

---

# La profesionalización de los Directores de Comunicación de las ONG

Juan Pedro Molina Cañabate  
*Universidad Carlos III de Madrid*

## 1. LAS ONG, FUENTES DE INFORMACIÓN

Está fuera de toda duda la importancia de las Organizaciones no Gubernamentales como fuentes de información. Generan un sinfín de noticias y, a menudo, responden, objetan o complementan las informaciones emitidas por instituciones oficiales, creando, de este modo, una corriente de opinión alternativa.

Estas instituciones (maniataadas en muchos casos por presupuestos ínfimos y sustentadas gracias al esfuerzo de sus voluntarios) encuentran en la comunicación una herramienta indispensable para dar a conocer y desarrollar su trabajo. No es extraño, entonces, que se esfuercen por mantener relaciones fluidas con los periodistas e, incluso, tener muy en cuenta las opiniones y sugerencias que éstos les hacen. Una buena prueba de ello es que, en el momento de redactar esta comunicación, la Coordinadora de ONG para el Desarrollo, Congde, está enviando a los medios una encuesta (*Medios de comunicación y ONGD*) cuyos objetivos son, textualmente, “conocer la visión de los/as periodistas del trabajo comunicativo de las ONG; conocer lo que opinan sobre las propias informaciones que publican los medios; conocer propuestas de mejora de la relación entre ONG y medios; y conocer el interés de los periodistas en trabajar en el futuro para mejorar dicha relación”.

Las instituciones –en este caso, las ONG– quieren conocer la dinámica de los medios. Primero por necesidad y, segundo, porque quieren arrojar luz sobre muchos tópicos, quizá demasiados. Recientemente, se ha presentado el primer estudio realizado en nuestro país que desvela cuáles son las claves de las relaciones entre medios de comunicación, empresas e instituciones. El trabajo fue realizado por una conocida consultora de comunicación y una empresa de investigación

---

de mercado, y avalado, entre otras instituciones, por la Federación de Asociaciones de Periodistas de España, FAPE. En el prólogo, el presidente de la Federación recalca que una de las preocupaciones de FAPE “es conocer en profundidad el estado de la profesión, lo que piensan los periodistas de su propio trabajo y condición. Demasiadas leyendas urbanas y lugares comunes diluyen la percepción de la realidad y extravían por tanto como para conducir a estrategias equivocadas” (González Urbaneja, F., 2006).

El Director de Comunicación de una ONG, a menudo periodista, pieza fundamental a la hora de diseñar la Imagen Pública de una institución y piedra angular en la relación con los medios, no se libra de estas “leyendas urbanas” a las que alude el presidente de la FAPE. Quizá el estereotipo más recurrente sea verle como un gran maestro de ceremonias o relaciones públicas que basa la estrategia de su trabajo en fomentar la empatía con distintos públicos. La realidad, evidentemente, va más allá. El Dircom es el responsable de la Imagen Pública de una institución y su importancia radica en tener la “capacidad para traducir la estrategia global de la empresa —su proyecto— a un esquema de Imagen que debe ser desarrollado y controlado a través de técnicas de comunicación” (Villafañe, J., 2002: 201). Las funciones del Dircom generalmente son tres: “la elaboración del Manual de Gestión Comunicativa [...], el rol de portavoz [...] y la dirección personal del programa de comunicación del Presidente [...]” (Villafañe, J., 2002: 202).

El Director de Comunicación es, en sí mismo, el mensaje (Álvarez, T., Caballero, M., 2004: 97), y su responsabilidad sobre la Imagen de la entidad para la que trabaja es tal, que algunos teóricos abogan por denominarlo Director de Imagen y no de Comunicación (Villafañe, J., 2002: 201). Ahí, en esta responsabilidad, es donde encuentra su primera limitación porque “la imagen no es un recurso de la empresa [en este caso, Institución] y, por tanto, ésta no puede manipularla fácilmente y comunicarla a sus públicos, sino que es algo que está en los públicos y, por ello, es incontrolable en gran medida” (Capirotti, P., 1999: 130). Además, la labor del director de Comunicación se vuelve ímproba, casi sin fin, “porque cada público posee una imagen corporativa propia de una organización, que difiere de la existente en otros públicos de la misma compañía. Por lo tanto, podemos decir que no existe una imagen corporativa única, sino una multiplicidad de imágenes corporativas de una empresa, correspondientes a cada uno de los públicos con los que interactúa la organización” (Capirotti, P., 1999: 130).

Antes de empezar a escribir este texto, envié un cuestionario privado a responsables de comunicación de un significativo número de ONG para conocer la opinión que ellos y ellas tenían de su trabajo. El resultado no puede considerarse científico, pues el número de respuestas fue escaso. Sin embargo, las opiniones de profesionales que aquí reflejadas tienen un interesante valor ilustrativo.

## 2. CUALIDADES DEL DIRCOM DE UNA ONG

Los profesionales de las ONG coinciden al señalar aspectos más humanos del perfil del Dircom de este tipo de Instituciones. Esther Díez, responsable de Comunicación de la Plataforma del Voluntariado en España, señala “la capacidad de imaginación para suplir con ingenio la falta de recursos. También es importante —añade— la capacidad de negociación para sacar las mejores condiciones a los escasos planes de publicidad, de capacitación docente para seguir enseñando la importancia de la comunicación en la sociedad de la información sin caer en el desaliento y la paciencia para seguir escuchando aquello de que *‘bueno, cuando nos concedan el proyecto pon-*

---

*dremos a un/a estudiante de periodismo para que haga las notas de prensa', siempre confundiendo gabinete de comunicación con gabinete de prensa".*

Díez califica el papel del Dircom de una ONG como "determinante". "El trabajo profesional del Dircom –asegura– condiciona la gestión de la imagen de las ONG. Saber canalizar la marca, implantar políticas de comunicación, elaborar con eficacia e imaginación la planificación de medios y desarrollar una comunicación interna fluida entre los miembros de la organización es imprescindible para que la ONG pueda realizar una gestión positiva de su imagen ante la sociedad". Díez asegura, además, que "cuando un Dircom hace su trabajo de manera profesional y con medios repercute en una gestión positiva de la imagen de la ONG, lo que significa una optimización del reflejo de la misma en la sociedad. Y cuando se consigue esto, la reputación corporativa sube enteros, lo que permite aumentar los cauces de financiación y permite conseguir mayor número de objetivos. En cualquier caso, la función de los Dircom es determinante no sólo para el tercer sector sino para cualquier otro que necesite una proyección en la sociedad".

Alma Pérez, de Codespa, destaca en primer lugar la "sensibilidad social". "Hablar de los beneficiarios de una ONG y de los problemas y vivencias que les afectan –comenta– es una gran responsabilidad. Parte de la visión que tienen los españoles de las gentes y comunidades de los países en desarrollo es responsabilidad de los Dircom de las ONG. Por tanto, es necesario tener esta visión y ser consciente de los impactos que tiene la línea de comunicación que elegimos".

Pérez no se olvida de las cualidades comunes en todos los Dircom: "El conocimiento de los medios de comunicación, la agenda de éstos y las dinámicas de los periodistas. Junto a esto, todos los aspectos propios de la comunicación institucional y la comunicación interna. Es necesaria una formación global en comunicación, de dentro hacia fuera".

Javier Ochoa, de Cideal, cree que "un buen director de comunicación puede influir bastante en la imagen de una ONG, inculcando determinados criterios y hábitos comunicativos. Ahora bien, un director de comunicación no puede 'inventarse' una imagen positiva ficticia. La comunicación tiene que responder a la realidad de las organizaciones".

### **3. MAYOR PROFESIONALIZACIÓN**

No es nuevo que distintos expertos aboguen por una mayor profesionalidad de los responsables de la comunicación en las instituciones: "Con frecuencia, la penuria de medios económicos o razones de sintonía u obediencia política hacen que personas con escasa capacitación se encarguen de las tareas comunicativas. Esto posibilita que el gabinete de comunicación sólo sirva para salir del paso o mantenerse a la defensiva. Es otra forma de perder el liderazgo o hundirse en la más absoluta mediocridad" (Álvarez, T., Caballero, M., 2004: 145).

Lo que parece estar claro para los profesionales de la comunicación de las ONG es que se aprecia una creciente profesionalización y preparación en la figura del Dircom de este tipo de instituciones.

"En los últimos años se ha notado una mayor preparación y profesionalización en toda el área de comunicación de las ONG –asegura Marta Caravantes, responsable de Comunicación de Congde–. La mayoría son periodistas con años de trayectoria tanto en medios de comunicación como en organizaciones sociales". Por su parte, Celia Fustes, de Proyecto Hombre, cree que "esto repercute en la comunicación; ahora ya no se discute que comunicar lo que se hace es

---

una parte más dentro de la propia labor social. La comunicación se asume en las organizaciones y se convierte en una apuesta de futuro, pero hay que saber manejarse en este sector tan peculiar”.

Según Esther Díez, “no hay que olvidar que las ONG suelen ser organizaciones sin muchos recursos económicos y parece que no es prioritario utilizarlos en un buen gabinete de comunicación. Se ha venido utilizando a voluntarios para cubrir esas necesidades sin tener en cuenta que la comunicación, la gestión positiva de la imagen es el 50% del éxito de los planes de cualquier organización, gubernamental o no gubernamental. Poco a poco, los gabinetes van cubriéndose con periodistas aunque echo en falta, en muchas ocasiones, que dichos periodistas no hayan pasado por ninguna redacción y simplemente han encaminado sus pasos profesionales a los gabinetes por falta de salidas y no por vocación”.

#### **4. PROBLEMAS POR TRABAJAR CON INFORMACIÓN “ALTERNATIVA”**

Los Dircom de las ONG deben enfrentarse a un problema adicional: la información que emiten y la imagen de la que son responsables son, a menudo, “alternativas”, heterodoxas, diferentes, a veces radicales o políticamente no correctas, avaladas sólo por una minoría y, además, en muchos casos, totalmente contrarias a la Administración o la corriente general de opinión.

Esther Díez cuenta que, “muchas veces, la información que queremos que los medios refleje no es lo suficientemente atractiva y recurro a ser fuente de información de temas relacionados con el tercer sector (en mi caso con voluntariado) para facilitar al compañero su trabajo. Eso permite que haya más facilidad para que los periodistas hagan o defiendan tus temas con más interés ante el jefe/a de sección o redactor/a jefe. En cualquier caso, la comunicación del tercer sector pasa porque los medios tengan una mayor sensibilización sobre la importancia de los temas que generamos y podamos tener un hueco propio sin necesidad de luchar a brazo partido por él”.

Según Alma Pérez, “los medios se manejan por unas agendas que determinan que es publicable y que no. Es difícil romper con eso porque ellos mismos están condicionados por la competencia y otras dinámicas de trabajo. Desde mi punto de vista hay que conocer bien “qué vende” en los medios y usar ese modelo para reconducirlo un poco y llegar con la información que consideramos importantes”.

#### **5. FORMACIÓN**

En un sector como el de la Comunicación, con una competencia cada vez mayor, y en el que sus agentes son víctimas en muchos casos de clichés y lugares comunes que poco tiene que ver en la realidad, la solución pasa, al menos en un primer momento, en que los profesionales hayan recibido una buena formación universitaria. Comparto la opinión de Joan Costa, cuando parcela la enseñanza de la Comunicación en dos áreas (Psicosociología y Tecnología) y cuando asegura que “al director de comunicación le interesará especialmente la primera, que es la que presenta déficits en las empresas. La segunda es cuestión de técnicos, y el director de comunicación no es un técnico ni un especialista, sino un estratega y un generalista polivalente” (Costa, J., 2001: 261). Según Costa, entre las disciplinas que no deben ser ajenas al Dircom se encuentran la Semiótica, la Gestión de Empresas o el Marketing Estratégico.

---

Alma Pérez, de Codespa, afirma que “el responsable de comunicación, especialmente el de las ONG, necesita contar con una base intelectual que le permita hacer un análisis apropiado y profundo de los temas sociales que tratan y divulgan las ONG. El cometido de las ONG es muy sensible y conlleva tratar asuntos de impacto social, político y económico que requieren de sensibilidad y formación”.

Por su parte, Esther Díez cree que la formación universitaria es “absolutamente imprescindible”. Incluso va más allá: “Acabar con el intrusismo supone aumentar la profesionalización del sector y, me atrevería a decir más, se necesitaría una colegiación para poder ejercer cualquiera de los aspectos que conforman la comunicación. Con mayores y mejores profesionales de la comunicación, las ONG podrían optimizar sus recursos y acortar las distancias que aún les separa de la sociedad, lo que redundaría en la consecución de sus objetivos de una manera más clara y directa”.

## 6. CONCLUSIONES

Si tenemos en cuenta de que el Director de Comunicación es el responsable de la Imagen de una Institución y que, incluso, como hemos visto antes, por identificación a veces “él es el mensaje”, las Instituciones deben profesionalizar este cargo para mejorar su Imagen Pública. La profesionalización no empieza en el momento de su inserción laboral, sino que debe empezar desde la Universidad dotando de sentido a una disciplina como la Comunicación Institucional y enterrando, poco a poco, el estereotipo de que ésta se basa, sobre todo, en las relaciones públicas.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ÁLVAREZ, T., CABALLERO, M. (2004): *Vendedores de imagen. Los retos de los nuevos gabinetes de comunicación*, Barcelona, Paidós. 2ª edición.

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

COSTA, J. (2001): *Imagen corporativa en el siglo XXI*, Buenos Aires, La Crujía.

GONZÁLEZ URBANEJA, F. (2006): “Prólogo” en: *Periodistas, Empresas e Instituciones. Claves de una relación necesaria*, Madrid, Estudio de Comunicación y Demométrica.

VILLAFÁÑE, J. (2002): *Imagen Positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas*, Madrid, Pirámide.