



## **Rasgos definitorios del origen, evolución y situación actual de la comunicación en las ONGDs españolas**

**Hildegart González Luis,  
Universidad de Navarra.**

### **ABSTRACT**

La presente comunicación pretende analizar los rasgos principales que han caracterizado a los departamentos y a las estrategias de Relaciones Públicas de las ONGDs desde su origen hasta la actualidad.

Para ello, se realizó una investigación sobre las dinámicas comunicativas de ocho ONGDs. La selección de estas instituciones vino determinada por dos criterios: todas ellas pertenecen a la Coordinadora de Organizaciones No Gubernamentales Española, y todas invirtieron en la gestión de las Relaciones Públicas una cifra superior a quince millones de las antiguas pesetas en 1999.

Las dos técnicas de investigación utilizadas en este estudio han sido las entrevistas en profundidad semi-estructuradas a los directivos de los departamentos de comunicación, y a los responsables de sus gabinetes de prensa. En segundo lugar, se ha realizado un análisis de contenido cualitativo de los planes estratégicos utilizados.

Una vez expuesta la panorámica general de este ámbito profesional, se describe, con la finalidad de ejemplificar los rasgos destacados, el origen y la evolución que han experimentado las estructuras departamentales y las líneas estratégicas de Relaciones Públicas de dos de las ONGDs pioneras en este campo que tienen sedes ubicadas en nuestro país: Intermón- Oxfam y Médicos Sin Fronteras.

Este trabajo aspira a situar las características principales que definen los orígenes, evolución y situación actual de la comunicación en las instituciones más precursoras de esta materia en el Tercer Sector.

**RASGOS DEFINITORIOS DEL ORIGEN, EVOLUCIÓN Y SITUACIÓN ACTUAL DE LA COMUNICACIÓN EN LAS ONGDS ESPAÑOLAS.**

En esta comunicación se analizan los rasgos principales que han caracterizado a los departamentos y a las estrategias de Relaciones Públicas de las ONGDs desde su origen hasta la actualidad (2005). Para ello, se realizó una investigación sobre las dinámicas comunicativas de ocho ONGDs. La selección de estas instituciones vino determinada por dos criterios: todas ellas pertenecen a la Coordinadora de Organizaciones No Gubernamentales Española (C.O.N.G.D.E), y todas invirtieron en la gestión de las Relaciones Públicas una cifra superior a quince millones de las antiguas pesetas en 1999<sup>1</sup>

Las dos técnicas de investigación utilizadas en este estudio han sido las entrevistas en profundidad semi-estructuradas a los directivos de los departamentos de comunicación, y a los responsables de sus gabinetes de prensa<sup>2</sup>. En segundo lugar, se ha realizado un análisis de contenido cualitativo de los planes estratégicos utilizados.

Una vez expuesta la panorámica general de este ámbito profesional de la comunicación, se describe, con la finalidad de ejemplificar los rasgos destacados, el origen y la evolución que han experimentado las estructuras departamentales y las líneas estratégicas de Relaciones Públicas de dos de las ONGDs pioneras en este campo: Intermón- Oxfam y Médicos Sin Fronteras.

### Rasgos definatorios

Las características que delimitan cómo son los departamentos de comunicación y cuáles son a las estrategias de las grandes ONGDs españolas son su juventud, el incremento de profesionalización, el aumento de recursos adjudicados.

---

1. Los datos empleados para la selección fueron obtenidos del Directorio Electrónico de ONGD 2000 publicado por la CONGDE. Ésta sigue siendo todavía, en 2005, la agrupación más actualizada del conjunto de presupuestos de comunicación gestionados por las ONGDs inscritas en la CONGDE. Cfr. <http://www.congde.org/directorio2000/Documentos/TablaGastos.pdf>

2. La bibliografía utilizada para aplicar esta metodología al caso de estudio ha sido la siguiente: Cfr. MARSHALL, Catherine; ROSSMAN, Gretchen B. *Designing qualitative research*, Sage, Thousand Oaks, 2º edición, 1995; CRESWELL, John, *Qualitative inquiry and research design. Choosing among five traditions*, Sage, Thousand Oaks, 1998; RUBIN, Herbert J.; RUBIN, Irene S., *Qualitative interviewing*, Sage, Thousand Oaks, 1995; GAYTÁN, Juan Antonio; PIÑUEL, José Luis, *Las técnicas de investigación en comunicación social. Elaboración y registro de datos, Síntesis*, Madrid, 1998.



cados y su continuo proceso de transformación y mejora.

Las instituciones analizadas disponían en su origen, o se fueron dotando con el paso de los años, de gabinetes de prensa en su estructura. En la mayor parte de los casos, los gabinetes quedaron incluidos dentro los departamentos de comunicación que fueron creando las ONGDs a medida que se fueron profesionalizando.

Ninguno de los departamentos de comunicación de las ONGDs estudiadas fue creado antes de 1992 (tabla 1). La mayoría de ellos surgen a finales de la década de los 90 o en los primeros años del 2000. Los gabinetes de prensa, aunque en la mayor parte de los casos analizados se crean algo antes de que se configuren los departamentos, también nacen en su mayoría en la década de los noventa.

**Tabla 1: años en los que se crean los departamentos y gabinetes de comunicación; se elaboran sus primeras estrategias y evalúan por primera vez dichas estrategias**

| ONGD                    | Creación del departamento | Creación del gabinete | Creación de 1ª estrategia | 1ª vez que se evalúa |
|-------------------------|---------------------------|-----------------------|---------------------------|----------------------|
| Intermón-Oxfam          | 1992                      | 1995                  | 1993                      | 1994                 |
| Médicos Sin Fronteras   | 1994                      | 1989                  | 1995                      | 2002                 |
| Manos Unidas            | 2003                      | 1995                  | 2003                      | 2003                 |
| Ayuda en Acción         | 1995                      | 1995                  | 1996                      | 1998                 |
| Médicos del Mundo       | 1995                      | 1994                  | 1999                      | 2003                 |
| Acción Contra el Hambre | 1996                      | 1995                  | 2000                      | 2003                 |
| Codespa                 | 1998                      | 1998                  | 2001                      | 2003                 |
| MPDL                    | 2002                      | 1996                  | 2003                      | 2003                 |

*Fuente: elaboración propia*

Los principales motivos que impulsaron la creación de los gabinetes y departamentos de comunicación fueron la necesidad de incrementar su conocimiento público, la toma de conciencia de la importancia que tiene la comunicación en el desarrollo de su misión y la necesidad de agrupar bajo una misma estructura diversidad de funciones cuya herramienta básica de acción era ésta.

La inclusión de estrategias de comunicación que dirijan y orienten la comunicación de las ONGDs es un hecho reciente y en continua mejora. Con frecuencias, dos o tres años después de la creación y consolidación del departamento de comunicación cada institución incorpora la primera estrategia comunicativa (tabla 1).

Habitualmente, la motivación de adoptar esta herramienta responde, en la mayor parte de los casos analizados, a la necesidad detectada de organizar y estructurar un trabajo que ya se desarrolla en la práctica, aunque sin una visión estratégica a medio y largo plazo.

Con frecuencia, los primeros planes de comunicación que se elaboraron dentro del ámbito de las ONGDs se asemejan más a declaraciones de intenciones que propiamente a lo que se incluye bajo el concepto de plan estratégico de comunicación.

**Tabla 2: Personal contratado y voluntario de los departamentos**

| ONGD                    | Los 1º años tras su creación |               | En 2005                       |                 |
|-------------------------|------------------------------|---------------|-------------------------------|-----------------|
| Intermón-Oxfam          | 13 profesionales             | 0             | 60 profesionales <sup>3</sup> | 30 <sup>4</sup> |
| Médicos Sin Fronteras   | 1 profesional                | 0             | 19                            | 0 voluntarios   |
| Manos Unidas            | 1 profesional                | Voluntarios   | 7                             | 6 voluntarios   |
| Ayuda en Acción         | 5 profesionales              | 5 voluntarios | 33                            | 11              |
| Médicos del Mundo       | 0                            | Voluntarios   | 8                             | 1 voluntario    |
| Acción Contra el Hambre | 1 Profesional                | 0             | 7                             | 1 voluntario    |
| Codespa                 | 0                            | Voluntarios   | 4                             | Puntualmente    |
| MPDL                    | Presidenta                   | 0             | 4 <sup>5</sup>                | 1               |



Fuente: elaboración propia.

La profesionalización de los departamentos y de las estrategias es otra de las características definitorias. Los responsables de la comunicación en estas instituciones solían ser durante los primeros años tras su creación voluntarios interesados en este campo, o los propios fundadores.

Con la aparición de los gabinetes y de los departamentos, la práctica general tiende a ser la contratación de un profesional que asuma dicha responsabilidad apoyado por voluntarios. Poco a poco, las más grandes, fueron incrementando el número de contratados para poder ejecutar con eficacia las diversas funciones que los departamentos de las ONGDs iban asumiendo.

A medida que los departamentos de comunicación se van profesionalizando, los planes de comunicación dejan de ser un compendio de aspiraciones para transformarse en documentos con objetivos concretos, con adjudicaciones de recursos y de personal propios, con tiempos específicos delimitados, con sistemas de evaluación capaces de medir la eficacia y el grado de consecución, etc.

### **Tabla 3: Presupuestos de los departamentos y gabinetes**

- 
3. 45 son plantilla permanente y 15 fueron contratadas para administrar los donativos de la Navidad 2005.
  4. Veinte de ellas son voluntarias y diez becarios o estudiantes en prácticas.
  5. De forma puntual, se contrata a una persona más para coordinar la revista Tiempo de Paz.

| ONGD                    | Depart. 1998   | Depart. 2005   | Gabin. 1998    | Gabin. 2005  |
|-------------------------|----------------|----------------|----------------|--------------|
| Intermón Oxfam          | 4.637.700 eu.  | 7.000.000 eu   | 13.800 euros   | 58.000 euros |
| Médicos Sin Fronteras   | No tenían      | 5.000.000 eu   | No tenían      | 500.000 eur  |
| Manos Unidas            | No existía     | 1.220.692 eu   | 108.196 eur    | 250.000 eur  |
| Ayuda en Acción         | No facilitados | No facilitados | No facilitados | 297.937 eu   |
| Médicos del Mundo       | No tenían      | 2.500.000 eu.  | No tenían      | 12.600 euros |
| Acción Contra el Hambre | No facilitados | 1.895.292 eu   | No facilitados | 48.075 euros |
| Codespa                 | 29.150 euros   | 100.000 euros  | 0              | 42.000 euros |
| MPDL                    | No tenían      | 100.000 euro   | No tenían      | 53.628 euros |

Fuente: elaboración propia.

Los recursos destinados a los departamentos de comunicación han experimentado un cuantioso incremento desde su creación hasta la actualidad, como puede constatarse en la tabla 3.

La comunicación estratégica es actualmente una de las apuestas de todas las ONGDs investigadas. Es percibida por la mayor parte de los encargados de ella como una inversión. Ellos consideran que un porcentaje muy elevado de los miembros que componen los órganos directivos respaldarían esta misma afirmación. Sin embargo, piensan que el porcentaje disminuiría si tomáramos en cuenta la opinión que al respecto tiene la mayoría del personal. A pesar de ello, todos coinciden en asegurar que dicha opinión ha mejorado mucho con respecto a la que existía en años precedentes.

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.

La última de las peculiaridades que define a los departamentos y a sus estrategias es el continuo proceso de transformación y mejora al que se han visto sometidos desde su creación.



La diversidad es la característica que mejor define cómo son las estructuras de los departamentos de comunicación de estas instituciones. Del análisis realizado se deduce que cada ONGD, tomando como punto de referencia su misión y sus necesidades comunicativas, ha ido adoptando con el paso de los años los modelos más adecuados que le permitieran la consecución más eficaz de los objetivos que pretendía en cada momento.

Este hecho ha conllevado un proceso de mejora continua en busca de la estructura comunicativa apropiada para cada institución. Ello se refleja, sobre todo, en los constantes cambios de organización que han experimentado desde su creación.

En el 2005, todas ellas incluyen dentro del departamento dos áreas, la de relaciones con medios de comunicación y la de captación de donaciones<sup>6</sup>. Otras funciones como la de sensibilización, EPD y la presión, - si son desarrolladas por las ONGDs - también tienden a agruparse bajo el departamento de comunicación.

Aunque esta es la tendencia general, sin embargo, unas pocas, han alcanzado tal grado de desarrollo en alguna de estas áreas que han optado por crear departamentos específicos que gestionen dichas labores. En estos casos siempre existen equipos de coordinación formados por personas de ambos departamentos. Su función consiste en garantizar la coherencia de las estrategias y de los mensajes que generan ambos departamentos<sup>7</sup>.

Las mejoras más reiteradas en los planes estratégicos de comunicación son su uso más profesional y realista, su diseño por áreas de acción, la incorporación gradual de los objetivos de cada una de las unidades que lo componen, la

---

6. La denominación de estas áreas en las ONGDs investigadas varía, aunque las funciones agrupadas bajo ellas coinciden. Manos Unidas es la única ONGD de las ocho investigadas que todavía ubica la relación con sus socios y donantes bajo el área económica. A pesar de ello, el área de comunicación se encarga de la elaboración de diversos materiales, entre ellos su hito anual de captación más conocido, la campaña de febrero.

7. Por ejemplo, Intermón - Oxfam desmembró del departamento de comunicación la función de presión, para incluirla dentro del departamento de campañas y mantiene equipos de coordinación entre ambos. Ayuda en Acción creó un departamento de sensibilización independiente del de comunicación, y para no caer en incoherencias ha incorporado grupos de trabajo formados por miembros de ambos.



adjudicación de los recursos y de personal encargado, la delimitación de los tiempos marcados, y la determinación de los sistemas de evaluación<sup>8</sup>, etc.

La consolidación como fuentes de referencia ante los medios de comunicación y el incremento de su base social y económica son las ventajas conseguidas en la mayoría de las ONGDs gracias a la gestión estratégica de la comunicación.

### ***Intermón - Oxfam: de una comunicación limitada al liderazgo comunicativo***

En Intermón, con anterioridad a 1992 se realizaban algunas acciones de educación para el desarrollo y de captación de donaciones. Sin embargo, estas actividades no respondían a una estrategia ni estaban ubicadas ni dirigidas desde una misma área. En 1992, se crea el primer organigrama que agrupa las dos funciones mencionadas. Se lo denomina departamento de educación y promoción. Xavier Masllorens, que había entrado a formar parte de Intermón en 1990 con la misión de gestionar la captación de donaciones, es nombrado director del nuevo departamento, cargo que ha ejercido durante trece años<sup>9</sup>.

Las áreas que lo configuraban eran las de educación y campañas, la de comunicación y marketing y el centro de datos.

Desde ese momento el departamento ha sufrido cuatro reestructuraciones significativas que merecen ser mencionadas por los cambios que han supuesto en la política comunicativa de la institución.

En 1995, Intermón contrató a Adela Farré y le encomendó la labor de crear el gabinete de comunicación de la institución, cuarta área del departamento. Si hasta 1995 las relaciones con los medios se hicieron en el marco de la políti-

---

8. Intermón - Oxfam es, de las investigadas, la única ONGD que desde el momento en el que incorpora planes estratégicos de comunicación los diseña con sistemas de evaluación. La información que corrobora esta afirmación fue facilitada por Adela Farré, directora del gabinete de esta organización desde 1995. Esta práctica, habitual en Intermón - Oxfam, ha sido adquirida por todas las ONGDs analizadas en este estudio.

9. En marzo de 2005, tras 15 años de trabajo en Intermón - Oxfam, Xavier Masllorens deja su cargo de director de comunicación para gestionar el gabinete de Sindic de Greuges de Catalunya. A pesar de su nuevo trabajo, sigue vinculado profesionalmente a Intermón - Oxfam desde el equipo editorial.



ca de la educación en valores, en el momento en el que se crea el gabinete, la estrategia dio un giro. A pesar de que Intermón era una de las ONGDs más grandes de España, apenas era reconocida por parte de la sociedad<sup>10</sup>. La búsqueda de una notoriedad pública mayor que permitiera en un futuro la difusión de mensajes que contribuyeran a la consecución de su misión, fue el reto comunicativo al que se enfrentó el gabinete. Éste quedó reflejado en su primer plan estratégico que data de 1996<sup>11</sup>.

La incorporación de profesionales y colaboradores<sup>12</sup> ha sido una constante en el gabinete. Desde 2000, se ha apostado por especializarlos por temáticas<sup>13</sup>. Se considera que ello mejora la calidad de la información que aportan a los medios. En 2002, internet y la redacción de los contenidos destinados a los socios pasan a ser gestionados por el gabinete. Esta apuesta responde, fundamentalmente, a la gran capacidad informativa que la ONGD ha descubierto en estas herramientas.

La segunda reestructuración relevante del departamento se produce en 1996, cuando la editorial de la institución, promotora de casi la totalidad de las publicaciones financiadas por esta ONGD, se incorpora al mismo. Su valoración como una herramienta comunicativa con gran potencialidad para divulgar cuestiones vinculadas a su campo de trabajo motiva esta nueva ubicación<sup>14</sup>.

---

10. Esta afirmación, aportada por Farré, se ejemplifica claramente con la ausencia de Intermón en un reportaje sobre ONGDs que publicó El País en su veinte aniversario.

11. Todos los planes de comunicación del gabinete y del departamento llevan adjunto un sistema de evaluación, ya que, como reconoce Farré, "es imposible planificar sin haber evaluado cuál es tu presencia en los medios".

12. Los colaboradores externos dentro del gabinete son una figura propia de Intermón - Oxfam. Son profesionales autónomos contratados por trabajo a realizar. Suelen encargarse de labores como la redacción del boletín de medios, o dossiers de prensa que requieren trabajar con grandes volúmenes de documentación. Todo el material realizado por ellos es revisado por el gabinete antes de remitirse a los medios.

13. En la actualidad, el trabajo de redacción se subdivide en cuatro temáticas: emergencias, cooperación, empresas y captación; presión; campañas, editorial y educación; y comercio justo y acciones específicas.

14. A partir de entonces, el departamento pasa a llamarse departamento de comunicación y educación.

En 1998, se produce la tercera reorganización significativa<sup>15</sup>. El cambio más importante es la salida del departamento del área de educación y campañas. Ésta pasa a depender del de campañas y estudios. Intermón - Oxfam<sup>16</sup> aúna, de ese modo, recursos y esfuerzos para conseguir una mayor eficacia en sus acciones de presión<sup>17</sup>.

En 2002, se produce un último cambio estructural promovido por un "diagnóstico" organizativo que la ONGD había solicitado a una consultora. El área de captación, colapsada por la cantidad de trabajo, se desdobra en atención a socios y donantes - responsables de las tácticas y las labores de fidelización -, y captación de nuevos socios e imagen - encargados de gestionar la publicidad y la incorporación de donantes. Además, se crea un nuevo área, - evaluación y análisis de marketing -, encargada, sobre todo, de realizar estudios de mercado. Esta última reestructuración se orienta, principalmente, a reforzar la función de captación.

La estructura del departamento, compuesta por cinco áreas: captación e imagen, relación con socios, gabinete de prensa, análisis y evaluación de marketing y la editorial, se mantiene hasta 2005. La apuesta por una política comunicativa activa basada en tácticas de información y captación coordinadas con la presión resulta muy efectiva para esta ONGD, ya que no hay previsión de futuros cambios. Como afirma Farré, "con esta estructura las cosas nos van muy bien".

A pesar de la cantidad de modificaciones que ha experimentado el departamento, es interesante destacar la baja rotación del personal que lo compone. Al contrario de lo que sucede en otras organizaciones, la mayor parte de los profesionales lleva años en la institución<sup>18</sup>. Este hecho supone un activo para

---

15. El departamento de comunicación y educación pasa a denominarse comunicación y marketing. En ese momento, se contrata a ocho personas, una a media jornada.

16. La federación de ambas instituciones se produjo en 1996.

17. En 2000, el área de marketing sufre un desdoblamiento en dos áreas: la de comunicación institucional - encargada también de gestionar internet - y el área de captación, que incorpora el antiguo centro de datos.

18. Como ejemplo, se puede destacar que Adela Farré lleva dirigiendo el gabinete de Intermón - Oxfam diez años; Xabier Marsllorens acaba de dejar la dirección del departamento tras trece años; y María Sánchez - Contador, directora del área de captación e imagen, lleva nueve años en la casa.



el departamento. La experiencia, el conocimiento misional y la filiación generados por dicha continuidad son rasgos que la mayoría de las ONGDs buscan alcanzar en su plantilla.

Otro dato significativo es que, a pesar del notable incremento del personal del departamento - de trece personas en 1992 a sesenta profesionales<sup>19</sup> y treinta voluntarios<sup>20</sup> en estos momentos -, las nuevas contrataciones son realizadas con mucha mesura y premeditación. Se procura en todo momento evitar el error que cometieron las ONGDs europeas en las décadas de los sesenta, setenta, cuando incrementaron su plantilla sin prever la posible recesión del mercado de la cooperación que llegó a finales de los ochenta, principios de los noventa.

La principal apuesta estratégica de comunicación desarrollada por Intermón - Oxfam es la alineación de la gran mayoría de sus herramientas y actividades comunicativas entorno a campañas que giran sobre un eje temático. Además, la gran variedad de mensajes que difunden siempre se elaboran de manera que, quien los recibe perciba la institución como una unión de personas de la que él también puede formar parte. Sirva de ejemplo el slogan de su última campaña publicitaria: "Si no..., no sería IO". Por último, es interesante resaltar que la evaluación siempre ha estado presente en los planes estratégicos del departamento, y de cada una de sus áreas, convirtiéndose en una herramienta fundamental para predeterminar las nuevas líneas de acción.

Médicos Sin Fronteras: de una comunicación reactiva a una comunicación proactiva

Médicos Sin Fronteras España nace en 1986 y desde ese primer momento hay una persona que, entre otras funciones, tiene la responsabilidad de atender a los medios de comunicación. En 1989, asume esta labor como su única misión, creando el primer gabinete de prensa de la institución.

En 1994, Rafael Vila-Sanjuan, actual director general de Médicos Sin Fronteras España, es el encargado de estructurar el primer departamento de

---

19. Cuarenta y cinco de ellos son plantilla continua y quince fueron contratados para la administración de los donativos en Navidad.

20. Veinte de ellos son voluntarios y diez becarios o personal en prácticas.



comunicación de esta ONGD en nuestro país. Lo crea con tres áreas: servicio de información, de documentación y marketing.

En 2002, Jordi Passola asume la dirección del departamento. A los pocos meses de su nombramiento, independiza la web del servicio de información en el que estaba incluida. La intencionalidad del cambio es otorgar mayor autonomía e identidad propia a una herramienta con gran potencialidad de crecimiento. La ampliación y actualización de los contenidos ofrecidos a través de ella son los efectos más evidentes de esta decisión. En el 2004, crea el quinto área del departamento, el servicio de sensibilización. Su finalidad es, sobre todo, la generación de conciencia ciudadana y la organización de eventos.

El último cambio estructural que se produce en el departamento es la incorporación de una figura - asistente de comunicación - cuyas responsabilidades son, principalmente, el asesoramiento del director y los estudios sobre la presencia mediática de Médicos Sin Fronteras<sup>21</sup>. Gracias a ella, se han podido realizar análisis que, como veremos en los próximos párrafos, han recomendado una reorientación de su estrategia mediática.

En 2005, el departamento está gobernado por un director de comunicación que recibe asesoramiento de una asistente. De él dependen cinco áreas: la web, información, sensibilización, documentación y marketing. Los cambios estructurales y la expansión de la propia organización han requerido la contratación de diecinueve personas encargadas de la gestión comunicativa.

La primera estrategia que la ONGD diseñó en el ámbito data de 1995 y se fue renovando anualmente. La cultura oral que caracteriza a esta institución ha complicado la existencia y, sobre todo, la conservación de copias escritas de estos documentos. Partiendo del testimonio verbal de Jordi Passola, la tendencia general de las estrategias se ha caracterizado por ser muy continuista en las grandes líneas. La prioridad de captar socios frente a la incorporación de donantes<sup>22</sup>; el hecho de que la labor de sensibilización no constituya ni uno de

---

21. Esta figura la había incorporado años atrás Ayuda en Acción, que en estos momentos no tiene una persona encargada de ellos, sino que tiene un equipo configurado por tres personas y sus responsabilidades no son idénticas al 100%.

22. Han ido cambiando las tácticas para captar nuevos socios, para evitar la saturación.



sus principios misionales, ni una acción prioritaria; el uso de estrategias de información reactivas en su relación con los medios<sup>23</sup> ; o la comprensión de la comunicación siempre ligada a las operaciones que realizaban en el terreno son algunos de las realidades que respaldan dicha afirmación.

A pesar de que ésta ha sido la tendencia general en los últimos años, en el nuevo plan, 2005-2008, se incorporan algunos cambios estratégicos significativos que cambiarán elementos esenciales de su comunicación<sup>24</sup> . En primer lugar, desde hace tres años se pretende desestacionalizar la campaña de captación anual. Ésta solía realizarse en Navidad y estaba compuesta, sobre todo, por spots y anuncios en los diversos medios, mailings, encartes, etc. Los motivos que respaldan tal decisión son la saturación de demandas generadas en esa época y el incremento de tarifas. La fidelización de los socios es otra de sus apuestas.

En segundo lugar, Médicos Sin Fronteras ha roto con su tendencia tradicional y ha apostado por un incremento moderado de sus acciones de sensibilización<sup>25</sup> . El cambio de contexto que se ha producido en las intervenciones humanitarias ha influido en dicha apuesta<sup>26</sup> . Creen que es necesario sensibilizar a la opinión pública sobre los diversos tipos de intervenciones humanitarias que ahora mismo coexisten<sup>27</sup> y concienciarla de los rasgos que diferencian a Médicos Sin Fronteras. Las exposiciones son la herramienta más utilizada para esta función<sup>28</sup> .

---

23. La comunicación reactiva, que ha caracterizado a Médicos Sin Fronteras, se explica en buena parte por el tipo de operaciones que ponen en marcha.

24. La opción de diseñar la estrategia de comunicación a tres años pretende conseguir objetivos a medio plazo que serían impensables en espacios temporales más breves.

25. Esta función nunca estará al mismo nivel que sus principios misionales.

26. Cfr. HERNÁNDEZ, Francisca; STOBBAERTS, 'Eric, Acción Humanitaria en España: visión de Médicos Sin Fronteras', Revista española de Desarrollo y Cooperación, Nº 8 primavera verano, 2001.

27. Cfr. OJINAGA RIUZ, Rosario, Emergencias humanitarias y derecho internacional: la asistencia a las víctimas, Librería Tirant lo Blanch., Valencia, 2004, pp. 275-612; RUÍZ-JIMENEZ, Itziar, Las buenas intenciones. Intervención humanitaria en África, Icaria, Barcelona, 2003; MARTINEZ INGLÉS, Amadeo, El ejército español: de poder fáctico a "ONG humanitaria", Status Ediciones, Vizcaya, 2004.

28. En 2004, organizaron un partido de fútbol solidario con la problemática del SIDA



Por último, sin descuidar su información reactiva, va a apostar por una relación con los medios más proactiva. Su finalidad es la de buscar mayor presencia mediática a lo largo de todo el año, con independencia de si hay o no emergencias. Con ello se pretende evitar los altibajos que han detectado en las evaluaciones de impacto que realizan.

Este cambio estratégico en su comunicación viene motivado, fundamentalmente, por el cambio en las prioridades operacionales. En un análisis del sector, la institución ha detectado numerosas ONGDs capacitadas para dar respuesta a las grandes emergencias humanitarias repentinas que pueden ir surgiendo. La existencia de otras instituciones que pueden desempeñar esa labor, que hasta hace unos años sólo Médicos Sin Fronteras y un grupo muy reducido podía acometer, aconsejó una reflexión interna sobre cuál era la función operacional de la organización en este nuevo contexto. La decisión de relegar a un segundo plano las intervenciones en emergencias con gran repercusión mediática y su apuesta por actuar en las crisis olvidadas han sido las opciones elegidas por esta ONGD.

Esto, como reconoce Jordi Passola, es un desafío sin precedentes para el departamento de comunicación. De ahí, el diseño de una estrategia más proactiva. Se pretende incluir en la agenda de los medios cuestiones que no responden a los actuales criterios de selección periodística. Quieren conseguir la repercusión mediática de problemas que nunca son noticia. El mayor reto comunicativo al que se enfrenta a partir de este año el departamento de comunicación de Médicos Sin Fronteras es el de contrarrestar la pérdida de notoriedad y visibilidad mediática que probablemente implique esta apuesta tan loable.

Tal y como se ha demostrado en este texto, si bien las Relaciones Públicas y la Comunicación no eran herramientas utilizadas por parte de las ONGDs para la consecución de su misión antes de la década de los noventa, hoy día, se han convertido en campo de trabajo con grandes posibilidades de crecimiento dentro del sector. En mayor o menor medida, todas las ONGDs estudiadas invierten en estas herramientas ya que han probado su eficacia y los beneficios que su uso tiene en la consecución de muchos de los objetivos que persiguen.



### **Bibliografía**

- ADECEC, (1997): Libro práctico de la comunicación y las relaciones públicas. El porqué y el cómo de una profesión apasionante, Barcelona, Ediciones Folio.
- AIDAMIZ-ECHEVARRIA, GONZÁLEZ DE DURAMA, Covadonga, (2001): La gestión de marketing de las ONGDs: análisis de sus particularidades y propuestas de actuación, tesis doctoral, Universidad del País Vasco, Bilbao.
- ÁLVAREZ PÉREZ, Mónica, (2000): Gestión y sistemas de información en las Organizaciones no Gubernamentales de Desarrollo (ONGD), tesis doctoral, Universidad de Oviedo.
- ÁLVAREZ, Tomás; CABALLERO, Mercedes, (1997): Vendedores de imagen. Los retos de los nuevos gabinetes de comunicación, Barcelona, Paidós.
- ARANCIBIA TAPIA, Luis (coord.), (2002) La sensibilización y la educación para la solidaridad, Madrid, Editorial centro de estudios Ramón Areces.
- BAIGES, Siscu, (2002): ONGD: Historia, aciertos y fracasos de quienes quieren ayudar al Tercer Mundo, Barcelona, Plaza & Janés.
- BAIGES, Siscu; Et al., (1996): Las ONG de desarrollo en España. Dilemas de la cooperación, Barcelona, Flor del viento.
- BENET, Vicente J.; NOS ALDAS, Eloísa (eds.), (2003): La publicidad en el Tercer Sector. Tendencias y perspectivas de la comunicación solidaria, Barcelona, Icaria.
- BERNABÉ, Javier, (2001): 'Las áreas de comunicación de las ONGD y el trabajo periodístico', Revista Española de Cooperación y Desarrollo, N° 7, pp-127-141.
- BONK, Kathy; GRIGGS, Henry; TYNES, Emily, (1999): The Jossey - Bass Guide to strategic communications for nonprofits, San Francisco, Jossey-bass Publishers.
- CASTILLO ESPARCIA, Antonio,(2003): 'Public Relations in the Non-Governmental Organizations', European Public Relations News, Vol. 2, num. 4, pp. 19-30.
- CRESWELL, John, (1998): Qualitative inquiry and research design. Choosing among five traditions, Sage, Thousand Oaks.
- CHAPMAN, Jennifer; FISHER, Thomas, (2000): 'The effectiveness of NGO campaigning: lessons from practice', Development in Practice, Vol. 10, N° 2, mayo.
- DEACON, David, (1996): 'The voluntary sector in changing communication environment: a case study of non-official news sources', European Journal of Communication, Vol. 11 N° 2.
- EADE, Deborah; LIGTERINGEN, Ernst (eds.), (2004): El debate sobre el desarrollo y el futuro de las ONG, Barcelona, Cuadernos de cooperación, Intermón-Oxfam.
- EDWARDS, Michael, (1994): 'NGOs in the age of information', IDS Bulletin Institute of Development Studies, Vol. 25 (2).
- ERRO SALA, Javier; VENTURA, Javier, (2002): El trabajo de comunicación de las ONGDs en el País Vasco, Bilbao, Hegoa.
- ERRO SALA, Javier, (2002): Comunicación, desarrollo y ONGD, Bilbao, Hegoa.
- Et al., (1996): Conferencia Sur-Norte. Juntos para la erradicación de la pobreza, Barcelona, Colección documentos de Intermon.
- Et al., (1999): Sur y Comunicación, Una nueva cultura de la información, Barcelona, Icaria.
- FISAS, Vicenc, (1998): El lobby feroz. Las ONG ante el comercio de armas y el



desarme, Barcelona, Icaria.

GARCÍA HERRERO, Gustavo; RAMÍREZ NAVARRO, José Manuel, (2001): Imagen y comunicación en temas sociales, Zaragoza, Libros certeza.

GARCÍA IZQUIERDO, Bernardo, (1999): 'Análisis del sector de las ONGD españolas: Fortalezas, debilidades y retos', Boletín de Estudios Económicos, Vol. LIV N° 168, diciembre, pp. 557-582.

GARCIA IZQUIERDO, Bernardo, (1999): 'Las principales características estructurales de las ONGD de la Coordinadora de ONGD-España', Directorio de ONGD 1998, pp. 36-52.

GARCÍA IZQUIERDO, Bernardo, (1996): 'La gestión de la información para la mejora del intercambio entre una ONG y sus financiadores y colaboradores privados', Boletín de Estudios Económicos, Vol. LI N° 158-agos, pp. 209-229.

GAYTÁN, Juan Antonio; PIÑUEL, José Luis, (1998): Las técnicas de investigación en comunicación social. Elaboración y registro de datos, Madrid, Síntesis.

GÓMEZ GIL, Carlos, (2004): Las ONG en la globalización: estrategias, cambios y transformaciones de las ONG en la sociedad global, Barcelona, Icaria, Barcelona.

GONZÁLEZ LUIS, Hildegart,(2003): 'Comunicación para el Desarrollo: materia imprescindible en un mundo globalizado', en: LATORRE, Jorge; VARA, Alfonso; PÉREZ LATRE, Francisco (eds.), (2003), Profesionales para un futuro globalizado. Actas del XVII Congreso Internacional de Comunicación, Eunate, Pamplona, pp. 271-278.

GRUNG, James E.; HUNT, Todd, (2000), Dirección de Relaciones Públicas, Gestión, Madrid.

HERNÁNDEZ, Francisca; STOBBAERTS, 'Eric, (2001): Acción Humanitaria en España: visión de Médicos Sin Fronteras', Revista española de Desarrollo y Cooperación, N° 8 primavera verano.

JEREZ Ariel, (2001): 'Comunicación y ciudadanía. La visibilidad de los problemas sociales en los medios de comunicación como cuestión democrática', Pensamiento en Acción, N° 3, Cáritas, pp. 1-60.

JEREZ NOVARA, Ariel, (2000): La construcción comunicativa del desarrollo y la cooperación en España (1994-2000). La disputa discursiva entre las ONG los movimientos sociales y los medios de comunicación, tesis doctoral, Universidad Complutense, Madrid.

LEWIS David/ WALLACE Tina (eds.), (2000), New roles and relevance. Development NGOs and the challenge of change, Kumarian, EEUU.

LÓPEZ REY, José Antonio, (2001):Solidaridad y mercado, A Coruña, Netbiblo.

MÁRMOL, Charo, (2000): "Las ONGD y la comunicación", Folletos informativos/Manos Unidas, N° 11, pp. 30-32.

MARSHALL, Catherine; ROSSMAN, Gretchen B. (1995): Designing qualitative research, Sage, Thousand Oaks, 2º edición.

MARTINEZ INGLÉS, Amadeo, (2004): El ejército español: de poder fáctico a "ONG humanitaria", Vizcaya, Status Ediciones.

MARTÍNEZ SÁNCHEZ, Juan Luis, (1998): La imagen de las ONG de desarrollo. (Para ir dimesionando el Tercer Sector), Madrid, IEPALA.



MARTÍNEZ, Juan Luis, (1998): 'La imagen: variable estratégica para las ONGs', Boletín de Estudios Económicos, Vol. LIII N° 163, abril, pp. 171-190.

MARTÍNEZ, Juan Luis, (1994): 'Las organizaciones no lucrativas y la prestación de servicios de cooperación al desarrollo', Boletín de Estudios Económicos, Vol. XLIX N° 153-dic, pp. 405-415.

M Booth & Associates, (1995): Promoting issues and ideas: a guide to public relations for nonprofit organizations, The foundation center.

MINEAR, Larry.; SCOTT, Colin. WEISS, Thomas.G., (1996): The news media, civil war and humanitarian action, EEUU, Boulder.

MOELLER, Susan. D., (1999): Compassion fatigue: how the media sell disease, famine, war and death, New York, Routledge.

MONTRAVETA REXACH, Isabel; SÁNCHEZ PARODI, F. Gabriel; VALLS RIERA, Ricard, (2002): Como captar fondos con éxito. Manual para fundaciones, asociaciones y ONG, Barcelona, Fundación empresa y sociedad.

NOS ALDAS, Eloisa (ed.), (2002): Medios periodísticos, cooperación y acción humanitaria. ¿Relaciones imposibles?, Barcelona, Icaria.

OJINAGA RIUZ, Rosario, (2004): Emergencias humanitarias y derecho internacional: la asistencia a las víctimas, Valencia, Librería Tirant lo Blanch, pp. 275-612.