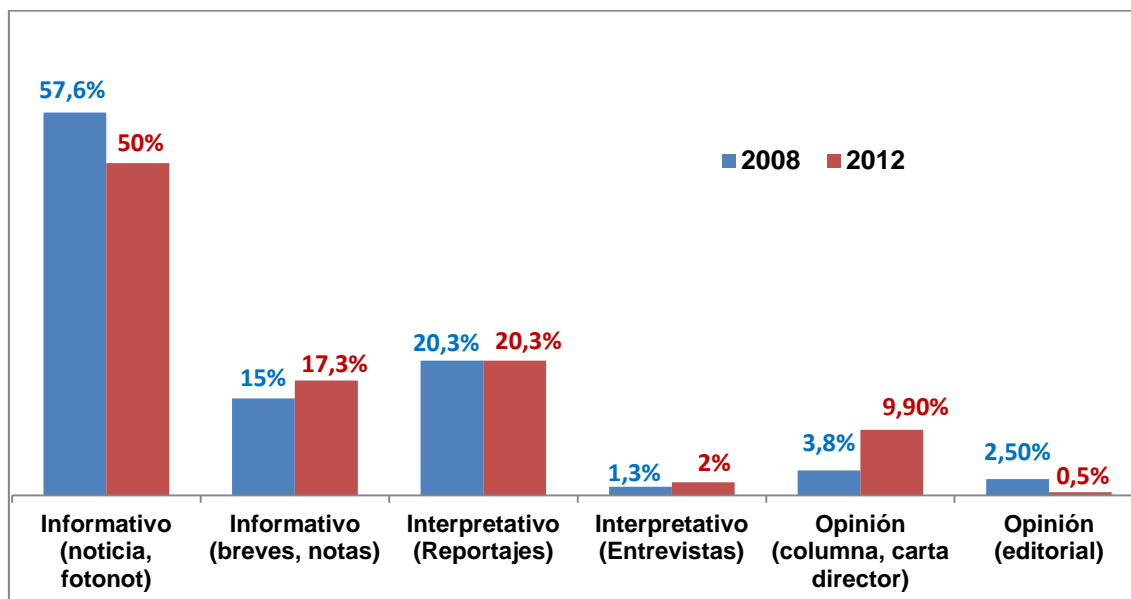
d) Género periodístico

Tabla 83: Género periodístico (juntos 2008 y 2012)

Género periodístico	Porcentaje
Informativo (breves, notas...)	16,1
Informativo (noticia, fotonoticia, reportaje citas)	53,3
Interpretativo (Reportaje, otros)	20,3
Interpretativo (Entrevista)	1,7
Opinión (columna, carta al director...)	7,2
Opinión (Editorial)	1,4
Total	100,0

Como se puede apreciar en la Tabla 83, los mayores porcentajes se refieren a informaciones con géneros “informativo (noticia, fotonoticia...)” e “informativo (breves, notas)”, seguidos del género “interpretativo (reportaje...)” y después “opinión”.

Gráfico 38: Género periodístico (desglose 2008 y 2012)



Al hacer el desglose por años, en el 2012 (Gráfico 38) se observa un incremento de informaciones con género “opinión (columna, carta al director...)”, que podría estar relacionado con el eco social despertado por la crisis.

Tabla 84: Género periodístico (desglose por ONGs)

Géneros	Cruz Roja	Cáritas	Casa Caridad	CEARPV	COCEMFE CV	FEAPSCV
Informativo (noticia, fotonoticia)	17,2%	13,3%	18,2%	0	36,4%	0
Informativo (breves, notas...)	57,2%	48,4%	51,5%	83,3%	36,4%	50%
Interpretativo (Reportaje, otros)	21,7%	18,8%	18,2%	16,7%	18,2%	50%
Interpretativo (entrevista)	0,6%	3,9%	0	0	0	0
Opinión (columna, carta al director...)	2,2%	13,3%	12,1%	0	9,1%	0
Opinión (editorial)	1,1%	2,3%	0	0	0	0

Si atendemos a los datos por ONGs (Tabla 84), se aprecia que el porcentaje mayor de informaciones con género “Interpretativo (reportaje)” corresponden a Cruz Roja, seguida de Cáritas y Casa Caridad. CEARPV, COCEMFE CV y FEAPS obtienen porcentajes elevados, pero siempre para un número reducido de informaciones. El porcentaje mayor de informaciones recogidas con género de “opinión (columna, carta al director)” se refieren a Cáritas -también “opinión (editorial)”-, seguida de Casa Caridad.

Tabla 85: Género periodístico (desglose por cabeceras)

Géneros	<i>El País</i>	<i>El Mundo</i>	<i>ABC</i>	<i>Levante</i>	<i>Las Provincias</i>
Informativo (breves, notas...)	5,6%	3,4%	23,5%	15,8%	22%
Informativo (noticia, fotonoticia, reportaje citas)	50,7%	65,5%	50%	61,8%	48,7%
Interpretativo (Reportaje, otros)	31%	17,2%	14,7%	17,1%	18,7%
Interpretativo (Entrevista)	2%	0,2 %	0	0	2,5%
Opinión (columna, carta al director...)	8,5%	10,3%	11,8%	2,5%	7,3%
Opinión (Editorial)	1, %	3,4%	0	2,8%	0,8%

Los resultados que se muestra la Tabla 85 respecto a las cabeceras de periódico analizadas, coinciden prácticamente con los señalados sobre las tablas anteriores, si bien cabe destacar que *El País* es el diario que más utilizan el género “interpretativo (reportaje y/o entrevista)” en relación al total de textos encontrados.

e) Acompañamiento gráfico

Tabla 86: Acompañamiento gráfico (juntos 2008 y 2012)

Acompañamiento gráfico	Porcentaje
Sin acompañamiento gráfico	39,4
Un recurso gráfico	2,5
Varios recursos gráficos	1,4
Una imagen	45,3
Una imagen + uno/varios recurso gráficos	7,2
Varias imágenes + uno/varios recursos gráficos	4,2
Total	100,0

Podemos observar (Tabla 86) que el porcentaje mayor de informaciones (entre un 52%-62%) aparecen acompañadas por “una imagen”, “una/varias imagen/es + uno/varios recursos gráficos” y/o “varias imágenes + uno/varios recursos gráficos”.

Tabla 87: Acompañamiento gráfico (desglose 2008 y 2012)

Acompañamiento gráfico	2008	2012
Sin acompañamiento gráfico	34,8%	43,1%
Un recurso gráfico	2,5%	2,5%
Varios recursos gráficos	0	2,5%
Una imagen	48,7%	42,6%
Una imagen + uno/varios recursos gráficos	9,5%	5,4%
Varias imágenes + uno/varios recursos gráficos	4,4%	4%

Si observamos los datos desglosados por años (Tabla 87), se confirma lo señalado pero en el 2012 se observa un incremento del 8,3% en el porcentaje de informaciones que aparecen “sin acompañamiento gráfico”, lo que también parece indicar que durante la crisis se ha concedido menos atención a las ONGs en cuanto a las imágenes aparecidas.

Tabla 88: Acompañamiento gráfico (desglose por ONGs)

Acompañamiento gráfico	Cruz Roja	Cáritas	Casa Caridad	CEARPV	COCEMFE CV	FEAPSCV
Una imagen	53,3%	39,1%	36,4%	16,7%	18,2%	100%
Sin acompañamiento gráfico	35%	41%	42%	66%	72%	0
Una imagen + uno/varios recursos gráficos	5,6%	9,4%	9,1%	0	9,10%	0
Varias imágenes + uno/varios recursos gráficos	3,9%	4,7%	3%	16,7%	0	0
Un recurso gráfico	2,2%	3,1%	3%	0	0	0
Varios recursos gráficos	0	2,3%	6,1%	0	0	0

Al desglosar los datos por ONGs (Tabla 88), se observa que las informaciones con mayores porcentajes de imágenes incluidas son Cruz Roja seguida de Cáritas y Casa Caridad. También se observa que Casa Caridad es la ONG con un porcentaje mayor de recursos gráficos incluidos en sus informaciones.

Los resultados por cabeceras analizadas no aportan datos relevantes a lo ya señalado.

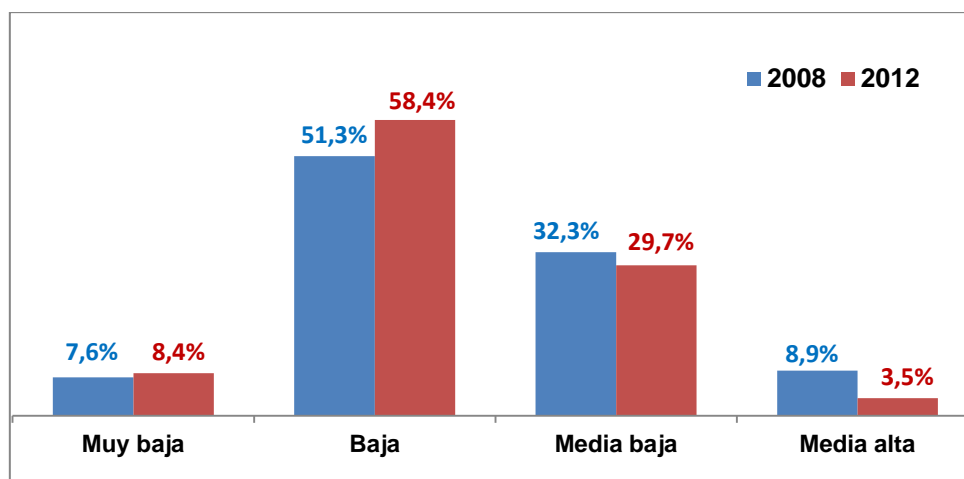
f) Media intensidad formal

Tabla 89: Media intensidad formal (juntos 2008 y 2012)

Media intensidad formal	Porcentaje
Muy baja	8,1
Baja	55,3
Media baja	30,8
Media alta	5,8

Tras realizar la media de las variables de intensidad formal analizadas sobre las informaciones en que aparecen las ONGs (Tabla 89), la mayoría de las informaciones obtienen una intensidad “baja”, “media baja” o “muy baja”.

Gráfico 39: Media intensidad formal (desglose 2008 y 2012)



Si desglosamos el dato por años (Gráfico 39), tal y como hemos venido observando en los resultados de todas las variables por separado, los resultados en términos de intensidad formal concedida a las informaciones de las ONGs han sido más bajos durante la crisis (2012).

Tabla 90: Media intensidad formal (desglose por ONGs)

Media intensidad formal	Cruz Roja	Cáritas	Casa Caridad	CEARPV	COCEMFE CV	FEAPSCV
Media alta	3,3%	9,4%	9,1%	0	0	0
Media baja	10,6%	6,3%	6,1%	0	0	0
Baja	58%	53%	42%	50%	54%	50%
Muy baja	27,2%	30,5%	42,4%	50%	45%	50%

En la Tabla 90 observamos que aunque son escasos los textos con una intensidad “media alta” (5,8% del total de las informaciones aparecidas en ambos años), si desglosamos los datos por ONGs, destaca Cáritas, seguida de Casa Caridad y Cruz Roja.

Tabla 91: Media intensidad formal (desglose por cabeceras)

Media intensidad formal	<i>El País</i>	<i>El Mundo</i>	<i>ABC</i>	<i>Levante</i>	<i>Las Provincias</i>
Media alta	4,2%	6,9%	2,9%	9,2%	5,3%
Media baja	35,2%	20,7%	38,2%	36,8%	26%
Baja	53,5%	65,5%	47,1%	47,4%	60%
Muy baja	7%	6,9%	11,8%	6,6%	8,7%

En cuanto a las cabeceras de periódicos (Tabla 91), apenas hay diferencias con lo ya señalado, si bien la media de intensidad más alta respecto al porcentaje informaciones aparecidas ha correspondido a *Levante*.

Hemos cruzado la “media de intensidad formal” obtenida con los “temas principales”, y los resultados (Tabla 92) indican que las temáticas que obtienen una media de intensidad formal positiva en un porcentaje mayor de informaciones corresponden a “labor asistencial y necesidades básicas”, seguida de “captación de fondos” (referidas a Cáritas y Casa Caridad) y de “rescate y emergencias” (Cruz Roja). Por lo que podemos señalar estos son los temas que más han interesado a los medios durante la crisis, así como las ONGs que los han tratado de manera prioritaria.

Tabla 92: Cruce de la temática principal con la media de intensidad formal

Temática principal de la unidad informativa	Muy baja	Baja	Media baja	Media alta
Labor asistencial necesidades básicas	3,4%	8,5%	24,3%	52,4%
Captación fondos/concesión ayudas	20,7%	9,5%	14,4%	9,5%
Rescate y emergencias	17,2%	15,6%	17,1%	9,5%
Formación miembros de la entidad	0%	0,5%	2,7%	0%
Formación colectivos de riesgo	3,4%	0,5%	6,3%	4,8%
Mediación institucional	0%	1,5%	3,6%	0%
Formación institucional ONG	3,4%	1%	1,8%	4,8%
Otros temas relativos ONG	10,3%	12,6%	13,5%	14,3%
Otros temas no relacionados directamente con ONG	41,4%	50,3%	16,2%	4,8%

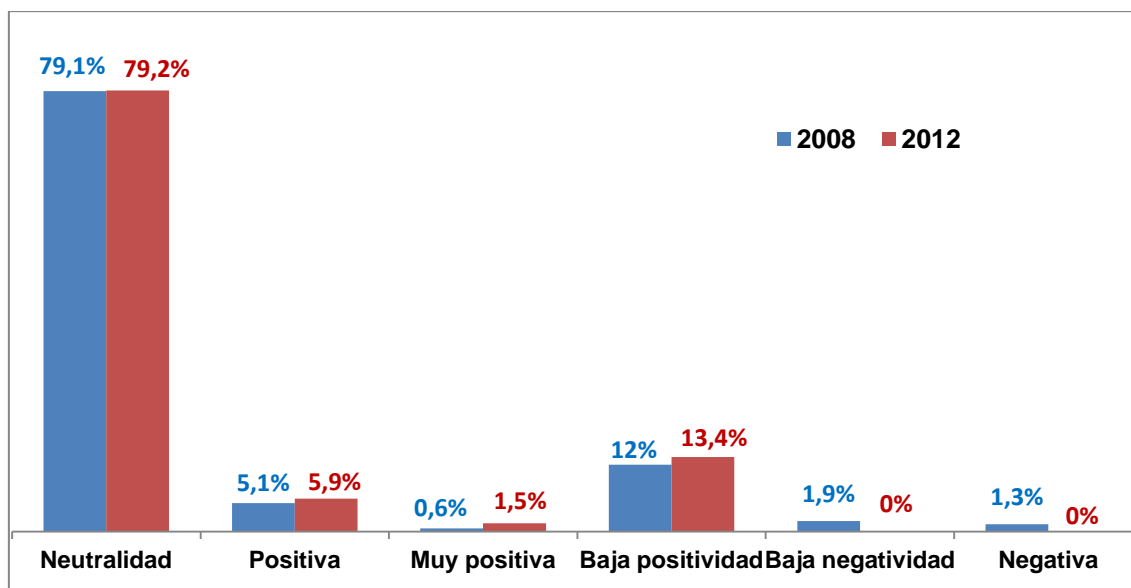
2.3.4. Análisis del tono o dirección

Tabla 93: Análisis de la dirección (juntos 2008 y 2012)

Dirección	Porcentaje
Neutralidad	79,2%
Positiva	5,6%
Muy positiva	1,1%
Baja positividad	12,8%
Baja negatividad	0,8%
Negativa	0,6%

Como se aprecia en la Tabla 93, el porcentaje mayor de informaciones aparecidas en los dos años analizados obtiene un tono neutro (79,2%), y el resto con diversos grados de positividad.

Gráfico 40: Análisis de la dirección (desglose 2008 y 2012)



Si desglosamos el dato por años analizados (Gráfico 40) se confirma lo señalado, aunque se aprecia un ligero incremento de la positividad en el año 2012.

Tabla 94: Análisis de la dirección (desglose por ONGs)

Dirección	Cruz Roja	Cáritas	Casa Caridad	CEARPV	COCEMFEV	FEAPS
Negativa	1,1%	0%	0%	0%	0%	0%
Baja negatividad	0,6%	1,6%	0%	0%	0%	0%
Neutralidad	81,1%	74,2%	75,8%	100%	100%	100%
Baja positividad	10,6%	14,8%	24,2%	0%	0%	0%
Positiva	5,6%	7,8%	0%	0%	0%	0%
Muy positiva	1,1%	1,6%	0%	0%	0%	0%

De entre las ONGs que tienen un porcentaje mayor de informaciones con dirección positiva (Tabla 94) destacan Cáritas (24,2%) y Casa Caridad (24,2%), seguidas de Cruz Roja (17,1%). Las únicas informaciones negativas aparecidas se refieren a Cruz Roja y Cáritas (como se ha visto antes, son del 2008).

Tabla 95: Análisis de la dirección (desglose por cabeceras)

Dirección	El País	El Mundo	ABC	Levante	Las Provincias
Negativa	1,4%	3,4%	0	0	0
Baja negatividad	0	0	0	2,6%	1
Neutralidad	76,1%	66,5%	82,4%	84,2%	80%
Baja positividad	14,1%	24,1%	11,8%	11,8%	10,7%
Positiva	7%	3,4%	2,9%	1,3%	8%
Muy positiva	1,4%	3,4%	2,9%	0	1,3%

En todas las cabeceras objeto de estudio (Tabla 95) se confirman los resultados señalados, sin percibir diferencias significativas.

CONCLUSIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

Conclusiones de la investigación

Exponemos a continuación las conclusiones finales de la investigación, desarrolladas en relación a las hipótesis y los objetivos de estudio planteados:

1) En cuanto a la hipótesis 1, por la que presuponíamos que en el caso de las ONGs el modelo de gestión de su comunicación ha evolucionado de un Gabinete de prensa a un Departamento de comunicación integral, con un planteamiento estratégico de la comunicación, y una estructura de áreas y funciones donde las relaciones con los medios será considerada un área prioritaria, especialmente en momentos de crisis económica, queda validada para tres de las seis ONGs objeto de estudio: Cruz Roja, Cáritas y Casa Caridad. En las otras tres ONGs analizadas (CEARPV, COCEMFECV y FEAPSCV), aunque el Gabinete ha ampliado sus funciones más allá de las propias de las relaciones con los medios, predomina un planteamiento táctico y centrado en el corto plazo, destacando en las dos últimas que las relaciones con los medios no son consideradas un área clave en su gestión de la comunicación.

Las conclusiones que nos conducen a validar la hipótesis primera de estudio en los casos de Cruz Roja, Cáritas y Casa Caridad son las siguientes:

- En relación con la primera premisa que fundamenta esta hipótesis, en el marco teórico se ha comprobado la relevancia que para las empresas e instituciones tiene en el momento actual la gestión profesional de la comunicación, a través de la creación de Departamentos internos o Agencias externas. En el caso de las ONGs objeto de estudio, podemos concluir que también se ha producido dicha profesionalización -como hemos podido constatar en las entrevistas a los Gabinetes de las ONGs analizadas-, a través de la creación de Gabinetes internos o mediante una gestión externa de la comunicación (Agencia o Consultora), predominando la primera opción.

- Por lo que se refiere a la segunda premisa, concluimos que la mayoría de los Gabinetes de las ONGs analizadas (Cruz Roja, Cáritas, Casa Caridad y CEARPV) prácticamente desde el principio comenzaron a gestionar la comunicación de manera integral, es decir, para atender a diversos públicos y funciones, si bien desde los comienzos las relaciones con los medios fueron prioritarias. En cambio, en los casos de COCEMFECV y FEAPSCV el origen del Gabinete de comunicación ha sido un Gabinete de prensa, que en su evolución ha ido incorporando nuevas áreas y públicos de interés.

- En relación a la tercera premisa que sustenta esta hipótesis, constatamos que, a pesar de la escasez de recursos en estas entidades, la comunicación es considerada una herramienta clave al servicio de los fines en todas las ONGs analizadas, poniendo de manifiesto la creciente concienciación de las Juntas de Gobierno de estas instituciones, que han mantenido el personal contratado en sus Gabinetes de comunicación en tiempos de crisis económica. Además, en las ONGs analizadas observamos una planificación de la comunicación por medio de un Plan periódico con objetivos, públicos y herramientas específicas, si bien los más consolidados y estratégicos son los de Cruz Roja y Cáritas, seguidas de Casa Caridad.

- También podemos concluir en relación a la premisa cuarta, que en todos los Planes de comunicación diseñados por los Gabinetes, los medios de comunicación son considerados un público preferente a la hora de invertir en técnicas de comunicación (*publicity*). Las ONGs cuyas áreas de relaciones con los medios están más profesionalizadas (en cuanto a disponer de Programas con objetivos, públicos y herramientas, y Campañas de prensa) son también las de Cruz Roja, Casa Caridad y Cáritas. Por otra parte, aunque el área de relaciones con los medios haya sido considerada prioritaria por parte de cuatro de los responsables de los Gabinetes (los ya nombrados y el de CEARPV), los tres Gabinetes señalados son también los que conceden más peso a dicha área en el conjunto de funciones del mismo en cuanto a la dedicación temporal de sus responsables.

- En relación a la quinta premisa que fundamenta la hipótesis, hemos podido constatar que aunque todos los Gabinetes hacen cada vez más uso de los medios digitales y las redes sociales, los medios de comunicación tradicionales (*off line*) siguen siendo un público canal preferente para ellos a la hora de dirigirse a sus grupos de interés (González, 2013), y así es valorado por los órganos de dirección de estas entidades.

A la luz de todo lo expuesto, la conclusión principal obtenida en relación a la **hipótesis 1** es que en las ONGs analizadas predomina un modelo de Gabinete interno de comunicación integral con recursos limitados, que ha evolucionando hacia un planteamiento estratégico en las ONGs con más trayectoria y recursos (Cruz Roja, Cáritas y Casa Caridad), y de manera incipiente hacia un modelo bidireccional de conversación y escucha activa de sus públicos, donde la gestión de las relaciones con los medios de comunicación tradicionales sigue siendo preferente. En este sentido, la hipótesis 1 queda validada únicamente en las tres ONGs referidas. En el caso de CEARPV, COCEMFECV y FEAPSCV, el Departamento ha evolucionado a un Gabinete que asume funciones más allá de las propias de las relaciones con los medios, pero predominando un planteamiento más táctico, con planes centrados en el corto plazo y en la fase de ejecución, y donde las

relaciones con los medios no son consideradas por las dos últimas como un área prioritaria en la gestión de la comunicación.

Además, observamos que las asignaturas pendientes en los Gabinetes analizados son: la integración de la comunicación en el *management* de la organización (sólo lo hemos encontrado en los casos de Cruz Roja y FEAPSCV, realizando funciones consultivas y de asesoramiento a la Dirección); la investigación en la fase inicial orientada a la planificación estratégica y la evaluación de sus Planes de comunicación; y la optimización de los medios y recursos *on line* orientados a una mayor interacción con sus públicos, y en particular con los periodistas.

Las conclusiones principales apuntadas en relación a la **hipótesis 1** de la investigación se fundamentan en las siguientes inferencias obtenidas de la interpretación de los resultados de las entrevistas a los responsables de los Gabinetes de las ONGs, y que están relacionadas con el Objetivo 1 planteado en nuestro estudio (dirigido a conocer el modelo de Gabinete de comunicación en las ONGs, así como la planificación estratégica y táctica de la comunicación realizada por los mismos y el peso de las relaciones con los medios en sus Planes de comunicación):

1.1. En cuanto al objetivo específico primero -relativo a conocer el origen, modalidad y denominación de los Departamentos-, se concluye que la mayoría de los Gabinetes son de reciente creación, pues dos de ellos se ponen en marcha durante la década de los 90 -Cruz Roja y Cáritas- y los cuatro restantes entre el 2003 y el 2012 (Casa Caridad, CEARPV, COCEMFECV Y FEAPSCV). Por otro lado, en cuanto a su modalidad, sólo en un caso (Casa Caridad) se trata de Gabinete externo, siendo el resto internos. Esto podría apuntar una tendencia general en el modo de gestionar la comunicación en las ONGs a través de Gabinetes internos.

Todas las ONGs gestionan de manera independiente las tareas comunicativas propias de esta área, aunque en dos casos se encuentran integradas en áreas más amplias con otras denominaciones (Cáritas y CEARPV), si bien cuatro de los Gabinetes coinciden en incluir el término “comunicación” en la misma. Esto podría constatar que la gestión de la comunicación en las ONGs va consolidándose como área independiente dentro de la estructura de las mismas, aunque en algunos casos todavía se encuentra asociada a otros departamentos.

1.2. Por lo que se refiere al segundo de los objetivos específicos -acerca de los recursos humanos de los Gabinetes de comunicación de las ONGs objeto de estudio y su perfil profesional-, constatamos la escasez de personal contratado y su combinación con personal voluntario en varias de ellas, como suele ser habitual en estas entidades. Así,

cinco de los Gabinetes cuentan sólo con una persona contratada, y Casa Caridad con los servicios contratados a las Agencias R Comunicación y Dimarco (esta última para publicidad). Cruz Roja -ONG con más trayectoria- es la entidad con más recursos en el Gabinete y donde más personas no contratadas colaboran con el mismo (cinco voluntarios y una persona en prácticas), seguida de Casa Caridad (un miembro de la Junta Directiva coordina de manera voluntaria el área de comunicación y marketing, y otro voluntario ayuda en relaciones externas) y Cáritas (un voluntario). Las otras tres entidades analizadas (CEARPV, COCEMFE Y FEAPSCV) no disponen de voluntarios y/o colaboradores en el Gabinete de comunicación.

El perfil profesional de las personas contratadas nos permite concluir una priorización generalizada del propio del gabinete de prensa, pues en cinco Gabinetes los responsables de comunicación son Licenciados en Periodismo, y sólo en CEARPV no pertenece al ámbito de la comunicación (Licenciado en Ingeniería Informática). En todo caso el perfil académico de licenciado en Ciencias de la Información es el más habitual, lo que confirma la profesionalización del puesto y su adecuación en relación a la gestión de las relaciones con los medios.

1.3. En relación al tercero de los objetivos específicos -conocer la consideración del Gabinete por parte de la dirección de estas entidades, y el papel o rol desempeñado por los responsables de los mismos-, se constata que en todas las ONGs el Gabinete de comunicación es considerado un Departamento más, aunque importante para la consecución de los fines de la entidad. En cuatro ONGs el responsable del Gabinete es considerado *Dircom* (Cruz Roja, Cáritas, COCEMFE y FEAPSCV), pero sólo en dos casos (Cruz Roja y FEAPSCV) se encuentra integrado en el *management* de la organización (realizando funciones de asesoramiento a la Dirección). Casa Caridad trabaja con una Agencia externa, y en CEARPV es considerado simplemente responsable del área de comunicación. Esto pone de manifiesto que el papel del *Dircom* en la estructura de la organización y en el desarrollo de la estrategia organizativa es todavía limitado en la mayoría de las ONGs analizadas.

1.4. En cuanto al cuarto de nuestros objetivos específicos –dirigido a analizar la estructura (áreas y funciones) de los Gabinetes-, constatamos que todos estructuran la gestión de su comunicación en torno a dos áreas principales (comunicación interna y externa), asumiendo un número elevado de funciones. Son comunes a todos los Gabinetes: comunicación interna; relaciones con los medios; la función de portavoz/es y la formación del/de los mismo/s; relaciones con la comunidad y organización de eventos; publicaciones, y manual de imagen corporativa. Además comprobamos que las áreas de RSC y las Relaciones públicas orientadas a la captación de fondos que tradicionalmente habían estado unidas a la gestión de la comunicación, son ahora independientes en todas

las ONGs (salvo en CEARPV que no existe) y sólo en tres casos tienen una relación directa con el Gabinete de comunicación (Cruz Roja, Casa Caridad y FEAPSCV). Únicamente Cruz Roja y Cáritas invierten en algunas acciones publicitarias, que suelen coordinarse a nivel nacional.

1.5. En referencia al objetivo específico relativo a comprobar si los Gabinetes disponen de un Plan de comunicación y Relaciones públicas-, podemos concluir que aunque todos los Gabinetes objeto de estudio inician su trayectoria con un planteamiento táctico en su gestión de la comunicación, a partir del 2000 y hasta el 2012 van incorporando progresivamente un planteamiento estratégico mediante la elaboración de Planes de comunicación, si bien en las entidades con más trayectoria (Cruz Roja y Cáritas, seguidas de Casa Caridad) está más consolidada esta herramienta para la gestión de su comunicación. El mayor desarrollo en la planificación de la comunicación de Cruz Roja y Cáritas también se constata al conocer que trabajan con un Plan a largo plazo (4-5 años) actualizado anualmente, ya que en el resto de entidades se trabaja con un planteamiento más a corto plazo mediante una planificación anual.

Por otra parte se constata que los Planes de comunicación de todos los Gabinetes incluyen objetivos de comunicación y se estructuran en torno a los principales públicos de interés (internos y externos) de estas entidades. También inferimos que los Gabinetes que mejor han adaptado sus objetivos de comunicación en estos momentos de crisis económica (Cruz Roja, Cáritas y Casa Caridad), han obtenido mejores resultados en cuanto a su presencia en los medios y sus fines como entidades.

En todos los casos el Plan de comunicación es aprobado por la Junta Directiva de la ONG, y se traslada al resto de departamentos de maneras diversas, lo que pone de manifiesto la consideración fundamental del mismo por parte de los órganos directivos de estas entidades, y su creciente nivel de implicación. También constatamos que la elaboración de los Planes de comunicación en todas las ONGs objeto de estudio se realiza teniendo en cuenta las necesidades y sugerencias del resto de departamentos o áreas de sus respectivas entidades, así como los objetivos generales recogidos en los Planes de comunicación que a nivel nacional se elaboran en la mayoría de ellas.

En cuanto a la elaboración y diseño de sus Planes de comunicación y Relaciones públicas según los modelos clásicos de planificación estratégica y táctica de las Relaciones públicas (Modelo RACE), constatamos que la mayoría los elaboran centrándose principalmente en el plan de acción y el calendario de ejecución, por lo que la investigación y la evaluación siguen siendo asignaturas pendientes en la planificación estratégica y táctica de la comunicación en estas entidades. Únicamente Cruz Roja y Cáritas desarrollan un análisis DAFO cada 4-5 años, y Casa Caridad un análisis relativo al crecimiento de los

socios. Las acciones de evaluación realizadas por todas están relacionadas con el tratamiento informativo recibido a través de los medios de comunicación.

1.6. Sobre el sexto de nuestros objetivos específicos -relativo a constatar el peso del área de relaciones con los medios en cada Gabinete, si disponen de Programas de relaciones con los medios incluidos en el Plan de comunicación y cómo se gestionan-, podemos constatar que los Gabinetes de Casa Caridad y Cruz Roja, seguidos del de Cáritas son los que conceden más peso al área de relaciones con los medios en el conjunto de funciones del Gabinete en cuanto a la dedicación de sus responsables, considerándola un área prioritaria. Así, en el caso de Casa Caridad representa un 70% del trabajo del Gabinete (es el que trabaja más activamente los temas enviados a los medios y con los periodistas), en el de Cruz Roja un 40%, y en el de Cáritas un 30%. CEARPV considera también esta área como prioritaria, pero no ha señalado una dedicación concreta, reconociendo que en algunos momentos se ocupa más intensamente de los medios pero en otros no, lo que pone de manifiesto una atención discontinua.

Concretamente, los Gabinetes que disponen de Programa de relaciones con los medios y Campañas de prensa (con objetivos, calendario, herramientas y tácticas principales) son los de Cruz Roja y Casa Caridad, seguidos de Cáritas. En el resto de entidades se proponen únicamente algunos objetivos para aparecer en los medios, aunque menos estructurados. No obstante, en todos los Gabinetes se constata la prioridad de la *publicity* frente a la publicidad.

En cuanto a los recursos humanos, en todos los casos el responsable de las relaciones con los medios se identifica con el responsable del Gabinete de comunicación. Únicamente Cruz Roja cuenta con la colaboración de 2-3 voluntarios integrados en la UCE de Valencia (Unidad de Comunicación de Emergencias) para su trabajo con los medios ante este tipo de situaciones, y Cáritas con un voluntario (para el *clipping*).

Las principales herramientas y tácticas informativas utilizadas en sus relaciones con los medios son:

- Todos los Gabinetes disponen de un fichero de medios con sus respectivos contactos, aunque sólo cuatro de ellos procuran actualizarlos de manera constante para personalizar más sus mensajes (Cruz Roja, Cáritas, Casa Caridad y CEARPV). Los seis Gabinetes priorizan el uso del email y el teléfono para contactar con los periodistas de los medios, y se constata que Cruz Roja y Casa Caridad son las únicas que se proponen como objetivo el trato personalizado con los periodistas.

- Las tácticas informativas más utilizadas por todos los Gabinetes analizados en sus relaciones con los medios son las tradicionales: notas de prensa, seguidas de las declaraciones a los medios y las ruedas de prensa (estas últimas sólo son convocadas

para la presentación de Memorias o Informes por Cruz Roja, Cáritas y Casa Caridad). Además todos envían de manera habitual imágenes acompañando las notas de prensa, salvo Cáritas que lo hace sólo en ocasiones.

- Todos los Gabinetes evalúan su presencia en los medios de comunicación con una medición cuantitativa de sus apariciones, y las más desarrolladas son las de Cruz Roja y Casa Caridad. Sólo el Gabinete de Cruz Roja realiza análisis económico de estas apariciones, y en cuanto al análisis cuantitativo-cualitativo del contenido de las informaciones aparecidas, únicamente lo realizan Cruz Roja y Casa Caridad (si bien de manera parcial -sólo análisis categorial de los temas aparecidos-). Cruz Roja es el Gabinete que realiza una medición y evaluación más completa de sus salidas en los medios.

1.7. Respecto al último de los objetivos específicos propuestos -relativo a verificar el uso actual de las nuevas tecnologías en los Gabinetes de comunicación de las ONGs, y en particular en la relación con los medios-, se constata que todas las ONGs han incorporado muy recientemente las redes sociales en la gestión de su comunicación, considerándolas importantes por la repercusión que tienen en la imagen de la entidad sobre sus públicos. En todos los casos su control depende del propio responsable del Gabinete o de una persona voluntaria de confianza, identificada plenamente con los fines y cultura corporativa de la entidad. En el año 2012 todos los Gabinetes (salvo Cáritas) utilizaban Facebook, y Twitter sólo la usaban Casa Caridad (2011), Cruz Roja (2012) y COCEMFECV (2012). En ese mismo año, sólo Casa Caridad disponía de una estrategia para las redes sociales. Cáritas y FEAPSCV han incorporado twitter en el 2013¹, año en el que tanto Cáritas como Cruz Roja han elaborado su primera estrategia para redes sociales. Por otra parte, durante el periodo analizado en las entrevistas (2012), ningún Gabinete empleaba todavía las redes sociales para comunicarse con los profesionales de los medios e interactuar con ellos, aunque Cruz Roja, Casa Caridad y COCEMFECV siguen a algunos a través de las mismas desde el 2012.

Por otra parte, aunque las páginas web de todas las ONGs analizadas disponen de alguna sección relacionada con comunicación, ninguna puede ser considerada Sala *on line* como tal (reúnen información de la entidad pero incompleta o dispersa en secciones).

¹ Dato obtenido en el momento de realización de la entrevista (2013), aunque el contenido de la misma se refiere a la gestión del Gabinete de comunicación en el año 2012.

2) Respecto a la hipótesis 2, presuponíamos que en la actual situación de crisis económica los medios prestarían una mayor atención a la labor social desarrollada por las ONGs, y que por ello las entidades con una gestión más profesionalizada de su área de relaciones con los medios podrían aprovechar esta oportunidad para conseguir una mayor presencia y cobertura mediática, favoreciendo la consecución de los objetivos de sus organizaciones.

En primer lugar, validamos para las cinco cabeceras objeto de estudio que con motivo de la crisis económica reconocen haber publicado más sobre las ONGs en este periodo -debido principalmente a la propia crisis y al aumento de informaciones enviadas por parte de los Gabinetes-, con un mayor interés por parte de la prensa regional. En este sentido, la crisis ha sido una oportunidad informativa para las ONGs, encontrando a los medios especialmente receptivos a sus informaciones.

En segundo lugar, se valida también que las ONGs con una gestión más profesionalizada de sus relaciones con los medios (Cruz Roja, Casa Caridad y Cáritas según los resultados obtenidos de las entrevistas a los Gabinetes) han sido las que han gestionado mejor su comunicación durante la crisis para conseguir una mayor presencia en los mismos en términos cuantitativos y en algunos aspectos cualitativos (temas y encuadre).

En este sentido podríamos decir que la hipótesis 2 queda validada para Cruz Roja, Casa Caridad y Cáritas, siendo un aspecto a mejorar la intensidad formal de los textos, aun cuando también en este aspecto dichas ONGs obtienen los mejores resultados.

Las conclusiones que nos conducen a validar la hipótesis segunda de estudio en los términos señalados son las siguientes:

- En cuanto a la premisa primera que sustenta esta hipótesis (por la que señalábamos que en momentos de crisis económica los temas sociales podrían tener a priori un mayor interés para los medios, generando oportunidades informativas para las ONGs), constatamos que cuatro² de las cinco cabeceras analizadas reconocen haber mantenido o incrementado su interés hacia las ONGs en el 2012, debido principalmente a la crisis y al aumento de las informaciones enviadas a los medios por parte de los Gabinetes. Los mejores datos en cuanto a cobertura han correspondido a *Levante* y *Las Provincias* seguidos de *El País*, y en lo que a intensidad formal se refiere ha destacado *Levante*. Esto nos lleva a concluir una mayor atención de las cabeceras regionales frente a las nacionales para los temas relacionados con la labor de las ONGs durante la crisis,

² En el caso de *El Mundo*, aunque ha manifestado un menor interés por este tipo de informaciones durante la crisis -señalado en los resultados-, también reconoce haber publicado más durante la misma.

situación que ha sido mejor administrada por parte de Cruz Roja, Cáritas y Casa Caridad, que son quienes mejores resultados han obtenido en términos de cobertura informativa.

- Por lo que se refiere a la segunda de las premisas, también concluimos que la mayor profesionalización del área de relaciones con los medios en las tres ONGs señaladas ha redundado, no sólo en una mayor eficacia en términos de cobertura, sino también por lo que se refiere al contenido de los mensajes trasladados a los medios, habiendo un claro predominio de temas relacionados con la crisis y el trabajo desarrollado por las ONGs en relación a la misma (de lo que se puede inferir que han sido temáticas priorizadas por los medios durante la crisis), y algunas coincidencias en cuanto al enfoque otorgado a dichos temas por parte de los medios y las ONGs. Si bien podemos concluir que la intensidad formal concedida por las cabeceras objeto de análisis a estas entidades ha sido baja, no obstante las ONGs que mejores resultados han obtenido en este sentido han sido Cáritas y Casa Caridad, seguidas de Cruz Roja, dato coincidente con los resultados cuantitativos referentes a la cobertura (Cruz Roja obtiene los mejores resultados seguida de las dos ONGs referidas). Los textos sobre Cruz Roja y Cáritas están mejor ubicados, la forma de aparición y presencia en la estructura de la información de Casa Caridad y Cáritas las hace más visibles, y encontramos más géneros interpretativos en Cruz Roja, Cáritas y Casa Caridad (y de opinión sobre todo en Cáritas). Por otra parte, los textos tienen pocos recursos gráficos que capten la atención en todas, encontrando más imágenes en las tres ONGs referidas.

La validación de las premisas que sustentan la **hipótesis 2** se fundamenta en las conclusiones obtenidas de la interpretación de los resultados de las entrevistas mantenidas con los periodistas de los medios (Objetivo 2) , y en el análisis de contenido del tratamiento informativo de las ONGs objeto de estudio en prensa de información general en 2008 y 2012 (Objetivo 3).

En primer lugar, en relación al Objetivo 2 del estudio -por el que pretendemos conocer la percepción que los profesionales de los medios tienen sobre la comunicación desarrollada por las ONGs-, hemos llegado a las siguientes conclusiones obtenidas de las entrevistas semiestructuradas a los profesionales de los medios objeto de análisis:

2.1. En cuanto al objetivo específico primero -relativo a conocer el interés de los medios por los temas sociales y las ONGs así como la influencia de la crisis en términos informativos y en la consideración de estas entidades como fuentes-, se constata que se mantiene o crece el interés concedido a las informaciones sobre la labor de las ONGs con la intensificación de la crisis en cuatro de los cinco profesionales entrevistados (salvo el de *El Mundo*). Todos reconocen no obstante que se ha producido un incremento de

informaciones publicadas, debido principalmente a la propia crisis y a un aumento de las notas de prensa enviadas por parte de los Gabinetes de las ONGs. Los Gabinetes confirmaban dicho incremento, que no obstante también atribuyen al aumento de requerimientos por parte de los medios.

También es destacable que todos los periodistas de los diarios entrevistados -salvo el de *Levante*- manifiestan que a pesar de su interés por este tipo de informaciones, no siempre pueden prestar la necesaria atención en la práctica a estas entidades, principalmente por falta de espacio y a veces por la falta de actualidad de los temas que ellas les remiten. El periodista de *Levante* en cambio señala que desde hace años el periódico ha apostado positivamente por este tipo de informaciones.

Por otro lado, casi todos los profesionales de los medios entrevistados -salvo el de *ABC*, que manifiesta no mantener trato personal con la mayoría de los Gabinetes- consideran a las ONGs como fuentes fiables habituales para obtener información. Todos señalan también que en general existe una relación fluida con los responsables de los Gabinetes, así como la buena calidad de su respuesta a los requerimientos realizados (salvo *ABC*, por lo ya señalado). Además, la mayoría manifiestan que normalmente solicitan portavoces a los Gabinetes de las ONGs para comentar los temas tratados, analizar causas o aportar más datos -señalando a quienes desean entrevistar (dirección de la entidad, voluntarios, usuarios...)-, y normalmente las ONGs proporcionan los adecuados.

La mayoría de los periodistas entrevistados coinciden además en que normalmente despiertan más confianza las ONGs más conocidas, con una trayectoria y base social consolidada, por su mayor conocimiento de los temas, el número de beneficiarios y la experiencia con determinados colectivos.

2.2. Por lo que se refiere al objetivo específico segundo, por el que nos proponíamos conocer los principales temas solicitados a los Gabinetes, el enfoque predominante en el tratamiento de los mismos, así como los géneros y secciones priorizados:

- Se constata que los principales *temas* solicitados por los periodistas a las ONGs coinciden en parte con los recibidos desde los Gabinetes. A los profesionales de los medios sobre todo les interesan temas que pongan en evidencia situaciones sociales injustas, especialmente durante la crisis (relacionados con pobreza/exclusión, inmigración, discapacidad, etc. en Valencia) y los Gabinetes de las ONGs principalmente envían aquellos que difunden sus fines, proyectos y campañas, que en muchos casos son los dirigidos a paliar dichas situaciones de pobreza y exclusión. Las ONGs también envían temas relacionados con la captación de fondos o sobre su trabajo en los países en vías de desarrollo, que para los periodistas en general tienen menos interés informativo. Por otra parte, es reseñable que la mayoría de los periodistas entrevistados han valorado

positivamente el trabajo de Casa Caridad en torno a la elaboración de datos (sobre pobreza, etc.), aspecto que también destacaba dicho Gabinete como prioridad para sus mensajes enviados a los medios.

- En cuanto al *frame* o encuadre, en general todos los profesionales de los medios señalan que intentan enfocar las informaciones relativas a las ONGs en clave “divulgativa”, de “denuncia” y “sensibilización” (este último especialmente *Levante*), dato que en parte coincide con lo manifestado al respecto por los Gabinetes sobre las informaciones enviadas a los medios (pues estos priorizan el de “sensibilización”).

- El *género periodístico* preferido de manera unánime por los periodistas de todos los diarios para tratar las informaciones sobre las ONGs, es el “informativo” (noticias, breves, notas), de lo que se desprende un tratamiento en general superficial de los textos. En los casos de *El País*, *El Mundo* y *Levante*, también señalan que utilizan el “interpretativo”, alternando las noticias con entrevistas o reportajes.

- Las *secciones* que mayoritariamente manifiestan los periodistas para incluir las informaciones sobre las ONGs son las locales (“Valencia” y/o “Comunidad Valenciana”), seguidas de “sociedad”, si bien señalan que también se incluyen en otras. *Levante* es la única cabecera que dispone de varias secciones/suplemento específicas en las que incluye algunas de sus informaciones sobre las ONGs (“Solidarios”; “Integrados”; “Juntos”).

2.3. En relación al objetivo específico tercero, por el que pretendíamos constatar las herramientas preferidas por los periodistas para contactar con los Gabinetes o acceder a su información, y la valoración de las tácticas informativas a través de las cuales reciben las informaciones de las ONGs:

- Se confirma que la herramienta preferida por los periodistas para contactar con los Gabinetes de las ONGs es el email, seguido del teléfono (datos que corroboran las respuestas de los Gabinetes, los resultados del Informe de la CONGDE y Cáceres, 2011).

Los únicos diarios que acceden periódicamente a las secciones de las páginas webs relacionadas con “comunicación” -que no llegan a ser Salas de prensa *on line*- como fuentes de consulta de Memorias, Informes y noticias de algunas ONGs objeto de nuestro estudio (sobre todo de Cruz Roja, Cáritas y Casa Caridad), son los dos locales (*Las Provincias* y *Levante*), lo que confirma lo ya señalado sobre la mayor atención de las cabeceras regionales frente a las nacionales para los temas relacionados con la labor de las ONGs. En cuanto al seguimiento de las ONGs a través de las redes sociales, en algunos casos siguen el trabajo de estas entidades a través de facebook o twitter (*El País*, *El Mundo* y *Las Provincias*).

- Según los periodistas de los cinco diarios entrevistados, las tácticas informativas más utilizadas y consideradas más útiles en las redacciones son las notas de prensa -dato

que coincide con lo señalado por las ONGs-, habiendo notado un incremento de las mismas durante la crisis. Le siguen las ruedas de prensa, que son pocas y coinciden con los Gabinetes en los motivos para los que se convocan. Otras tácticas valoradas son: las declaraciones a los medios, seguidas de las entrevistas.

Estos datos coinciden con los aportados en el Informe de la CONGDE (2007), aunque en cuanto a las tácticas informativas más valoradas por los periodistas señalaba también como de especial interés las ruedas de prensa o presentaciones a medios, dato también señalado en el estudio realizado por Cáceres (2011). El hecho de que ahora se convoquen menos ruedas de prensa puede deberse a la disminución de recursos que vienen experimentando las redacciones de los diarios los últimos años -motivada por la crisis- que dificulta la asistencia de periodistas a estos actos, lo que también ha sido detectado por los Gabinetes.

En relación al Objetivo 3 (conocer el tratamiento informativo obtenido por las ONGs en los periodos analizados -2008 y 2012- para evaluar la eficacia de sus Programas de relaciones con los medios), hemos llegado a las siguientes conclusiones obtenidas de los resultados del análisis de contenido sobre la presencia de las ONGs en los textos analizados:

3.1. Respecto al primer objetivo específico -conocer la cobertura alcanzada en los medios por las ONGs objeto de estudio-, se constata que la mayor *cobertura informativa* durante los dos años analizados ha correspondido a Cruz Roja y Cáritas, seguidas de Casa Caridad (que en el 2012 triplica su cobertura respecto al 2008), experimentando un incremento en el 2012 en estas entidades. Las tres ONGs restantes han obtenido una escasa cobertura en los diarios analizados, y aunque FEAPSCV ha tenido un ligero incremento en el 2012, en los casos de COCEMFECV y CEARPV han visto reducida su cobertura informativa en dicho año.

También en cuatro de las cinco cabeceras analizadas ha habido un incremento de informaciones aparecidas en el año 2012 (en el caso de *Levante* ha sido similar ambos años). Las cabeceras en que las ONGs han obtenido una mayor cobertura han sido *Las Provincias* y *Levante*, seguidas de *El País*. Este dato parece apuntar una tendencia por la que los Gabinetes consiguen colocar mejor sus informaciones en los diarios regionales que en los nacionales. Los diarios *El Mundo* y *ABC* son los que recogen menos informaciones sobre las ONGs analizadas. También se constata que las tres ONGs señaladas son las que aparecen en textos de los cinco diarios analizados en nuestro estudio.

3.2. Por lo que se refiere al segundo objetivo específico en el que planteábamos analizar las *fuentes, temas, enfoques y secciones* donde figuran los textos objeto de estudio, para conocer las características y calidad de los mensajes proyectados en los medios, señalamos las siguientes conclusiones fruto de la interpretación de los resultados obtenidos:

- En cuanto a las *fuentes* de las informaciones, en los dos años analizados se constata que son más numerosas las informaciones en que los periodistas (fuente más habitual de las informaciones) no citan a las ONGs como fuente (principal o secundaria) que las que lo hacen, sobre todo en el 2012. Podemos concluir por tanto que, en la práctica, los medios otorgan un protagonismo bajo a las ONGs como fuente al elaborar sus informaciones, dando prioridad a otras -como las oficiales, por ejemplo-, en especial durante la crisis. En este sentido las ONGs deberían realizar un mayor esfuerzo por constituirse en fuentes principales, lo que facilitaría una mayor presencia en los mensajes publicados por los medios y un mayor control de la información.

No obstante, las ONG más citadas como fuente son las de mayor trayectoria y una mejor gestión de sus relaciones con los medios: Cáritas, seguida de Cruz Roja (si bien ambas en el 2012 en un porcentaje menor) y Casa Caridad (en el 2012 en un porcentaje mayor). Por otra parte, respecto a cómo aparece citada la primera ONG cuando es fuente principal, la mayoría de las veces ha sido a través de “la sigla de la ONG” o “un miembro de la dirección de la entidad”, y en algunas ocasiones figura como portavoz el “personal técnico contratado” o algún “voluntario de la ONG”.

Por otro lado, la temática sobre la que han aportado información las ONGs más citadas como fuentes se refiere principalmente a su “labor asistencial en torno a necesidades básicas” y “captación de fondos y ayudas”, ambas relacionadas con la influencia de la crisis. También destaca el tema “rescate y emergencias”, que se refiere a Cruz Roja. Este último Gabinete señalaba en la entrevista que estaba trabajando para posicionarse más como fuente en temas relacionados con pobreza y exclusión (debido a la crisis), pero se constata que en el 2012 todavía lo sigue siendo más para temas relacionados con “rescate y emergencias”, aunque ya en una proporción menor que en el 2008.

- Respecto a los *temas principales* aparecidos en las unidades informativas analizadas, la mayoría tienen que ver con las actividades o acciones desarrolladas por las ONGs durante los años objeto de estudio, si bien se constata que más del 30% de informaciones restantes tiene como temática principal “otros temas no relacionados directamente con las ONGs” durante ambos años.

El porcentaje mayor de informaciones ambos años ha tenido como temática principal la “labor asistencial en torno a las necesidades básicas”, seguida de “rescate y emergencias” y “captación de fondos/ayudas” (esta última se incrementa en el 2012), y también se

refieren a las tres ONGs destacadas. COCEMFECV y FEAPSCV aparecen relacionadas con “captación de fondos/ayudas” como tema principal, y CEARPV con “mediación institucional”. Estos datos pueden apuntar una posible especialización en dichas temáticas por parte de algunas de estas entidades. En el caso de los temas secundarios, destaca “captación de fondos/ayudas”, que experimenta un claro incremento en el 2012 junto a “labor asistencial necesidades básicas”, aumento también posiblemente relacionado con la crisis.

Hemos conocido además los sujetos (principales y secundarios) con especial protagonismo en las informaciones sobre las ONGs objeto de estudio -tanto en 2008 como 2012-, siendo los inmigrantes los que más figuran, seguidos de los políticos o responsables de instituciones públicas y los ciudadanos. También las personas con discapacidad han sido sujetos principales en un porcentaje elevado de informaciones, especialmente en el año 2008. En el 2012 ha destacado el incremento de los ciudadanos, las familias y los desempleados como sujetos secundarios de las informaciones. Por otra parte, las ONGs que han aparecido más como sujetos en las informaciones, son Cáritas y Cruz Roja, seguidas de Casa Caridad, por lo que de algún modo se las podría considerar sujetos mediadores que dan voz a los principales beneficiarios de las acciones realizadas por los sujetos protagonistas señalados. CEARPV y COCEMFECV aparecen en más ocasiones como sujetos secundarios, sobre todo en el 2008, y FEAPSCV en el 2012.

Concluimos por lo tanto que también en cuanto a los sujetos de las informaciones podemos encontrar una relación con la crisis económica, pues el protagonismo lo han tenido aquellos considerados más vulnerables al riesgo de exclusión, incrementando su presencia en el 2012. El hecho de que los “políticos o responsables de instituciones públicas” hayan sido también sujetos principales y secundarios destacados, puede haberse debido a que han intervenido realizando frecuentes declaraciones durante la crisis por lo que se refiere a estos colectivos y entidades.

- Los principales *enfoques* otorgados por los diarios a la mayoría de las informaciones han sido el “divulgativo”, seguido del de “denuncia social, reivindicación”, y después en “clave política” (dato que como hemos comentado anteriormente sólo coincide en parte con lo señalado por los Gabinetes de las ONGs). En el año 2012 ha habido un incremento de estos dos últimos enfoques junto al “económico”, predominando en casi un 60% de las informaciones, frente al 40% de los enfoques “divulgativo” y “sensibilización”, lo que parece estar también relacionado con la influencia de la crisis.

Al poner en relación los enfoques con los temas, se confirma que la crisis marca el enfoque de los temas relacionados con las ONGs objeto de estudio. Así, la mayoría de las informaciones cuyos temas están relacionados con la “labor asistencial y de necesidades básicas” tienen un *frame* de “denuncia social” y/o “divulgativo”; las informaciones que

tienen como tema “rescate y emergencias” mantienen un enfoque “divulgativo” -aunque también de “denuncia social” cuando se refieren a catástrofes humanitarias-; y las informaciones en torno a la “captación de fondos/ayudas” han obtenido en su casi totalidad un enfoque “económico” y/o de “denuncia social”.

En cuanto a las cabeceras, nos encontramos con que el enfoque mayoritario de las informaciones publicadas por *El País* y *El Mundo* ha sido de “denuncia social” -coincidiendo con lo señalado por sus profesionales-, y las informaciones publicadas en el resto de cabeceras (*ABC*, *Levante* y *Las Provincias*) han tenido un enfoque más “divulgativo”, siendo el segundo enfoque el de “denuncia”. Podemos concluir que los diarios regionales (y *ABC*) otorgan un enfoque más divulgativo o neutro a sus informaciones que el resto de los nacionales.

- Por otra parte, la mayoría de las informaciones sobre las ONGs objeto de análisis han aparecido en *secciones* de ámbito local (“Comunidad Valenciana”, “local/Valencia”, “local/comarcas”), seguidas de las aparecidas en la sección “sociedad”, dato que coincide con lo señalado por los periodistas de los medios en las entrevistas. Ha sido escaso en cambio el porcentaje de informaciones aparecidas en secciones especiales dedicadas a “solidaridad” (Integrados/Solidarios/Juntos), que en su totalidad corresponden al diario *Levante*.

- También se ha analizado la *mención expresa de la crisis* en las informaciones durante los dos años objeto de estudio, y constatamos que en el 2012 se ha producido un notable incremento de los textos que la mencionan (20,3%) con respecto al año anterior.

3.3. En cuanto al objetivo específico tercero donde planteábamos conocer *la intensidad formal* y el *tono o dirección* concedidos a las informaciones por parte de los medios, hemos llegado a las siguientes conclusiones:

- Por lo que se refiere a la *ubicación*, la mayoría de las informaciones sobre las ONGs aparecen en las páginas pares e impares de los periódicos los dos años analizados, de lo que se infiere una baja intensidad en cuanto a colocación. Cabe destacar que las únicas con “llamada en portada y desarrollo interior” (ubicación que capta más la atención) se refieren a Cruz Roja y aparecen en *El País*, y las escasas ubicadas en “páginas centrales/varias páginas” corresponden a Cruz Roja y Cáritas, apareciendo en todos los diarios menos en *El Mundo*. Se constata por tanto que *El País* es el diario que posiciona de manera más destacada las informaciones sobre las ONGs en términos de ubicación, y Cruz Roja seguida de Cáritas las ONGs que han recibido una intensidad mayor atendiendo a esta variable.

- En cuanto a la *presencia en la estructura de la información*, ha sido secundaria en la gran mayoría de las informaciones -tanto en el 2008 como el 2012-, de lo que se infiere

una menor visibilidad de los textos sobre las ONGs. No obstante, en el año 2012 se ha producido un ligero incremento de informaciones en que las ONGs aparecen en “titular principal” y en “destacados/entradilla/ladillos”. Casa Caridad y Cáritas, seguidas de Cruz Roja son las mejores resultados obtienen en cuanto a esta variable. En cuanto a las cabeceras analizadas, *Levante* es la cabecera que ha otorgado una posición más relevante a las ONGs en cuanto a presencia en la estructura de la información (“titular principal” y “antetítulo/subtítulo”).

- En relación a la *forma de aparición* de las ONGs, la intensidad concedida para las informaciones analizadas ha sido también baja, pues la mayoría han estado “dedicadas a otros temas, con referencias o incrustaciones de las ONGs”, especialmente en el 2012. No obstante, en cuanto al porcentaje de informaciones “dedicadas principalmente a las ONG”, ha destacado Casa Caridad, seguida de Cáritas. Y respecto a las cabeceras, *Levante* es la que ha concedido mayor relevancia a las ONGs atendiendo a esta variable y *El Mundo* la que menos.

- La mayoría de los textos son de *género* “informativo” (concretamente “noticias, reportaje de citas, fotonoticias y breves o notas”), dato que confirma lo señalado por los periodistas entrevistados, de lo que se infiere una baja intensidad y una falta de profundización en el tratamiento de estas informaciones. No obstante, los textos de género “interpretativo (entrevistas)” corresponden en su mayoría a Cruz Roja, seguida de Cáritas y Casa Caridad, y se han incrementado ligeramente en el 2012, siendo *El País* el diario que más los utiliza. En relación a los textos de género “opinión (columna, carta al director)”, destacan Cáritas -también en “opinión (editorial)”- seguida de Casa Caridad, y en el 2012 se observa un aumento considerable del porcentaje de informaciones aparecidas en los mismos.

- Por otro lado, la mayoría de las informaciones sobre las ONGs objeto de estudio aparecen acompañadas de una imagen o más y de algún recurso gráfico, aunque el porcentaje disminuye en el 2012. No obstante, es también elevado el porcentaje de las que han aparecido sin *acompañamiento gráfico* alguno ambos años (34% y 43% de las informaciones respectivamente), de lo que inferimos que estos textos tendrán una mayor dificultad para captar la atención de los lectores. No obstante las informaciones con mayores porcentajes de imágenes incluidas se refieren a Cruz Roja, seguida de Cáritas y Casa Caridad, destacando en esta última un mayor volumen de recursos gráficos incluidos en sus informaciones (dato que confirma lo señalado por su Gabinete y por los periodistas entrevistados).

- Al efectuar la *media resultante* del conjunto de los valores de intensidad formal analizados, se concluye que la intensidad formal otorgada por casi todas las cabeceras a la mayoría de las informaciones sobre ONGs ha sido baja, e incluso menor en el 2012. No

obstante, los textos sobre Cáritas y Casa Caridad seguidos de los de Cruz Roja son los tratados con una mayor intensidad formal. Por otra parte, atendiendo a las cabeceras, la media de intensidad más alta la tienen los textos publicados en *Levante*, lo que unido a que algunos reciben un tratamiento especial apareciendo en secciones dedicadas a solidaridad, nos permite concluir una mayor atención y sensibilidad hacia estos temas por parte de dicho medio.

Por otro lado, si atendemos a las temáticas de las informaciones, las que tienen una intensidad formal más alta son las de “labor asistencial y necesidades básicas”, seguida de “captación de fondos” (referidas a Cáritas y Casa Caridad) y de “rescate y emergencias” (Cruz Roja), siendo estos los temas que más han interesado a los medios durante la crisis.

- Por último, nos proponíamos realizar un *análisis del tono o dirección* de las informaciones aparecidas, y constatamos que la mayoría de las mismas obtienen un tono “neutro” seguidas de las de signo positivo (que experimentan un ligero incremento en el 2012). De entre las ONGs analizadas, los textos que han obtenido un tratamiento más positivo han sido los de Cáritas, Casa Caridad y Cruz Roja. Si atendemos a los resultados según las cabeceras de diarios, no se observan diferencias significativas en cuanto al tono o dirección.

Finalmente, apuntaremos algunas conclusiones en relación al Objetivo 4 de la investigación, donde nos planteábamos conocer los cambios del modelo informativo seguido por los medios en relación a las ONGs como consecuencia de la crisis, y el modo en que estas entidades la han rentabilizado en términos de presencia en los medios. Para ello hemos tratado de relacionar los resultados de la evaluación del tratamiento informativo en prensa escrita obtenidos por las ONGs objeto de estudio, con el modelo de planificación y gestión de la comunicación desarrollado por sus Gabinetes -con particular atención a sus Programas de relaciones con los medios-, así como con la valoración de los periodistas seleccionados sobre el trabajo de estas entidades:

- En primer lugar observamos un cambio en el modelo informativo seguido por los medios como consecuencia de la crisis, al haber prestado mayor atención al trabajo de las ONGs en términos cuantitativos (sobre todo los regionales) y en algunos aspectos cualitativos (temas y encuadre). Se mantendría del modelo anterior la baja intensidad con que los medios tratan los textos sobre la labor de las ONGs, con algunas excepciones que comentaremos a continuación y que, a pesar del incremento de la cobertura, podría influir a la hora de captar la atención de los lectores.

- Se observa además que los Gabinetes consiguen colocar mejor sus informaciones en los diarios regionales que en los nacionales. Especialmente en *Levante*,

que manifiesta una sensibilidad especial hacia estos temas, siendo uno de los soportes que ha mantenido su cobertura estos años, contando con un periodista especializado para el tratamiento de las informaciones. Por otra parte, aunque todos los profesionales coinciden en señalar que no reciben de la línea editorial del diario orientación alguna respecto al trabajo de estas entidades o las cuestiones sociales, también en esto la excepción es *Levante*, que ha apostado positivamente por este tipo de informaciones con secciones/suplementos específicos donde incluye algunas de sus informaciones sobre las ONGs (“Solidarios”; “Integrados”; “Juntos”), dato que se constata en el análisis de contenido de nuestra investigación.

- Casi todos los profesionales de los medios entrevistados -salvo el de *ABC*- coinciden en considerar a las ONGs como fuentes fiables para obtener información. Esta conclusión corrobora tanto la obtenida al respecto en las entrevistas a los responsables de los Gabinetes de las ONGs analizadas, como los resultados del Informe de la CONGDE en el 2007 relativos a la misma (por la que consideraban a las ONGs fuentes fiables y que aportan los portavoces solicitados). También se confirma lo señalado en estudios recientes respecto a que los periodistas están más receptivos hacia los contenidos propuestos por los profesionales de las Relaciones públicas de Gabinetes de comunicación y/o Agencias, reconociendo la interdependencia existente entre ambos (Lalueza y Estanyol i Casals, 2013).

Respecto a cómo aparece citada la primera ONG cuando es fuente principal, los datos obtenidos también confirman lo señalado tanto por los Gabinetes como por los periodistas de los medios entrevistados, quienes ratifican acudir sobre todo a la dirección de la entidad, a los voluntarios o los usuarios.

- En cuanto a los temas, los resultados obtenidos tanto de las entrevistas a los periodistas como del análisis de contenido nos permiten concluir también que los medios y las ONGs parecen haber dado prioridad a temas relacionados con la incidencia de la crisis económica, que afecta tanto al trabajo desarrollado por las ONGs como a las propias entidades: “labor asistencial en torno a necesidades básicas” y “captación de fondos/ayudas” (que se ha incrementado especialmente en el 2012). También por lo que se refiere a los sujetos protagonistas de los textos, han destacado los considerados más vulnerables al riesgo de exclusión, especialmente en el 2012.

- Los datos obtenidos en torno al *frame* confirman las declaraciones al respecto realizadas por los periodistas entrevistados y en parte las de los Gabinetes, pues las ONGs han conseguido que los medios otorguen a sus temas principales alguno de los enfoques preferidos (“divulgativo”, “denuncia”, y en un porcentaje menor de informaciones “sensibilización”). En cambio el enfoque “político” no era priorizado por los Gabinetes y ha destacado en algunos textos especialmente durante la crisis. No obstante el Gabinete de

CEARPV ha cambiado sus enfoques con motivo de la crisis (pasando del de “sensibilización”, al de “denuncia” dura y “económico”), consiguiendo que las informaciones en que aparece contengan dichos encuadres (aunque son escasas).

- También los resultados del análisis de contenido en cuanto a las *secciones* en que aparecen los textos de las ONGs confirman las declaraciones de los periodistas en las entrevistas y los datos del Informe de la CONGDE (2007), en el que señalaban dar cabida a las informaciones relativas a las ONGs en otras secciones distintas a “sociedad”.

Otras conclusiones obtenidas de la investigación

1) Respecto a la gestión de la comunicación por parte de los Gabinetes de las ONGs:

- Se constata que sólo algunas ONGs (CEARPV, COCEMFECV y FEAPSCV) utilizan el trabajo de “comunicación en red” entre ONGs para agrupar y difundir sus mensajes en los medios, principalmente a través de algunas actividades puntuales que han tenido cierta repercusión.

- Las páginas webs de las ONGs se convierten ocasionalmente en fuentes de información para los profesionales de los medios, y no son sólo un elemento utilizado para documentar información. Esta potencialidad debería aprovecharse mejor por parte de los Gabinetes de comunicación de las ONGs analizadas, que podrían posicionarse mejor como fuentes de información para los medios a través de este espacio específico de sus webs, completando su contenido para convertirlo en Salas de prensa *on line*.

- Todas las ONGs disponen de un canal en *Youtube* -en dos casos se gestiona desde la sede central de la entidad (Cruz Roja y CEARPV)- pero lo utilizan poco, pues producen todavía escaso material audiovisual referente a sus proyectos y actividades locales para difundir a través del mismo y para su virilización en las redes sociales (salvo Casa Caridad). Esto es debido -entre otros motivos- a la escasez de recursos, aun siendo conscientes de su necesidad.

- Respecto a la comunicación de crisis, sólo tres entidades disponen de un apartado en el Plan de comunicación dedicado a “comunicación en situaciones de crisis” en el que adaptan a nivel local las orientaciones recogidas a nivel nacional (Cáritas, CEARPV y COCEMFECV). Por consiguiente, la planificación y gestión de la “comunicación de crisis” todavía está poco desarrollada en estas entidades.

- En cuanto a los públicos internos a los que se dirigen las ONGs, varias señalan que podrían mejorar la comunicación interna con sus “voluntarios” y “socios”, pues delegan

muchas cuestiones en manos de sus respectivos departamentos (voluntariado y financiero).

2) En cuanto a la visión de los profesionales de los medios y al tratamiento informativo de las ONGs analizadas:

- Por lo que se refiere a los temas, algunos periodistas (*El País*, *El Mundo* y *Las Provincias*) manifiestan echar en falta que las ONGs sean más incisivas en la denuncia de situaciones, por considerar que tienen en su mano una realidad social de gran impacto. También algunos han puesto de relieve la necesidad de una mayor originalidad en los contenidos o enfoques, así como proporcionar más testimonios y datos, algo que también se señalaba en el citado Informe de la CONGDE (2007) al que hemos hecho referencia en el marco teórico. Para los diarios *El País* y *El Mundo* muchas notas de prensa recibidas carecen de interés informativo.

- A pesar de lo señalado por las ONGs respecto a convocar menos ruedas de prensa por la escasez de personal detectada en los medios, algunos periodistas han sugerido que podrían convocar algunas más como táctica para mejorar su presencia en los mismos siempre que tengan interés informativo; es decir, sirvan para aportar datos y poder aclarar cuestiones referentes a la situación actual.

- En cuanto al uso de las imágenes u otro material gráfico enviado por las ONGs, los profesionales de tres diarios (*ABC*, *Levante* y *Las Provincias*) manifiestan utilizar las imágenes enviadas por los Gabinetes siempre que tengan interés informativo, y los de *El País* y *Levante* prefieren hacer sus propias fotos siempre que les resulta posible. *Las Provincias* es el único diario que suele incluir los gráficos u otros materiales enviados por las ONGs, pues *El País*, *El Mundo* y *Levante* prefieren elaborarlos o modificarlos en la propia redacción, y *ABC* no los incluye.

- Los resultados del análisis de contenido constatan que los Gabinetes de las ONGs podrían aprovechar mejor algunas ediciones (especiales, de fin de semana y suplementos), en las que todavía figura un número escaso de informaciones sobre estas entidades, propuesta que también ha señalado algún profesional de los medios y varios Gabinetes.

Futuras líneas de investigación

A partir de los resultados obtenidos, así como de las conclusiones realizadas en torno a los Gabinetes de comunicación de las ONGs, surgen algunas cuestiones cuyo estudio podría dar lugar a posibles líneas de investigación en el futuro:

1. Se ha centrado la investigación en la cobertura y tratamiento informativo obtenido en prensa de información general de Valencia obteniendo una visión limitada a una familia de soportes, por lo que consideramos como una futura línea de interés completar dicho análisis abordando otros medios: prensa especializada, radio, televisión y medios *on line*. Esta línea puede ser considerada de especial interés para obtener una radiografía más completa del tratamiento informativo de las ONGs en los medios, pudiendo verificar si los modelos informativos y algunas de las conclusiones e inferencias obtenidas en la prensa generalista son extrapolables a otros medios y soportes, lo que supondría un esfuerzo de adaptación metodológica para los diferentes medios.

2. Ampliar el estudio realizado sobre Gabinetes de comunicación en Valencia a otras ONGs de diferente perfil a las seleccionadas, para conseguir un mapa más completo de la gestión de la comunicación en las ONGs, pudiendo complementar también dicho estudio con otros periodos de tiempo para ver la evolución de la atención mediática en la labor de las ONGs como consecuencia de la crisis, así como su influencia en los modelos de gestión de la comunicación y de las relaciones con los medios de las ONGs. En esta línea, podría ser interesante realizar un comparativo con una muestra representativa de ONGs en las diferentes provincias de la Comunidad Valenciana o en otras Comunidades autónomas, con el fin de comprobar si las conclusiones obtenidas sobre el modelo informativo y las tendencias en la gestión de la comunicación desarrolladas por los Gabinetes de las ONGs objeto de estudio, son extrapolables a nivel autonómico o nacional.

3. Otra posible línea de interés que no ha sido abordada en profundidad en nuestro estudio es la utilización de los nuevos medios y nuevas tecnologías en la comunicación de las ONGs. En dicho estudio sería interesante comprobar cuál es el modelo de página web utilizado por estas entidades, si trabajan el posicionamiento SEO, conocer sus estrategias de redes sociales, la utilización de blogs, marketing móvil, etc.

4. Relacionado con la línea anterior, también podría ser interesante abordar el modelo de Relaciones públicas predominante en los Gabinetes de ONGs, comparando los modelos de Grunig y Hunt (agente de prensa, informativo, bidireccional asimétrico y simétrico) con otros modelos posteriores (modelo dialógico), para tratar de ver su grado de implantación y valorar si en la práctica se puede hablar realmente de un cambio de paradigma en el modelo de gestión de la comunicación, de unidireccional a bidireccional.

5. En nuestro estudio hemos realizado un estudio de la agenda institucional y mediática de las ONGs, pero una quinta línea podría ser completar el estudio del tratamiento informativo en la agenda pública, realizando una evaluación del segundo nivel sobre los públicos a los que llegan los medios *on* y *off* (la recepción, percepción y comprensión de los mensajes), mediante la utilización de herramientas de medición apropiadas para conocer la influencia que dichos mensajes publicados sobre las ONGs tienen en los ciudadanos.

FUENTES BIBLIOGRÁFICAS

Fuentes bibliográficas

Libros y artículos

Aberg, L. (1990). Theoretical Model and Praxis of Total Communications. *International Public Relations Review*, 13(2), 13-16.

Aguilera, J. (2008). *Gerencia integral de comunicaciones*. Bogotá: Ecoe Ediciones.

Albrecht, K. (1996). *La misión de la empresa: Definir el espíritu, establecer los propósitos, fijar el rumbo*. Barcelona: Paidós.

Álvarez, M. I. (2012). La profesionalización de la Comunicación para la Solidaridad: diagnóstico y propuestas para el sector en España. *Cuadernos de Información y Comunicación*, 17, 239-253.

Almansa, A. (2003). *Teoría, estructura y funcionamiento de los Gabinetes de comunicación. El caso andaluz*. (Tesis de doctorado, Universidad de Málaga). Recuperado de: <http://atarazanas.sci.uma.es/docs/tesisuma/16698526.pdf>

Almansa, A. (2004). Historia de los Gabinetes de comunicación en España. *Historia y Comunicación Social*, 9, 5-21.

Almansa, A. (2005). Relaciones Públicas y Gabinetes de Comunicación. *Anàlisi: Quaderns De Comunicació i Cultura*, 32, 117-132.

Almansa, A. (2006). Gabinetes de comunicación: Estudio sobre su presencia en las organizaciones. *Anàlisi: Quaderns De Comunicació i Cultura*, 34, 223-237.

Almansa, A. (2011). *Del Gabinete de prensa al Gabinete de comunicación: la dirección de la comunicación en la actualidad*. Zamora: Comunicación Social.

Alonso, L. E. (1999). Sujeto y discurso: El lugar de la entrevista abierta en las prácticas de la entrevista cualitativa. En Delgado J. y Gutiérrez J. (Eds.), *Métodos y técnicas cualitativas de investigación en ciencias sociales* (pp. 225-240). Madrid: Síntesis.

Álvarez, A. (2011). *Medición y evaluación en comunicación*. Málaga: Instituto de Investigación en Relaciones Públicas.

Álvarez, T. y Caballero, M. (1997). *Vendedores de imagen*. Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica.

Amado, A. (2010). *Prensa y comunicación*. Buenos Aires: La Crujía Ediciones.

Andrade, H. (2005). *Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica*. México: Netbiblo.

Andréu, J. (2001). Las técnicas de análisis de contenido: Una revisión actualizada. *Hispania, Revista Española De Historia*, 43(2), 1-34.

Aparici, R. (Coord.). (2010). *La construcción de la realidad en los medios de comunicación*. Madrid: Universidad Nacional de Educación a Distancia.

Aragón-Correa, J., Rubio, E. y Casado, M. A. (2005). *Gobierno y gestión de las entidades del Tercer Sector*. Documentos de trabajo, nº 2. Madrid: Fundación ONCE.

Aragonés, P. (1998). *Empresa y medios de comunicación*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

Arceo, J. L. (2005). *Tratado de Publicidad y Relaciones Públicas*. Madrid: Universidad Complutense de Madrid.

Armendáriz, E. (2010). *Las Relaciones Públicas y su evaluación*. Madrid: Fragua.

Armentia, J. I. y Caminos, J.M. (2008). *Fundamentos de periodismo impreso*. Barcelona: Ariel.

Arroyo, I. y Martín, R. (2011). La utilización de internet en la comunicación expresiva de las ONGs: estudio exploratorio comparativo entre Argentina y España. *ZER*, 31, Vol. 16, 243-263.

Arroyo, I. (2012). La comunicación social eficiente del Tercer Sector. *TELOS, Cuadernos De Comunicación e Innovación*, 93, 8-11.

Baiges, S., Dusster, D., Mira, E y Viladomat, R. (1996). *Las ONG de desarrollo en España*. Barcelona: Flor del Viento Ediciones.

Balas, M. (2008). El reto de la comunicación en el Tercer Sector no lucrativo. *Revista española del Tercer Sector*, 8, 17-37.

Balas, M. (2010). *La gestión de la comunicación en el Tercer Sector*. (Tesis de doctorado, Universidad Jaime I de Castellón). Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10234/14936>

Balas, M. (2011). *La gestión de la comunicación en el Tercer Sector*. Madrid: ESIC.

Bardin, L. (1986). *Análisis de contenido*. Madrid: Akal Universitaria.

Barquero, J. D. (1999). *Manual de relaciones públicas empresariales e institucionales*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

Barquero, J. D. (2002). *El libro de ORO de las Relaciones Públicas*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

Barquero, J. D., Pérez, R. y Barquero, M. (2010). *Dirección estratégica de relaciones públicas*. Barcelona: Profit.

Bel, J. I. (2004). *Comunicar para crear valor*. Pamplona: EUNSA.

Bell, A. (1991). The language of news media. *Language in Society*, 26, 154-268.

Berelson, B. (1952). *Content Analysis in Communication Research*. New York: The Free Press.

Berganza, M. R. y Ruíz, J. A. (2005). *Investigar en comunicación*. Madrid: McGraw-Hill. Interamericana de España.

Berganza, M. R. y Chaparro, M. A. (2012). El rigor en la prensa: principales características y diferencias en el uso de las fuentes en los periódicos gratuitos y de pago. *ZER*, 32, Vol. 17, 29-49.

Berger, B. & Reber, B. (2006). *Gaining Influence in Public Relation. The role of Resistance in Practice*. London: Lawrence Erlbaum Associates.

Bericat, E. (1998). *La integración de los métodos cuantitativo y cualitativo en la investigación social*. Barcelona: Ariel.

Bernabé, J. (2001): Las áreas de comunicación de las ONGD y el trabajo periodístico. *Revista Española de Cooperación y Desarrollo*, 7, 127-141.

Bernal, A. (2009). *Redes sociales y Medios de Comunicación*. Trabajo presentado en el IV Congreso de la Cibersociedad (Observatorio para la Cibersociedad). Recuperado de:

<http://www.cibersociedad.net/congres2009/es/coms/redes-sociales-y-medios-de-comunicacion/831/>

Bernays, E. (1990): *Los años últimos: radiografía de las Relaciones Públicas (1956-1986)*. Barcelona: ESRP-PPU.

Bernays, E. (1996). *Relaciones públicas*. Buenos Aires: Tronquel.

Blasco, T. y Otero, L. (2008). Técnicas cualitativas para la recogida de datos en Investigación cualitativa: La entrevista (II). *Nure Investigación*, 34. Recuperado de: http://www.fuden.es/formacion_metodologica_detalle.cfm?ID_MENU=150

Bretones, M. (2008). Funciones y efectos de los medios de comunicación de masas: Los modelos de análisis. *OMADO (Objectes i materials docents de la Universitat de Barcelona)*. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/2445/6201>

Burgwal, G. y Cuéllar, J. (1999). *Planificación estratégica y operativa aplicada a gobiernos locales. Manual de facilitación*. Ecuador: Abya Yala.

Buil, P. y Medina, P. (2013). *La publicidad Sí vende*. Barcelona: Ediciones B.

Cáceres, M. D. (2011): La construcción social de la realidad: el papel de los profesionales en el establecimiento de la agenda temática. *Estudios sobre el Mensaje Periodístico. Servicio de Publicaciones de la Universidad Complutense*, 17(2), 303-324.

Campos, F. (2008). Las Redes Sociales trastocan los modelos de los medios de comunicación tradicionales. *Revista Latina de Comunicación Social*, 63, 287-293.

Canal, M. (2012). *El tratado de las relaciones públicas: la disciplina científica de la persuasión*. Madrid: McGraw-Hill España.

Canel, M. J. (2007). *Comunicación de las instituciones públicas*. Madrid: Tecnos.

Canilli, C. (1993). *Curso de relaciones públicas*. Barcelona: De Vecchi.

Capriotti, P. (1999). *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. Barcelona: Ariel.

Capriotti, P. (2009). *Branding corporativo. Fundamentos para la gestión estratégica de la imagen corporativa*. Santiago de Chile: EBS Consulting Group.

Cárdenas, M. L. (2000). *Gabinetes de prensa en la provincia de Sevilla: La información como servicio local*. Sevilla: Diputación de Sevilla.

Carrascosa, J. L. (1992). *ComunicAcción: una comunicación eficaz para el éxito en los negocios*. Madrid: Ciencias de la Dirección.

Carretón, M. C. (2013). La comunicación en la responsabilidad social interna. *Organicom*, 19, 48-59.

Casasús, J. M. (1998). *Ideología y análisis de los medios de comunicación* (4ª Ed.). Barcelona: CIMS 97.

Casado, D. (1992). *Organizaciones voluntarias en España*. Barcelona: Editorial Hacer.

Castillo, A. (2001). Los medios de comunicación como actores sociales y políticos. *Razón y Palabra*, 75.

Castillo, A. y Almansa, A. (2002). El Gabinete de comunicación en el ámbito local. En López R. (Coord.), *La prensa local y la prensa gratuita* (pp. 383-392). Castellón: Universidad Jaime I.

Castillo, A. (2002). El papel de las fuentes. Relaciones entre Gabinetes de comunicación y medios de comunicación. En Fernández, J. J., Rueda, J. C. y Sanz, C. (Eds.), *Prensa y periodismo especializado* (pp. 563-572). Guadalajara: AACHE Ediciones.

Castillo, A. (2003). La violencia psíquica como estrategia de comunicación en las organizaciones. Trabajo presentado en el II Congreso Internacional Comunicación y Realidad. *Revista Trípodos* (Extra 2003, 2).

Castillo, A. (2004a). Investigación sobre la evolución histórica de las relaciones públicas. *Revista Historia y Comunicación Social*, 9, 43-62.

Castillo, A. (2004b). Comunicación empresarial e institucional. Estrategias de comunicación. *ZER*, 17, 189-207.

Castillo, A. (2006). Las relaciones públicas internas como factor de gestión empresarial. *Anàlisi: Quaderns De Comunicació i Cultura*, 34, 193-208.

Castillo, A. (2007). Relaciones públicas en las organizaciones no gubernamentales. *Sphera pública: revista de ciencias sociales y de la comunicación*, 7, 193-210.

Castillo, A. (2008). Comunicación empresarial en internet. *ICONO* 14, 11, 1-18.

Castillo, A. (2009). *Relaciones Públicas. Teoría e Historia*. Barcelona: Editorial UOC.

Castillo, A. (2010). *Introducción a las Relaciones Públicas*. Barcelona: Instituto de Investigación en Relaciones Públicas.

Castro, B. (2007). *El auge de la comunicación corporativa*. Sevilla: Creative Commons.

Castro, J., Celeste, P. y García, L. (2005). *ComUnica: lecturas de comunicación organizacional*. A Coruña: Netbiblo.

Chomsky, N. y Herman, E. (1990). *Los guardianes de la libertad*. Barcelona: Crítica.

Cervera, A. L. (2008). *Comunicación total*. Madrid: ESIC.

Cornelissen, J. & Harris, P. (2001). The Corporate Identity Metaphor: Perspectives, Problems and Prospects. *Journal of Marketing Management*, 17(1/2), 49-71.

Cornelissen, J. (2011). *Corporate communication: A Guide to Theory and Practice*. London: SAGE Publications.

Costa, J. (1995). *Comunicación corporativa y revolución de los servicios*. Madrid: Ediciones de las Ciencias Sociales.

Costa, J. (2009). *DIRCOM, estrategia de la complejidad*. Valencia: Aldea Global.

Cruz, J. (2006). *La crisis y su influencia en las estrategias de comunicación organizacional*. (Tesis de doctorado, Universidad Autónoma de Barcelona). Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10803/4120>

Cutlip, S. & Center, A. (1952). *Effective publics relations*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall (trac. cast: *Relaciones públicas*. Madrid: Rialp, 1963).

Cutlip, S. y Center, A. (2001). *Relaciones públicas eficaces*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

Cutlip, S., Center, A., & Broom, G. (2002). Effective Publics Relations. *Publics Relations Review*, 28, 39-48.

Dader, J. L. (1990). Las Teorías contemporáneas; La canalización o fijación de la agenda por los medios; Teorías de transición. En Muñoz, A., Monzón, C., Rospir, J. I. y Dader, J. L. (Eds.), *Opinión Pública y comunicación política* (pp. 303-304). Madrid: Eudema.

Dader, J. L. (1992). *El periodista en el espacio público*. Barcelona: Bosch.

- D' Adamo, O., García, V. y Freidenberg, F. (2007). *Medios de comunicación y opinión pública*. Madrid: McGraw-Hill.
- Davis, F. & Turner, L. (1951). Sample efficiency in quantitative newspaper content analysis. *Public Opinion Quarterly* 15 (Winter 51/52), 762-763.
- Dearning, J. & Rogers, E. (1996). *Agenda-Setting*. California: SAGE Publications.
- De Felipe, A. y Rodríguez, L. (1995). *Guía de la Solidaridad*. Madrid: Ediciones Temas de Hoy.
- De Fontcuberta, M. (1993). *La noticia. Pistas para percibir el mundo*. Barcelona: Paidós.
- De la Riva, F. (2002) (Coord.). *El Tercer Sector visto desde dentro. La renovación de las ONGs y los retos de la exclusión social*. Barcelona: Fundación ESPLAI.
- De Miguel, J. y Santolino, M. (2013). *Manual de comunicació associativa en temps 2.0*. Barcelona: Ayuntamiento de Barcelona.
- De Salas, I. (2002). *La comunicación empresarial a través de internet*. Moncada (Valencia): Universidad Cardenal Herrera-CEU.
- Del Pozo, M. (2000). *Gestión de la comunicación interna en las organizaciones*. Pamplona: EUNSA.
- Del Riego, C. (2012). Periodistas o voceros. *Derecom*, 10, 81-85.
- Del Río, M. (2001). *Gabinetes de prensa. La comunicación en las instituciones y en las empresas*. Santander: Gráficas Calima.
- Di Genova, A.E. (2012). *Manual de relaciones públicas e institucionales: estrategias de comunicación y tácticas*. Buenos Aires: Ugerman.
- Díaz, J. A. y Pedraza, S. (1999). Las variables socioculturales de la exclusión social. En Tezanos, J. F. (Ed.), *Tendencias en desigualdad y exclusión social* (pp. 153-185). Madrid: Editorial Sistema.
- Díaz de Rada, V. (2001). *Organización y gestión de los trabajos de campo con encuestas personales y telefónicas*. Barcelona: Ariel.
- Dilenschneider, R. (2010). *The Ama Handbook of Public Relations. Leveraging PR in the Digital World*. Broadway: American Management Association (AMA).

Domínguez, S. y Álvarez, M. L. (2012). Dirección de comunicación en internet. Estudios y recomendaciones para los espacios de prensa en webs corporativas desde el análisis de portales en internet de grupos empresariales en Galicia. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, 3, Vol. II, 45-70.

Donald, M. (1996). Las nuevas tecnologías de la información y el ejercicio liberal de la profesión periodística. En Maciá, J. (Ed.), *Los gabinetes de prensa, alternativa profesional* (pp. 53-77). Madrid: Editorial Ciencia 3, Fundación Alfredo Brañas.

Drucker, P. (1993). *Administración para el futuro. La década de los noventa y más allá*. Barcelona: Parramón Ediciones.

Durán, P. y Fernández, M. B. (2010). La comunicación en las organizaciones del tercer sector. *Revista Latina de Comunicación Social*, 65, 595-603.

Entman, R. (1993). Framing: toward clarification of a fractured paradigm. *Journal of Communication*, 43(4), 51-58.

Erickson, F. (1986). Qualitative Methods in Research or Teaching. En Wittrock, M.C. (Ed.), *Handbook of Research on Teaching* (pp.119-161). New York: MacMillan.

Erro, J. y Ventura, J. (2002). *El Trabajo de comunicación de las ONGD en el País Vasco*. Bilbao: Hegoa.

Erro, J. (2003). *Descubrir y construir procesos de comunicación social*. Bilbao: Hegoa.

Espadas A., M. A. (2006). *El tercer sector construyendo ciudadanía. La participación del Tercer Sector en los Servicios Sociales en Andalucía*. (Tesis de doctorado, Universidad Complutense de Madrid). Recuperado de: <http://eprints.ucm.es/tesis/cps/ucm-t29504.pdf>

Fantova, F. (2001). *La gestión de organizaciones no lucrativas: herramientas para la intervención social*. Madrid: Editorial CCS.

Farias, P.; Paniagua, F. J. y Roses, S. (2010). *El perfil del DIRCOM. Presente y futuro*. II Congreso Internacional Latina de Comunicación Social, Actas II, Universidad La Laguna, 1-25.

Fernández, J. J., Rueda, J. C. y Sanz, C. (2002). *Prensa y Periodismo especializado*. Guadalajara: AACHE Ediciones.

Fernández, M. J. (2005). *Las Relaciones Públicas como gestión de la comunicación en los movimientos sociales. Análisis de la estrategia comunicativa de las ONGs en España*. (Tesis de doctorado, Universidad de Málaga).

Fernández, G., y De la Torre, N. (2009). *Gabinetes de comunicación en mínimos*. Madrid: Fragua.

Fernández, J. y Huertas, A. (2009). *Redacción en Relaciones Públicas*. Madrid: Pearson Educación.

Ferrer, J. (2000). *La comunicación interna y externa en la empresa*. Barcelona: Ed. privada del autor.

Fita, J. y Xifra, J. (1999). *Comunicación en programas de crisis*. Barcelona: Gestión 2000.

Flores, J. M. (2009). Nuevos modelos de comunicación, perfiles y tendencias en las redes sociales. *Comunicar*, 33, 73-81.

Fombrun, C. & Shanley, M. (1989). What's in a Name? Reputation Building and Corporate Strategy. *Academy of Management Journal*, 33(2), 233-258.

Fombrun, C. (1995). *Reputation. Realizing Value from the Corporate Image*. Boston: Harvard Business School Press.

Fombrun, C. and Van Riel, C. (2003). *Fame and Fortune: How Successful Companies Build Winning Reputations*. Upper Saddle River: Financial Times/Prentice-Hall.

Fontcuberta, M. (1993). *La noticia. Pistas para percibir el mundo*. Barcelona: Paidós.

Galdón, G. (1989). *Principios Operativos de la Documentación periodística*. Madrid: Dossat.

Galindo, J. (Coord.). (1998). *Técnicas de investigación en sociedad, cultura y comunicación*. Mexico: Pearson Educación (Addison Wesley).

Gamson, W. & Modigliani, A. (1989). Media discourse and public opinion on nuclear power: A constructionist approach. *American Journal of Sociology*, 95(1), 1-37.

Gamson, W. (1996). *Talking politics*. Cambridge: Cambridge University Press.

Ganga, F., Burotto, J. F. y Antonioletti, M. (2010). Aproximación teórica a las organizaciones del Tercer Sector. *Espacio Abierto, Cuaderno Venezolano de Sociología*, 19(1), 51-77.

García, B. (2005). *Los altavoces de la actualidad: Radiografía de los gabinetes de comunicación*. La Coruña: Netbiblo.

García, B. (2006). Aproximación teórica a la comunicación en el tercer sector. La necesaria reclasificación de la comunicación organizacional. *TELOS, Cuadernos De Comunicación e Innovación*, 69, 51-59.

García, B. (2009). *Gabinetes de comunicación on line. Claves para generar información corporativa en la red*. Sevilla: Comunicación Social Ediciones y Publicaciones.

Garrido, F. J. (2008). *Comunicación de la estrategia. La efectividad está en la dirección*. Bilbao: Deusto S.A. Ediciones.

Geskey, R. (2011). *Media planning & buying in the 21st century*. Charleston: 2020: Marketing Comunicacions LLC.

Gil, A. (2005). *La comunicación en las Organizaciones no gubernamentales de desarrollo (ONGD)*. (Tesis de doctorado, Universidad Jaime I de Castellón). Recuperado de: <https://www.educacion.gob.es/teseo/mostrarRef.do?ref=403626>

Goffman, E. (1986). *Frame analysis: an essay on the organization of experience*. Boston: Northeastern University Press.

Goldman, E. (1948). *Two-way Street: The Emergence of the Public Relations Counsel*. Boston: Bellman Publishing Company, Inc.

Gómez, C. (2004). *Las ONG en la Globalización*. Barcelona: Icaria Editorial.

Gómez, C. (2005). *Las ONG en España. De la apariencia a la realidad*. Madrid: Los libros de la catarata.

González, H. (2005a). *Estrategias de comunicación e impacto mediático de las ONGS* (Tesis de doctorado, Universidad de Navarra).

González, H. (2005b). *Rasgos definitorios del origen, evolución y situación actual de la comunicación en las ONGDS españolas*. Trabajo presentado en el Congreso Internacional

de Investigación y Relaciones Públicas, Universidad de Sevilla. Recuperado de:
<http://congreso.us.es/congresorrpp/iirppresponsabilidad.htm>

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

González, H. (2006b). *La comunicación: herramienta estratégica en la misión de las ONG*. Trabajo presentado en FISEC-Estrategias-Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional de Lomas de Zamora, Año II, (5), Mesa I, 31-53. Recuperado de:
http://www.cienciated.com.ar/ra/usr/9/303/fisec_estrategias_m1_pp31_53.pdf

González, H. (2010a). La crisis de Anesvad y su cobertura mediática: características y repercusión en el sector de las ONGD. En Martínez, R. y Lubetkin, M. (Coord.), *Comunicación y Desarrollo, pasos hacia la coherencia* (pp. 177-191). Zamora: Comunicación Social.

González, M. I. (2010b). *Comunicación para la Solidaridad: las ONG y el papel de la comunicación social y periodística en la sensibilización de la opinión pública y el desarrollo*. (Tesis de doctorado, Universidad Complutense de Madrid). Recuperado de:
<http://eprints.ucm.es/11633/>

González, H. (2011a). Web 2.0: un cuchillo de doble filo para la comunicación de las ONG. *El Sur*, 33, 10-11.

González, S. (2011b). El *Dircom* en el escenario de la convergencia: claves para una transformación. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, 2, 119-137.

González, H. (2013). Radiografía de la presencia de la solidaridad, la cooperación, el desarrollo, y las ONGD en la prensa regional navarra. *Estudios sobre el mensaje periodístico*, 1, Vol. 19, 147-164.

González, M. A. y Carrero, E. (2008). *Manual de Planificación de Medios*. Madrid: ESIC.

González R., J. (1989). *El espectáculo informativo*. Madrid: Akal.

Greene, J.C. & McClintock, C. (1985). Triangulation in evaluation: Design and Analysis Issues. *Evaluation Review*, 9, 523-545.

Greener, T. (1995). *Imagen y relaciones públicas*. Madrid: Ediciones Pirámide.

Gregory, A. (2000). *Planning and Managing Public Relations Campaigns* (2ª Ed.). London: Kogan Page.

Grunig, J. y Hunt, T. (2000). *Dirección de relaciones públicas*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

Gutiérrez-García, E. y Rodríguez, N. (2009). 50 años de Relaciones Públicas en España. De la propaganda y la publicidad a la gestión de la reputación. *Doxa Comunicación*, 9, 13-33.

Gutiérrez-García, E. (2012). La comunicación con los públicos externos. En Medina Aguerrebere, P. y González Pacanowski, T. (Eds.) *Comunicación hospitalaria: un plan para el siglo XXI* (pp. 151-172). Madrid: Fragua.

Gutiérrez-García, E. y Laporte, M. T. (Eds.) (2013). *Tendencias emergentes en la comunicación de instituciones*. Madrid: UOCpress.

Hansmann, H. (1986). *The role of Nonprofit Enterprise*. San Francisco: Josey-Bass.

Hansmann, H. (1987). *Economic theories of nonprofit organization*. New Haven: Yale University Press.

Harrison, S. (2002). *Relaciones Públicas*. Madrid: International Thomson Editores Spain.

Hay, R. D. (1990). *Strategic Management in Non-Profit Organizations*. Connecticut: Quorum Books.

Heath, R. (2001). *Handbook of Public Relations*. California: Sage Publications, Inc.

Hernández, A. (2002). Planificar la comunicación. *Revista Latina de comunicación Social*, 48, Vol. 5. Recuperado en:
<http://www.ull.es/publicaciones/latina/2002/latina48marzo/4811gonzalez.htm>

Hernández, M. A., y Macías, A. (2009). *Comunicación corporativa: las relaciones con los medios de comunicación*. Salamanca: Publicaciones Universidad Pontificia.

Herranz de la Casa, J. M. y Salinas, F. (2004). *La comunicación en el ámbito de la Economía Social*. Ávila: Universidad Católica de Ávila.

Herranz De la Casa (2009). Comunicación y transparencia en las organizaciones sociales. *Revista de comunicación y Nuevas tecnologías ICONO* 14, 13, 172-194.

Herranz de la Casa, J.M. (2010). *La comunicación y la transparencia en las organizaciones no lucrativas*. (Tesis de doctorado, Universidad Complutense de Madrid). Recuperado en: <http://eprints.ucm.es/11539/>

Hettne, B. (1990). *The globalization of development theory*. Budapest: Institute for World Economics of the Hungarian Academy of Sciences.

Hoekendijk, I. (1986). *Qué trabajo debe pagarse*. Madrid: Cruz Roja Española.

Hutton, J.G. (1999). The Definition, Dimensions and Domain of Public Relations. *Public Relations Review*, 25(2), 199-214.

Ibarra, P. (1999). Los movimientos por la solidaridad: ¿un nuevo modelo de acción colectiva?. *Revista española de investigaciones Sociológicas*, 88, 233-260.

Igartua, J. J. (2006). *Métodos cuantitativos de investigación en comunicación*. Barcelona: Editorial Bosch.

Jablin, F. (1987). *Organizational communication*. San Francisco: Sage Publications.

Jerez, A., Sampedro, V. y Baer, A. (2000). *Medios de comunicación, consumo informativo y actitudes políticas en España*. Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas.

Jerez, A. y Echart, E. (2002). ONGs y comunicación: entrevista a Teresa Burgui, Chusa Lamarca y Carlos Ballesteros. *El viejo topo*, 169-170, 46-53.

Kayser, J. (1982). *El diario francés*. Barcelona: A.T.E.

Kotler, P., Bloom, P. y Hayes, T. (2004). *El marketing de servicios profesionales*. Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica.

Kotler, P. y Jane, K. (2009). *Dirección de marketing* (12ª ed.). Madrid: Pearson Educación.

Kreps, G. (1995). *La comunicación en las organizaciones*. Delaware (USA): Addison-Wesley Iberoamericana.

Krippendorff, K. (1980). *Metodología de análisis de contenido*. Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica.

Kruckeberg, D. & Starck, K. (1988). *Public Relations and community: A reconstructed theory*. New York: Praeger.

Kunsch, M. (2005). Planejamento de Relações Públicas. En Castiilo, A. (Coord.), *Comunicación Organizacional. Teorías y estudios* (pp. 75-95). Málaga: Aynadamar.

Kvale, S. (1996). *InterViews. An introduction to qualitative research interviewing*. London: SAGE Publications.

Lacasa, I., Mas, M.V. y Fernández, M. (2012). La incorporación de los lectores de prensa impresa a la prensa digital: uso convergente del soporte on line. *Doxa Comunicación*, 14, 13-38.

Lalueza, F. y Estanyol, E. (2013). ¿El lado oscuro?. Análisis sobre la percepción que tienen los periodistas sobre los profesionales de las relaciones públicas. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, 5, Vol. III, 133-148.

Lang, K. & Engel G. (1981). The mass media and voting. En Berelson, B. y Janowitz, M. (Eds.), *Reader in public opinion and communication* (pp. 455-469). New York: Free Press.

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

Lattuada, P. (2010). RSC y RRPP. ¿Un mismo ADN?. *Revista Centro de Estudios en Diseño y Comunicación*. Cuaderno 33, 125-139.

Lazarsfeld, P. (1971). *La sociología y el cambio social*, Buenos Aires: Paidós.

L'Étang, J. (2009). *Relaciones públicas; conceptos, práctica y crítica*. Barcelona: UOC.

Libaert, T. (2005): *El plan de comunicación organizacional: como definir y organizar la estrategia de comunicación*. Mexico: Limusa.

Lindenmann, W. (1993). An Effectiveness Yardstick to Measure Public Relations Success. *Public Relations Quarterly*, 38, 7-10.

Lindenmann, W. (2003), *Guidelines and Standards for Measuring and Evaluating PR Effectiveness*. Florida: University of Florida.

López-Aranguren, E. (1986). *El análisis de contenido*. Madrid: Alianza Editorial.

López-Aranguren, E. (2005). *Problemas sociales. Desigualdad, pobreza, exclusión social*. Madrid: Biblioteca Nueva.

López, G. (2004). *Comunicación electoral y formación de la opinión pública*. Valencia: Universitat de Valencia.

López-Rabadán, P. y Casero-Ripollés, A. (2012). La evolución de la agenda mediática española (1980-2010). Un análisis longitudinal de la portada de la prensa de referencia. *Revista Latina de Comunicación Social*, 67, 470-493.

Losada, J. C. (2002). *Prensa e imagen corporativa en la universidad*. Murcia: Quaderna Editorial.

Losada, J. C. (2004 y 2009). *Gestión de la comunicación en las organizaciones*. Barcelona: Ariel.

Losada, J. C. (2009). Los 10 frentes de la comunicación corporativa. *Doxa Comunicación*, 9, 145-164.

Losada, J. C. (2010). *Comunicación en la gestión de crisis*. Barcelona: Editorial UOC.

Lucas, A. (1997). *La comunicación en la empresa y en las organizaciones*. Barcelona: Bosch.

Lucas, A. (2009). *La nueva comunicación*. Madrid: Editorial Trotta.

Luhmann, N. (2000). *La realidad de los medios de masas*. Barcelona: Anthropos Editorial.

Maciá Mercadé, J. (2006). *Comunicación y personas*. Madrid: Universitas.

Marca Francés, G. (2011). *La evaluación en los modelos de planificación estratégica de las relaciones públicas. Análisis comparativo del uso de la evaluación de la comunicación en las redes hospitalarias de los modelos sanitarios en España, el Reino Unido y Estados Unidos*. (Tesis de doctorado, Universitat Rovira I Virgili, Tarragona). Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10803/51765>

Marcuello, Ch. (1996). Las organizaciones no-gubernamentales de desarrollo y la construcción positiva de su identidad. *Acciones e Investigaciones Sociales*, 5, 103-120.

Marcuello, C. (2007). *Capital social y organizaciones no lucrativas en España. El caso de las ONGD*. Bilbao: Fundación BBVA.

Marí, V. (2005). Nuevas tecnologías de la información, movimientos sociales y cambio social. En AAVV, *Solidaridad en red. Nuevas tecnologías, ciudadanía y cambio social*. Bilbao: Hegoa.

Mari, V. (2007). Contra la evaporación de la dimensión política de la comunicación. Movimientos sociales, ONG y usos de Internet. *ZER*, 22, 453-471.

Marston, J. (1963). *The Nature of Public Relations*. New York: McGraw Hill.

Martin, F. (1995). *Comunicación en empresas e instituciones*. Salamanca: Ediciones Universidad de Salamanca.

Martin, F. (1998). *Comunicación empresarial e institucional*. Madrid: Universitas.

Martín, F. (2004). *Diccionario de comunicación corporativa e institucional y Relaciones públicas*. Madrid: Fragua.

Martín, F. (2006). *Comunicación Empresarial e Institucional* (4ª Ed.). Madrid: Universitas.

Martín, F. (2012). *Comunicación Empresarial e Institucional*. (6ª Ed.). Madrid: Fragua.

Martínez, J. L. (1998). *La Imagen de las ONG de desarrollo*. Madrid: IEPALA.

Martinez, G. (2005). La comunicación corporativa: variable estratégica en las Organizaciones no lucrativas. *Razón y Palabra*, 42. Recuperado de: <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n42/gmartinez.html#au>

Mataix, C. (2001). *Dirección estratégica para las ONGs*. Madrid: UNED

Matilla, K. (2007). *Aportaciones para un modelo global de Planificación Estratégica en Relaciones Públicas y Comunicación integral. Análisis de un caso*. (Tesis de doctorado, Universidad Ramón Lull, Barcelona). Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10803/9222>

Matilla, K. (2008). *Los modelos de planificación estratégica en la teoría de las Relaciones Públicas*. Barcelona. Editorial UOC.

Matilla, K. (2009). *Aportaciones para un nuevo Modelo de Planificación Estratégica en Relaciones Públicas*. Trabajo presentado en FISEC-Estrategias-Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional de Lomas de Zamora, 12(2), Año V, 17-32. Recuperado de: http://www.cienciared.com.ar/ra/usr/9/689/fisec_estrategias_n12_m2pp17_32.pdf

Matilla, K. (2010). *Pasado, presente y futuro del Dircom en España*. Trabajo presentado en FISEC-Estrategias-Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional de Lomas de

Zamora, (14), Año V, Mesa 4, 3-24. Recuperado de:

http://www.cienciared.com.ar/ra/usr/9/689/fisec_estrategias_n14m4pp3_24.pdf

Matilla, K. (2011). La función estratégica del Dircom en España en el 2010. *Revista Internacional de Relaciones Públicas, Vol I(2)*, 11-23.

Mazo del Castillo, J. M. (1994). *Estructuras de la comunicación por objetivos*. Barcelona: Ariel.

McCombs, M. & Shaw, D. (1972), The Agenda-Setting Function of the Mass media, *Public Opinion Quarterly*, 36, 176-187.

McCombs, M y Dixie, E. (1995). Los temas y los aspectos. Explorando una nueva dimensión de la *agenda setting*. *Comunicación y Sociedad, Vol VIII(1)*.

Miceviciute, J. (2013). *Frame periodístico: un concepto puente entre la Psicología, la Sociología y la Lingüística*. Revista ZER, 35, 71-96.

Mickie, D. y Munshi, D. (2011). *Reconfigurar las relaciones públicas: ecología, equidad y empresa*. Barcelona: Editorial UOC.

Míguez, M. I. (2006). Teoría situacional de los públicos: las nuevas aportaciones desde la década de los 90. *Comunicación y Sociedad, Vol XIX(2)*, 133-162.

Míguez, M. I. (2010). *Los públicos en las Relaciones Públicas*. Barcelona: Editorial UOC.

Mirón, L. M. (2008). *El futuro de la prensa pasa por la calidad*. Madrid: Ediciones FIEC.

Molina, J. P. (2006). *La profesionalización de los Directores de comunicación de las ONG*. Actas del VIII Foro Interuniversitario de Investigación en Comunicación: Comunicación alternativa, ciudadanía y cultura, Universidad Carlos III de Madrid. Recuperado de: <http://jpmolina.wordpress.com/ponenciasycomunicaciones/>

Molina, J. (2007). *La profesionalización de los directores de comunicación en las ONG*. Madrid: Edipo.

Moloney, K. (2000). *Rethinking Public Relations*. Londres: Routledge.

Montero, M. (Coord.). (2010). *La edad de oro de la comunicación comercial. Desde 1960 hasta 2000. Historia de la Publicidad y de las Relaciones Públicas en España (Vol. 2)*. Sevilla: Comunicación Social.

Morales, F. (2007). *La comunicación planificada. Estudio cualitativo de las variables estructura, gestión y valores en la comunicación de las organizaciones*. (Tesis de doctorado, Universidad autónoma de Barcelona). Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10803/4131>

Moreno, F. J. y Bruquetas M. (2011). *Inmigración y estado del bienestar en España*. Barcelona: Obra Social La Caixa (Colección Estudios Sociales, Nº 31).

Morley, M. (2002). *How to manage Your Global Reputation. A Guide to the Dynamics Of International Public Relations*. Houndmills (UK): Palgrave.

Moss, D. (1995). *Las relaciones públicas en la práctica*. Barcelona: Promociones y Publicaciones Universitarias.

Müller, F. (2006). Lobby Social. La nueva Gestión de la Comunicación en las Organizaciones no Gubernamentales. Portal e las Relaciones Públicas RRPPnet. Recuperado de: <http://www.rrppnet.com.ar/lobby.htm/>

Muñoz, A., Monzón, C., Rospir, J.I. y Dader, J.L. (1990). *Opinión Pública y Comunicación Política*. Madrid: EUDEMA.

Navajo, P. (2009). *Planificación estratégica en organizaciones no lucrativas*. Madrid: Narcea, S.A. de Ediciones.

Nieto, A. e Iglesias, F. (1993) *La empresa informativa*. Barcelona: Ariel Comunicación.

Noelle-Neumann, E. (2010). *La espiral del silencio. Opinión pública: nuestra piel social*. Barcelona: Paidós.

Nos, E. y Gámez, M. J. (2006) (Eds.). *Medios de comunicación y solidaridad: reflexiones en torno a la (des)articulación social*. Castellón: Publicaciones de la Universitat Jaume I (C-ACTS).

Olarte, C., Reinares, E. y Saco, M. (2003). Revisión del papel de la comunicación en la gestión del marketing social: el papel de las ONGs. *ESIC Market*, 115, 45-63.

Orihuela, J. L. (2002). Internet: nuevos paradigmas de la comunicación. *Revista Lationamericana de Comunicación Chasqui*, 77.

Orihuela, J. L. (2008). La hora de las redes sociales. *Nueva Revista*, 119, 57-62.

- Orihuela, J. L. (2011). *80 claves sobre el futuro del periodismo*. Madrid: Anaya multimedia.
- Ortega, M. L. (1994). *Las ONGD y la CRISIS del Desarrollo*. Madrid: IEPALA.
- Ortega, E. (2004). *La comunicación publicitaria*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Otero, M. T. (2012). Modelo de variables en la organización de eventos: una aportación a la aplicación de las normativas de protocolo y precedencias en las relaciones públicas organizacionales. En *Relaciones Públicas: el diálogo de las organizaciones* (pp. 257-272). Sevilla: Asociación de Investigadores en Relaciones Públicas.
- Pagán, J. (2009). El futuro de los gabinetes de comunicación. *Revista de Comunicación*, 12, 40-43.
- Paricio, P. (1998). *Una aproximación a las dimensiones comunicativas de la moda: análisis de la comunicación de la moda en la prensa de información general española durante el siglo XX*. (Tesis de doctorado, Universidad Complutense de Madrid).
- Paricio, P. (2000). El encuadre de la moda en los diarios españoles de información general de ámbito nacional (1900-1994). *Revista Latina de Comunicación Social*, 28, 1-16.
- Paricio, P. y Marco, E. (2005). La medición de eficacia en los programas de relaciones con los medios de comunicación: La Universidad Cardenal Herrera CEU en la prensa valenciana. En *La Universidad en la comunicación y la comunicación en la Universidad* (pp. 329-336). Madrid: Universidad Complutense de Madrid.
- Paricio, P. y Rabadán, M.J. (2011). Una aproximación al tratamiento de las drogas en la prensa de información general. En Paricio, P. (Coord.). *Campañas y comunicación institucional para la prevención de la drogadicción* (pp. 85-107). Barcelona: Erasmus Ediciones.
- Patton, F. (1999). *La fuerza de la persuasión*. Bilbao: Ediciones Deusto.
- Pavlik, J. (1999). *La investigación en las relaciones públicas*. Barcelona: Gestión 2000.
- Perales, A. y Pérez, A. (1993). Evaluar la imagen de empresa a través de los medios. *Marketing + ventas*, 74, 4-7.
- Pérez, G. (1994). *Investigación cualitativa. Retos e interrogantes*. Madrid: La Muralla.
- Pérez, R. (2008). *Estrategias de comunicación*. Barcelona: Ariel.

Pérez, J. (1996). Clausura del Seminario. En Maciá, J. (Ed.), *Los gabinetes de prensa, alternativa profesional* (pp. 145-164). Madrid: Editorial Ciencia 3, Fundación Alfredo-Brañas.

Pérez-Díaz, V. y López, J. (2003). *El Tercer Sector Social en España*. Madrid: Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.

Picas, J. (2006). *Papel de las Organizaciones no gubernamentales y la crisis del desarrollo. Una crítica antropológica a las formas de cooperación*. (Tesis de doctorado, Universidad de Barcelona). Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10803/705>

Piñuel, J. L. y Gaitán, J. A. (1998). *Metodología general. Conocimiento científico e investigación en la comunicación social*. Madrid: Síntesis.

Piñuel, J. L. (2002). Epistemología, metodología y técnicas del análisis de contenido. *Estudios de Sociolingüística*, 3(1), 1-42.

Pulido, M. (2012). Técnicas de relaciones públicas en la comunicación organizacional. *Revista internacional de Relaciones Públicas*, Vol II(3), 153-174.

Ramírez, T. (1995). *Gabinetes de comunicación*. Barcelona: Bosch.

Ramos, C. (1991). *La comunicación un punto de vista organizacional*. Mexico: Trillas.

Regouby, C. (1989). *La comunicación global. Cómo construir la imagen de una empresa*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

Reusse, E. (2002). Las ONGs en la encrucijada. Propuesta para una nueva estrategia. *D+C Desarrollo y Cooperación*, 32(2), 17-19.

Riffe, D., Aust, C. & Lacy, S. (1993). The Effectiveness of Random, Consecutive Day an Constructed Week Sampling in Newspaper Content Analysis. *Journalism Masss Communication Quartely*, 70(1), 133-139.

Ritter, M. (2002). *Medición del aporte de la comunicación institucional al valor de la empresa y sus marcas*. Buenos Aires: UCES (Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales).

Rist, G. (1997). *The history of development: from western origins to global faith*. London: Zed Books.

Rodríguez, N. (2011). Corrientes historiográficas de las relaciones públicas: la historia de una profesión en entredicho. *Observatorio Journal de la Universidad de Navarra*, 5(4), 257-290.

Rodríguez, N. (2012). Mapping Public Relations in Europe: Writing National Histories against the US Paradigm. *Comunicación y Sociedad*, XXV(2), 331-374.

Rodríguez, M. M.; Marauri, I. y Cantalapiedra, M. J. (2013). La política de comunicación proactiva de las instituciones públicas para combatir la crisis. *Revista Latina de Comunicación Social*, 68, 457-484.

Rodríguez-Carmona, A. (2002). *Las ONG como agentes de desarrollo. La cadena de la ayuda y los procesos de aprendizaje y formación del capital social: un estudio de caso*. (Tesis de doctorado, Universidad Complutense de Madrid). Recuperado de: <http://eprints.ucm.es/tesis/cee/ucm-t26117.pdf>

Romero, A. (2008). Organizaciones no gubernamentales, medios de comunicación y nuevas tecnologías. La visión de un jurista. *Aposta (Revista de Ciencias Sociales)*, 37, 1-19.

Rojas, O. (2005). *Relaciones públicas: La eficacia de la influencia*. Madrid: ESIC.

Rojas, O. (2008). *Relaciones públicas: La eficacia de la influencia* (2ª Ed.). Madrid: ESIC.

Ruíz, J. (2003). *Metodología de la investigación cualitativa*. Bilbao: Universidad de Deusto.

Sádaba, T. (2001). Origen, aplicación y límites de la "teoría del encuadre" (framing) en comunicación. *Comunicación y Sociedad*, XIV(2), 143-175.

Sajardo, A. (1996). *Análisis económico del sector no lucrativo*. Valencia: Tirant lo Blanch Libros.

Salamon, L. & Anheir, H. (1992). Towards an understanding of the international nonprofit sector: *Nonprofit Management and Leadership*, 2(3), 311-324.

Salamon, L. & Anheir, H. (1992). In The Search of the Non Profit Sector II: The problem of Classification. *Voluntas*, 3(3), 267-309.

Salvador i Peris, P. (2000). *Comunicación e imagen en las ONG*. Trabajo presentado en las V Jornadas de Fomento de la investigación (1999-2000), Universitat Jaume I de Castelló. Recuperado de: <http://www.uji.es/bin/publ/edicions/jfi5/ong.pdf>

Sampedro, V., Jerez, A. y López, J. (2002). Imagen pública y estrategias de comunicación. En Blanco, M. (Ed.), *Las ONGs y la política* (pp. 252-281). Madrid: Ediciones Istmo.

Sánchez-Taberner, A. (2008). *Los contenidos de los medios de comunicación*. Barcelona, Ediciones Deusto.

Sancho, D. (1999). *Gestión de servicios públicos: Estrategias de marketing y calidad*. Madrid: Tecnos.

Santisteban, M. (2011). *Marketing, Relaciones Públicas, Gerencia y NTICs a las puertas del Siglo XXI*. La Habana: Editorial Universitaria.

Saura, P. (2010). La comunicación de crisis como elemento clave de la comunicación empresarial. *ICONO 14*, 8(2), 42-56.

Scheufele, D. (1999). Framing as a theory of media effects. *Journal of Communication*, 49, 101-120.

Seitel, F. (2008). *Teoría y práctica de las relaciones públicas* (8ª Ed.). Madrid: Pearson Educación.

Simon, R. (1990). *Relaciones Públicas: teoría y práctica*. Mexico: Limusa / Noriega.

Sociás, A. (1998). Análisis contable de las entidades privadas no lucrativas. En *IV Jornada de trabajo sobre Análisis Contable. Ponencias y Comunicaciones* (pp. 7-62). Palma de Mallorca: Asepuc.

Soengas, X., Rodríguez, A.I. y Abuín, N. (2014). La situación profesional de los periodistas españoles: las repercusiones de la crisis en los medios. *Revista Latina de comunicación social*, 69, 104-124.

Soria, M. M. (2010). *Estructura actual de los Departamentos de Comunicación de las ONGs españolas: de la persuasión a la gestión de las relaciones públicas*. Trabajo presentado en el II Congreso Internacional Latina de Comunicación Social, Universidad de La Laguna (Actas), septiembre. Recuperado de: http://www.revistalatinacs.org/10SLCS/actas_2010/056_Soria.pdf

Soria, M. M. (2011a). *La comunicación en las ONGs españolas: la influencia de internet en el modelo estratégico de las Relaciones con los Públicos*. (Tesis de doctorado, Universidad de Málaga). Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10630/4581#sthash.c0vdoZcW.dpuf>

- Soria, M.M. (2011b). La interacción de los públicos en las ONGs 2.0: el estado actual de la comunicación social. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, 2, Vol. I, 175-195.
- Stempel, G. H. & Westley, B. H. (1981). *Research Methods in Mass Communication*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Taylor, S. y Bogdan, R. (1984). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica.
- Taylor, M. (2002). Toward a dialogic theory of public relations. *Public Relations Review* 28, 21-37.
- Tójar, J. C. (2006). *Investigación cualitativa. Comprender y actuar*. Madrid: La Muralla.
- Toledano, S. y Ardèvol-Abreu, A. (2013). Los medios ante las catástrofes y crisis humanitarias: propuestas para una función social del periodismo. *Comunicación y Sociedad*, 26(3), 190-213.
- Toth, E. (Ed.). (2007). *The Future of Excellence in Public Relations and Communication Management*. London: Lawrence Erlbaum Associates.
- Tuñez, M. (2004). Relaciones informativas. En Losada, J.C. (Ed.), *Gestión de la comunicación en las organizaciones*. Barcelona: Ariel.
- Valles, M. (1999). *Técnicas cualitativas de investigación social*. Madrid: Síntesis.
- Valles, M. (2002). *Entrevistas cualitativas*. Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas.
- Valles, M. (2007). *Entrevistas cualitativas*. Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas.
- Valls, J. F. (1992). *La imagen de marca de los países*. Madrid: McGraw-Hill.
- Van Riel, C. (1997). *Comunicación corporativa*. Madrid: Prentice-Hall.
- Vázquez, M. (2004). *El profesional de las relaciones externas*. Barcelona: Bosch Comunicación.
- Vernis, A., Iglesias P., M., Sanz, B., Urgell, J. y Vidal, P. (1998). *La gestión de las organizaciones no lucrativas*. Bilbao: Deusto.

Vernis, A.; Iglesias Pie, M.; Sanz Corella, B. y Saz-Carranza, A. (2004). *Los retos en la gestión de las organizaciones no lucrativas: claves para el fortalecimiento institucional del Tercer Sector*. Barcelona: Ediciones Granica.

Villafañe, J. (1998). *Imagen positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas*. Madrid: Ediciones Pirámide.

Villafañe, J. (2000). *El estado de la publicidad y el corporate en España*. Madrid: Ediciones Pirámide.

Villafañe, J. (2008). *La gestión profesional de la imagen corporativa*. Madrid: Ediciones Pirámide.

Wengraf, T. (2001). *Qualitative Research Interviewing. Biographic, narrative and semistructured methods*. London: SAGE.

Westphalen, M. H. y Piñuel, J. L. (1993). *La dirección de comunicación. Prácticas profesionales. Diccionario técnico*. Madrid: Ediciones Del Prado.

Wilcox, D., Ault, P., Agee, W. & Cameron, G. (1999). *Public Relations: Strategies and tactics* (6ª Ed). Nueva York: Longman.

Wilcox, D., Cameron, G. y Xifra, J. (2006). *Relaciones públicas. Estrategias y Tácticas* (8ª Ed.). Madrid: Pearson Addison Wesley.

Wilcox, D., Cameron, G. y Xifra, J. (2009). *Relaciones públicas. Estrategias y Tácticas* (9ª Ed). Madrid: Pearson Addison Wesley.

Wilcox, D., Cameron, G. y Xifra, J. (2012). *Relaciones públicas. Estrategias y Tácticas* (10ª Ed). Madrid: Pearson Addison Wesley.

Wimmer, R. y Dominick, J. (1996). *La investigación científica de los medios de comunicación. Introducción a sus métodos*. Barcelona: Bosch.

Wolf, M. (1991). *La investigación de la comunicación de masas. Crítica y perspectiva*. Barcelona: Paidós.

Xifra, J. (2005). *Planificación estratégica de relaciones públicas*. Barcelona: Paidós.

Xifra, J. (2007). *Técnicas de las Relaciones Públicas*. Barcelona: Editorial UOC.

Xifra, J. (2008). Modelos de las Relaciones Públicas Políticas: Análisis de la situación en Cataluña. *Revista Latina de Comunicación social*, 63, 392-399.

Xifra, J. y Chias, J. (2008). *Las relaciones públicas y El Márketing*. Barcelona: Editorial UOC.

Xifra, J. (2011). *Manual de relaciones públicas institucionales*. Madrid: TECNOS.

Zubero, I. (1994). *Las nuevas condiciones de la Solidaridad*. Bilbao: Desclée de Brouwer.

Otras fuentes documentales

Informes

- Fundación Encuentro. Informe España 2001. *Una interpretación de su realidad social*. Recuperado de: http://www.fund-encuentro.org/informe_espana/indiceinforme.php?id=IE8

- Cruz Roja. Informes sobre la Vulnerabilidad Social en España (2006 y 2012).

- CONGDE (Coordinadora de ONG para el Desarrollo-España). Informe sobre los medios de comunicación y las ONGD. Situación actual y retos (2007). Recuperado de: <http://www.congde.org/contenidos/descargar/attachedfiles/962/original?1363750391>.

- ADECEC. Informe sobre las Relaciones Públicas en España (2008).

- Oficina Justificación de la Difusión (OJD). Informes años 2008 y 2012.

- Fundación FOESSA. VI Informe FOESSA sobre exclusión y desarrollo social en España (2008).

- DIRCOM. Informe DIRCOM sobre el estado de la comunicación en España (2010).

- Informe Ciriec. Sectores de la nueva economía 20+20. Economía Social (2010). Recuperado de: http://www.ciriec.es/Nueva_Economia_20_20_Economia_Social.pdf

- Fundación Hazlo posible y Comunidad de Madrid. Informe sobre las necesidades comunicativas de las ONG (2011). Consultora Bidea.

- FUNDAR. Informe-Evaluación sobre la capacidad comunicativa del sector asociativo en la Comunidad Valenciana (2011). Recuperado de: http://www.fundar.es/descargas/varios/estudio_comunicacion_definitivo.pdf

- Revista Española del Tercer Sector de la Fundación Luis Vives, 23. Informe sobre el impacto de la depresión económica en el Tercer Sector de Acción Social (2013).

- Torres y Carrera Consultores. Análisis económico sobre el sector de las Relaciones Públicas en España (2013). Recuperado de: <http://torresycarrera.com/files/Informes/Informe-PR-Spain-2012.pdf>

Otros documentos

- Icaria y Egeoa. Diccionario de Acción humanitaria y Cooperación al Desarrollo (2000). Recuperado de: <http://www.dicc.hegoa.ehu.es>

- Fundación Luis Vives. Manual de ayuda para la gestión de entidades no lucrativas (2004). Recuperado de: http://www.fundacionluisvives.org/upload/91/05/Manual_gestion.pdf

- Vidal, I. (2006). *Las entidades sin ánimo de lucro en el S. XXI*. Lección impartida en la I Sesión Presencial de la 6ª Ed. Modalidad a distancia del Master en Economía Social y Dirección de las Entidades sin ánimo de lucro, Febrero, Universidad de Barcelona.

- Anuario del Tercer Sector de Acción Social en España (2010). Fundación Luis Vives.

- Anuario DIRCOM (2011).

- CONGDE. Código de conducta de las ONG (2008-2012). Recuperado de: <http://www.congde.org/codigo-de-conducta.html>

Otras páginas webs consultadas

www.mynews.es

www.cruzroja.es

www.caritas.es y www.caritasvalencia.org

www.casacaridad.com

www.cear.es y www.cearpv.org/[cear-pv](http://cear-pv.org)

www.cocemfecv.org

www.feaps.org y www.feapscv.org

www.dircom.org

www.platavoluntariado.org

www.marketingdirecto.com

www.canalsolidario.org

<http://protocoloycomunicacion.blogspot.com.es>

www.obrasocial.lacaixa.es

www.fund-encuentro.org

<http://laxarxadexarxes.wordpress.com>

www.cermicv.org

<http://valencia-acoge.org>

www.vlcsocial.es

Relación de Tablas

- Tabla 1: Modelos de Relaciones públicas.....	46
- Tabla 2: Definiciones de Relaciones Públicas.....	48
- Tabla 3: Teoría situacional y mapa de públicos.....	57
- Tabla 4: Evolución del volumen de negocio de las principales empresas de RRPP en España 2010-2011.....	77
- Tabla 5: Tipos de entidades atendiendo a la financiación y órganos de gobierno.....	198
- Tabla 6. Indicadores de Laeken sobre la Exclusión social.....	243
- Tabla 7: Ficha de datos sobre Cruz Roja.....	249
- Tabla 8: Áreas de gestión y recursos humanos de Cruz Roja.....	251
- Tabla 9: Ficha de datos sobre Cáritas.....	253
- Tabla 10: Áreas de gestión y recursos humanos de Cáritas.....	254
- Tabla 11: Ficha de datos sobre Casa Caridad.....	257
- Tabla 12: Áreas de gestión y recursos humanos de Casa Caridad.....	257
- Tabla 13: Ficha de datos sobre CEARPV.....	260
- Tabla 14: Áreas de gestión y recursos humanos de CEARPV.....	260
- Tabla 15: Ficha de datos sobre COCEMFECV.....	264
- Tabla 16: Áreas de gestión y recursos humanos de COCEMFECV.....	265
- Tabla 17: Ficha de datos sobre FEAPSCV.....	268
- Tabla 18: Áreas de gestión y recursos humanos de FEAPSCV.....	270
- Tabla 19: Características y diferencias entre la investigación cuantitativa y cualitativa.....	276
- Tabla 20: Plataformas de la Comunidad Valenciana que trabajan con ONGs.....	289

- Tabla 21: Colectivos en riesgo de exclusión y ONGs que trabajan con ellos.....	290
- Tabla 22: ONGs seleccionadas, modalidad de gestión de la comunicación y responsable del Gabinete.....	291
- Tabla 23: Proceso de realización de las entrevistas a los responsables de los Gabinetes de las ONGs.....	292
- Tabla 24: Tirada y difusión de las cabeceras seleccionadas en el 2008.....	295
- Tabla 25: Tirada y difusión de las cabeceras seleccionadas en el 2012.....	296
- Tabla 26: Muestra de los periodistas de las cabeceras entrevistados.....	296
- Tabla 27: Fecha del proceso de las entrevistas a los periodistas de la muestra seleccionados.....	297
- Tabla 28: Muestra de unidades informativas para el análisis de contenido por cabeceras y años.....	317
- Tabla 29: Denominación de los Gabinetes y evolución.....	331
- Tabla 30: Áreas y funciones de los Gabinetes de comunicación.....	335
- Tabla 31: Situaciones de crisis experimentadas por las ONGs.....	339
- Tabla 32: Fecha primer Plan de comunicación y periodicidad.....	340
- Tabla 33: Presentación del Plan de comunicación en la entidad.....	341
- Tabla 34: Grado de realización de las fases contempladas en el Modelo RACE.....	342
- Tabla 35: Objetivos de comunicación con repercusión positiva en resultados.....	344
- Tabla 36: Objetivos de comunicación con menor repercusión en resultados.....	344
- Tabla 37: Públicos internos de las ONGs.....	345
- Tabla 38: Públicos externos de las ONGs.....	347
- Tabla 39: Peso del área de relaciones con los medios y <i>publicity</i> frente a publicidad.....	349
- Tabla 40: ONGs que realizan Campañas de prensa.....	353
- Tabla 41: Salas de prensa on line	357
- Tabla 42: Apreciaciones de los Gabinetes sobre secciones preferentes para	

salir en los medios.....	358
- Tabla 43: Principales <i>frames</i> otorgados por los medios a las informaciones de las ONGs.....	365
- Tabla 44: Recomendaciones de mejora de los periodistas a los Gabinetes.....	370
- Tabla 45: Unidades informativas encontradas por años (2008 y 2012), cabeceras y ONGs.....	374
- Tabla 46: Firma de las informaciones (2008 y 2012 juntos).....	375
- Tabla 47: Firma de las informaciones por cabeceras.....	376
- Tabla 48: Las ONGs como fuente citada (2008 y 2012 juntos).....	376
- Tabla 49: Fuente principal citada (2008 y 2012 juntos).....	377
- Tabla 50: Fuente principal citada (desglose 2008 y 2012).....	378
- Tabla 51: Fuentes secundarias citadas en 2008 y 2012.....	379
- Tabla 52: Cómo son citadas las ONGs que aparecen como fuente principal (desglose por ONGs).....	380
- Tabla 53: Sobre qué informan las ONGs citadas como fuente principal (desglose por ONGs).....	382
- Tabla 54: Temática principal de la unidad informativa (2008 y 2012 juntos).....	382
- Tabla 55: Temática principal de la unidad informativa (desglose 2008 y 2012).....	383
- Tabla 56: Temática principal de la unidad informativa (desglose por ONGs).....	383
- Tabla 57: Temática secundaria de la unidad informativa (2008 y 2012 juntos).....	384
- Tabla 58: Temática secundaria de la unidad informativa (desglose 2008 y 2012).....	385
- Tabla 59: Temática secundaria de la unidad informativa (desglose por ONGs).....	385
- Tabla 60: Sujetos principales mencionados en la unidad informativa (2008 y 2012 juntos).....	386

- Tabla 61: Sujetos principales mencionados en la unidad informativa (desglose 2008 y 2012).....	387
- Tabla 62: Sujetos secundarios mencionados en la unidad informativa (desglose 2008 y 2012).....	388
- Tabla 63: <i>Frames</i> priorizados en las unidades informativas (juntos 2008 y 2012)...	389
- Tabla 64: <i>Frames</i> priorizados en las unidades informativas (desglose por cabeceras).....	390
- Tabla 65: <i>Frames</i> priorizados en las unidades informativas (desglose por ONGs).....	390
- Tabla 66: Relación entre los <i>Frame</i> y temáticas principales en las unidades informativas.....	391
- Tabla 67: Secciones en que aparecen las unidades informativas (2008 y 2012 juntos).....	392
- Tabla 68: Secciones en que aparecen las unidades informativas (desglose 2008 y 2012).....	393
- Tabla 69: Secciones en que aparecen las unidades informativas (desglose por cabeceras).....	393
- Tabla 70: Secciones en que aparecen las unidades informativas (desglose por ONGs).....	394
- Tabla 71: Mención de la crisis económica en las unidades informativas (desglose por ONGs).....	395
- Tabla 72: Mención de la crisis económica en las unidades informativas (desglose por cabeceras).....	396
- Tabla 73: Ubicación de las informaciones (juntos 2008 y 2012).....	396

- Tabla 74: Ubicación de las informaciones (desglose por ONGs).....	397
- Tabla 75: Ubicación de las informaciones (desglose por cabeceras).....	398
- Tabla 76: Presencia en la estructura de la información (juntos 2008 y 2012).....	398
- Tabla 77: Presencia en la estructura de la información (desglose por ONGs).....	399
- Tabla 78: Presencia en la estructura de la información (desglose por cabeceras).....	400
- Tabla 79: Forma de aparición (juntos 2008 y 2012).....	400
- Tabla 80: Forma de aparición (desglose 2008 y 2012).....	401
- Tabla 81: Forma de aparición (desglose por ONGs).....	401
- Tabla 82: Forma de aparición (desglose por cabeceras).....	402
- Tabla 83: Género periodístico (juntos 2008 y 2012).....	402
- Tabla 84: Género periodístico (desglose por ONGs).....	403
- Tabla 85: Género periodístico (desglose por cabeceras).....	404
- Tabla 86: Acompañamiento gráfico (juntos 2008 y 2012).....	404
- Tabla 87: Acompañamiento gráfico (desglose 2008 y 2012).....	405
- Tabla 88: Acompañamiento gráfico (desglose por ONGs).....	405
- Tabla 89: Media intensidad formal (juntos 2008 y 2012).....	406
- Tabla 90: Media intensidad formal (desglose por ONGs).....	406
- Tabla 91: Media intensidad formal (desglose por cabeceras).....	407
- Tabla 92: Cruce de la temática principal con la media de intensidad formal.....	407
- Tabla 93: Análisis de la dirección (juntos 2008 y 2012).....	408
- Tabla 94: Análisis de la dirección (desglose por ONGs).....	409
- Tabla 95: Análisis de la dirección (desglose por cabeceras).....	409

Relación de gráficos

- Gráfico 1: Fecha de inicio y modalidad de Gabinetes.....	330
- Gráfico 2: Recursos humanos y modalidad laboral.....	332
- Gráfico 3: Dirección del Gabinete.....	333
- Gráfico 4: Uso de las redes sociales.....	337
- Gráfico 5: Persona responsable de gestionar las redes sociales.....	338
- Gráfico 6: Tiempo transcurrido desde la creación del Gabinete al primer Plan Plan de comunicación.....	341
- Gráfico 7: Herramientas de comunicación con los públicos internos.....	346
- Gráfico 8: Herramientas de comunicación con los públicos externos.....	348
- Gráfico 9: Recursos humanos en el área de relaciones con los medios.....	350
- Gráfico 10: Frecuencia de actualización del Fichero de medios de comunicación.....	352
- Gráfico 11: Tácticas informativas más usadas.....	353
- Gráfico 12: Envío de fotografías y material gráfico.....	354
- Gráfico 13: Tipo de análisis de las salidas en los medios.....	354
- Gráfico 14: Principales temas enviados a los medios.....	357
- Gráfico 15: <i>Frames</i> priorizados desde los Gabinetes.....	358
- Gráfico 16: Interés de los periodistas por los temas sociales y de ONGS durante la crisis.....	360
- Gráfico 17: Las ONGs consideradas fuentes por parte de las cabeceras.....	361
- Gráfico 18: Calidad de respuesta de las ONGs como fuentes.....	362
- Gráfico 19: Principales temas de interés solicitados a las ONGs.....	363
- Gráfico 20: Principales temas/contenidos recibidos de las ONGs.....	364
- Gráfico 21: Géneros periodísticos preferidos por los medios.....	366
- Gráfico 22: Secciones en las que incluyen mayoritariamente las informaciones	

sobre las ONGs.....	366
- Gráfico 23: Herramientas de contacto preferida para contactar con los Gabinetes de las ONGs.....	367
- Gráfico 24: Consulta de las Salas on line de las ONGs.....	367
- Gráfico 25: Seguimiento de las ONGs en las redes sociales.....	368
- Gráfico 26: Tácticas informativas preferidas por los periodistas para recibir información sobre las ONGs.....	369
- Gráfico 27: Utilización de las fotografías y material gráfico enviado por las ONGs.....	370
- Gráfico 28: Cobertura informativa obtenida por las ONGs objeto de estudio (años 2008 y 2012).....	373
- Gráfico 29: Firma de las informaciones (desglose 2008 y 2012).....	375
- Gráfico 30: Las ONGs como fuente citada (desglose 2008 y 2012).....	377
- Gráfico 31: Cómo son citadas las ONGs que aparecen como fuente principal.....	380
- Gráfico 32: Sobre qué informan las ONGs citadas como fuente principal (desglose por años).....	381
- Gráfico 33: Frames priorizados en las unidades informativas (desglose 2008 y 2012).....	389
- Gráfico 34: Mención de la crisis económica en las unidades informativas (desglose 2008 y 2012).....	395
- Gráfico 35: Ubicación de las informaciones (desglose 2008 y 2012).....	397
- Gráfico 36: Presencia en la estructura de la información (desglose 2008 y 2012).....	399
- Gráfico 38: Género periodístico (desglose 2008 y 2012).....	403
- Gráfico 39: Media intensidad formal (desglose 2008 y 2012).....	406

- Gráfico 40: Análisis de la dirección (desglose 2008 y 2012).....408

ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD A LOS RESPONSABLES DE LOS GABINETES DE COMUNICACIÓN DE LAS ONGS (año 2012)

OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN (A) Breve guion enviado a las ONGs	CUESTIONES A CONOCER DENTRO DE LA ENTREVISTA (B) Desarrollo en torno a los objetivos de investigación
<p>Sobre el Gabinete (Fecha inicio, modalidad, recursos humanos, Dircom, presupuesto)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Fecha inicio Departamento, modalidad (cómo comenzó y cómo ha evolucionado: ¿de prensa a comunicación?) y denominación - Consideración estratégica del Gabinete - Interacción con otros departamentos: Proyectos/sensibilización; Financiero; Recursos humanos; Dirección/gerencia; Otros - Recursos humanos en 2012. Dircom - Titulaciones personal contratado - Presupuestos: 2008 y 2012 - Trabajo en red
<p>Áreas y funciones del Gabinete de comunicación Cambios desde 2008 al 2012</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Principales áreas y funciones: * Comunicación interna * Comunicación institucional, identidad e imagen corporativa (valores y cultura de la organización e imagen de marca) * Portavoces y formación * Gabinete de prensa (relaciones con los medios) y Redes sociales * Publicidad/Marketing * RSC/Captación fondos * Relaciones con la comunidad y organización eventos * Publicaciones * Comunicación digital y Redes Sociales * Comunicación de crisis
<p>El Plan de comunicación</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fecha, periodicidad, presupuesto - Si sigue algún modelo (Investigación / Planificación / Acción / Evaluación) - Objetivos Planes 2008-2012 - Públicos y herramientas 	<ul style="list-style-type: none"> - Fecha, periodicidad y presupuesto - Grado de realización de las fases contempladas en el Modelo RACE: * <u>Investigación</u>: cómo investigan, hacen diagnóstico, recursos para investigación. Análisis DAFO. RSC * <u>Planificación</u> estratégica: segmentación de públicos, objetivos y mensajes * <u>Acción/ejecución</u> (planificación táctica): plan de acciones y calendario * <u>Evaluación</u>: sistemas utilizados según públicos. Durante o al final del plan. - Objetivos Planes 2008-2012 - Públicos objetivo y principales herramientas de comunicación

<p>Gabinete de prensa/Relaciones con los medios</p> <ul style="list-style-type: none"> - Peso de esta área; <i>publicity</i>/publicidad; recursos humanos - Programa relaciones con los medios y campañas prensa. - Herramientas y tácticas informativas - Sistemas de medición y evaluación 	<p>Gabinete de prensa</p> <ul style="list-style-type: none"> - Si son los medios un área/público prioritario (peso del área en el conjunto del Gabinete) - Recursos humanos: responsable, dedicación, otros - <i>Publicity</i> frente a publicidad <p>Plan/Programa de relaciones con los medios y Campañas de prensa</p> <ul style="list-style-type: none"> - Objetivos con este público - Principales herramientas y tácticas informativas utilizadas - Material gráfico (fotos y gráficos) q envían - Sistemas de medición y evaluación: análisis cuantitativo, económico y de contenido - Algunos elementos relacionados con los objetivos cualitativos de la <i>publicity</i>: las ONGs como fuentes, principales temas enviados, secciones y búsqueda de enfoque o <i>frame</i>
---	---

CUESTIONARIO ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA A LOS PERIODISTAS DE LAS CABECERAS SELECCIONADAS (RESPONSABLES DE TEMAS SOCIALES/ONGs)

Estrategias ONGs/medios

1. ¿Existe alguna política u orientación editorial en el periódico respecto a difundir las informaciones relativas a ONGs y sus actividades?

2. ¿Considera que el periódico dedica suficiente atención a las informaciones relativas a ONGs? En el caso de considerar que no, indique por qué causas:

Por parte de los medios:

- Falta de espacio
- Escaso interés
- Otros (señalar):

Por parte de los Gabinetes de comunicación de las ONGs:

- Envío en momentos no adecuados
- Poca calidad de los contenidos
- Notas de prensa poco legibles
- Otros (señalar):

3. ¿Ha aumentado el interés desde la redacción por las informaciones de carácter social o de las ONGs como consecuencia de la crisis? ¿Se ha traducido en un mayor o menor número de informaciones aparecidas en el diario? ¿A qué atribuye ese aumento o disminución?

4. ¿Se percibe desde la redacción algún elemento relativo a las estrategias informativas que los gabinetes de prensa de las ONGs tienen respecto al diario en momentos de crisis?

(Preguntas realizadas procurando atender a las ONGs seleccionadas: *Cruz Roja, Cáritas, Casa Caridad, CEARPV, COCEMFECV Y FEAPSCV*)

Las ONGs como fuentes

5. ¿Son consideradas las ONGs una fuente de información para el diario?. Cuándo o sobre qué cuestiones

6. ¿Cuál es el grado de relevancia y fiabilidad que le merecen las ONG como fuentes?

7. En la redacción ¿se tiene en cuenta de la misma manera la información que se recibe de una ONG grande que la procedente de una pequeña?

- Sí. interesa la información en sí, no la ONG de la que procede
- No, hay más confianza hacia la información procedente de las ONGs grandes
- Según el tipo de informaciones. Explicar:
- Otros:

8. ¿Las ONGs locales tienen alguna ventaja informativa respecto a las de ámbito nacional o internacional a la hora de publicar sus informaciones?

9. Cuando desde el diario se contacta con el Gabinete de prensa o Gabinete de comunicación de alguna ONG, ¿cómo es la calidad de su respuesta?

10. ¿Se solicita desde la redacción a los Gabinetes de ONGs la intervención de portavoces autorizados para entrevistarles sobre determinados temas?

¿Son apropiados para abordar el tema requerido y están familiarizados y/o preparados para el trato con los medios?

Preguntas referidas a la información proactiva generada desde las ONGs

11. ¿Qué tipo de contenidos/temas se reciben con más frecuencia en la redacción enviados por los gabinetes de las ONGs? (numerar del 1 al 5, siendo 1 los más frecuentes y 5 los menos):

- Información corporativa sobre los fines y proyectos de la ONG
- Testimonios y entrevistas a voluntarios o beneficiarios
- Acciones de captación de fondos
- Información de denuncia social
- Informaciones de carácter reivindicativo y de presión
- Otros (indicar cuáles):

12. ¿Cuáles son los temas que más interesan en el periódico sobre el trabajo de las ONGs?

13. ¿Envían las ONGs informaciones poco noticiables? En caso afirmativo, señale sobre qué tipo de temas.

14. El lenguaje de las informaciones enviadas por las ONGs, ¿es adecuado en relación a los criterios periodísticos del medio?

Frame

15. ¿Qué tipo de encuadre/enfoque predomina en las informaciones enviadas por las ONGs (numerar del 1 al 6, siendo 1 los más frecuentes y 6 los menos):

- Divulgativo (informar sobre las actividades, fines y/o proyectos de la ONG en clave de neutralidad, excluyendo el resto de los enfoques señalados)
- Educativo (sensibilizar, concienciar...)
- Económico (captación de fondos, contexto económico...)
- Denuncia social, reivindicación, etc., para evidenciar situaciones (sin entrar en aspectos políticos)
- Salud (investigación, prevención enfermedades, etc.)
- Clave política (actuaciones gubernamentales o de instituciones públicas en clave de denuncia o no)

- Otros

16. Las informaciones enviadas por las ONGs ¿contienen a veces un enfoque sensacionalista? ¿Busca el diario dar un enfoque sensacionalista a algunas de las informaciones de las ONGs para atraer el interés de los lectores?

Género periodístico

17. ¿Qué tipo de género periodístico es preferido en la redacción a la hora de informar sobre las ONGs: informativo (textos y/o noticias), interpretativo (entrevistas, reportajes), de opinión?

Secciones preferentes

18. ¿En qué sección/es incluyen el diario mayoritariamente las informaciones sobre ONGs?

19. ¿Hay alguna razón por la que no existe (siempre que sea así) una sección concreta en el diario dedicada a este tipo de informaciones?

Herramientas y tácticas informativas utilizadas por las ONGs

20. ¿Existe un contacto personal/profesional desde la redacción con los responsables de comunicación de las ONGs?

21. ¿Cuál es el medio más utilizado desde el diario para el contacto con los Gabinetes de comunicación de las ONGs?

- email genérico
- email personal
- teléfono

- entrevista personal

22. ¿Cuáles son las tácticas informativas más utilizadas por las ONGs en sus relaciones con el periódico? (numera de más a menos)

- Notas de prensa
- Ruedas de prensa
- Declaraciones a los medios
- Presentaciones a los medios
- Entrevistas
- Desayunos de prensa
- Otros (indicar cuáles):

23. ¿Qué táctica informativa resulta más útil en la redacción? Señalar el motivo y destino

24. Los/as profesionales de la comunicación que trabajan en las ONGs, ¿manejan adecuadamente las tácticas informativas a la hora de trasladar sus mensajes al diario?

25. ¿Se utiliza en la redacción el material gráfico enviado por las ONGs para su publicación? (imágenes, gráficos...). En caso negativo explicar motivo.

26. ¿Se solicita a los Gabinetes de las ONGs algún tipo de material gráfico que sea útil para la redacción?

27. ¿Se acude desde la redacción a las Salas de prensa *on line* de las ONG? En caso positivo señale la información buscada en ellas.

28. ¿Utiliza twitter u otra red social en su relación con los responsables de los Gabinetes de comunicación de las ONGs?

Recomendaciones de mejora a los Gabinetes en sus relaciones con los medios

29. ¿Ha percibido alguna mejora en los últimos años por lo que se refiere a la profesionalidad de los Gabinetes de las ONGs en su relación con los medios? En caso afirmativo señalar cuál/es.

30. Desde la perspectiva del medio de comunicación, ¿hay algo que podrían hacer los Gabinetes de comunicación de las ONGs para mejorar sus relaciones con la prensa a la hora de trasladar sus mensajes?

Firma del entrevistado_____

Muchas gracias por su colaboración

Explotación de los textos (SPSS)

Número	Medio comunicación	Año	ONG	Fuente manifiesta	Las ONGs son citadas como fuentes	Fuente principal citada	En la primera ONG citada como fuente la portavocía la ejerce	La primera ONG citada como fuente informa sobre	Fuente secundaria citada 1	Fuente secundaria citada 2	Fuente secundaria citada 3	Temáticas principales en la unidad informativa	Temáticas secundarias en la unidad informativa	Sujetos principales mencionados en unidad inf
1	1	1	1	5	1	1	1	5	8	10	17	9	5	6
2	1	1	1	5	2	9			1	10	7	9	5	6
3	1	1	1	5	2	9			1	9	17	9	5	6
4	1	1	1	5	4	7			10	10	9	9	8	6
5	1	1	1	5	4	11			10	17	17	4	9	11
6	1	1	1	5	4	11			10	11	11	9	4	3
7	1	1	1	4	2	17			1	17	17	7		16
8	1	1	1	1	2	10			1	9	14	4	4	3
9	1	1	1	6	4	17			17	17	17	8	5	16
10	1	1	1	5	4	11			10	15	17	9	9	23
11	1	1	1	3	4	9			9	9	10	4		3
12	1	1	1	1	1	1	4	4	9	7	17	4		3
13	1	1	1	1	4	9			7	17	17	4		3
14	1	1	1	1	2	9			1	9	17	4		3
15	1	1	1	1	2	9			1	14	9	4		11
16	1	1	1	1	4	11			17	17	17	9	9	23
17	2	1	1	4	4	17			17	17	17	8		12
18	2	1	1	1	4	17			17	17	17	7	9	12
19	2	1	1	1	2	16			1	17	17	9	8	15
20	2	1	1	1	2	9			1	17	17	9	4	12
21	3	1	1	4	1	1	2	4	17	17	17	4		12
22	3	1	1	1	4	17			17	17	17	8		10
23	3	1	1	1	4	9			17	17	17	9	8	3
24	3	1	1	4	1	1	2	4	17	17	17	1		9
25	3	1	1	4	4	9			17	17	17	4		23
26	3	1	1	1	4	9			10	17	17	9	4	23
27	3	1	1	4	1	1	4	4	17	17	17	4		12
28	4	1	1	4	1	1	1	7	17	17	17	9	8	23
29	4	1	1	3	2	9			1	17	17	4		3
30	4	1	1	1	4	16			17	17	17	9		16
31	4	1	1	2	1	1	1	8	17	17	17	8		16
32	4	1	1	3	1	1	4	4	17	17	17	4		16
33	4	1	1	1	4	17			17	17	17	9	9	23
34	4	1	1	3	4	11			15	17	17	9	4	13
35	4	1	1	3	2	9			11	1	9	4		11
36	4	1	1	4	1	1	2	1	10	17	17	1		9
37	4	1	1	2	1	1	1	3	17	17	17	3	8	3
38	4	1	1	2	1	1	1	4	17	17	17	4		23
39	4	1	1	1	4	9			17	17	17	4		23
40	4	1	1	3	4	9			9	17	17	9	4	14

Número	Medio comunicación	Año	ONG	Fuente manifiesta	Las ONGs son citadas como fuentes	Fuente principal citada	En la primera ONG citada como fuente la portavocía la ejerce	La primera ONG citada como fuente informa sobre	Fuente secundaria1 citada	Fuente secundaria2 citada	Fuente secundaria3 citada	Temáticas principales en la unidad informativa	Temáticas secundarias en la unidad informativa	Sujetos principales mencionados en unidad inf
41	4	1	1	3	1	1	1	4	12	7	17	4		3
42	4	1	1	3	2	9			1	9	10	4		3
43	4	1	1	3	4	7			7	17	17	9	8	4
44	4	1	1	4	4	17			17	17	17	9	9	23
45	4	1	1	4	4	9			11	17	17	4	9	11
46	4	1	1	3	4	15			10	8	17	9	9	23
47	4	1	1	4	4	9			17	17	17	6	9	22
48	4	1	1	1	2	17			4	17	17	8	9	14
49	5	1	1	1	4	9			17	17	17	9		23
50	5	1	1	1	4	11			10	17	17	9	4	23
51	5	1	1	1	2	17			1	17	17	9	4	23
52	5	1	1	2	4	17			17	17	17	9	4	23
53	5	1	1	2	2	17			15	1	17	3	7	3
54	5	1	1	2	4	7			17	17	17	6	4	22
55	5	1	1	5	4	9			10	10	16	4		14
56	5	1	1	1	4	17			9	17	17	9	9	23
57	5	1	1	5	2	9			9	9	1	4	9	14
58	5	1	1	4	4	17			17	17	17	6	8	16
59	5	1	1	2	4	16			17	17	17	9	9	14
60	5	1	1	1	4	16			17	17	17	9	4	23
61	5	1	1	1	4	17			15	17	17	8		12
62	5	1	1	2	4	9			17	17	17	8	1	3
63	5	1	1	1	4	10			10	9	11	9	8	23
64	5	1	1	1	4	17			17	17	17	1		16
65	5	1	1	1	4	9			12	17	17	1	8	3
66	5	1	1	1	4	17			11	17	17	4	9	14
67	5	1	1	1	2	9			1	9	16	4	9	23
68	5	1	1	3	4	9			17	17	17	9	4	23
69	5	1	1	1	1	1	1	4	17	17	17	4	9	11
70	5	1	1	1	2	9			9	1	17	9	4	23
71	5	1	1	1	2	9			1	17	17	8	9	10
72	5	1	1	1	1	1	3	4	8	17	17	4		11
73	5	1	1	2	1	1	4	4	9	17	17	4	9	11
74	5	1	1	4	4	17			17	17	17	4		3
75	5	1	1	1	1	1	1	4	11	17	17	4	9	11
76	5	1	1	2	1	1	1	4	17	17	17	9	4	16
77	5	1	1	3	2	11			1	17	17	4		11
78	5	1	1	1	2	9			16	1	11	9	9	4
79	5	1	1	1	2	9			12	1	17	4		3
80	5	1	1	1	4	10			10	17	17	9	9	13

Número	Medio comunicación	Año	ONG	Fuente manifiesta	Las ONGs son citadas como fuentes	Fuente principal citada	En la primera ONG citada como fuente la portavocía la ejerce	La primera ONG citada como fuente informa sobre	Fuente secundaria1 citada	Fuente secundaria2 citada	Fuente secundaria3 citada	Temáticas principales en la unidad informativa	Temáticas secundarias en la unidad informativa	Sujetos principales mencionados en unidad inf
81	5	1	1	2	4	17			17	17	17	8	6	16
82	5	1	1	9	4	9			7	17	17	9	8	2
83	5	1	1	4	4	17			17	17	17	4		11
84	5	1	1	3	2	10			1	15	17	4		11
85	5	1	1	2	4	11			17	17	17	9	3	23
86	5	1	1	1	4	17			17	17	17	9	9	23
87	5	1	1	4	1	1	1	3	17	17	17	3		12
88	5	1	1	2	1	1	1	8	17	17	17	8	7	12
89	1	1	2	5	2	7			12	2	8	9	8	3
90	1	1	2	1	3	2	2	1	2	17	17	1	8	3
91	1	1	2	1	4	10			7	7	17	9	6	13
92	1	1	2	1	2	17			11	15	2	9	8	3
93	1	1	2	1	4	11			17	17	17	1		3
94	1	1	2	9	2	17			2	17	17	9	8	14
95	1	1	2	1	1	2	1	1	17	17	17	1	8	7
96	1	1	2	4	1	2	4	1	9	17	17	1	8	8
97	1	1	2	1	1	2	2	1	3	17	17	1	8	1
98	2	1	2	4	1	2	2	8	16	15	17	8		3
99	3	1	2	1	4	17			17	17	17	9	8	14
100	3	1	2	4	4	17			17	17	17	3	2	9
101	3	1	2	1	3	2	2	3	2	2	10	3	8	3
102	3	1	2	1	1	2	2	1	17	17	17	1	8	7
103	3	1	2	9	4	10			17	17	17	9	6	14
104	3	1	3	1	1	3	1	1	2	17	17	1	6	7
105	4	1	2	9	4	16			16	17	17	9	6	23
106	4	1	2	1	4	17			17	17	17	1	9	3
107	4	1	2	1	3	2	1	1	2	2	2	1		1
108	4	1	2	1	1	2	2	1	17	17	17	1	8	14
109	4	1	2	4	1	2	1	1	17	17	17	8	1	1
110	4	1	2	4	3	2	1	1	2	17	17	1	6	8
111	4	1	2	1	4	8			17	17	17	9	6	14
112	4	1	2	1	4	8			17	17	17	9	6	17
113	4	1	2	1	1	2	2	8	16	17	17	6	1	17
114	4	1	2	1	1	2	2	8	16	17	17	6	1	17
115	4	1	2	1	4	7			11	17	17	9	8	3
116	4	1	2	2	2	9			2	17	17	3	6	1
117	4	1	2	4	4	7			17	17	17	6	8	2
118	4	1	2	7	4	9			17	17	17	1	8	9
119	4	1	2	2	4	17			17	17	17	8	9	3
120	5	1	2	1	4	8			7	17	17	9		22

Número	Medio comunicación	Año	ONG	Fuente manifiesta	Las ONGs son citadas como fuentes	Fuente principal citada	En la primera ONG citada como fuente la portavocía la ejerce	La primera ONG citada como fuente informa sobre	Fuente secundaria1 citada	Fuente secundaria2 citada	Fuente secundaria3 citada	Temáticas principales en la unidad informativa	Temáticas secundarias en la unidad informativa	Sujetos principales mencionados en unidad inf
121	5	1	2	1	4	7			17	17	17	8		2
122	5	1	2	1	4	11			17	17	17	9	8	22
123	5	1	2	1	3	2	2	1	2	7	12	1	8	3
124	5	1	2	1	3	2	1	1	2	17	17	1	8	3
125	5	1	2	1	1	2	2	1	17	17	17	1	8	7
126	5	1	2	1	1	2	1	6	17	17	7	6	3	15
127	5	1	2	1	2	10			2	10	9	8	3	14
128	5	1	2	1	1	2	1	1	17	17	17	1	8	7
129	5	1	2	1	4	7			17	17	17	9	3	10
130	5	1	2	4	4	17			17	17	17	1		1
131	5	1	2	1	4	10			17	17	17	9	8	10
132	5	1	2	1	4	10			17	17	17	9	8	10
133	5	1	2	1	2	7			2	17	17	8		5
134	5	1	2	3	4	9			17	17	17	3	9	1
135	5	1	2	1	4	9			10	17	17	6	8	15
136	5	1	2	1	1	2	4	1	17	17	17	8		8
137	5	1	2	2	4	17			17	17	17	9		15
138	5	1	3	1	1	3	2	1	2	11	3	1	6	11
139	2	1	3	2	3	3	2	1	3	17	17	1	6	15
140	4	1	3	4	3	3	1	8	3	17	17	8	1	15
141	5	1	3	1	3	3	4	3	3	17	17	1	6	10
142	5	1	3	1	4	7			7	17	17	9	6	2
143	5	1	3	1	4	11			11	17	17	9	9	15
144	5	1	3	9	4	17			17	17	17	9	1	23
145	1	1	4	2	1	4	1	5	17	17	17	5	8	3
146	1	1	4	1	2	12			4	7	12	5	8	3
147	4	1	4	2	4	11			17	17	17	8		15
148	4	1	4	2	1	4	1	5	17	17	17	5	8	3
149	4	1	4	2	1	4	1	5	7	17	17	5	8	3
150	1	1	5	1	1	5	1	6	12	17	17	5	6	2
151	2	1	5	4	4	17			17	17	17	6	5	2
152	3	1	5	2	1	5	2	6	17	17	17	6	5	2
153	4	1	2	1	4	17			17	17	17	6	5	2
154	4	1	5	2	1	5	1	6	17	17	17	6	5	2
155	4	1	5	1	2	12	6	6	5	17	17	6	5	2
156	4	1	5	1	1	5	2	6	12	17	17	6	5	2
157	5	1	5	4	1	5	1	6	17	17	17	6	5	2
158	5	1	5	1	1	5	1	8	17	17	17	6	8	2
159	1	2	1	5	4	17			17	17	17	9	4	23
160	1	2	1	5	4	17			17	17	17	9	5	23

Número	Medio comunicación	Año	ONG	Fuente manifiesta	Las ONGs son citadas como fuentes	Fuente principal citada	En la primera ONG citada como fuente la portavocía la ejerce	La primera ONG citada como fuente informa sobre	Fuente secundaria1 citada	Fuente secundaria2 citada	Fuente secundaria3 citada	Temáticas principales en la unidad informativa	Temáticas secundarias en la unidad informativa	Sujetos principales mencionados en unidad inf
161	1	2	1	5	2	9			1	17	17	4	5	16
162	1	2	1	5	4	9			9	17	17	9	5	11
163	1	2	1	1	1	1	4	4	12	17	17	4	1	9
164	1	2	1	1	4	12			17	17	17	8	1	8
165	1	2	1	1	4	8			9	17	17	9	9	14
166	1	2	1	1	4	10			10	17	17	6	8	14
167	1	2	1	1	4	17			16	17	17	8	9	23
168	1	2	1	2	4	17			9	17	17	9	4	23
169	1	2	1	1	4	9			10	11	17	4	9	13
170	1	2	1	2	2	9			1	17	17	1	6	8
171	1	2	1	2	1	1	1	6	17	17	17	6	1	16
172	1	2	1	5	2	17			10	1	17	9	4	11
173	1	2	1	4	4	17			17	17	17	9	4	23
174	1	2	1	2	4	17			11	17	17	9	8	3
175	1	2	1	1	3	1	1	4	1	12	17	4	9	3
176	1	2	1	1	4	9			17	17	17	4		3
177	1	2	1	4	1	1	3	4	17	17	17	4		3
178	1	2	1	2	4	17			17	17	17	6		14
179	1	2	1	1	4	9			9	17	17	4		3
180	1	2	1	1	2	9			1	7	17	4		3
181	1	2	1	5	4	10			11	17	17	9	6	14
182	1	2	1	4	2	10			10	1	17	9		14
183	2	2	1	2	3	1	4	4	9	1	8	4	5	11
184	2	2	1	5	3	1	2	4	9	1	17	4	9	16
185	2	2	1	9	2	9			1	7	17	9	8	14
186	2	2	1	1	4	9			11	17	17	8	9	3
187	2	2	1	1	4	9			17	17	17	9	7	13
188	2	2	1	1	4	17			17	17	17	4		4
189	2	2	1	2	1	1	2	8	17	17	17	8		8
190	2	2	1	5	2	8			10	8	1	9	8	14
191	2	2	1	5	4	9			8	17	17	9	8	11
192	2	2	1	2	2	9			1	17	17	4		3
193	2	2	1	1	4	11			17	17	17	9	8	6
194	2	2	1	1	4	9			10	17	17	9	6	14
195	2	2	1	5	4	10			10	17	17	9	6	14
196	2	2	1	1	4	15			15	17	17	9	8	14
197	2	2	1	1	4	11			15	17	17	9	9	12
198	3	2	1	4	4	17			17	17	17	9	4	23
199	3	2	1	1	4	9			9	17	17	9	4	11
200	3	2	1	1	4	9			10	17	17	9	8	3

Número	Medio comunicación	Año	ONG	Fuente manifiesta	Las ONGs son citadas como fuentes	Fuente principal citada	En la primera ONG citada como fuente la portavocía la ejerce	La primera ONG citada como fuente informa sobre	Fuente secundaria1 citada	Fuente secundaria2 citada	Fuente secundaria3 citada	Temáticas principales en la unidad informativa	Temáticas secundarias en la unidad informativa	Sujetos principales mencionados en unidad inf
201	3	2	1	1	4	9			17	17	17	4		3
202	3	2	1	4	4	17			17	17	17	9	7	23
203	3	2	1	1	4	9			8	17	17	4		3
204	3	2	1	1	4	10			9	17	17	4		3
205	3	2	2	9	4	17			17	17	17	6	8	17
206	3	2	1	4	2	10			1	17	17	4	9	11
207	4	2	1	1	4	17			17	17	17	9	8	15
208	4	2	1	1	4	17			15	17	17	9	8	13
209	4	2	1	1	4	9			9	17	17	9	8	15
210	4	2	1	1	4	17			17	17	17	9	8	23
211	4	2	2	10	4	17			17	17	17	1	8	7
212	4	2	1	2	1	1	2	1	17	17	17	1	3	8
213	4	2	1	1	2	9			1	17	17	4		3
214	4	2	1	4	4	17			17	17	17	1		7
215	4	2	2	9	4	9			17	17	17	1		7
216	4	2	1	3	1	1	1	4	17	17	17	4		3
217	5	2	2	1	4	7			7	17	17	6		22
218	5	2	1	4	4	17			17	17	17	7	4	12
219	5	2	1	1	4	7			7	17	17	6	8	1
220	5	2	1	1	4	17			9	17	17	4		23
221	5	2	1	5	4	17			9	17	17	9	4	11
222	5	2	1	1	4	17			17	17	17	9	4	23
223	5	2	1	1	4	15			17	17	17	9	4	23
224	5	2	1	1	4	11			17	17	17	8		16
225	5	2	1	1	4	17			10	17	17	9	9	13
226	5	2	1	1	2	17			1	17	17	9	7	12
227	5	2	1	1	4	10			17	17	17	9	1	23
228	5	2	1	7	1	1	1	4	17	17	17	4		16
229	5	2	1	2	4	11			17	17	17	8	7	9
230	5	2	1	1	2	17			1	17	17	4	9	15
231	5	2	2	1	4	10			10	17	17	9		14
232	5	2	1	2	4	17			10	17	17	4		16
233	5	2	1	1	4	17			10	11	17	9		14
234	5	2	1	1	4	9			10	11	17	9	4	15
235	5	2	1	1	1	1	1	6	17	17	17	8	6	16
236	5	2	1	1	4	11			9	17	17	9	8	15
237	5	2	1	3	4	9			10	17	17	9	8	14
238	5	2	1	4	4	10			10	9	11	8		15
239	5	2	1	1	2	9			11	1	17	9	8	15
240	5	2	1	2	4	10			9	17	17	9	9	15

Número	Medio comunicación	Año	ONG	Fuente manifiesta	Las ONGs son citadas como fuentes	Fuente principal citada	En la primera ONG citada como fuente la portavocía la ejerce	La primera ONG citada como fuente informa sobre	Fuente secundaria1 citada	Fuente secundaria2 citada	Fuente secundaria3 citada	Temáticas principales en la unidad informativa	Temáticas secundarias en la unidad informativa	Sujetos principales mencionados en unidad inf
241	5	2	1	2	4	9			17	17	17	9		15
242	5	2	1	4	1	1	1	4	17	17	17	4		10
243	5	2	1	2	1	1	2	3	17	17	17	3	8	8
244	5	2	1	1	4	9			9	9	17	9	8	15
245	5	2	1	1	4	10			17	17	17	9	6	14
246	5	2	1	2	1	1	1	3	10	17	17	3		10
247	5	2	1	1	4	16			17	17	17	4		3
248	5	2	1	1	4	17			9	10	17	9	4	14
249	5	2	1	9	4	17			17	17	17	9	9	13
250	5	2	1	1	4	9			10	17	17	4		3
251	5	2	1	1	4	17			17	17	17	4		3
252	5	2	1	4	4	17			17	17	17	8		16
253	5	2	1	1	4	17			17	17	17	8	6	4
254	5	2	1	1	3	1	2	8	1	14	12	6	8	4
255	5	2	1	1	4	12			17	17	17	8		4
256	1	2	3	2	3	3	1	1	3	2	17	1		7
257	1	2	2	1	1	2	2	6	17	17	17	6	1	17
258	1	2	2	1	3	2	2	1	2	17	17	1	6	1
259	1	2	2	1	4	11			9	11	17	8	9	3
260	1	2	2	5	4	8			15	17	17	8	9	17
261	1	2	2	1	4	9			9	17	17	9	8	7
262	1	2	2	1	4	10			17	17	17	8	6	23
263	1	2	2	1	4	11			11	17	17	1	8	8
264	1	2	2	1	4	15			17	17	17	9	8	23
265	1	2	2	1	2	7			7	7	2	6	8	22
266	1	2	2	1	1	2	1	7	9	16	16	8		3
267	1	2	2	6	4	15			17	17	17	1		17
268	1	2	2	6	4	17			17	17	17	1		22
269	1	2	2	1	1	2	2	1	17	17	17	1	6	17
270	1	2	2	9	1	2	1	1	7	15	17	1	8	23
271	2	2	2	1	4	8			11	17	17	9	9	8
272	2	2	2	5	4	8			15	17	17	8		12
273	2	2	2	1	2	11			2	14	17	1		8
274	2	2	2	1	1	2	3	8	17	17	17	6	1	12
275	2	2	2	6	4	17			17	17	17	7	1	23
276	2	2	2	9	4	17			16	17	17	9	8	8
277	3	2	2	1	1	2	2	1	17	17	17	1	6	3
278	3	2	2	1	4	8			9	17	17	9		13
279	3	2	2	9	4	17			17	17	17	9	6	13
280	3	2	2	1	2	7			2	17	17	1	9	9

Número	Medio comunicación	Año	ONG	Fuente manifiesta	Las ONGs son citadas como fuentes	Fuente principal citada	En la primera ONG citada como fuente la portavocía la ejerce	La primera ONG citada como fuente informa sobre	Fuente secundaria1 citada	Fuente secundaria2 citada	Fuente secundaria3 citada	Temáticas principales en la unidad informativa	Temáticas secundarias en la unidad informativa	Sujetos principales mencionados en unidad inf
281	3	2	2	1	4	9			9	17	17	9	6	23
282	3	2	2	2	1	2	2	7	9	17	17	1	6	9
283	3	2	2	2	1	2	1	8	8	17	17	8	6	17
284	3	2	2	9	4	17			17	17	17	9	6	13
285	4	2	2	4	4	17			17	17	17	2	8	12
286	4	2	2	4	4	9			17	17	17	1	8	17
287	4	2	2	4	4	17			17	17	17	9	1	22
288	4	2	2	1	4	9			10	17	17	9	8	8
289	4	2	2	1	4	9			9	17	17	9	6	3
290	4	2	2	2	1	2	2	1	17	17	17	1	6	7
291	4	2	2	9	1	2	2	6	17	17	17	6		12
292	4	2	2	2	4	8			17	17	17	9	7	12
293	4	2	2	3	4	17			17	17	17	6	8	22
294	4	2	3	1	1	3	2	1	12	17	17	1	6	18
295	4	2	2	1	4	7			17	17	17	6	1	22
296	4	2	2	3	4	9			8	17	17	2	9	17
297	4	2	2	2	4	17			10	17	17	6	9	17
298	4	2	2	4	4	7			17	17	17	6		16
298	4	2	2	4	4	17			17	17	17	6	9	15
300	5	2	2	1	4	10			17	17	17	9	9	14
301	5	2	2	9	4	17			17	17	17	1		17
302	5	2	2	1	4	11			11	17	17	9	6	15
303	5	2	2	1	4	11			17	17	17	9	6	15
304	5	2	2	1	4	10			10	17	17	6	9	8
305	5	2	2	1	4	10			10	17	17	8	9	1
306	5	2	3	9	4	17			17	17	17	9		14
307	5	2	2	9	1	2	1	1	17	17	17	8	9	8
308	5	2	2	3	4	9			9	17	17	8		15
309	5	2	2	7	1	2	2	1	17	17	17	1		17
310	5	2	2	3	4	9			17	17	17	1	8	7
311	5	2	2	1	1	2	3	3	17	17	17	3	8	1
312	5	2	2	9	4	17			17	17	17	8	9	14
313	5	2	2	7	1	2	2	1	17	17	17	1		17
314	5	2	2	1	3	2	1	1	2	17	17	1	6	7
315	5	2	2	1	1	2	2	1	17	17	17	1	6	7
316	5	2	2	4	1	2	2	6	17	17	17	6		17
317	5	2	2	1	4	9			17	17	17	9	9	23
318	5	2	2	1	4	17			17	17	17	7		17
319	5	2	2	1	4	9			17	17	17	1	6	23
320	5	2	2	2	4	11			17	17	17	9	9	23

Número	Medio comunicación	Año	ONG	Fuente manifiesta	Las ONGs son citadas como fuentes	Fuente principal citada	En la primera ONG citada como fuente la portavocía la ejerce	La primera ONG citada como fuente informa sobre	Fuente secundaria1 citada	Fuente secundaria2 citada	Fuente secundaria3 citada	Temáticas principales en la unidad informativa	Temáticas secundarias en la unidad informativa	Sujetos principales mencionados en unidad inf
321	5	2	2	1	1	2	2	1	9	17	17	1	6	7
322	5	2	2	1	4	10			17	17	17	9	6	23
323	5	2	2	6	4	17			17	17	17	8		17
324	5	2	2	4	4	17			17	17	17	2		17
325	5	2	2	2	4	10			17	17	17	9	7	15
326	5	2	2	2	4	10			17	17	17	9		23
327	5	2	2	1	2	17			2	17	17	9	1	15
328	5	2	2	9	4	17			17	17	17	6		13
329	5	2	2	1	4	9			10	17	17	9	1	14
330	5	2	2	3	4	17			17	17	17	8	6	23
331	5	2	2	4	4	17			17	17	17	9	6	23
332	5	2	2	7	1	2	1	8	17	17	17	8		12
333	1	2	3	4	1	3	1	1	17	17	17	1		7
334	2	2	3	2	3	3	1	1	3	17	17	1		7
335	3	2	3	1	3	3	1	1	3	17	17	1		7
336	3	2	3	2	2	16			3	17	17	6	8	23
337	3	2	3	4	4	17			17	17	17	6	8	14
338	4	2	3	1	3	3	1	1	3	17	17	1		7
339	4	2	3	4	4	17			17	17	17	6		18
340	4	2	3	4	4	9			17	17	17	8		14
341	4	2	3	2	3	3	1	6	3	17	17	6	8	18
342	5	2	3	1	3	3	1	1	3	12	17	1	6	7
343	5	2	3	2	4	8			17	17	17	9	8	23
344	5	2	3	4	2	17			3	17	17	8	1	23
345	5	2	3	2	4	8			17	17	17	9	8	23
346	5	2	3	2	4	10			17	17	17	9	6	13
347	5	2	3	6	4	17			17	17	17	9	1	23
348	5	2	3	2	4	9			17	17	17	9	6	18
349	5	2	3	2	1	3	2	6	17	17	17	6	1	18
350	5	2	3	6	4	17			17	17	17	9	8	15
351	5	2	3	1	4	7			7	17	17	9	6	22
352	5	2	3	4	4	17			17	17	17	6		11
353	5	2	3	2	4	17			7	17	17	6	9	22
354	5	2	3	4	4	17			17	17	17	7	1	18
355	1	2	4	1	2	7			4	17	17	5		22
356	4	2	5	4	1	5	5	8	17	17	17	8		2
357	4	2	5	2	4	17			17	17	17	2		20
358	4	2	5	7	1	5	2	5	17	17	17	5		2
359	1	2	6	1	2	17			9	6	7	9	6	23
360	1	2	6	1	1	6	5	6	17	17	17	6	8	2

Número	Sujetos secundarios1 mencionados en unidad inf	Sujetos secundarios2 mencionados en unidad inf	Sujetos secundarios3 mencionados en unidad info	Frame principal	Se menciona crisis económica	Sección	Ubicación	Presencia estructura información	Forma aparición	Género	Acompañamiento gráfico	Dirección	Media intensidad formal	Media intensidad categor.
1	16			6	2	3	2	3	3	2	1	0	2,20	2
2	16	14	22	6	2	3	3	3	3	3	6	2	3,60	3
3	16			6	2	3	3	3	3	3	4	2	3,20	3
4	14	16		4	2	3	2	3	2	2	1	0	2,00	2
5	16			4	2	3	2	4	2	3	5	1	3,20	3
6	3	16		4	2	3	2	3	2	3	5	0	3,00	3
7	5			1	2	10	2	3	2	1	1	0	1,80	1
8	16			1	2	4	2	3	5	2	4	0	3,20	3
9	23			4	2	8	1	3	2	5	1	0	2,40	2
10	23	16		1	2	3	2	3	2	2	4	0	2,60	2
11	16			1	2	4	2	3	2	2	4	0	2,60	2
12	12	22		4	2	4	2	3	2	2	4	0	2,60	2
13	16	23		1	2	4	3	3	3	2	1	0	2,40	2
14	16	12		1	2	1	6	3	2	2	1	0	2,80	2
15				1	2	4	6	3	3	3	6	0	4,20	4
16	23	16		4	2	12	2	3	2	3	4	-2	2,80	2
17				4	2	8	1	4	2	1	1	-2	1,80	1
18				1	2	8	1	6	5	6	4	3	4,40	4
19	16			1	2	6	1	3	3	2	4	0	2,60	2
20				1	2	6	2	3	2	2	4	0	2,60	2
21	12	14		1	2	5	1	3	6	1	4	2	3,00	3
22	16			2	2	5	1	6	6	1	1	1	3,00	3
23	16			1	2	5	2	3	2	2	4	0	2,60	2
24	16			1	2	5	2	2	6	1	4	0	3,00	3
25	16			1	2	5	2	3	2	1	1	0	1,80	1
26	16			6	2	5	1	3	2	2	1	0	1,80	1
27	16			1	2	5	1	3	3	1	1	0	1,80	1
28	12			1	2	10	2	3	2	1	4	0	2,40	2
29	16			1	2	4	2	3	2	2	4	0	2,60	2
30	23			1	2	6	2	3	2	2	4	0	2,60	2
31	2	4		1	2	13	1	6	6	2	5	1	4,00	4
32	12			1	2	6	1	6	6	2	1	0	3,20	3
33	16			1	2	5	2	4	2	3	6	0	3,40	3
34	14	16		6	2	3	1	3	2	2	4	0	2,40	2
35				1	2	3	1	3	2	2	4	0	2,40	2
36	7			1	2	13	2	4	3	1	1	0	2,20	2
37	12	22		2	2	13	1	6	6	2	1	0	3,20	3
38	12			1	2	16	2	5	3	2	4	0	3,20	3
39	16	22		1	2	16	2	3	2	2	4	0	2,60	2
40	14	16		6	2	5	2	3	2	2	1	0	2,00	2

Número	Sujetos secundarios1 mencionados en unidad inf	Sujetos secundarios2 mencionados en unidad inf	Sujetos secundarios3 mencionados en unidad info	Frame principal	Se menciona crisis económica	Sección	Ubicación	Presencia estructura información	Forma aparición	Género	Acompañamiento gráfico	Dirección	Media intensidad formal	Media intensidad categor.
41	11			1	2	4	1	3	3	2	4	0	2,60	2
42	11			1	2	4	1	3	5	3	5	0	3,40	3
43	16			6	2	5	1	3	2	2	1	0	1,80	1
44	16			1	2	15	1	3	2	3	4	0	2,60	2
45	16			1	2	5	2	3	2	3	6	0	3,20	3
46	14			1	2	4	1	3	2	3	4	0	2,60	2
47	16	13		3	2	13	1	3	2	2	4	0	2,40	2
48	12	19	16	2	2	13	1	3	2	3	5	0	2,80	2
49	16			1	2	6	2	3	2	3	5	0	3,00	3
50	16	13		1	2	6	1	3	2	2	5	0	2,60	2
51	16			1	2	16	1	3	3	3	4	0	2,80	2
52	14	16		1	2	7	1	3	2	2	1	0	1,80	1
53	14	12	16	2	2	7	2	6	6	2	4	2	4,00	4
54	23	16		3	2	7	1	3	2	2	1	1	1,80	1
55	11	22	12	6	2	3	3	3	3	3	4	0	3,20	3
56	4	16		6	2	7	2	3	2	2	1	0	2,00	2
57	11	16		6	2	3	2	3	3	2	4	0	2,80	2
58	11	12		3	2	14	2	3	6	2	4	0	3,40	3
59	23	16		1	2	7	2	3	2	2	4	0	2,60	2
60	16			1	2	7	2	3	2	2	4	0	2,60	2
61	16	15		1	2	16	1	5	5	2	4	0	3,40	3
62	16	14		1	2	16	1	3	3	2	1	0	2,00	2
63	2	12	16	1	2	6	1	3	2	3	5	0	2,80	2
64	11	14		1	2	5	1	6	6	1	1	0	3,00	3
65	16	18		1	2	10	2	3	2	2	4	-1	2,60	2
66	12	16		1	2	6	1	3	2	2	1	0	1,80	1
67	16	14		1	2	5	1	5	3	3	4	0	3,20	3
68	16	12		1	2	16	1	3	3	2	1	0	2,00	2
69	16			1	2	10	2	3	5	1	4	0	3,00	3
70	16			1	2	10	1	3	3	3	5	0	3,00	3
71	12	16		2	2	7	1	3	6	2	1	2	2,60	2
72	12	16		1	2	7	1	3	3	2	4	0	2,60	2
73	12	16	14	1	2	10	1	3	3	2	4	0	2,60	2
74	16			1	2	4	1	2	2	2	4	0	2,20	2
75	12	16		1	2	16	2	3	3	1	1	0	2,00	2
76				1	2	6	2	3	3	1	1	0	2,00	2
77	12	16		1	2	4	2	3	5	2	4	0	3,20	3
78				1	2	7	1	3	2	3	4	0	2,60	2
79	16	12	15	1	2	4	2	3	5	3	4	0	3,40	3
80	14	16	15	1	2	15	1	4	2	3	2	0	2,40	2

Número	Sujetos secundarios1 mencionados en unidad inf	Sujetos secundarios2 mencionados en unidad inf	Sujetos secundarios3 mencionados en unidad info	Frame principal	Se menciona crisis económica	Sección	Ubicación	Presencia estructura información	Forma aparición	Género	Acompañamiento gráfico	Dirección	Media intensidad formal	Media intensidad categor.
81	23			2	2	7	2	3	6	1	1	0	2,60	2
82	22	16		6	2	7	2	3	3	2	1	2	2,20	2
83	14	16		1	2	7	1	2	4	1	4	0	2,40	2
84	16			1	2	3	2	3	3	2	4	0	2,80	2
85	10	16		2	2	7	1	3	3	2	4	0	2,60	2
86	14	16		1	2	7	1	3	2	2	4	0	2,40	2
87	14			2	2	7	2	2	6	1	4	0	3,00	3
88	16			1	2	7	2	6	6	1	1	0	3,20	3
89	17			4	2	3	1	3	3	3	4	0	2,80	2
90	1	9	12	4	2	5	2	6	6	2	1	0	3,40	3
91	15	17		6	2	10	1	3	2	2	4	0	2,40	2
92	14	17		4	2	3	2	3	3	2	4	0	2,80	2
93	9	17		1	2	10	2	3	2	2	4	2	2,60	2
94	17			4	1	5	1	3	2	5	1	0	2,40	2
95	1	8	9	4	1	10	1	6	6	2	1	0	3,20	3
96	7			4	1	8	1	3	6	6	1	0	3,40	3
97	7	17	18	4	1	5	1	5	6	2	1	0	3,00	3
98	14	14		2	2	6	1	6	5	2	4	1	3,60	3
99	17			6	2	5	2	3	2	2	4	0	2,60	2
100	17	12		2	2	5	2	5	6	1	1	0	3,00	3
101	14	7		2	2	6	2	6	6	3	2	1	3,80	3
102	3	1		4	2	5	2	6	6	1	1	0	3,20	3
103	17	5		1	2	5	1	3	2	5	1	0	2,40	2
104	8	3		4	1	5	1	6	4	2	4	0	3,40	3
105	23	17		4	2	8	1	3	2	5	1	0	2,40	2
106	23	17		1	2	5	1	5	2	2	4	0	2,80	2
107	7	3	12	4	1	5	1	5	6	3	5	0	4,00	4
108	1			4	2	5	1	3	6	2	1	0	2,60	2
109	3	9		4	2	8	1	3	6	6	2	0	3,60	3
110	7	3	12	1	1	7	1	6	6	2	5	0	4,00	4
111	17	15		6	2	5	2	3	2	2	4	0	2,60	2
112	10	15		4	2	5	2	3	2	2	1	0	2,00	2
113	23			1	2	7	2	6	6	2	5	-1	4,20	4
114	23			1	2	5	1	6	6	2	5	-1	4,00	4
115	22	17		6	2	5	1	3	2	2	4	0	2,40	2
116	14			1	2	6	1	6	6	2	1	0	3,20	3
117	17	22		3	2	5	1	3	2	1	1	0	1,60	1
118				4	2	8	1	4	2	6	1	0	2,80	2
119	22			2	2	17	2	6	2	2	1	0	2,60	2
120	2	5	17	1	2	10	2	3	2	2	4	0	2,60	2

Número	Sujetos secundarios1 mencionados en unidad inf	Sujetos secundarios2 mencionados en unidad inf	Sujetos secundarios3 mencionados en unidad info	Frame principal	Se menciona crisis económica	Sección	Ubicación	Presencia estructura información	Forma aparición	Género	Acompañamiento gráfico	Dirección	Media intensidad formal	Media intensidad categor.
121	1			3	2	6	2	6	3	3	4	1	3,60	3
122	17	2		1	2	6	2	3	2	4	4	0	3,00	3
123	1			4	2	15	3	6	6	3	6	1	4,80	4
124	1	12		4	1	7	1	6	6	3	4	1	4,00	4
125	12			4	2	7	1	3	6	2	4	0	3,20	3
126				3	1	7	1	6	6	2	4	0	3,80	3
127	17	3		6	2	10	1	5	3	2	4	1	3,00	3
128	3	10		4	1	7	1	5	6	3	6	1	4,20	4
129	4	3		2	2	7	1	3	2	2	4	0	2,40	2
130	17			4	2	8	2	3	6	5	1	1	3,40	3
131	17	22		6	2	7	2	3	2	2	4	0	2,60	2
132	17	22		6	2	7	2	3	2	2	4	0	2,60	2
133	17	22	14	1	2	7	1	3	3	2	4	1	2,60	2
134	17	14		3	2	6	2	3	2	1	1	1	1,80	1
135	22	17		3	2	7	1	3	2	2	4	2	2,40	2
136	12			2	2	15	1	5	6	4	4	1	4,00	4
137	14	17	22	2	2	7	1	3	2	2	1	0	1,80	1
138	18	17		3	1	10	1	6	6	2	4	1	3,80	3
139	3			4	1	6	2	6	6	2	4	1	4,00	4
140	9			2	2	15	1	5	6	3	5	1	4,00	4
141	1	3	12	1	2	10	1	5	6	2	4	1	3,60	3
142	22	18		3	2	15	2	3	2	2	4	0	2,60	2
143	18			4	2	15	2	3	2	2	4	0	2,60	2
144	18			4	2	10	1	3	2	5	2	0	2,60	2
145	14			4	2	5	1	3	3	2	1	0	2,00	2
146	23	22		4	2	4	1	3	5	3	6	0	3,60	3
147	19	14	23	2	2	10	1	5	2	2	4	0	2,80	2
148	23			4	2	5	2	6	6	2	1	0	3,40	3
149	14	22		4	2	5	1	6	6	2	1	0	3,20	3
150	20	22		4	2	5	2	4	3	3	4	0	3,20	3
151	20			4	1	6	2	2	2	2	4	0	2,40	2
152	20			4	1	5	1	3	3	2	1	0	2,00	2
153	17	20	16	4	2	5	2	3	2	2	4	0	2,60	2
154	20			4	2	13	2	6	6	2	1	0	3,40	3
155	7			4	2	5	2	3	6	3	5	0	3,80	3
156	7			4	2	5	2	3	6	2	1	0	2,80	2
157				4	2	10	2	3	6	1	1	0	2,60	2
158				4	2	10	1	3	6	1	1	0	2,40	2
159	11	16		1	2	3	2	3	2	2	4	0	2,60	2
160	11	16		2	2	3	1	3	2	2	4	0	2,40	2

Número	Sujetos secundarios1 mencionados en unidad inf	Sujetos secundarios2 mencionados en unidad inf	Sujetos secundarios3 mencionados en unidad info	Frame principal	Se menciona crisis económica	Sección	Ubicación	Presencia estructura información	Forma aparición	Género	Acompañamiento gráfico	Dirección	Media intensidad formal	Media intensidad categor.
161	11	1	10	4	2	3	1	6	3	2	4	0	3,20	3
162	16	14		4	2	3	2	4	3	3	4	2	3,20	3
163	12			1	2	5	2	5	6	3	4	1	4,00	4
164	16	7		4	2	5	2	3	2	2	1	1	2,00	2
165	23	16		4	2	10	1	3	2	2	4	0	2,40	2
166	2	16	17	6	1	4	1	3	2	2	1	0	1,80	1
167	16			2	2	5	1	4	2	2	4	1	2,60	2
168	16			1	2	5	2	3	2	2	4	1	2,60	2
169	16	12		6	2	5	2	3	2	2	4	1	2,60	2
170	7	4		4	1	5	1	3	3	2	1	1	2,00	2
171	9	8		3	1	5	1	6	6	1	1	1	3,00	3
172	14	16		6	2	3	1	3	3	3	4	0	2,80	2
173	16			1	2	5	2	3	2	1	1	0	1,80	1
174	16			6	2	4	3	3	2	4	6	0	3,60	3
175	16	14		1	1	5	2	3	5	2	4	0	3,20	3
176	12	16		1	2	5	2	3	2	2	1	0	2,00	2
177	12			4	2	5	2	3	5	2	4	0	3,20	3
178	23			3	2	11	1	3	2	2	1	0	1,80	1
179	16			1	2	5	1	3	2	2	1	0	1,80	1
180	16	22		4	2	4	2	3	5	2	4	0	3,20	3
181	23	16		6	2	3	2	3	2	3	4	1	2,80	2
182	16			6	2	8	1	3	3	5	1	0	2,60	2
183	14			6	2	3	2	3	3	2	4	1	2,80	2
184	11	14	23	4	2	3	1	6	6	2	4	0	3,80	3
185	11			6	2	3	1	3	2	5	1	0	2,40	2
186	14	16		6	2	4	1	3	2	3	4	0	2,60	2
187	23	16		1	2	17	1	3	2	2	4	0	2,40	2
188	16	17	14	1	2	5	1	3	2	2	4	1	2,40	2
189	10	1		1	1	6	1	6	6	2	1	1	3,20	3
190	23	16		6	2	3	1	3	3	3	4	0	2,80	2
191	14	16	22	4	2	3	2	3	2	2	4	0	2,60	2
192	14	12	16	1	2	6	1	3	5	2	4	1	3,00	3
193	23	16		1	2	12	1	3	2	2	4	0	2,40	2
194	16			3	1	4	1	3	2	2	2	0	2,00	2
195	11	16		6	2	3	2	3	2	2	1	0	2,00	2
196	14	16		6	2	11	1	4	2	3	4	0	2,80	2
197	16			4	2	14	2	3	2	2	4	0	2,60	2
198	16			1	2	5	1	3	2	2	4	0	2,40	2
199	16	14		1	2	4	1	3	2	3	5	0	2,80	2
200	14	16		6	2	10	1	2	1	3	4	0	2,20	2

Número	Sujetos secundarios1 mencionados en unidad inf	Sujetos secundarios2 mencionados en unidad inf	Sujetos secundarios3 mencionados en unidad info	Frame principal	Se menciona crisis económica	Sección	Ubicación	Presencia estructura información	Forma aparición	Género	Acompañamiento gráfico	Dirección	Media intensidad formal	Media intensidad categor.
201	16			1	2	5	1	4	2	2	4	0	2,60	2
202	16			2	2	17	1	3	2	1	4	0	2,20	2
203	16			1	2	5	1	3	3	2	1	0	2,00	2
204	23	16		1	2	4	2	3	2	2	4	0	2,60	2
205	14	16	22	1	1	5	1	3	6	5	1	3	3,20	3
206	14	16		1	2	3	1	3	2	2	1	0	1,80	1
207	13	16		1	2	6	3	5	3	3	6	0	4,00	4
208	23	16		1	2	5	2	5	3	3	6	0	3,80	3
209	23	16		4	2	5	1	3	3	2	4	0	2,60	2
210	15	14	16	1	2	5	2	3	3	3	4	0	3,00	3
211	17	16	18	3	2	6	2	3	2	2	1	0	2,00	2
212	10	1		1	1	5	1	6	6	2	1	1	3,20	3
213	12	23		1	2	6	1	3	3	2	4	0	2,60	2
214	12	16		1	2	7	1	3	3	1	1	0	1,80	1
215	23	17	18	4	1	7	1	3	2	2	4	0	2,40	2
216				4	2	4	1	3	3	2	4	0	2,60	2
217	17	16	21	3	1	17	2	4	2	3	3	2	2,80	2
218	16			2	2	7	1	6	6	2	4	0	3,80	3
219	16		14	3	2	6	2	3	2	2	1	0	2,00	2
220	16			4	2	6	2	3	2	2	1	0	2,00	2
221	16			1	2	3	2	3	3	2	4	1	2,80	2
222	16	12		1	2	7	1	3	3	3	4	0	2,80	2
223	16	14	15	1	2	6	1	3	2	2	4	0	2,40	2
224	15			1	2	7	2	6	6	1	1	0	3,20	3
225	14	16		4	2	6	3	3	3	3	4	0	3,20	3
226	23			1	2	17	2	5	3	2	1	0	2,60	2
227	16	14		1	2	7	2	3	2	1	1	0	1,80	1
228				1	2	5	1	4	6	1	1	0	2,60	2
229	15	16		2	2	7	1	3	3	2	1	0	2,00	2
230	16			4	2	6	1	3	3	2	4	0	2,60	2
231	17	16	22	6	2	7	1	3	2	2	1	0	1,80	1
232	14			1	2	7	1	6	3	1	1	3	2,40	2
233	15	16		1	2	6	1	3	2	2	4	0	2,40	2
234	16			1	2	6	1	3	2	2	1	0	1,80	1
235	23			3	2	7	1	6	6	1	1	0	3,00	3
236	23	16		4	2	6	2	3	2	3	4	0	2,80	2
237	16			1	2	6	1	3	2	1	1	2	1,60	1
238	16	17	22	1	2	6	1	3	3	2	2	0	2,20	2
239	23	16		1	2	6	1	3	3	2	4	0	2,60	2
240	14	23	16	1	2	7	1	3	2	3	4	0	2,60	2

Número	Sujetos secundarios1 mencionados en unidad inf	Sujetos secundarios2 mencionados en unidad inf	Sujetos secundarios3 mencionados en unidad info	Frame principal	Se menciona crisis económica	Sección	Ubicación	Presencia estructura información	Forma aparición	Género	Acompañamiento gráfico	Dirección	Media intensidad formal	Media intensidad categor.
241	23	16		1	2	7	1	3	2	1	1	0	1,60	1
242	4			2	2	6	2	6	6	1	1	0	3,20	3
243	10	1	7	4	1	6	2	6	6	2	1	0	3,40	3
244	23	16	12	1	2	7	2	3	2	2	4	0	2,60	2
245	15	16	23	6	2	11	1	3	2	2	4	0	2,40	2
246	16	7		1	2	7	1	3	6	1	1	2	2,40	2
247	14	23	16	1	2	6	2	2	1	2	4	0	2,20	2
248	15	23	16	1	2	6	1	4	2	3	2	0	2,40	2
249	15	16		1	2	8	2	3	3	6	4	0	3,60	3
250	23	16		4	2	10	2	3	2	1	4	0	2,40	2
251	23	16		1	2	6	2	3	2	2	4	0	2,60	2
252	4			2	2	8	2	3	6	5	1	1	3,40	3
253	16			6	2	1	6	5	2	2	1	0	3,20	3
254	16			4	2	6	1	5	5	3	1	2	3,00	3
255	16	12		2	2	6	2	3	2	2	4	0	2,60	2
256	10	3	9	4	1	5	1	5	6	3	4	0	3,80	3
257	3	1		4	2	5	2	6	6	2	1	0	3,40	3
258	8	9	10	4	1	5	2	6	6	3	2	0	3,80	3
259	7	17		4	1	4	1	4	2	3	4	0	2,80	2
260				4	2	10	1	6	2	2	1	0	2,40	2
261	8			4	1	10	3	2	1	3	4	0	2,60	2
262	14	17		6	2	10	1	3	2	3	5	0	2,80	2
263	7	17		4	1	5	2	3	2	2	4	0	2,60	2
264	17			4	2	4	1	3	3	3	3	3	2,60	2
265	22	17		4	1	10	3	3	3	3	5	0	3,40	3
266	8	14		6	1	10	3	3	3	3	5	0	3,40	3
267	7			4	1	8	1	6	6	5	1	2	3,80	3
268	17	12	7	2	1	8	1	3	2	5	1	1	2,40	2
269	7	12	16	4	1	10	2	5	6	4	4	0	4,20	4
270	22	17		6	1	11	1	3	2	5	1	0	2,40	2
271	23	17		4	1	6	1	3	2	3	5	0	2,80	2
272	23			4	2	3	2	3	3	2	4	0	2,80	2
273	23	17		4	1	4	1	4	3	3	5	1	3,20	3
274	15			6	2	6	1	3	2	2	1	0	1,80	1
275	17			4	1	8	1	3	3	5	1	2	2,60	2
276	14	17		6	1	8	1	3	2	5	1	0	2,40	2
277	1	7	10	4	1	5	1	6	6	2	5	1	4,00	4
278	14	23	17	6	2	3	1	4	3	2	4	0	2,80	2
279	17			1	2	10	1	3	2	5	1	0	2,40	2
280	1	10	17	4	1	10	3	5	3	3	5	0	3,80	3

Número	Sujetos secundarios1 mencionados en unidad inf	Sujetos secundarios2 mencionados en unidad inf	Sujetos secundarios3 mencionados en unidad info	Frame principal	Se menciona crisis económica	Sección	Ubicación	Presencia estructura información	Forma aparición	Género	Acompañamiento gráfico	Dirección	Media intensidad formal	Media intensidad categor.
281	15	17		6	1	10	1	4	3	2	4	0	2,80	2
282	14			1	2	5	1	6	6	2	1	0	3,20	3
283	11	14		4	1	4	1	3	3	2	1	0	2,00	2
284	22	17		4	1	8	2	3	2	5	1	0	2,60	2
285	3	9	10	2	2	6	1	6	6	1	1	1	3,00	3
286	7	4		4	1	5	1	3	3	2	4	1	2,60	2
287	17	9	7	1	2	13	1	3	3	1	1	0	1,80	1
288	7	17		4	1	17	1	3	2	3	6	0	3,00	3
289	23	17		4	1	17	2	3	2	2	6	0	3,00	3
290	9	12	18	4	1	6	1	6	6	2	3	1	3,60	3
291				1	1	8	1	6	6	1	1	0	3,00	3
292	17			4	2	10	1	3	2	2	4	0	2,40	2
293	17			1	2	10	1	5	2	2	4	0	2,80	2
294	7	17		1	1	6	1	5	6	2	1	1	3,00	3
295	14	17		4	1	6	2	3	2	2	4	2	2,60	2
296	12	23		1	2	6	2	6	3	2	1	0	2,80	2
297	14	13		3	1	5	1	6	3	2	4	0	3,20	3
298	17			3	2	17	1	6	3	1	1	0	2,40	2
298	17			3	2	13	1	6	3	1	4	1	3,00	3
300	17			6	1	7	1	3	2	4	4	0	2,80	2
301	23			4	1	8	2	3	3	5	1	0	2,80	2
302	17			1	2	6	2	3	2	2	4	0	2,60	2
303	17			1	1	12	1	3	2	4	4	0	2,80	2
304	7	17		6	1	7	2	3	2	3	4	0	2,80	2
305	14	17	23	6	2	6	2	3	2	2	4	0	2,60	2
306	18	17		6	2	8	2	3	2	5	1	0	2,60	2
307	17	14		4	2	8	1	3	3	5	1	0	2,60	2
308	17	23		1	2	6	2	3	2	2	1	0	2,00	2
309				1	1	8	1	6	6	1	1	2	3,00	3
310	17	8	4	4	1	6	1	3	3	2	1	0	2,00	2
311	17			4	2	6	2	4	6	2	4	0	3,60	3
312	17			6	2	8	1	3	2	5	1	0	2,40	2
313				1	1	8	1	6	6	1	1	2	3,00	3
314	3	17		4	1	7	1	6	6	2	1	0	3,20	3
315	9	8	1	4	1	7	2	6	6	3	4	1	4,20	4
316	10			3	2	7	2	3	3	1	1	0	2,00	2
317	17			6	2	6	1	3	2	2	4	0	2,40	2
318	13			1	2	6	2	6	3	1	1	0	2,60	2
319	17	22		1	1	10	1	3	2	2	4	0	2,40	2
320	17			1	2	6	1	3	2	3	6	0	3,00	3

Número	Sujetos secundarios1 mencionados en unidad inf	Sujetos secundarios2 mencionados en unidad inf	Sujetos secundarios3 mencionados en unidad info	Frame principal	Se menciona crisis económica	Sección	Ubicación	Presencia estructura información	Forma aparición	Género	Acompañamiento gráfico	Dirección	Media intensidad formal	Media intensidad categor.
321	10			4	1	6	1	6	6	3	5	2	4,20	4
322	2	22		1	2	7	1	3	2	2	4	0	2,40	2
323	23	23		4	2	8	2	3	2	5	1	0	2,60	2
324	12	7		2	2	7	1	6	6	1	4	0	3,60	3
325	17			1	2	6	2	3	2	1	4	0	2,40	2
326	17			3	2	15	2	3	2	2	2	0	2,20	2
327	17			2	1	15	3	3	3	3	6	0	3,60	3
328	17			4	2	6	2	3	3	5	1	2	2,80	2
329	17			6	2	7	2	3	2	2	1	0	2,00	2
330	17	23		3	2	6	1	3	2	1	1	0	1,60	1
331	17			3	2	6	2	3	2	2	4	0	2,60	2
332	23			1	2	6	1	3	3	1	1	0	1,80	1
333	10			4	2	5	1	3	6	1	1	0	2,40	2
334	10	3		4	1	6	2	6	6	2	1	0	3,40	3
335	10	3		4	1	5	2	5	6	3	3	0	3,80	3
336	18			3	1	5	1	5	3	2	4	1	3,00	3
337	18	17	8	3	2	17	1	6	2	2	4	0	3,00	3
338	10	3		4	1	6	2	5	6	2	1	0	3,20	3
339	17			3	2	17	2	3	2	1	1	0	1,80	1
340	3	2	22	1	2	10	2	6	3	2	4	0	3,40	3
341	23			3	2	6	2	6	6	2	1	1	3,40	3
342	10	3	20	4	1	6	2	5	6	3	5	0	4,20	4
343	18			4	2	6	1	4	2	3	3	0	2,60	2
344	18	3		4	1	8	2	3	3	5	1	0	2,80	2
345	18			4	2	6	1	3	2	3	5	0	2,80	2
346	18			2	2	12	2	3	2	2	1	0	2,00	2
347	18			4	2	8	1	3	2	1	1	0	1,60	1
348	23			3	2	12	2	3	3	1	1	0	2,00	2
349	23			3	1	6	1	6	6	2	1	1	3,20	3
350	14	18		4	2	8	2	3	2	5	1	0	2,60	2
351	18			2	2	14	1	3	2	2	6	0	2,80	2
352	18			3	2	14	1	6	3	1	1	0	2,40	2
353	18			3	2	15	1	3	2	2	4	0	2,40	2
354				1	2	6	1	6	6	1	4	0	3,60	3
355	19			4	2	4	2	3	3	2	1	0	2,20	2
356	22			4	2	5	1	6	6	1	1	0	3,00	3
357	2			1	2	13	1	6	6	1	1	0	3,00	3
358	14			6	2	6	1	5	2	5	1	0	2,80	2
359	21	22		4	1	10	3	3	3	3	4	0	3,20	3
360	14			4	2	5	2	3	3	2	4	0	2,80	2

