

Gestión de la comunicación y las Relaciones Públicas en Gabinetes de ONGs en Valencia. Las Relaciones con los Medios en los Gabinetes de Cruz Roja, Cáritas, Manos Unidas, Fontilles, Casa Caridad y Casa Cuna Santa Isabel

María Pilar Paricio Esteban, **Universidad CEU Cardenal Herrera**
pparicio@gmail.com

Elisa Regadera González, **Universidad CEU Cardenal Herrera**
elisa.regadera@gmail.com

Recibido: 11/04/2014 • Aceptado: 22/05/2014 • Publicado: 05/06/2014

Cómo citar este artículo: Paricio Esteban, P. & Regadera González, E. (2014). Gestión de la comunicación y las Relaciones Públicas en Gabinetes de ONGs en Valencia. Las Relaciones con los Medios en los Gabinetes de Cruz Roja, Cáritas, Manos Unidas, Fontilles, Casa Caridad y Casa Cuna Santa Isabel. *Sphera Publica*, Junio, 21-43

Resumen

En un contexto de crisis económica como el actual la labor de las organizaciones del Tercer Sector es especialmente reconocida, siendo el Gabinete de comunicación una de las áreas básicas de su gestión (Bel, 2004). 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; por lo tanto, una adecuada gestión de las Relaciones públicas en las ONGs será clave para la consecución de sus fines como entidades, ligados a la sensibilización social, captación de socios y voluntarios, etc., así como para la potenciación de su imagen y reputación corporativas. En la presente investigación abordamos la gestión de la comunicación y las Relaciones públicas desarrollada por seis ONGs en Valencia, centrándonos en sus Programas de relaciones con los medios.

Palabras clave

Relaciones públicas, ONG, comunicación corporativa, gabinetes de comunicación, medios de comunicación

Communication management and Public Relations in NGOs in Valencia Departments. Relations with the media in the departments of Cruz Roja, Cáritas, Manos Unidas, Fontilles, Casa Caridad and Casa Cuna Santa Isabel

María Pilar Paricio Esteban, **Universidad CEU Cardenal Herrera**
pparicio@gmail.com

Elisa Regadera González, **Universidad CEU Cardenal Herrera**
elisa.regadera@gmail.com

Received: 11/04/2014 • Accepted: 22/05/2014 • Published: 05/06/2014

How to reference this paper: Paricio Esteban, P. & Regadera González, E. (2014). Gestión de la comunicación y las Relaciones Públicas en Gabinetes de ONGs en Valencia. Las Relaciones con los Medios en los Gabinetes de Cruz Roja, Cáritas, Manos Unidas, Fontilles, Casa Caridad y Casa Cuna Santa Isabel. *Sphera Publica, June*, 21-43

Abstract

In a context of economic crisis like the present, the work of Third Sector organizations is especially recognized, communication Department being one of the core areas of management as entities (Bel, 2004). The communication strategy is the position taken by an institution to adjust their work to the concerns, expectations, values, etc...publics with which it interact; therefore, proper management of public Relations in NGOs will be key to the achievement of its purposes as entities, linked to social awareness, partners recruitment and volunteers, etc., as well as enhancing its image and reputation corporate. In this investigation we will discuss about the management of communication and public relations developed by six NGOs in Valencia, focusing on programs of media relations.

Key words

Public relations, NGO, corporate communication, communication department, media.

1. Introducción

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

Desde mediados del siglo pasado, cualquier empresa o institución con deseos de incrementar su visibilidad y lograr una reputación social positiva, ha visto necesario gestionar adecuadamente su comunicación. Esta gestión profesional de la comunicación se viene realizando a través de la creación de un Departamento de Relaciones públicas o Gabinete de comunicación, bien en la propia entidad o a través de los servicios prestados por una Agencia externa (Almansa, 2011). 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 (Lazarsfeld, 1971; McCombs, 1972).

En el caso de las ONG, los Gabinetes de comunicación son especialmente necesarios para conseguir estos objetivos, ya que 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 capacidad para desarrollar programas o proyectos socialmente necesarios, aportan nuevos recursos y apoyos para sacarlos adelante. Además, una acertada gestión de la comunicación y las Relaciones públicas en estas entidades puede ser un factor clave para generar confianza y relaciones estables con los *stakeholders*, tratando de satisfacer sus expectativas.

Por otra parte, resulta innegable que si el trabajo de las ONGs ha penetrado en el tejido y la conciencia social ciudadana, ha sido en gran parte gracias a la cobertura realizada por los medios de comunicación, no sólo debido a su poder de llegar a públicos amplios, sino por la credibilidad aportada a los mensajes.

Existen diversos informes a nivel nacional sobre la relación entre medios de comunicación-ONGs. Entre ellos podemos referir, por su especial interés: el estudio “*Los Medios de Comunicación y las ONGDs*” (CONGDE, 2007), centrado en el tratamiento informativo del trabajo de las principales ONGs españolas desde la percepción de los periodistas; y también el Informe de la Fundación Hazloposible (Bidea, 2011) sobre las

“Necesidades comunicativas de las ONGs”, dirigido a conocer los recursos, necesidades y canales de comunicación digitales o no utilizados por las ONGs. A nivel autonómico, destaca un Informe realizado por Fundar¹ (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 en esta Comunidad autónoma 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 antecedentes citados, se evidencia una carencia de investigaciones centradas en la evaluación de la gestión de la comunicación y las Relaciones públicas en Gabinetes de comunicación de ONGs en Valencia, con especial atención a sus relaciones con los medios, objeto de investigación de la presente comunicación.

2. Marco teórico

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

Todas las organizaciones comunican de alguna manera, aunque no sean 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. Cuando la comunicación aparece como instrumento, como una especie de “nexo estratégico de influencia de las organizaciones con sus públicos” (Costa, 1995, p.44), es cuando podemos hablar de comunicación organizacional.

Según Kreps (1995), la comunicación organizacional es el proceso por medio del cual los miembros de una organización recolectan información pertinente y los cambios que ocurren dentro de ella. Capriotti (1999, p.86) entiende la comunicación en las organizaciones como el conjunto de “mensajes que la organización transmite, mediante los cuales se presenta como entidad, como sujeto social, expone argumentos sobre ella y

¹ 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.

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 mismos, logrando que la organización sea aceptada a nivel social. En este tipo de comunicación 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.”. Para García (2005, p.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 y colectivas en una organización.

Existen diferentes tipos de comunicación organizacional, según atendamos a diversos escenarios, actores y acciones: comunicación interna, intermedia o externa (Costa, 1995). Regouby (1988) distingue diversos tipos, atendiendo al modo de expresión o niveles del discurso (comunicación de la identidad corporativa, de la marca, del producto y comunicación institucional); modo de destino (comunicación interna, profesional, financiera, política, etc.); y modo de transmisión o técnicas de comunicación (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. Bernays (1996) fue uno de los pioneros en definir las, poniendo el énfasis en la aplicación de la investigación de las ciencias sociales y 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). Hoy, en pleno siglo XXI, las Relaciones públicas se ven 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” (Cervera, 2008, p.29).

A partir de los años ochenta surgió en Francia una corriente que consideraba las acciones globales de comunicación dentro de una entidad como enmarcadas bajo el concepto de “comunicación corporativa”, de tal manera que la comunicación organizacional se ha ido 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, p.46).

Con el fin de organizar su comunicación corporativa, cada organización deberá establecer por tanto cuáles son sus principales públicos clave. Xifra (2011, p.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”. 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 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 (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, p.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. Departamentos de Relaciones públicas y 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 -públicas y privadas-, hayan ido incorporando progresivamente diversos sistemas de comunicación. Por tanto, cada vez serán más las organizaciones públicas y privadas creen su propio

Gabinete o dirección de comunicación, o contraten los servicios de alguna consultora externa (Martín, 1998).

Ramírez (1995, p.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, traducéndose 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 ofrece en esta línea una definición de los Gabinetes:

Son 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 (Mercadé, 1996, p.149).

Junto a la constitución de un Gabinete (interno o externo) de comunicación en las organizaciones, se hace necesario además el establecimiento de un modelo de planificación de la comunicación y las Relaciones públicas como utensilio al servicio de la estrategia (sin constreñirle ni restar libertad de movimientos) que permita a las organizaciones: determinar el rumbo a seguir; 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 (Matilla, 2009). Este instrumento es denominado mayoritariamente por los comunicadores “Plan de comunicación”.

Asimismo, la presencia creciente de los Gabinetes de comunicación en el panorama empresarial e institucional, ha permitido que se establezcan mecanismos de trabajo por los que los profesionales al frente de los mismos 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 -según Almansa (2004, p.12)-, 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”. 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” (2004, p.14).

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). En estos momentos es tal la creciente importancia adquirida por los Departamentos de comunicación y Relaciones públicas, que incluso “suscita el debate sobre si los Gabinetes de las organizaciones están influyendo excesivamente en el contenido de los medios de comunicación” (Castillo, 2002, p.563).

También las ONGs, en su gestión profesional de la comunicación para llegar a sus públicos de interés, necesitan a los medios como público clave para sensibilizar a la sociedad en su conjunto, por su capacidad de multiplicar el alcance de los mensajes (Rojas, 2005; Wilcox, Cameron y Xifra, 2006) y su influencia en la agenda pública (McCombs, 1972; Luhmann, 2000; Entman, 1993).

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, p.38).

En el Plan de comunicación diseñado de manera habitual por los responsables de los Gabinetes, se establecerán unos objetivos específicos en relación a los medios de comunicación -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. Wilcox (2006, p.193) señala que “la planificación de las Relaciones públicas debe ser estratégica e implica la coordinación de múltiples métodos”.

Por otra parte, existen diversas herramientas y 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 informativas para dirigirse a los medios (impresos, orales y audiovisuales): notas de prensa, ruedas de prensa, dossiers, entrevistas, comidas o desayunos de trabajo, etc.

2.3. La gestión de la comunicación en las ONGs 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 incrementa la concienciación sobre la necesidad de incorporar una gestión estratégica de la comunicación y las Relaciones públicas 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 los objetivos que pretenden conseguir con ellos.

Los principales motivos que impulsaron la creación de los Gabinetes o Departamentos de Relaciones públicas en las ONGs 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 (González, 2006, p.79).

Por otro lado, a principios del año 2000 -según un estudio realizado por esta autora (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) señala algunas de las características específicas y diferenciadas 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

Dentro de las acciones desarrolladas por los Gabinetes de comunicación hacia los diferentes públicos, los Programas de relaciones con los medios se van convirtiendo en uno de los elementos clave para dichos Gabinetes. Estas entidades han ido descubriendo que no podían limitarse a ver los medios de comunicación como soportes publicitarios, sino que debían preocuparse de 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 (González, 2006).

Las ONGs han ido incorporando 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, confiándoles en algunos casos un sitio destacado en el organigrama de las entidades: Jefe de prensa, *Dircom*, Relaciones externas, etc. (Perales, 1993).

Por otra parte, a principios del 2000 se constataba que las herramientas utilizadas con más frecuencia en el trabajo con los medios por parte de las ONGs eran, según González (2005): las notas y ruedas de prensa; dossieres de prensa; revistas externas; charlas, congresos y ferias; eventos de captación de fondos, etc.

3. Metodología

La hipótesis principal de nuestro trabajo será presuponer que, en la gestión de la comunicación y las Relaciones públicas de las ONGs, 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 (Almansa, 2011). Dicha hipótesis la fundamentamos en que en las ONGs son especialmente importantes los medios como público clave dada su credibilidad y capacidad de proyectar mensajes a públicos amplios, y en que la limitación de recursos en las ONGs 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 diversos stakeholders.

Con este fin, en el presente trabajo nos hemos propuesto como objetivo principal conocer la gestión de la comunicación y las Relaciones públicas desarrollada por los Gabinetes de seis ONGs de diferentes perfiles y con 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 se han propuesto los siguientes objetivos específicos:

1. Analizar la cronología y tipología de los Gabinetes de comunicación objeto de estudio.
2. Conocer la composición de cada Gabinete (recursos humanos), el perfil profesional de sus miembros y su modalidad laboral.
3. Analizar las áreas de gestión y funciones desarrolladas por los Gabinetes.
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 las Relaciones públicas.
6. Conocer las herramientas y principales tácticas utilizadas por los Gabinetes en sus relaciones con los medios, así como la figura del portavoz ante los mismos.
7. Analizar los sistemas de medición, seguimiento y evaluación de las relaciones con los medios utilizados por las entidades objeto de estudio.

Como acabamos de señalar, el corpus de la investigación lo han constituido seis ONGs de Valencia. No se trata de una muestra representativa, pero sí se ha pretendido

que sea ilustrativa de la realidad del sector en Valencia, primando para ello, además de que tengan sede en Valencia, los criterios de mayor trayectoria, tamaño y ámbito de actuación, así como la diversidad de actividades o colectivos en los que centran su labor:

- 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:

Nombre de la ONG	Nombre del responsable y cargo en el Departamento de Comunicación
Cruz Roja	Ana I. Gómez, Directora del Departamento
Cáritas	Olivia Sanchis, 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 Agencia 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 técnica de la entrevista, y dentro de ésta la entrevista estructurada, dirigida a los responsables los Gabinetes de las ONG elegidas.

En general, el término entrevista se utiliza 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 (Ruíz, 1999, p.168).

La entrevista estructurada -también denominada entrevista programada o 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, 2005, p.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 & Bogdan, 1984, p.101). Respecto a las preguntas incluidas en dicho cuestionario, a todas las personas se les han formulado las preguntas en términos idénticos para asegurar que los resultados sean comparables (Ruíz, 1999). Esto facilita el análisis de la información, ahorra tiempo y permite la comparación entre los sujetos investigados.

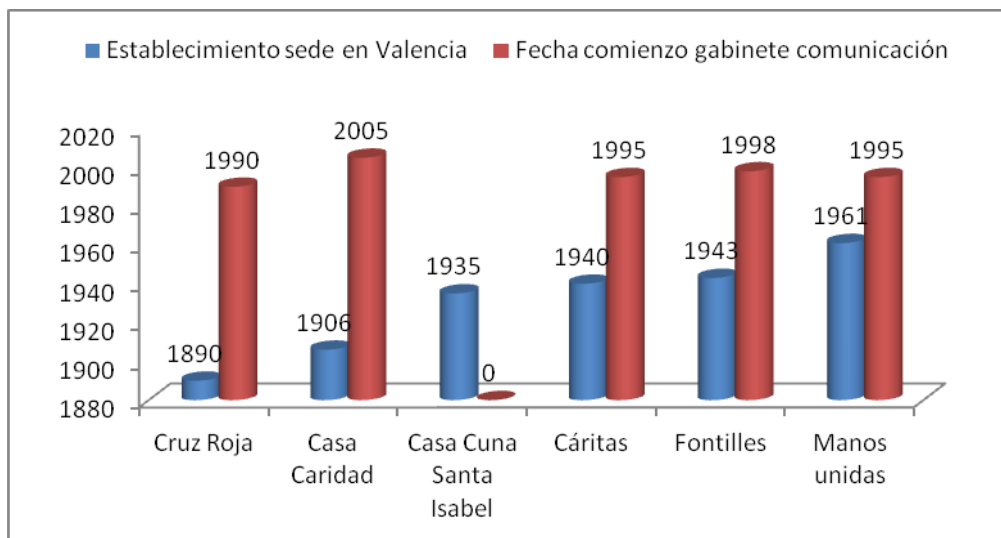
Para aplicar la entrevista estructurada a nuestro corpus objeto de análisis, se ha elaborado un cuestionario con 41 preguntas dirigidas a los responsables de los seis Gabinetes de comunicación objeto de estudio, agrupadas en torno a diversas secciones correspondientes a los objetivos específicos de la investigación: cronología y tipología de Gabinetes; Composición y Director; Áreas de gestión y funciones; Plan de comunicación y presupuesto; Programa de relaciones con los medios, así como seguimiento y evaluación del mismo.

4. Resultados

Tras la fase de explotación del material, los principales resultados de la investigación en relación a los objetivos establecidos han sido los siguientes:

4.1. Cronología y tipología de los Gabinetes de comunicación

Figura 1: Establecimiento ONGs en Valencia. Comienzo Gabinetes y tipología

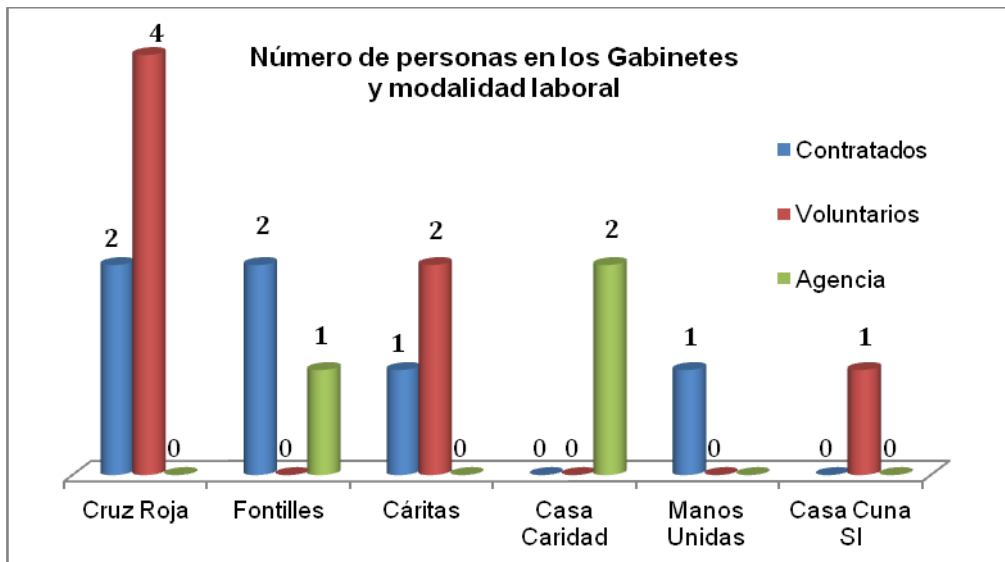


Como se aprecia en la Figura 1, todas las ONG seleccionadas -de ámbito nacional, provincial o local- llevan más de 50 años trabajando en Valencia, y los cinco Gabinetes de comunicación existentes se pusieron en marcha a partir de la década de los 90. Hay una entidad que carece de Gabinete de comunicación (Casa Cuna Santa Isabel).

De las cinco entidades con Gabinete, cuatro son internos (en la propia entidad): Cruz Roja, Cáritas, Manos Unidas y Fontilles -ésta comparte el Gabinete interno con una Agencia (Roatán)-; y uno externo: Casa Caridad gestiona la comunicación a través de una Agencia ("R Comunicación").

4.2. Composición de los Gabinetes (Recursos humanos, perfil profesional de sus miembros y modalidad laboral)

Figura 2: Recursos humanos del Gabinete y modalidad laboral



En la Figura 2 se puede apreciar que los recursos humanos de los Gabinetes de comunicación son escasos. En tres entidades hay dos personas contratadas (Cruz Roja, Fontilles y Casa Caridad) y en dos hay una persona contratada (Cáritas y Manos Unidas). Respecto al personal voluntario, existe de manera combinada con el personal contratado en dos ONG: Cruz Roja y Cáritas. En Casa Cuna Santa Isabel sólo hay una persona voluntaria que colabora en tareas puntuales.

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

4.3. Áreas de gestión y funciones desarrolladas por los Gabinetes

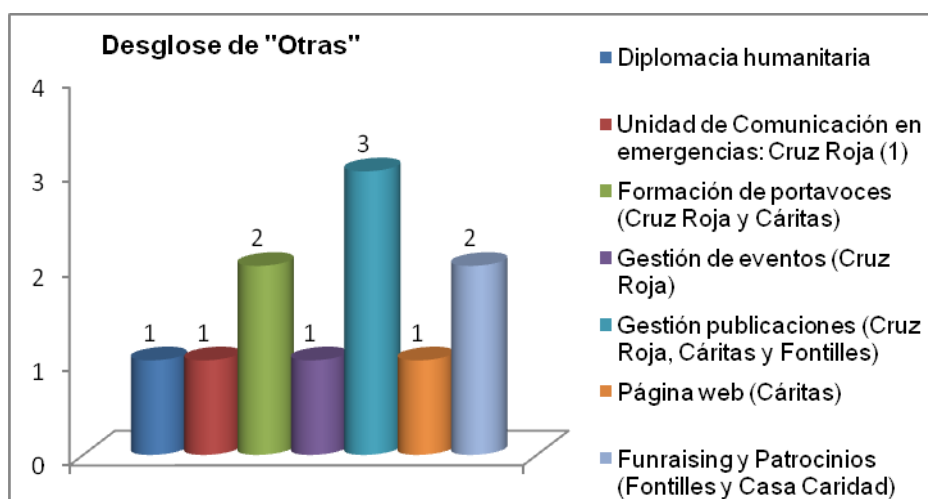
Figura 3: Áreas de gestión

	Gabinete Prensa	Comunicación interna	Community Manager	Public. y Marketing	Relaciones institucionales	Otras
Cruz Roja						
Manos Unidas			Facebook			
Cáritas						
Fontilles						
Casa Caridad						
Casa Cuna SI						

Como se aprecia en la Figura 3, cuatro de las seis ONGs objeto de análisis tienen Gabinete de prensa, gestionan la comunicación interna, las Redes Sociales (una sólo Facebook) y hacen Publicidad y Marketing. En tres casos las Relaciones externas y/o institucionales no se gestionan 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 en las áreas recogidas en la Figura 3 y que hemos recogido en la Figura 4:

Figura 4: Otras funciones realizadas por los Gabinetes



De toda la información recogida sobre las áreas y funciones desarrolladas por los Gabinetes (Figuras 3 y 4), podemos constatar que 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 (personal contratado y voluntario) del Gabinete.

En cuatro de las ONGs objeto de estudio (Cáritas, Casa Caridad, Fontilles y Manos Unidas) llama la atención el volumen elevado de tareas asumidas por un reducido número de personas. Además, dos de ellas señalan que desarrollan otras funciones no propias de un Gabinete de comunicación.

4.4. Director del Gabinete, Plan de comunicación y presupuesto

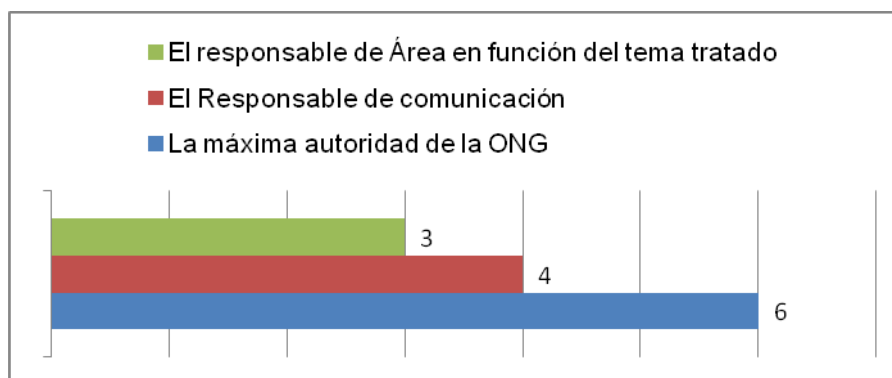
Las 5 ONGs que disponen de Gabinete cuentan con Dircom -sólo integrado en el management de la organización en el caso de Cruz Roja-, planifican su comunicación a través de un Plan periódico y disponen de un presupuesto para el mismo.

4.5. Programas de relaciones con los medios

Las cinco ONGs con Gabinete de Comunicación disponen de dicho Programa, con unos objetivos, públicos y calendario de acciones para difundir a través de los medios. Todas ellas cuentan con un Fichero de medios en el que figuran los contactos de los periodistas necesarios.

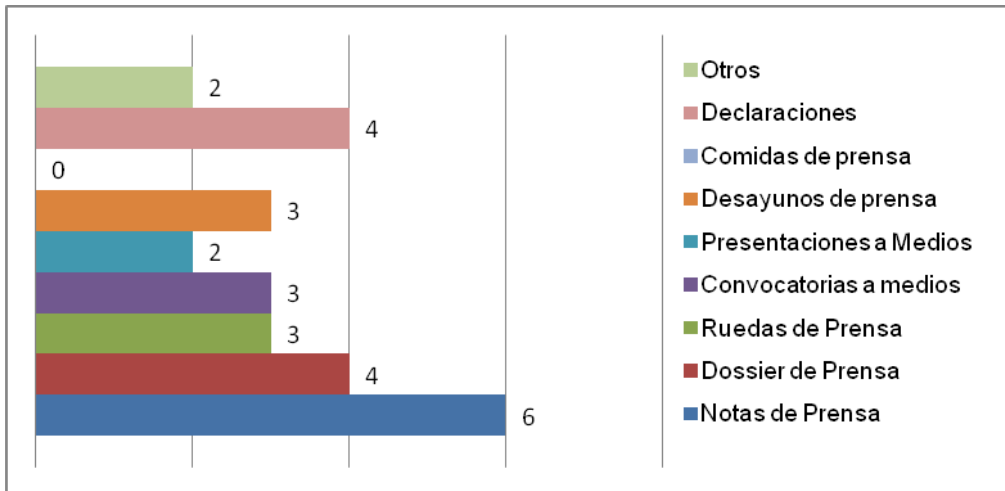
Respecto a quienes actúan normalmente como portavoces de la ONG ante los medios, en todos los casos es la máxima autoridad de la entidad:

Figura 5: Quiénes actúan como portavoces en las ONGs



En cuanto a las tácticas informativas más usadas en las relaciones con los medios por parte de los Gabinetes:

Figura 6: Tácticas informativas más usadas en las Relaciones con los medios

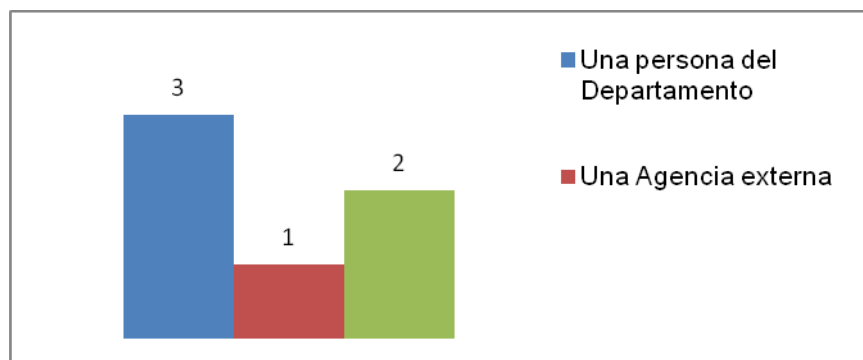


Las seis ONGs (Figura 6) coinciden en señalar como táctica más usada las notas de prensa; cuatro entidades utilizan los dossiers de prensa y las declaraciones a los medios; y tres señalan que además usan otras herramientas como ruedas de prensa, convocatorias a medios y desayunos de prensa.

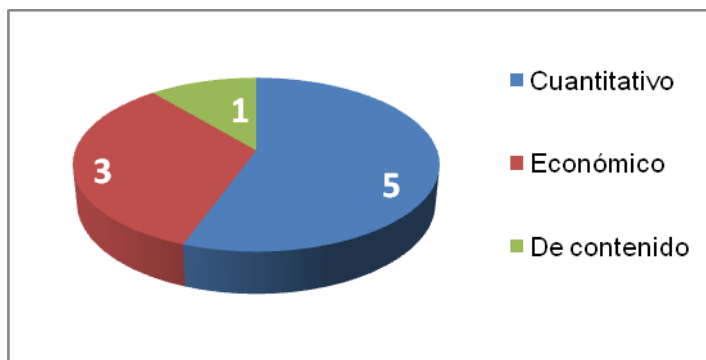
4.6. Seguimiento y evaluación de las relaciones con los medios

Todos los Gabinetes de comunicación analizados realizan un seguimiento (clipping) de sus salidas en los medios (Figura 7). Respecto a su periodicidad, en cinco casos es diaria, y en uno trimestral.

Figura 7: Quién realiza el clipping de prensa en las ONGs



También hemos preguntado a los responsables de los Gabinete si realizan una evaluación de resultados para medir la eficacia en términos de publicity, así como el tipo de análisis:

Figura 8: Tipo de análisis realizado

Aunque son cinco las ONGs que realizan análisis de resultados, en la mayoría de los casos es cuantitativo y económico; sólo una ONG (Casa Caridad) realiza análisis de contenido de forma muy parcial.

5. Conclusión

La evidencia de que los gabinetes de comunicación han vivido durante todos estos En relación con la hipótesis principal de la investigación, se confirma que en las cinco ONGs objeto de estudio que cuentan con Gabinete de comunicación, los medios de comunicación son considerados público clave (a través de Programas específicos). Se ha comprobado la prioridad de la *publicity* como mecanismo principal para llegar a públicos amplios, aunque cuatro de las ONGs analizadas utilizan además la publicidad (en mayor o menor medida). Esta conclusión se fundamenta en las siguientes conclusiones del trabajo:

1. Se confirma que el origen de la mayoría de los Gabinetes de comunicación es reciente -década de los 90- salvo una ONG que carece del mismo. Tres de las ONGs disponen de Gabinete de comunicación interno, una externo, y otra combina ambas modalidades para gestionar su comunicación.

2. El personal contratado por los Gabinetes es escaso, combinando con el voluntario en dos entidades. En una entidad hay una persona voluntaria que se ocupa de algunas tareas relacionadas con la comunicación.

El perfil profesional de la mayoría de las personas contratadas es del ámbito de la comunicación, priorizando el perfil formativo más habitual para gestionar las relaciones con los medios (Licenciados en Periodismo). Las 5 ONGs con Gabinete cuentan con un

Dircom, que sólo en un caso se encuentra integrado en el management de la entidad (Cruz Roja).

3. Respecto a las áreas de Gestión de los Gabinetes, predomina un modelo de Gabinete de comunicación integral: que gestiona la totalidad de funciones y relaciones con sus públicos de interés. Además, en dos ONGs se realizan otras tareas ajenas a las del Gabinete de comunicación.

4. Las cinco ONGs con Gabinete desarrollan un Plan de comunicación y tienen un presupuesto. El caso de Cruz Roja es un ejemplo de planificación estratégica de la comunicación, ya que trabaja 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 ONGs con Gabinete de comunicación, su área de relaciones con los medios es prioritaria: cuentan con un Programa específico y priorizan las herramientas propias de las relaciones con los medios al referirlas como las más utilizadas en su gestión de la comunicación. Esta priorización se observa también en la dotación de recursos y en el perfil de los miembros del Gabinete.

6. En cuanto a los sistemas de medición, seguimiento y evaluación utilizados por los Gabinetes, la mayoría utilizan sistemas cuantitativos de medición y seguimiento de las informaciones aparecidas en los medios (clipping de prensa) y análisis económico. Tan sólo uno -el de Casa Caridad: Agencia R Comunicación- realiza análisis de contenido, aunque en una medida muy reducida. El análisis del contenido de las noticias es por tanto una asignatura pendiente en los Gabinetes de comunicación de las ONGs.

Valorando las conclusiones obtenidas para las seis ONGs objeto de estudio, podemos concluir que, aunque todas tienen Gabinetes con características que ponen de manifiesto su creciente profesionalización, el nivel es mayor -tanto del Gabinete como de la gestión de las relaciones con los medios- en las entidades con mayor trayectoria y tamaño: Cruz Roja y Cáritas. Además, aun cuando es importante el peso de las relaciones con los medios en todos los Gabinetes, se observa una evolución en la mayoría de las ONGs objeto de estudio del Gabinete de prensa al Gabinete de comunicación (Almansa, 2011), manteniendo una priorización en recursos y tácticas del área de relaciones con los medios.

6. Bibliografía

Almansa Martínez, A.M. (2011): *Del gabinete de prensa al gabinete de comunicación: La dirección de comunicación en la actualidad*. Sevilla-Zamora: Comunicación Social, ediciones y publicaciones.

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

Almansa, A. (2011). *Del Gabinete de prensa al Gabinete de comunicación: la dirección de la comunicación en la actualidad*. Zamora: Comunicación Social.

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.

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

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

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

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

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.

Cervera, A. L. (2008). *Comunicación total*. Madrid: ESIC.

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

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.

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.

Lazarsfeld, P. (1971). *La sociología y el cambio social*, Buenos Aires: Paidós.

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

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

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

Martin, F. (1998). *Comunicación empresarial e institucional*. Madrid: Universitas.

Martín, F. (2006). *Comunicación empresarial e institucional* (4ª Ed.). Madrid: Universitas.

Martínez, J.L. (1998). *La Imagen de las ONG de desarrollo*. Madrid: IEPALA.

McCombs, M. & Shaw, D. (1972), The Agenda-Setting Function of the Mass media, *Public Opinion Quarterly*, (36), 176-187.

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.

Rojas, O. (2005). *Relaciones públicas: La eficacia de la influencia*. Madrid: ESIC.

Ruíz, 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.

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. (2006). *Relaciones públicas. Estrategias y Tácticas* (8ª Ed.). Madrid: Pearson Addison Wesley.

Xifra, J. (2011). *Manual de Relaciones públicas institucionales*. Madrid: TECNOS.

INFORMES

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 Hazlo posible 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/variados/estudio_comunicacion_definitivo.pdf