

Fecha de recepción: 18/12/2013

Fecha de revisión: 16/02/2014

Fecha de preprint: 15/03/2014

Fecha de publicación final: 24/03/2014

**Análisis de la gestión y los Programas de relaciones con los medios en
Gabinetes de Comunicación de ONG en Valencia (2011)
Analysis and management of programs in media relations Communication
Departments of NGO in Valencia (2011)**

Elisa Regadera González¹

Pilar Paricio Esteban²

Resumen

La comunicación se está convirtiendo en una de las áreas básicas de gestión de las organizaciones no lucrativas (Bel, 2004) y en un elemento central e integrador de todas las actividades y funciones de estas entidades. El origen de los Gabinetes de comunicación en las ONG españolas se sitúa en los años 90 (García, 2005) y según un estudio realizado por González (2006), entre los rasgos principales de sus departamentos de comunicación destacaban la juventud y el proceso de transformación y mejora.

La libertad de información es uno de los pilares fundamentales del estado de derecho y los Gabinetes de comunicación de las organizaciones no gubernamentales realizan un papel fundamental para dar a conocer el trabajo desarrollado por estas entidades al servicio de la sociedad, así como para reivindicar la colaboración ciudadana y de otras instituciones públicas y privadas.

En una situación de crisis como la actual, el papel de las ONG puede salir reforzado con una adecuada estrategia de comunicación que sirva también a la organización para asegurar su supervivencia. De ahí la importancia de la gestión profesional de la comunicación en estas organizaciones, con el fin de llegar a sus públicos de interés, siendo los medios un público clave para sensibilizar a la sociedad en su conjunto por su capacidad de multiplicar el alcance de los mensajes. En la presente investigación nos proponemos conocer cómo es la gestión de la comunicación desarrollada por los Gabinetes de seis ONG en Valencia -centrándonos en sus Programas de relaciones con los medios-, mediante la entrevista a los responsables de los Gabinetes de comunicación de las entidades objeto de análisis.

¹ Licenciada en Periodismo. DEA Ámbito comunicación institucional en ONG (2012), Universidad CEU Cardenal Herrera de Valencia. elisa.regadera@gmail.com

² Profesora agregada de Publicidad y Relaciones Públicas, Universidad CEU Cardenal Herrera de Valencia. paricio@uch.ceu.es

Palabras clave

comunicación organizacional; gabinete/departamento de comunicación; medios de comunicación; entrevista estructurada.

Abstract

Communication is becoming one of the basic areas of management of non-profit organizations (Bel, 2004) and a central and integrating element of all activities and functions. Cabinets communication were born in Spanish NGO in the 90s (García, 2005) and according to a study by Gonzalez (2006), the main features of their communication departments emphasized youth and the process of transformation and improvement.

Freedom of information is one of the fundamental pillars of the rule of law and communication departments of non-governmental organizations perform a vital role to publicize the work done by these entities at the disposal of society, and allow us to claim citizen,s cooperation and other public and private institutions performance in civic cooperation.

In a crisis like the present one, the role of NGO can arise stronger with proper communication. Strategy also serves the organization to ensure its survival. Hence the importance of professional communication management in these organizations, in order to reach its stakeholders, the media being a public key to make society feel as a whole for their ability to multiply the reach of messages. In the present investigation we will know how the communication management in six Valencian NGOs, Communication Departments -in particular, focusing in their media related programs-, through interviews with those people responsible for those Communication Departments communication.

Keywords

organizational communication; communication department; media; structured interview.

Sumario

1. Introducción. 2. Marco teórico. 3. Hipótesis, corpus de la investigación y metodología. 4. Resultados. 5. Conclusiones. 6. Fuentes bibliográficas y documentales.

1. Introducción

Desde mediados del siglo pasado, 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. Esta gestión profesional de la comunicación organizacional se puede realizar a través de la creación de un Departamento o Gabinete de comunicación en la propia entidad, o a través de los servicios prestados por una Agencia externa. Estos Gabinetes gestionan la comunicación de la entidad con sus principales públicos de interés, siendo los medios de comunicación un público clave por su capacidad de multiplicar el alcance de los mensajes (Rojas, 2008), 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, 1972; Entman, 1993; Luhmann, 2000).

En el caso de las ONG, los Gabinetes de comunicación son especialmente necesarios para conseguir estos objetivos, pues buena parte de la existencia y crecimiento de estas organizaciones se debe a la tarea de sensibilización y captación de socios y/o voluntarios que, confiando en su honestidad y en su capacidad para desarrollar programas o proyectos

socialmente necesarios, aporten nuevos recursos y apoyos para sacarlos adelante. También resulta innegable que el trabajo de las ONG ha penetrado en el tejido y la conciencia social ciudadana, en gran parte gracias a la cobertura realizada por los medios de comunicación, que se van haciendo eco de sus acciones e iniciativas.

En esta propuesta abordamos cuál es el estado actual de la gestión de la comunicación desarrollada por los Gabinetes de comunicación en ONG de Valencia, con particular atención a sus Programas de relaciones con los medios. Para ello, nos planteamos analizar la tipología de Gabinetes, sus recursos y el perfil de sus miembros, sus áreas y funciones, la planificación de su comunicación, los objetivos y públicos a los que se dirigen así como sus estrategias y tácticas, con particular atención a la gestión de sus relaciones con los medios.

Para la realización de este trabajo hemos partido de una revisión del estado de la cuestión consultando 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.

Existen diversos informes a nivel nacional sobre estos aspectos de las ONG; entre ellos podemos referir por su especial interés: el estudio “*Los Medios de Comunicación y las ONGD’s*” (CONGDE, 2007), centrado en el tratamiento informativo del trabajo de las principales ONG españolas desde la percepción de los periodistas; el Informe de la Fundación Hazloposible (Bidea, 2011) sobre las “*Necesidades comunicativas de las ONG’s*”, dirigido a conocer los recursos, necesidades y canales de comunicación digitales o no utilizados por las ONG. A nivel autonómico, destaca otro Informe realizado por Fundar³ (2012), sobre “*Evaluación de la capacidad comunicativa del sector asociativo en la comunidad valenciana*”. Dicho informe se centra en las características de las entidades no lucrativas de la Comunidad Valenciana y las herramientas más utilizadas en la gestión de su comunicación, pero no analiza específicamente las relaciones con los medios en estas entidades.

Teniendo en cuenta los trabajos señalados, se evidencia una carencia de investigaciones centradas en el análisis de la gestión de los Gabinetes de comunicación de ONG en Valencia, en especial, de sus áreas de relaciones con los medios.

2. Marco teórico

2.1. La comunicación en las organizaciones. Modalidades de gestión de la comunicación corporativa y las relaciones públicas

Todas las organizaciones se enfrentan hoy como nunca, en una sociedad cada vez más globalizada, a una fuerte competitividad. Como consecuencia, deben ser capaces de diferenciarse unas de otras por medio de una comunicación estratégica que potencie su imagen y reputación corporativa, aporte valor y les ayude a generar notoriedad, diferenciación y referencia para sus marcas y servicios.

Cualquier organización comunica de alguna manera, aunque no sea consciente de ello; pero el acto consciente de “comunicar” es algo que hace cuando busca expresamente decir algo, influir en alguien o conseguir algún fin. Es decir, cuando la comunicación aparece como instrumento, como una especie de “nexo estratégico de influencia de las organizaciones con sus públicos” (Costa, 1995:44), es cuando podemos hablar de comunicación organizacional.

³ La Fundación de la Solidaridad y el Voluntariado de la Comunidad Valenciana (Fundar) es una entidad privada y sin ánimo de lucro, participada por la Conselleria de Bienestar Social de la Generalitat Valenciana y Bancaja. Fue creada el 9 de marzo de 2001 con los objetivos de impulsar, promocionar y favorecer el voluntariado, así como la solidaridad con las personas necesitadas y coordinar recursos sociales en el ámbito de la Comunidad Valenciana.

Según Kreps (1995) la comunicación organizacional es el proceso por medio del cual los miembros de una organización recolectan la información pertinente y los cambios que ocurren dentro de ella. En palabras de Capriotti (1999:86):

El conjunto de 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 este tipo de comunicación estarían enmarcadas todas las acciones vinculadas a las relaciones públicas: relación con los medios de comunicación, comunicación de actos y actividades institucionales, publicidad institucional, etc. Para García (2005:49) la comunicación organizacional sería “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”.

La comunicación ayuda por tanto a lograr las metas individuales como las colectivas en una organización, y puede organizarse en torno a diversos objetivos y estructuras. Si atendemos a un entramado de escenarios, actores y acciones, podemos distinguir entre comunicación interna, intermedia o externa (Costa, 1995). Regouby (1988), por su parte, distingue diversos tipos de comunicación organizativa, atendiendo al modo de expresión o niveles del discurso (comunicación de la identidad corporativa, de la marca, del producto y comunicación institucional); al modo de destino (comunicación interna, profesional, financiera, política, etc); y al modo de transmisión o técnicas de comunicación global (comunicación diseño, publicitaria, sobre el terreno, directa y socio-relacional).

Si nos centramos en la comunicación corporativa (Losada, 2004), un factor clave de gestión de la misma son las relaciones públicas, definidas en los años 50 por Bernays⁴ (1996) como información dada al público; persuasión dirigida hacia el público para modificar sus actitudes y acciones; y esfuerzos para integrar las actitudes y acciones de una institución con su público y las del público con esa institución, o las relaciones con los medios.

A partir de los años ochenta surge en Francia una corriente que considera las acciones globales de comunicación dentro de una entidad incluidas bajo el concepto de dirección de comunicación o comunicación corporativa. La comunicación organizacional se va convirtiendo progresivamente en una función esencial similar a la de otras áreas que trabajan dentro de la organización, y por lo tanto debe ser planificada e implementada con los recursos necesarios. 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” (García, 2005:46).

Cada organización deberá, por tanto, establecer cuáles son sus principales públicos clave, con el fin de organizar su comunicación corporativa. Xifra 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” (2011:91). Autores como Costa (1995), Martín (2006) o Bel (2004), proponen una división de los públicos concentrándolos en torno a tres grupos: internos, externos e intermedios; cada uno, con

⁴ 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).

sus características propias, y que darán lugar principalmente a dos tipos de comunicación: interna y externa.

Existen dos maneras a través de las cuales las relaciones públicas gestionan principalmente la comunicación corporativa en las organizaciones: los Departamentos internos de comunicación -también llamados Gabinetes de comunicación- y las Agencias de comunicación y RRPP (Relaciones Públicas) (Ramírez, 1995). Los Gabinetes internos forman parte de la misma estructura de la organización, cuya imagen -interna y externa- pretenden mejorar; y los externos son empresas externas que ofertan sus servicios especializados en creación y ejecución de campañas -de imagen, comunicación, promoción y relaciones públicas, etc.- a toda organización que lo desee. También existen las Consultoras de comunicación, definidas por Martín (2004:55-56) como “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”.

2.2. Los Gabinetes de comunicación y la gestión de las relaciones con los medios

El crecimiento económico y empresarial experimentado en diversos países desde mediados del siglo XX ha contribuido a que tanto empresas como instituciones hayan ido incorporando progresivamente sistemas de comunicación, y cada vez serán más “las organizaciones públicas y privadas que soliciten y creen su propio Gabinete o dirección de comunicación, o contraten los servicios de alguna consultora” (Martín, 1998:38).

Ramírez (1995:27) ofrece una de las definiciones más divulgadas sobre Gabinetes de comunicación como “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 los Gabinetes como lugares donde se gestiona toda la información que cada empresa o institución produce, día a día, traduciéndose en comunicación externa e interna. Otros autores han introducido progresivamente elementos de la comunicación estratégica para definir el modo en que las organizaciones gestionan su comunicación a través de los Gabinetes. Pérez Varela define los Gabinetes en este sentido como los 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” (Maciá M., 1996:149).

Esta presencia creciente de los Gabinetes en el panorama empresarial e institucional ha permitido 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).

Asimismo se puede constatar que 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).

Por todo ello, cualquier entidad que se plantea gestionar su comunicación –bien a través de una Agencia de relaciones públicas, bien a través de un departamento propio- considera a los medios de comunicación como público estratégico y un área específica de las relaciones públicas (Villafañe, 1999). Y, por lo tanto, también las ONG, en la gestión profesional de la comunicación para llegar a sus públicos de interés, consideran a los medios un público clave para sensibilizar a la sociedad en su conjunto, por su capacidad de multiplicar el alcance de los mensajes (Rojas, 2008; Wilcox, Cameron y Xifra, 20012) y su influencia en la agenda pública (McCombs, 1972; Entman, 1993; Luhmann, 2000).

Uno de los principales objetivos del Gabinete 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).

Cada entidad suele diseñar e implementar un Plan de comunicación en el que se establecerán unos objetivos específicos en relación a los medios -autores como Villafañe (1999) lo denominan “Programa de relaciones con los medios”- cuyo contenido estará coordinado y ejecutado por una persona (en ocasiones la figura del Jefe de prensa), e incluirá la necesidad de unos instrumentos de control y evaluación de resultados. La planificación de las relaciones públicas debe ser, por tanto, estratégica e implica la coordinación de múltiples métodos (Wilcox, 2012).

Existen diversas tareas organizativas que son la base de un buen funcionamiento de las relaciones con los medios en un Gabinete de comunicación: unas, más orientadas a obtener un rendimiento óptimo en el contacto con los periodistas, y otras, relacionadas con la documentación, archivo, planificación, control y evaluación. También se emplean distintas tácticas o herramientas para dirigirse a los medios (impresos, orales y audiovisuales): notas de prensa, ruedas de prensa, dossieres, entrevistas, comidas o desayunos de trabajo, etc.

2.3. La gestión de la comunicación en las ONG españolas

La historia de las organizaciones no gubernamentales en nuestro país -según autores como Baiges (1996), Martínez (1998), Vernis (2000) y Marcuello (2007)- tiene lugar con el restablecimiento de la democracia -si bien es verdad que ya existían algunas organizaciones que trabajaban desde los años cincuenta en el campo de la cooperación internacional-, y alcanza su máximo desarrollo hacia los años ochenta. Por este motivo, y hasta que no empiezan a ser entidades con cierto nivel de profesionalización, no se hacen conscientes de la necesidad de incorporar una gestión estratégica de la comunicación a su estructura organizativa (García, 2006). Las ONG son conscientes, entonces, del importante papel que puede desempeñar esta tarea, y al determinar sus líneas estratégicas comienzan a pensar de manera más cuidadosa acerca de los públicos a los que quieren dirigir sus mensajes, así como de los objetivos que pretenden conseguir con ellos.

Los principales motivos que impulsaron la creación de los Gabinetes o Departamentos de comunicación en las ONG fueron, según González (2006:79):

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. La inclusión de estrategias que dirijan y orienten la comunicación de las ONGD también es 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.

A principios del año 2000 -según el citado estudio de González (2006)-, los rasgos principales de los departamentos de comunicación de las ONGD españolas eran los siguientes: juventud, incremento de la profesionalización y las estrategias, aumento de recursos adjudicados, y un continuo proceso de transformación y mejora. También Álvarez (2012:247) señala algunas de las características específicas y diferenciadas que van teniendo los Departamentos de comunicación de las ONG 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

Uno de los principales retos a los que se enfrentan las ONG en relación con la profesionalización es la necesidad de mejorar la relación entre los comunicadores de sus Gabinetes y los periodistas de los medios de comunicación, asumiendo los cambios que se dan constantemente en la profesión (Álvarez, 2012). En una situación de crisis como la actual, el papel de las ONG en el conjunto de la sociedad -como servicio único, definitivo y esencial- puede salir reforzado con una adecuada estrategia de comunicación que contribuya además a asegurar la supervivencia de estas entidades.

Por tanto, dentro de las acciones desarrolladas por los Gabinetes hacia sus diferentes públicos, los Programas de relaciones con los medios se convierten en uno de los elementos clave para una ONG. Estas entidades han ido descubriendo que no podían limitarse a ver los medios de comunicación como soportes publicitarios, sino que debían preocuparse por generar noticias favorables para su imagen y actividad (*publicity*). Es decir, conseguir que la información no sólo fuera la continuación de la publicidad por otros medios, sino que además tuviera para el público un plus de credibilidad frente a la publicidad tradicional.

Bastantes ONG han ido contratado en los últimos años profesionales capaces de convertirse en fuentes de información fiables para los periodistas, así como capaces de diseñar estrategias/acciones de comunicación y se les ha confiado un sitio destacado en el organigrama de las entidades: Jefe de prensa, Dircom, Relaciones externas, etc. (Perales y Pérez, 1993).

3. Hipótesis, corpus de la investigación y metodología

La hipótesis principal de nuestro trabajo será presuponer que, en la gestión de la comunicación de las ONG, las relaciones con los medios son una de las áreas con más peso por las particulares características de estas entidades, en el marco de un modelo de Gabinete de comunicación que abarca más funciones y públicos. Dicha hipótesis la fundamentamos en que en las ONG son especialmente importantes los medios como público clave dada su credibilidad y su capacidad de proyectar mensajes a públicos amplios; y en que la limitación de recursos en las ONG influye a la hora de invertir en técnicas de comunicación. La *publicity* supone una inversión menor que la requerida por otras técnicas como la publicidad, por lo que la gestión de las relaciones con los medios será un área prioritaria a la hora de llegar a públicos masivos.

Con este fin, en el presente trabajo nos hemos propuesto como objetivo principal conocer la gestión de la comunicación desarrollada por los Gabinetes de seis ONG de diferentes perfiles y de larga trayectoria e implantación en la ciudad de Valencia, con particular atención a la gestión y evaluación de sus relaciones con los medios. Para ello nos hemos marcado los siguientes objetivos específicos:

1. Analizar la cronología y tipología de los Gabinetes objeto de estudio.
2. Conocer la composición de cada Gabinete (recursos humanos), el perfil profesional de sus miembros y la modalidad laboral.
3. Analizar las áreas de gestión y funciones desarrolladas por los Gabinetes de comunicación.
4. Verificar si los Gabinetes de Comunicación disponen de Director, Plan de Comunicación y Presupuesto.
5. Comprobar si disponen de Programas de relaciones con los medios y el peso de éstos como público y canal en la gestión de sus relaciones públicas.
6. Conocer el método de gestión de sus relaciones con los medios, las herramientas y principales tácticas utilizadas, la figura del portavoz ante los medios...
7. Analizar los sistemas de medición, seguimiento y evaluación de las relaciones con los medios utilizados por las entidades objeto de estudio.

El corpus de la investigación queda constituido por seis ONG que trabajan en Valencia. No se trata de una muestra representativa, pero sí se ha pretendido que sea ilustrativa de la realidad del sector en la ciudad, primando para ello los criterios de mayor trayectoria y sede en Valencia, así como diversidad de dimensión y campos de actuación. Según dichos criterios, las ONG seleccionadas son:

- 2 ONG de ámbito internacional: Cruz Roja y Cáritas.
- 2 ONG con más de una provincia española como ámbito de actuación: Manos Unidas y Fontilles.
- 2 ONG de ámbito local (Valencia): Casa Caridad y Casa Cuna Santa Isabel.

Los profesionales entrevistados han sido los siguientes:

ONG	Nombre del responsable del Departamento de Comunicación y cargo
Cruz Roja	Ana I. Gómez, Directora del Departamento
Cáritas	Olivia Sanchís, Directora del Departamento
Manos Unidas	M ^a José Carrascosa, Directora del Departamento
Fontilles	Yolanda Sanchís, Directora del Departamento
Casa Caridad	Belén Vázquez, Responsable de la Cuenta de comunicación de Casa Caridad en Grupo R Comunicación (Gabinete externo)
Casa Cuna Santa Isabel	Raquel Pérez, voluntaria encargada de algunas tareas de comunicación

Fuente: elaboración propia

Para llevar a cabo nuestro propósito hemos utilizado una metodología de investigación cualitativa; concretamente, la entrevista en profundidad, y dentro de ésta, la entrevista estructurada dirigida a los responsables los Gabinetes de las ONG elegidas.

En general, el término entrevista se utiliza (Ruiz, 1999:168): 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 y libre. Puede reducirse a un breve intercambio de pocos minutos, o acaparar sesiones y días de conversación interminable.

La entrevista estructurada -también denominada entrevista programada o entrevista formal- es 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; es “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 Ruiz, 2005:253). Sirve como un “cuidadoso recolector de datos; 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). 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 (Ruiz, 1999). Esto facilita el análisis de la información, ahorra tiempo y permite la comparación entre los sujetos investigados.

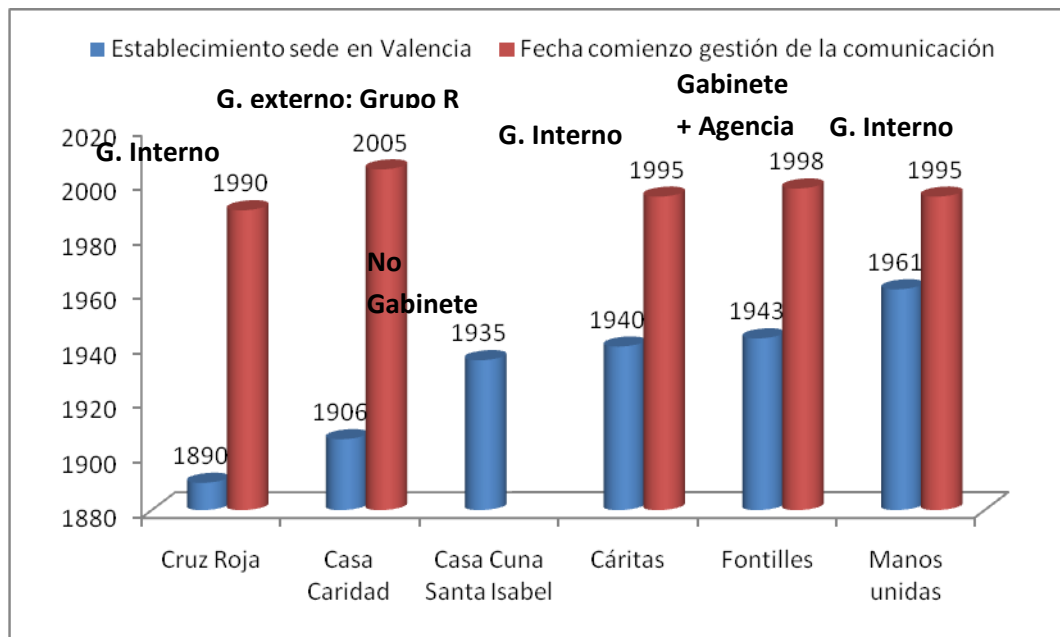
Para realizar nuestra entrevista, se ha elaborado un cuestionario con 41 preguntas dirigidas a los responsables de los seis Gabinetes de comunicación objeto de estudio. Las preguntas se han agrupado en torno a diversas secciones, correspondientes a los objetivos específicos de investigación señalados: cronología, tipología y composición de los Gabinetes; áreas de gestión y funciones; Director, Plan de comunicación y presupuesto; Programa de relaciones con los medios.

4. Resultados

Tras la fase de explotación del material, hemos obtenido los siguientes resultados a través la técnica de la entrevista:

Cronología y tipología de los Gabinetes de comunicación

Gráfico 1: Fecha de establecimiento en Valencia de las ONG; fecha de comienzo de los Gabinetes de comunicación; tipología de Gabinetes



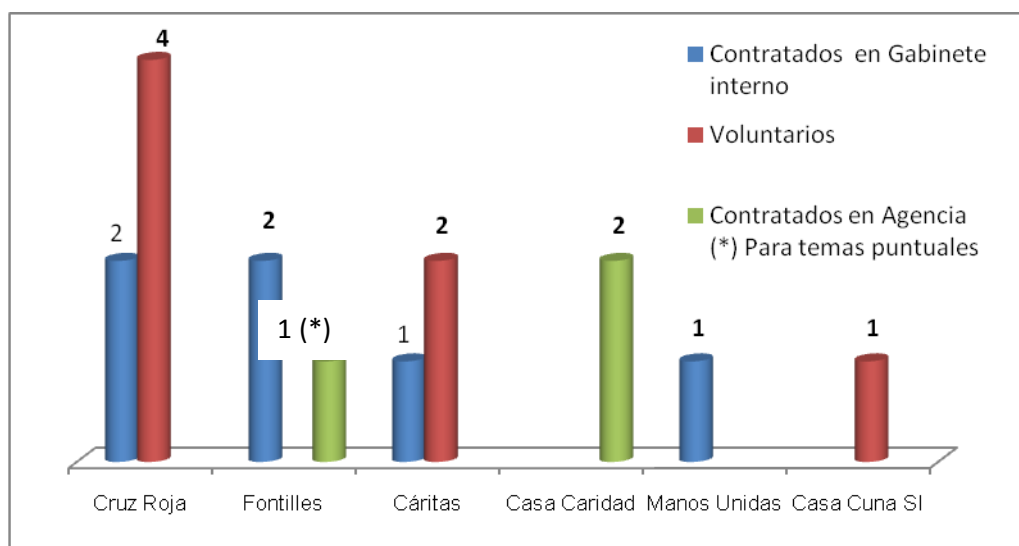
Fuente: elaboración propia

Como se aprecia en el Gráfico 1, todas las ONG seleccionadas –de ámbito nacional, provincial o local- llevan más de 50 años trabajando en Valencia, y los cinco Gabinetes de comunicación existentes se pusieron en marcha a partir de la década de los 90. En una entidad no existe Gabinete de comunicación (Casa Cuna Santa Isabel). También podemos constatar que, en el conjunto del trabajo desarrollado por estas entidades, ha transcurrido bastante tiempo (de 100 a 34 años) hasta tomar la decisión de considerar la comunicación como una herramienta estratégica que deba gestionarse a través de un departamento propio.

De las cinco entidades con Gabinete, tres disponen de Gabinete de comunicación interno (en la propia entidad): Cruz Roja, Cáritas, Manos Unidas; una ONG gestiona la comunicación a través de una Agencia (“R Comunicación”): Casa Caridad; y Fontilles comparte el Gabinete interno con una Agencia (Roatán).

Composición de los Gabinetes

Gráfico 2: Recursos humanos de los Gabinetes y modalidad laboral



Fuente: elaboración propia

En el Gráfico 2 se puede observar que la ONG que dispone de más recursos humanos en su Gabinete es Cruz Roja (6 personas). En el resto de los Gabinetes las personas dedicadas a la gestión de la comunicación son de 1 a 3, o ninguna. También se observa que el personal voluntario existe de manera combinada con el contratado en dos ONG: Cruz Roja y Cáritas. En Casa Cuna Santa Isabel sólo hay una persona voluntaria que colabora en tareas puntuales.

Respecto a los perfiles profesionales del personal contratado, en tres entidades todo el personal contratado pertenece al ámbito de la comunicación (Cruz Roja, Cáritas y Casa Caridad). En el caso de Fontilles, una persona es periodista y la otra licenciada en Ciencias Económicas y Empresariales. Y en el caso de Manos Unidas, la única persona contratada es licenciada en Empresariales.

Áreas de gestión y funciones desarrolladas por los Gabinetes

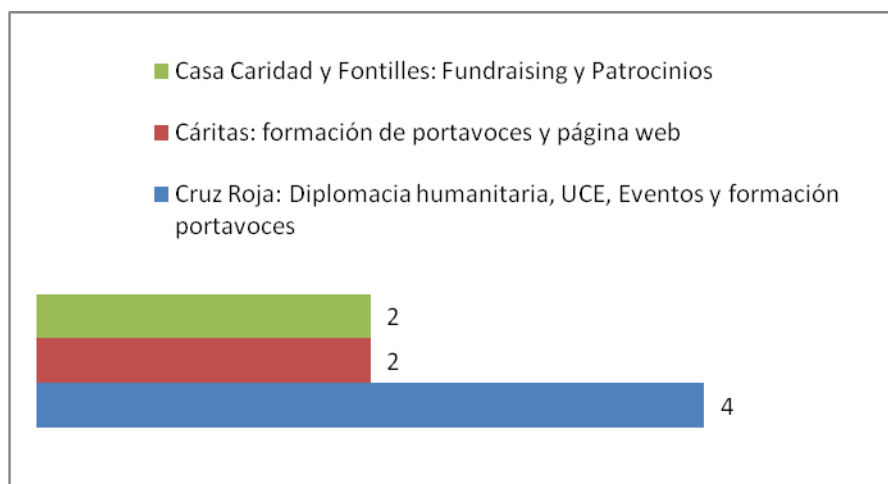
Gráfico 3: Principales áreas o funciones

	G abinete de Prensa	Comun icación interna	R edes sociales	Pu blicidad y Marketing	Relacio nes institucionales	tras
Cruz Roja	x	x	x	x	x	
Man os Unidas	x	x	s ólo Facebook	x		
Cárit as	x	x		x		
Fonti lles	x	x	x	x		
Casa Caridad	x	x	x		x	
Casa Cuna SI						

Fuente: elaboración propia

Como se observa en el Gráfico 3, las áreas comunes a todos los Gabinetes (menos a la ONG que carece del mismo) son: el Gabinete de prensa (Relaciones con los medios), la Comunicación interna y la gestión de publicaciones (Memoria y/o Informes). Cuatro de los Gabinetes han comenzado recientemente a gestionar las Redes Sociales (una, sólo Facebook) y hacen Publicidad y Marketing. Sólo en tres casos se gestionan las Relaciones externas y/o institucionales desde el Gabinete de comunicación (Manos Unidas, Cáritas y Fontilles). Dentro del apartado “Otras” (áreas o funciones), varias ONG añaden tareas que no se incluían entre las principales señaladas (Gráfico 3) y que recogen en el Gráfico 4.

Gráfico 4: Otras funciones realizadas por los Gabinetes



Fuente: elaboración propia

Además de las funciones ya señaladas, el Gabinete de Cruz Roja gestiona las siguientes: Diplomacia humanitaria, la Unidad de Comunicación de Emergencias (UCE), organización de eventos y formación de portavoces. El Gabinete de Cáritas también realiza funciones de formación de portavoces y gestiona su página web. Los Gabinetes de Casa Caridad y Fontilles coordinan acciones de Fundraising y Patrocinios.

Estos datos ponen de manifiesto que, a excepción de Cruz Roja -que dispone de más recursos humanos para atender a las numerosas funciones realizadas desde su Gabinete-, cuatro de los Gabinetes objeto de estudio (Cáritas, Casa Caridad, Fontilles y Manos Unidas) abarcan numerosas tareas asumidas por un número reducido de personas. Además, dos de las ONG analizadas (Manos Unidas y Fontilles) señalan que desarrollan otras funciones no propias de un Gabinete de comunicación: formación de voluntarios, protección de datos y diversas tareas administrativas y de gestión de las entidades.

Director del Gabinete, Plan de comunicación y Presupuesto

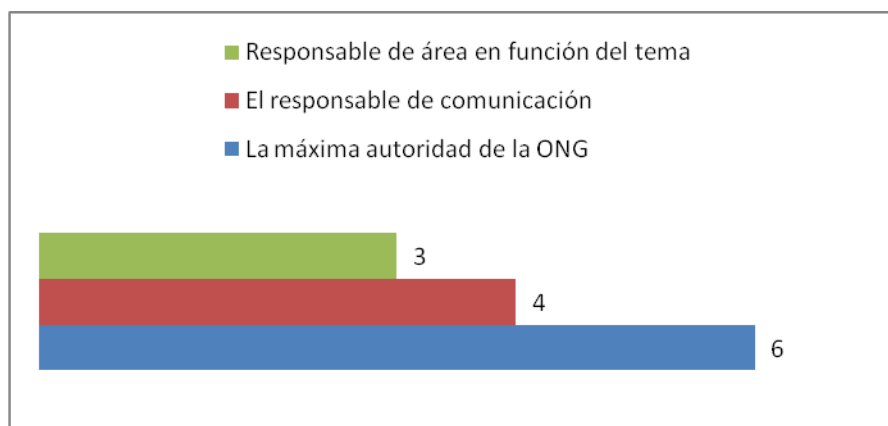
Cuatro de las ONG que disponen de Gabinete de comunicación cuentan con un *Dircom*, aunque sólo en un caso -Cruz Roja- se encuentra integrado en el management de la organización (realizando funciones de asesoramiento a la Dirección).

Cinco de los Gabinetes objeto de estudio planifican su comunicación a través de un Plan periódico con objetivos y públicos y disponen de un presupuesto para la ejecución del mismo.

Programas de relaciones con los medios

Las cinco ONG con Gabinete de comunicación cuentan con un área de relaciones con los medios que consideran prioritaria en el conjunto de tareas del Gabinete. Todas ellas disponen de un Programa de relaciones con los medios, que incluye unos objetivos y calendario de ejecución. En cuanto a algunas de las herramientas utilizadas en su relación con los periodistas de los medios, todos los Gabinetes cuentan con un Fichero de medios en el que figuran los contactos necesarios, que actualizan anual, mensual o constantemente.

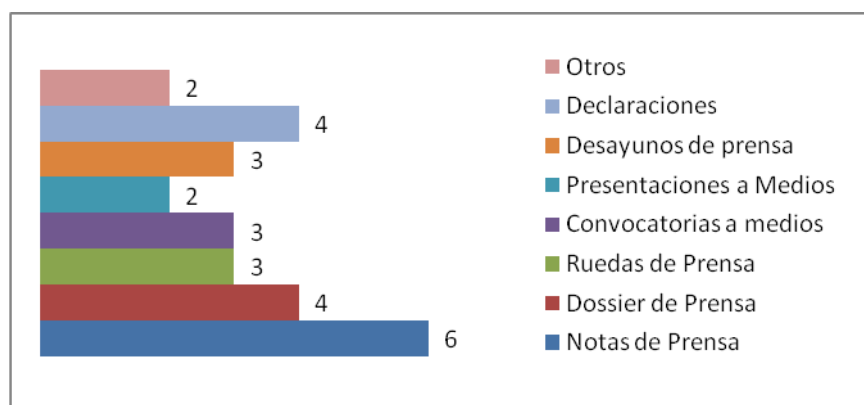
Gráfico 5: Quiénes actúan como portavoces de las ONG



Fuente: elaboración propia

En todas las ONG actúa normalmente como principal portavoz ante los medios la máxima autoridad de la entidad; en cuatro de ellas lo hace además el responsable de comunicación, y en tres casos algunos responsables de área cuando son requeridos.

Gráfico 6: Tácticas informativas más usadas en las relaciones con los medios



Fuente: elaboración propia

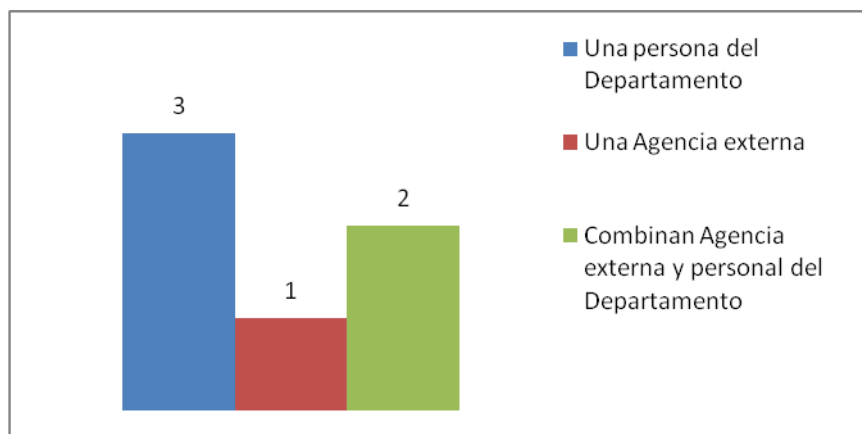
Las seis ONG coinciden en señalar como táctica más usada las Notas de prensa (una de las principales herramientas de relaciones públicas utilizada por los Gabinetes); cuatro entidades utilizan los Dosieres de prensa y las Declaraciones a los medios; y tres señalan que además usan otras herramientas como Ruedas de Prensa, Convocatorias a medios y Desayunos de prensa.

Seguimiento y evaluación de las relaciones con los medios

Todos los Gabinetes de comunicación analizados realizan un seguimiento (*clipping*) de sus salidas en los medios. Respecto a su periodicidad, en cinco casos es diaria, y en uno, trimestral.

Gráfico 7: El *clipping* de prensa

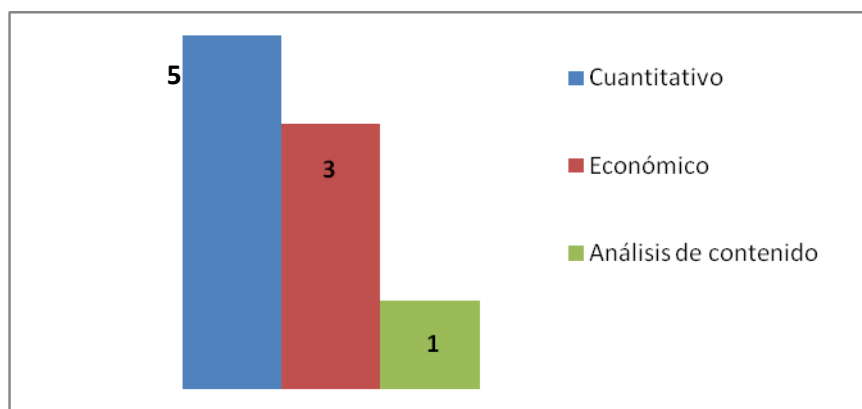
En tres de los Gabinetes analizados el *clipping* lo realiza un miembro del gabinete, en uno de ellos, una Agencia externa, y en otro lo realizan entre el personal del departamento y una Agencia.



Fuente: elaboración propia

Gráfico 8: Tipo de análisis realizado

Cinco de los Gabinetes de las ONG realizan un análisis cuantitativo de sus salidas en los medios, tres de ellos económico, y sólo uno realiza análisis de contenido, aunque parcial.



Fuente: elaboración propia

5. Conclusiones

En relación con la hipótesis principal de la investigación, se confirma que en las ONG objeto de estudio que cuentan con Gabinete, los medios de comunicación son considerados público clave y disponen de un Programa específico para los mismos. Se ha comprobado la prioridad de la *publicity* como mecanismo principal para llegar a públicos amplios, aunque cuatro de las ONG analizadas utilizan además la publicidad (en mayor o menor medida según ONG).

Esta inferencia se fundamenta en las siguientes conclusiones obtenidas de la interpretación de los resultados del trabajo, en torno a conocer la gestión de la comunicación desarrollada por los Gabinetes analizados:

1. La mayoría de las ONG objeto de estudio cuentan con un Gabinete de comunicación, cuyo origen es reciente -década de los 90-, salvo en el caso de una ONG que carece del mismo. Como ocurre en una de las entidades analizadas, se constata por tanto que todavía existen ONG que no disponen de personal contratado para gestionar su comunicación, siendo asumida por otra persona voluntaria sin el perfil profesional apropiado.

Se apunta además la tendencia de que la mayoría de los Gabinetes son internos -en tres ONG- y sólo uno externo; en otra ONG se combinan ambas modalidades.

2. El personal contratado por los Gabinetes es escaso en la mayoría de las entidades (salvo en Cruz Roja) y en su mayoría tienen un perfil profesional del ámbito de la comunicación, priorizando el perfil formativo de Licenciado en Periodismo como el más habitual para gestionar la relaciones con los medios. Se observa que todavía alguna de las personas que trabajan en los Gabinetes (Manos Unidas y Fontilles) no pertenece al ámbito de la comunicación.

3. En todas las ONG objeto de estudio predomina un modelo de Gabinete de comunicación integral que abarca la totalidad de públicos y funciones. La ONG con el Gabinete de comunicación más completo y desarrollado es Cruz Roja -ONG de mayor trayectoria a nivel internacional y nacional-, a la que siguen Cáritas y Manos Unidas. En esto pueden influir los mayores recursos humanos disponibles (personal contratado y voluntario) del Gabinete. También se observa que en algunas ONG (Manos Unidas y Fontilles) los profesionales de la comunicación realizan además otras tareas ajenas a las propias del Gabinete.

4. Todas las ONG con Gabinete interno (tres) cuentan con un Dircom, si bien se constata que en las entidades del Tercer Sector apenas se encuentran integrados en el *management* de la organización (sólo en el caso de Cruz Roja).

El Plan de comunicación es considerado una herramienta importante para la mayoría de los Gabinetes (cinco de ellos lo tienen), y cuenta con un presupuesto propio. El caso de Cruz Roja es un ejemplo de planificación estratégica de la comunicación, al indicar que trabajan un Plan a largo plazo -cada 4 años- que se desglosa en objetivos anuales. Fontilles señala que su Plan es de Marketing y Comunicación.

5. En todas las ONG que disponen de Gabinete de comunicación, el área de relaciones con los medios es considerada prioritaria. Todos cuentan con un Programa específico y priorizan las tácticas informativas propias de las relaciones con los medios como las más utilizadas en su gestión de la comunicación. Como ocurre en otro tipo de entidades, se constata que también en las ONG normalmente actúa como principal portavoz ante los medios la máxima autoridad de la organización.

6. En cuanto a los sistemas de medición, seguimiento y evaluación de las salidas en los medios utilizados por los Gabinetes, la mayoría utilizan sistemas cuantitativos de medición y evaluación de las informaciones aparecidas (*clipping* de prensa), en algún caso, evaluación económica, y sólo en el caso de Casa Caridad (Grupo R Comunicación) se realiza cierto análisis de contenido, aunque en una medida reducida. El análisis del contenido de las noticias es, por tanto, una asignatura pendiente en la mayoría de los Gabinetes de comunicación de las ONG.

Tras valorar las conclusiones obtenidas para las seis ONG objeto de estudio, podemos concluir también que aunque la mayoría disponen de Gabinetes de comunicación integral con características que ponen de manifiesto su creciente profesionalización, el nivel es mayor en las entidades con mayor trayectoria y tamaño: Cruz Roja y Cáritas. Por otra parte, observamos también que, aun cuando el área de relaciones con los medios es considerada prioritaria en todos los Gabinetes, el nivel de profesionalización es también superior en Cruz Roja, seguida de Cáritas.

6. Fuentes bibliográficas

Almansa, A. (2004). Historia de los Gabinetes de comunicación en España. *Historia y comunicación social*, (9), 5-21.

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.

Baiges, S., Dusster, D., Mira, E y Viladomat, R. (1996). *Las ONG de desarrollo en España*. Barcelona: Flor del Viento Ediciones, S.A.

Bel, J. I. (2004). *Comunicar para crear valor*. Pamplona: EUNSA.

Berganza, M. R. y Ruiz, J. A. (2005). *Investigar en comunicación*. Madrid: McGraw-Hill. Interamericana de España, S. A. U.

Bernays, E. (1996). *Relaciones públicas*. Buenos Aires: Tronquel.

Capriotti, P. (1999). *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. Barcelona: Ariel, S.A.

Costa, J. (1995). *Comunicación corporativa y revolución de los servicios*. Madrid: Ediciones de las Ciencias Sociales, S.A.

Entman, R. (1993). Framing: toward clarification of a fractured paradigm. *Journal of Communication*, 43(4), 51-58.

García, B. (2005). *Los altavoces de la actualidad: Radiografía de los gabinetes de comunicación*. La Coruña: Netbiblo S.L.

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.

González, H. (2005). *Rasgos defintorios 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.

González, H. (2006). La comunicación: herramienta estratégica en la misión de las ONG. *FISEC-Estrategias-Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional de Lomas de Zamora*, Año II, (5), Mesa I, 31-53.

Kreps, G. (1995). *La comunicación en las organizaciones*. Delaware (USA): Addison-Wesley Iberoamericana.

Losada, J. C. (2004). *Gestión de la comunicación en las organizaciones*. Barcelona: Ariel, S.A.

Luhmann, N. (2000). *La realidad de los medios de masas*. Barcelona: Anthropos Editorial.

Marcuello S., C. (2007). *Capital social y organizaciones no lucrativas en España. El caso de las ONGD*. Bilbao: Fundación BBVA.

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 S.A.
- Martínez, J.L. (1998). *La Imagen de las ONG de desarrollo*. Madrid: IEPALA Editorial.
- McCombs, M. & Shaw, D. (1972), The Agenda-Setting Function of the Mass media, *Public Opinion Quarterly*, (36), 176-187.
- Perales, A. y Pérez, A. (1993). Evaluar la imagen de empresa a través de los medios. *Marketing + ventas*, 74, 4-7.
- Pérez V., J. (1996). Clausura del Seminario. En J. Maciá Mercadé (Ed.). *Los gabinetes de prensa, alternativa profesional*. Madrid: Fundación Alfredo Brañas-Editorial Ciencia 3.
- Ramírez, T. (1995). *Gabinetes de comunicación*. Barcelona: Bosch Casa Editorial, S.A.
- Regouby, C. (1989). *La comunicación global. Cómo construir la imagen de una empresa*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Rojas, O. (2008). *Relaciones públicas: La eficacia de la influencia* (2ª Ed.). Madrid: ESIC.
- Ruiz, J. (1999). *Metodología de la investigación cualitativa* (2ª Ed.). Bilbao: Universidad de Deusto.
- Taylor, S. y Bogdan, R. (1984). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica S.A.
- Vernis, A., Iglesias P., M., Sanz, B., Urgell, J. y Vidal, P. (1998). *La gestión de las organizaciones no lucrativas*. Bilbao: Deusto.
- Villafañe, J. (1999). *La gestión profesional de la imagen corporativa*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Wilcox, D., Cameron, G. y Xifra, J. (2012). *Relaciones públicas. Estrategias y Tácticas* (10ª Ed.). Madrid: Pearson Addison Wesley.
- Xifra, J. (2011). *Manual de relaciones públicas institucionales*. Madrid: TECNOS.

Otras fuentes documentales

Los medios de comunicación y las ONGD. Situación actual y retos (2007). Madrid: CONGDE (Coordinadora de ONG para el Desarrollo-España). Recuperado en enero del 2012 desde: <http://www.mediosysida.org/download/publ1.pdf>

Informe sobre las necesidades comunicativas de las ONG (2011) Fundación Hazloposible y Comunidad de Madrid. Consultora Bidea. Recuperado en enero del 2012 desde: <http://www.canalsolidario.org/Resumen%20ejecutivo%20Informe%20Necesidades%20comunicativas%20ONG.pdf>

Evaluación de la capacidad comunicativa del sector asociativo en la Comunidad Valenciana (2012). FUNDAR. Recuperado en noviembre del 2011 desde: http://www.fundar.es/descargas/varios/estudio_comunicacion_definitivo.pdf