

Treball de Fi de Grau

Títol

Autoria

Professorat tutor

Grau

Tipus de TFG

Data

Facultat de Ciències de la Comunicació

Full resum del TFG

Títol del Treball Fi de Grau:

Català:

Castellà:

Anglès:

Autoria:

**Professorat
tutor:**

Curs:

Grau:

Paraules clau (mínim 3)

Català:

Castellà:

Anglès:

Resum del Treball Fi de Grau (extensió màxima 100 paraules)

Català:

Castellà:

Anglès:

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	1
2. MARCO TEÓRICO.....	5
2. 1. La Comunicación Institucional y Corporativa.....	5
2. 1. 1. Origen y definición de la Comunicación Corporativa.....	5
2. 1. 2. La dimensión institucional de la Comunicación Corporativa.....	11
2. 1. 3. El Departamento de Comunicación y sus funciones.....	13
2. 1. 4. La comunicación corporativa y la imagen corporativa a través de la identidad.....	16
2. 1. 5. La reputación y la responsabilidad social corporativa.....	21
2. 1. 5. 1. El papel de las ONG en la reputación de las organizaciones.....	27
2. 2. El Plan de Comunicación.....	28
2. 2. 1. El Plan Integral de Comunicación.....	29
2. 2. 2. Misión, visión y cultura.....	35
2. 2. 3. La estrategia de comunicación.....	36
2. 2. 3. 1. Los objetivos de comunicación.....	36
2. 2. 3. 2. Públicos, canal y mensaje.....	38
2. 2. 3. 3. El mapa de públicos.....	41
2. 2. 4. La auditoría de comunicación.....	44

2. 3. Comunicación de Crisis.....	46
2. 3. 1. Las crisis y sus características.....	46
2. 3. 2. El Plan de Comunicación de Crisis.....	51
3. ANÁLISIS.....	70
3.1. Análisis del Zoo de Barcelona.....	70
3. 1. 1. ¿Qué es el Zoo de Barcelona?.....	70
3. 1. 2. Una institución emblemática e histórica.....	70
3. 1. 3. El Zoo del siglo XXI.....	74
3. 1. 4. Puesta en marcha y primeras iniciativas.....	78
3. 1. 5. Crisis en el Zoo de Barcelona.....	80
3. 1. 6. El descontento de la plantilla.....	87
3. 1. 7. Controversia entre expertos y animalistas.....	92
3. 1. 8. Un problema de comunicación tridimensional.....	95
3. 2. Análisis del Oceanogràfic de Valencia.....	105
3. 2. 1. ¿Qué es el Oceanogràfic de Valencia?.....	105
3. 2. 2. Un pasado turbio.....	107
3. 2. 3. Un acuario con prestigio internacional.....	109
3. 2. 4. El éxito de Oceanogràfic en cifras.....	114
3. 2. 5. La Comunicación de Oceanogràfic.....	116
3. 3. Análisis de la Reserva Africana Sigean.....	117
3. 3. 1. ¿Qué es la Reserva africana Sigean?.....	117
3. 3. 2. Los pilares de la Reserva.....	118
3. 3. 3. Un parque bien valorado en la red.....	121

3. 3. 4. Crisis ocasionada por las lluvias.....	122
3. 3. 5. Y a pesar de todo, un parque querido.....	126
3. 3. 6. La Comunicación en la Reserva.....	128
4. PLAN DE COMUNICACIÓN DE CRISIS.....	129
4. 1. Tipo de crisis.....	129
4. 2. El Plan de Comunicación de Crisis.....	130
4. 2. 1. Filosofía del Zoo de Barcelona.....	131
4. 2. 2. Investigación previa.....	132
4. 2. 2. 1. Análisis DAFO del Zoo de Barcelona.....	132
4. 2. 3. Objetivos de comunicación.....	136
4. 2. 4. Mapa de públicos del Zoo.....	137
4. 2. 4. 1. Identificación de los públicos prioritarios.....	139
4. 2. 5. Estrategias de comunicación.....	140
4. 2. 6. Constitución del Comité de Crisis.....	141
4. 2. 7. Acciones de comunicación.....	142
4. 2. 7. 1. Acciones para la crisis actual.....	143
4. 2. 7. 2. Acciones de prevención para potenciales crisis.....	153
4. 2. 8. Medios de comunicación.....	154
4. 2. 8. 1. Herramientas.....	154
4. 3. Postcrisis y seguimiento.....	155
5. CONCLUSIONES.....	158
6. BIBLIOGRAFÍA.....	160

7. ANEXOS.....	177
7.1. Anexo 1: Transcripción de la entrevista a un cuidador de animales del Zoo de Barcelona.....	177
7. 2. Anexo 2: Transcripción de la entrevista a una miembro de la Plataforma ZOOXXI (Fundación Franz Weber y LIBERA!)......	184
7. 3. Anexo 3: Transcripción de la entrevista a Ana María Enrique, experta en Comunicación de Crisis.....	189
7. 4. Anexo 4: Modelo de entrevista con el Departamento de Comunicación del Zoo de Barcelona (B:SM).....	198
7. 5. Anexo 5: Modelo de entrevista con el Departamento de Comunicación de Oceanogràfic de Valencia.....	201
7. 6. Anexo 6: Modelo de entrevista con el Departamento de Comunicación de la Réserve Africaine de Sigean.....	202
7. 7. Anexo 7: Análisis de las noticias publicadas por el Oceanogràfic de Valencia.....	203
7. 8. Anexo 8: Análisis de las noticias publicadas por la Réserve Africaine de Sigean.....	210
7. 9. Anexo 9: Agenda de contactos de Medios de Comunicación.....	214
7. 10. Anexo 10: Agenda de contactos con otras instituciones.....	219

1. INTRODUCCIÓN

En los últimos años, el Zoo de la ciudad de Barcelona está sufriendo una importante decadencia hasta tal punto que, muchos medios de comunicación e incluso altos cargos de la misma entidad, han confirmado un posible cierre a medio plazo. Las últimas iniciativas aprobadas por el Ayuntamiento de Barcelona, como la iniciativa ZOOXXI, las potentes campañas de las organizaciones animalistas y una comunicación poco efectiva con la sociedad barcelonesa por parte de la entidad son algunos de los factores que han hecho que el Zoo pueda cerrar sus puertas. Opiniones que se pueden apreciar en las redes sociales y los medios de comunicación consideran el Zoo de Barcelona un espacio anacrónico y sin ningún sentido en la sociedad en la que vivimos actualmente.

Por todo ello, el número de visitantes ha sufrido un fuerte descenso, los recursos son cada vez más limitados por el poco tráfico de visitas y las subvenciones públicas que reciben son escasas o, en todo caso, insuficientes para revertir la situación actual. Así, el recinto sufre una decadencia que lo aleja de las épocas de esplendor de las que había disfrutado décadas atrás. En el ámbito de la comunicación, se puede afirmar que la situación del Zoo de Barcelona está pasando por un claro ejemplo de comunicación de crisis.

Por todo ello, el objetivo de este proyecto es elaborar y presentar un Plan de Comunicación de Crisis para revertir la frágil situación por la que atraviesa el Zoo de Barcelona, adaptado a las necesidades y contexto de la crisis por la que atraviesa. Para elaborar dicho Plan, presento, en el siguiente orden, un estudio sobre el ámbito teórico de la comunicación corporativa y de la comunicación de crisis. Posteriormente, he analizado el Zoo de Barcelona como institución, así como la comunicación que establece con sus públicos; también he hecho un análisis de otros dos parques zoológicos para realizar una comparativa, el Oceanogràfic de Valencia y la Réserve Africaine de Sigean. De este modo, mi propuesta de Plan de Comunicación de Crisis

está basada en la información recogida y analizada en sus previos apartados. Por último, presento la exposición de mis conclusiones.

Personalmente, la motivación que me ha inspirado a realizar este proyecto es el hecho de que el exhibicionismo de animales, tan fuertemente criminalizado por parte de la sociedad y de grupos activistas, solo es una pequeña parte de la actividad que lleva a cabo el Zoo de Barcelona. Sin embargo, la institución también desarrolla una importante labor en torno al respeto animal y a su bienestar, colaborando y promoviendo campañas locales, nacionales e internacionales para la protección, conservación y recuperación de especies, aunque estas tienden a ser poco visibles por la sociedad. Por este motivo, considero que la imagen pública del parque no se ajusta a lo que realmente es y hace.

Limitaciones del proyecto:

El Zoo de Barcelona

Desafortunadamente, han sido varias las limitaciones que han condicionado el grado de información procedente de las diferentes instituciones objeto de estudio de esta proyecto, así como el nivel de profundidad en la construcción del mismo. Para empezar, la principal y mayor barrera con la que me he encontrado ha sido la impuesta por el mismo Zoo al negarse a proporcionarme información sobre el funcionamiento de la institución.

Intenté contactar, sin éxito, con el zoológico a través de correo electrónico. Después de esperar un tiempo prudencial y ver que no obtenía respuesta alguna por parte del Zoo, decidí presentarme presencialmente. Me recibieron el responsable de prensa y del Departamento de Educación y me comunicaron que habían leído mis correos, pero que no me habían respondido porque no podían darme información corporativa. Por otra parte, también ha condicionado el contenido el hecho de que el trabajador del

parque que accedió a ser entrevistado para este proyecto no haya querido ser identificado a través de ningún tipo de información que hiciera referencia a él.

La Réserve Africaine de Sigean y Oceanogràfic de Valencia

La comunicación con las otras instituciones zoológicas tampoco ha sido fácil. En relación con la Réserve Africaine de Sigean, mi intención era poder realizar una entrevista por vía telemática con los responsables de comunicación. Desafortunadamente, un miembro del Departamento de Comunicación me comunicó que el volumen de trabajo diario del parque, juntamente con las múltiples solicitudes de colaboración en trabajos académicos recibidas, no les permite responder a entrevistas con frecuencia, por lo que también se mostraron indisponibles a participar en este proyecto.

Con Oceanogràfic se produjo una situación similar; después de insistir en varias ocasiones a través del *email* y de llamadas telefónicas en la solicitud de una entrevista, su responsable de Comunicación me informó que para poder participar en mi proyecto necesitaba tramitar un convenio entre mi universidad y Oceanogràfic.

Crisis sanitaria por el Covid-19

Con el parón del país que ha supuesto la crisis sanitaria causada por el Covid-19, ha sido imposible realizar ningún tipo de trámite entre la universidad y otras instituciones, puesto que sus actividades están paradas en el momento de la elaboración de este proyecto. De este modo, en vista de la situación y de la imposibilidad de obtener información directa de ninguna de las instituciones zoológicas, decidimos con mi tutora hacer un análisis de las noticias que publicaban la Réserve Africaine de Sigean y el Oceanogràfic de Valencia como manera de analizar su comunicación con sus públicos externos.

Finalmente, quiero remarcar que este proyecto trabaja sobre la realidad del Zoo anterior a la crisis sanitaria del Covid-19 que ha afectado a todas las instituciones del

país, incluyendo este parque zoológico, el cual ha tenido que cerrar sus puertas al público y todas las actividades al margen del cuidado diario de los animales han quedado paradas. De este modo, en el Plan de Comunicación de Crisis y en el análisis de la institución no se hace referencia ni se plantean acciones teniendo cuenta la crisis por el Covid-19 y los efectos presentes y futuros que sobre el Zoo de Barcelona pueda tener.

2. MARCO TEÓRICO

2. 1. La Comunicación Institucional y Corporativa

2. 1. 1. Origen y definición de la Comunicación Corporativa

El publicista y especialista en Comunicación Empresarial e Institucional, Jordi Ventura (2000), considera que la importancia de la Comunicación Corporativa como potente herramienta para las empresas se produce cuando el prestigioso periódico americano *Financial Times* publicó en 1979 un artículo en el cual presentaba “los principales grupos que componen el entorno de cualquier empresa”. Teniendo en cuenta el prestigio de este periódico, el hecho de que ofreciera una información que giraba en torno a la comunicación empresarial no era algo casual, sino que significaba el inicio de un fenómeno que iba “más allá de su propia dimensión comunicativa” y que se consideraría como un “pilar fundamental para el desarrollo del futuro de las empresas”¹.

De hecho, la Comunicación Empresarial ha sido considerada para las empresas un instrumento de primera necesidad, que en sus orígenes la utilizaban las compañías para identificar sus productos y a sí mismas a través de diferentes tipos de letras y marcas. Es decir, mediante distintos elementos estéticos de diseño, las empresas buscaban ofrecer elementos diferenciadores que les conferían identidad propia, señala Ventura².

Según el publicista, la Comunicación Corporativa “es una forma de entender y aproximar a los públicos la actividad comercial de la empresa”. Para definirla es indispensable hacer referencia a dos aspectos: la naturaleza de los contenidos y los objetivos de la comunicación. El primer aspecto gira siempre en torno a la propia

¹ AA. VV. -varios autores-. (2001). *Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional*. Barcelona: Gestión 2000. Pág. 162 y 163.

² AA. VV. -varios autores-. (2001). *Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional*. Barcelona: Gestión 2000. Pág. 162 y 163.

empresa, de modo que los contenidos tienen que ofrecer “una percepción íntegra de la globalidad de la empresa”. Con este fin, se deben apreciar en ellos referencias a los proyectos, al tipo de relación con sus públicos, la manera de llevar a cabo su actividad comercial, entre otros factores que hablan de la forma de hacer de la propia organización que tengan interés público³.

Los objetivos los define la misma empresa y, tal y como asegura Ventura, “pueden conseguirse mediante la transmisión de toda la información posible sobre las realidades de la compañía”, esto es “la difusión de estas realidades hacia todos sus públicos, de manera que (...), pasen de su ámbito privado a la dimensión pública en su sentido más amplio”. Cumplir con estas dos vertientes de la Comunicación Corporativa, significa que las empresas no solo deben ocuparse de las acciones que forman parte esencialmente del marketing, tales como la producción y técnicas de comercialización del producto, sino que también tienen que identificar las realidades de la organización que tengan interés, conocerlas y difundirlas.⁴

Por su parte, el periodista especializado en Comunicación Corporativa, Benito Castro, la define como la rama de las organizaciones “que gestiona intangibles de la empresa en esa doble perspectiva, interna y externa, y desde una visión globalizadora. Gestiona pues intangibles que, de un lado, tienen que ver con la motivación de los componentes de la organización, y, del otro, con el análisis de la percepción que tienen los consumidores a través del diálogo con el entorno.”⁵ Además, el periodista apunta que esta disciplina es “como un paraguas bajo el que se van a resguardar acciones que tienen sus propias singularidades: actos de relaciones públicas, relaciones con los medios, comunicación financiera, desarrollo de la identidad corporativa, comunicación de crisis, etc. Esto nos demuestra que, siendo la Comunicación

³ AA. VV. -varios autores-. (2001). *Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional*. Barcelona: Gestión 2000. Pág. 164 y 165.

⁴ AA. VV. -varios autores-. (2001). *Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional*. Barcelona: Gestión 2000. Pág. 165.

⁵ Castro, Benito. (2007). *El auge de la Comunicación Corporativa*. Pág. 32. Recuperado de: <https://robertoigarza.files.wordpress.com/2008/11/lib-el-auge-de-la-comcorporativa-castro-2007.pdf>

Corporativa una especialidad, existen otras subespecialidades que pueden trabajar acatando una estrategia global.”⁶

Castro también añade que “la Comunicación Corporativa dentro del grandioso y variado universo genérico de la comunicación, se puede convertir hoy en día en la respuesta adecuada para la empresa o para cualquier otra modalidad de organización que trabaje en un entorno en el que, por necesidad, se establezcan muchos lazos a la hora de acometer sus tareas. La Comunicación Corporativa es hoy por hoy la herramienta estratégica necesaria para lograr un valor añadido que diferencie a la empresa dentro del entorno competitivo”⁷, confirma el periodista.⁸

Castro hace hincapié en lo que él considera los dos pilares de la Comunicación Corporativa: la Comunicación Interna y la Comunicación Externa. Esta última hace referencia a “la gestión de la imagen que nuestra empresa quiere ofrecer al mercado o a la sociedad, con la idea de que tal gestión se traduzca en resultados”. Si hablamos de Comunicación Interna, el autor asegura que “si contemplamos el organigrama tradicional de una empresa con una actividad igualmente tradicional, podemos afirmar que la Comunicación Interna conecta las direcciones de Comunicación Corporativa y de Recursos Humanos, a las que habría que unir la Dirección Técnica, que sería la encargada de desarrollar la infraestructura informática básica que facilite la comunicación en el interior de las empresas, esto es, las Intranets. El grado de conexión de este triángulo estará orquestado, como ocurre también en la Comunicación Externa, por la batuta de la Dirección General” y el último fin de ambas comunicaciones es conseguir los niveles de rentabilidad fijados por la corporación.⁹

⁶ Castro, Benito. (2007). *El auge de la Comunicación Corporativa*. Pág. 19. Recuperado de: <https://robertoigarza.files.wordpress.com/2008/11/lib-el-auge-de-la-comcorporativa-castro-2007.pdf>

⁷ Castro, Benito. (2007). *El auge de la Comunicación Corporativa*. Pág.16. Recuperado de: <https://robertoigarza.files.wordpress.com/2008/11/lib-el-auge-de-la-comcorporativa-castro-2007.pdf>

⁸ Castro, Benito. (2007). *El auge de la Comunicación Corporativa*. Pág.16. Recuperado de: <https://robertoigarza.files.wordpress.com/2008/11/lib-el-auge-de-la-comcorporativa-castro-2007.pdf>

⁹ Castro, Benito. (2007). *El auge de la Comunicación Corporativa*. Pág.17. Recuperado de: <https://robertoigarza.files.wordpress.com/2008/11/lib-el-auge-de-la-comcorporativa-castro-2007.pdf>

Asimismo, Castro remarca la coherencia como valor fundamental que debe aplicar la Comunicación Corporativa en todas sus acciones: “Coherencia significa que los mensajes internos, considerados como objetivos a alcanzar, se transforman en las razones externas que sirven para convencer al mercado y, a su vez, lograr los resultados empresariales previstos. Es decir, las mismas ideas que sirven para movilizar dentro, adaptadas adecuadamente, son las que valen para convencer fuera”. El periodista también determina que el principio para comenzar a construir estrategias que consigan lograr el anterior propósito es que la empresa tenga una estructura interna organizada y sólida, para que después esto se transmita en el exterior y, tal y como indica Castro, “ganar fuera”. ¹⁰

En la conferencia inaugural del Primer Congreso de Comunicación Corporativa que se celebró en Madrid en 1994, el Presidente de CIAC Europa, Joan Costa, definió en su ponencia una serie de principios que hacían referencia al contenido corporativo de las empresas desde la dimensión del servicio, entendido como la calidad en todas las modalidades de actuación comercial de las organizaciones. Estos son algunos de los principios que proponía Costa¹¹:

- “Servir es lo contrario de dominar: conlleva, por tanto, una actitud orientada al cliente, al mercado, a la opinión pública y a la sociedad.”
- “El servicio es comunicación y la comunicación es servicio: el servicio es inmaterial, intangible, es un flujo y una relación entre el público y la empresa. El servicio implica acciones y secuencias y éstas son indispensables de la comunicación. Ellas mismas son *comunicación*, de igual modo que la comunicación es una forma de *acción*.
- “Lo verdaderamente importante es asegurar la continuidad de las relaciones entre cliente y empresa: es más importante consolidar las relaciones que la promoción de los servicios. Estas relaciones son más decisivas que los precios

¹⁰ Castro, Benito. (2007). *El auge de la Comunicación Corporativa*. Pág. 21. Recuperado de: <https://robertoigarza.files.wordpress.com/2008/11/lib-el-auge-de-la-comcorporativa-castro-2007.pdf>

¹¹ AA. VV. -varios autores-. (2001). *Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional*. Barcelona: Gestión 2000. Pág. 173.

bajos, las promociones o la tecnología más avanzada. Los cambios en el mercado pueden modificar los precios y la tecnología pero las relaciones estrechas pueden durar toda la vida”.

- “El servicio es diferenciador: por consiguiente, constituye un elemento estratégico de primer orden. La diferencia cualitativa es la que aporta el valor añadido al producto. En lugar de competir bajando los precios es mejor competir añadiendo valor. Esto diferencia el servicio y justifica su precio”¹².

Benito Castro añade una serie de actividades que son propias de la Comunicación Corporativa:¹³

Actividades de la Comunicación Interna:

- a) Diseño de la cultura corporativa: definir la filosofía de la organización y sus puntos fuertes y débiles.
- b) Diseño de la identidad corporativa: desarrollo de los logotipos y señas que caractericen e identifiquen a la empresa.
- c) Gestión de los contenidos de Intranet.
- d) Elaboración de publicaciones internas.
- e) Asesoría del líder de la organización.
- f) Gestión de los tablones de anuncios.
- g) Organización de reuniones y elaboración de documentos internos relativos a la situación de la Comunicación y sus aplicaciones.

¹² Costa, Joan. “Conferencia Inaugural del Primer Congreso de Comunicación Corporativa”. ACEI. Madrid mayo 1994.

¹³ Castro, Benito. (2007). *El auge de la Comunicación Corporativa*. Pág. 28 y 29. Recuperado de: <https://robertoigarza.files.wordpress.com/2008/11/lib-el-auge-de-la-comcorporativa-castro-2007.pdf>

Actividades de la Comunicación Externa:

- a) Relación con los medios de comunicación: redacción de notas de prensa, organización de reuniones con periodistas y ruedas de prensa, definir y formar el portavoz, etc.
- b) Gestión de la publicidad: organizar la coordinación de los mensajes publicitarios.
- c) Gestión de los contenidos corporativos en Internet.
- d) Gestión de la Responsabilidad Social Corporativa.
- e) Relaciones institucionales.
- f) Patrocinio y mecenazgo.
- g) Diseño y ejecución de eventos.
- h) Apoyo a las tareas de Marketing.

Castro remarca la importancia de la Comunicación Corporativa en las organizaciones argumentando que “a la hora de buscar las razones del por qué una empresa consigue buenos resultados, podemos encontrar muchas: un buen producto, una buena administración, una exitosa política comercial o, incluso, un auténtico liderazgo... Sin embargo, no es nada habitual reconocer que se han dado unos niveles de comunicación óptimos y éstos han favorecido la obtención de unos logros positivos. Por el contrario, se oye con cierta asiduidad, cuando detectamos un fracaso, que *la comunicación ha fallado*. Es necesario, visto lo visto, reforzar la idea de que es imposible que haya éxito sin una comunicación adecuada, de uno u otro estilo. Resulta evidente que nadie consigue nada si no comunica.” Por este motivo, “asumir con plenitud la gestión de la Comunicación Corporativa como vehículo adecuado para poder alcanzar unos objetivos de rentabilidad es algo esencial”, concluye.¹⁴

¹⁴ Castro, Benito. (2007). *El auge de la Comunicación Corporativa*. Pág. 43 y 44. Recuperado de: <https://robertoigarza.files.wordpress.com/2008/11/lib-el-auge-de-la-comcorporativa-castro-2007.pdf>

Sin embargo, la académica e investigadora de la Universidad Autónoma de Barcelona especializada en Comunicación Empresarial e Institucional y autora de distintos artículos sobre este ámbito publicados en revistas científicas, Ana María Enrique, señala en una entrevista realizada por la autora de este proyecto que la comunicación “no puede resolver un problema de administración y gestión de empresa. Lo que sí que puede hacer esta disciplina es que, en cuanto se da una situación normal de actividad en la que los objetivos se alcanzan pero llega un problema y se bloquea esa actividad, funciona como una herramienta eficiente para afrontarlo y salir de esta situación. La comunicación da soluciones en términos de posicionamiento y de imagen si el resto de actividad empresarial sí que funciona y plantea qué estrategia podemos aplicar para cambiar esa imagen u opinión negativa que estamos teniendo con nuestros *stakeholders*” o públicos.

2. 1. 2. La dimensión institucional de la Comunicación Corporativa

Jordi Ventura también considera la dimensión institucional como esfera a tener en cuenta en la comunicación porque, puesto que la empresa convive y está inmersa en un entorno social, está condicionada a establecer un contenido relacional con la sociedad que la rodea. Esto es, “añadir a *lo que hago* y a *cómo lo hago* un nuevo concepto, *qué interés público tiene (...)*. Este nivel dimensional institucional viene a representar la ubicación de la empresa en la ciudad”. Asimismo- continúa el publicista-, “da un sentido social a la empresa y desarrolla una adaptación al entorno”. En este sentido, vale la pena remarcar que las entidades no pueden dar la espalda a los problemas sociales existentes, ya que vivimos en un contexto de globalidad, pero sin actuar como “solucionadoras de las carencias sociales”, tampoco pueden mantenerse al margen¹⁵.

Esta última idea está relacionada con el compromiso y las responsabilidades sociales que debe asumir la compañía en sus acciones en el sentido más amplio y que, según

¹⁵ AA. VV. -varios autores-. (2001). *Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional*. Barcelona: Gestión 2000. Pág. 185.

Ventura, deben integrarse en su *manera de estar* y formar parte de su *manera de ser*. De modo que, “si la empresa quiere convertirse en institución lo ha de desear de verdad”. Tal y como indica el experto, la esencia de la dimensión institucional radica en las relaciones y el compromiso con los entornos. Sin embargo, estos propósitos deben convivir con los planteamientos comerciales de la entidad para que puede desarrollar su actividad con regularidad, ya que “la empresa por encima de todo ha de seguir siendo empresa”¹⁶.

Para el consultor de Comunicación y profesor universitario Carlos Sotelo Enríquez la institución es una organización social en la cual se “encuentran personas que participan en un proyecto común y que exponen sus ideas y puntos de vista, discuten y acuerdan para llegar a una forma definitiva en la cual quedarán expresados la manera de organizarse, la actividad y los fines. Cuando la institución sigue su curso, los actos comunicativos no desempeñan un papel menos relevante. Los promotores tienen que hacer saber al resto de los miembros del conjunto cuáles son los principios por ellos establecidos”. A su vez, las demás personas también “aportan su visión particular de las ideas puestas en común y contribuyen a crearlas, lo cual es percibido por quienes dirigen la institución.”¹⁷

En la misma línea de Ventura, Sotelo también añade que “cualquier entidad humana no actúa aislada del resto de órganos sociales, sino que se inserta entre los límites de una comunidad, en contacto con otras instituciones. Permanece influida por un entorno, esto es, las circunstancias sociales, espaciales y temporales, que afectan a la existencia de una institución. El entorno está constituido por variables políticas, demográficas, educativas, tecnológicas, económicas, ecológicas, culturales, etc. El conocimiento de estos condicionantes proporciona a la institución claves para sobrevivir y le orienta sobre los modos de servir a la sociedad. Dicho de otra manera, le ayuda a configurar sus principios. Si la organización prescinde de atender a las

¹⁶ AA. VV. -varios autores-. (2001). *Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional*. Barcelona: Gestión 2000. Pág. 162 y 163.

¹⁷ Sotelo, Carlos. (2001). *Introducción a la comunicación institucional*. Barcelona: Editorial Ariel. Pág. 22.

llamadas de su entorno, aunque a corto plazo pueda parecer beneficiada, a largo plazo terminará desapareciendo.”¹⁸

2. 1. 3. El Departamento de Comunicación y sus funciones

La experta en Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional, M^a Gabriela Madroñero, indica que el Departamento de Comunicación “es la estructura interna de una empresa encargada de gestionar los procesos de comunicación, de proyección y mantenimiento de la imagen y reputación corporativa”, es decir, es el responsable de la comunicación y de la gestión de los activos intangibles de la compañía (reputación, marca, identidad, cultura e imagen)¹⁹. Martín Martín define del Departamento de Comunicación como el “conjunto de profesionales que hacen de enlace entre la fuente u organización y sus diferentes públicos, a través de la gestión de su información interna y externa, para así conseguir una buena imagen pública de la misma”²⁰. Según Benito Castro, algunos de los perfiles profesionales con los que debe contar el Departamento de Comunicación son: periodistas, publicistas, relaciones públicas, diseñadores, informáticos, administrativos y documentalistas. Sin pasar por alto los servicios que pueden prestar las empresas externas de Comunicación, que en ocasiones se subcontratan para realizar determinadas funciones como la elaboración de los resúmenes de prensa o el apoyo en la organización de actos públicos.²¹

Castro remarca que una de las misiones que siempre debe contemplar el órgano responsable máximo del Departamento de Comunicación, es decir, la Dirección de Comunicación Corporativa, “es trabajar por la empresa, contemplada ésta en su total complejidad. Esta dirección nunca subordinará este principio a la obtención de unos resultados particulares, por la sencilla razón de que su misión y su campo de acción

¹⁸ Sotelo, Carlos. (2001). *Introducción a la comunicación institucional*. Barcelona: Editorial Ariel. Pág. 23.

¹⁹ Enrique, Ana, Madroñero, Gabriela, Morales, Francisca y Soler, Pere. (2008). *La planificación de la comunicación empresarial*. Barcelona: Servei de Publicacions. Pág. 10-11.

²⁰ Martín Martín, Fernando. (2004). *Diccionario de Comunicación Corporativa e Institucional y Relaciones Públicas*. Madrid: Editorial Fragua. Pág. 63.

²¹ Castro, Benito. (2007). *El auge de la Comunicación Corporativa*. Pág. 46. Recuperado de: <https://robertoigarza.files.wordpress.com/2008/11/lib-el-auge-de-la-comcorporativa-castro-2007.pdf>

es la empresa. De esta idea se puede deducir que la Comunicación Corporativa tiene que colaborar directamente con quien gestiona integralmente la empresa, es decir, con la máxima autoridad representativa”, asegura el periodista.²²

Además, Castro apunta que la Dirección de Comunicación tiene que estar en la cúspide de la organización, puesto que “la materia prima con la que trabaja la Comunicación es la información, una materia fundamental para construir y mantener cualquier estructura organizativa”. Por esto, “los responsables de la Comunicación Corporativa tienen que estar cerca de los máximos interesados en estar bien informados, esto es, cerca de los máximos dirigentes”, concluye el periodista²³

La Asociación de Directores de Comunicación de España propone una estructura organizativa para reflejar las actividades o funciones que desempeña el Departamento de Comunicación, que se divide en cuatro grandes grupos de comunicaciones: comunicación de marketing, institucional, interna y relación con los medios²⁴:

Según la Asociación, el responsable de la **comunicación institucional** define la política y la estrategia general de comunicación. Este tipo de comunicación desarrolla: acciones institucionales, como la comunicación de imagen corporativa, de la reputación, con analistas financieros, con públicos de interés y relaciones empresariales; acciones de protocolo, como las relaciones públicas de determinados eventos, la asistencia a los encuentros con las administraciones públicas, relaciones con líderes de opinión y medios de comunicación, relaciones internacionales y con públicos estratégicos; acciones de lobby, como la creación de grupos de opinión que faciliten el acceso a los productos o servicio de la compañía y apertura y conservación de canales de comunicación con instituciones; acciones relacionadas con crisis, como la elaboración del manual de crisis y la formación de portavoces en situaciones de crisis; acciones relacionadas con la e-comunicación, como los análisis de webs del

²² Castro, Benito. (2007). *El auge de la Comunicación Corporativa*. Pág. 20. Recuperado de: <https://robertoigarza.files.wordpress.com/2008/11/lib-el-auge-de-la-comcorporativa-castro-2007.pdf>

²³ Castro, Benito. (2007). *El auge de la Comunicación Corporativa*. Pág. 30. Recuperado de: <https://robertoigarza.files.wordpress.com/2008/11/lib-el-auge-de-la-comcorporativa-castro-2007.pdf>

²⁴ Organigrama de los puestos de comunicación (Dircom, 2002).

sector, acciones de fidelización de clientes, comunicación de lanzamiento y la creación y el mantenimiento de la web corporativa²⁵.

En cuanto a la **relación con los medios**, su responsable es el portavoz y el encargado de efectuar una correcta y eficaz política de comunicación con los diferentes medios de comunicación, audiovisuales y escritos. Las acciones de este tipo de comunicación giran alrededor del establecimiento de un vínculo con periodistas, medios y profesionales del sector, el análisis de los contenidos de los medios para identificar qué temas aparecen en ellos, preparación de información sobre la empresa útil para los periodistas, la elaboración de material gráfico de todos los eventos o participaciones en los cuales se haya implicado la organización y la redacción de notas de prensa²⁶.

Por lo que respecta a la **comunicación de marketing**, su responsable trabaja estrechamente con la Dirección de Marketing para estar al corriente de las campañas publicitarias, de relaciones públicas y las acciones comerciales para que estas se traduzcan en la imagen de la empresa. También coordina las campañas de publicidad siendo el interlocutor con las agencias y mide su eficacia²⁷. Sin embargo, Benito Castro establece que mientras que la Comunicación Corporativa trabaja con la marca a medio y largo plazo, “el Marketing, y especialmente la Dirección Comercial, asumen la marca como el vehículo necesario para lograr resultados de ventas a corto plazo.”²⁸

Por último, el responsable de la **comunicación interna** es el encargado de definir y desarrollar los programas informativos, tales como el manual de acogida al nuevo trabajador, el protocolo o la revista interna. También decide el canal a través del cual se difundirán estas informaciones (web corporativa, intranet, publicaciones internas,

²⁵ Enrique, Ana, Madroñero, Gabriela, Morales, Francisca y Soler, Pere. (2008). *La planificación de la comunicación empresarial*. Barcelona: Servei de Publicacions. Pág. 15.

²⁶ Enrique, Ana, Madroñero, Gabriela, Morales, Francisca y Soler, Pere. (2008). *La planificación de la comunicación empresarial*. Barcelona: Servei de Publicacions. Pág. 16.

²⁷ Enrique, Ana, Madroñero, Gabriela, Morales, Francisca y Soler, Pere. (2008). *La planificación de la comunicación empresarial*. Barcelona: Servei de Publicacions. Pág. 16.

²⁸ Castro, Benito. (2007). *El auge de la Comunicación Corporativa*. Pág. 20. Recuperado de: <https://robertoigarza.files.wordpress.com/2008/11/lib-el-auge-de-la-comcorporativa-castro-2007.pdf>

etc.). Las acciones de la comunicación interna se desarrollan a través de auditorías internas, la coordinación con el departamento de Recursos Humanos y los apoyos de comunicación interna, como las revistas de empresa o la intranet. Asimismo, el sistema de comunicación interna tiene que funcionar en coherencia con la cultura corporativa.

La periodista y consultora de Estudio de Comunicación Ascensión Tortosa afirmaba para el periódico digital *PRNoticias* que cada vez más la comunicación interna de las empresas y la externa interactúan entre sí; “aparecen blogs especializados creados por los propios trabajadores de una compañía o sector, redes sociales donde se interrelacionan perfiles personales con los profesionales y se generan flujos de información a los que la dirección de Comunicación también debe prestar atención e integrar en el desarrollo de sus estrategias (...). Bajo el paraguas de una completa dirección de Comunicación solemos encontrar las áreas dedicadas a Relaciones con los Medios de Comunicación, Relaciones Públicas, Comunicación Interna, Reputación Corporativa y la Imagen Corporativa (...). El objetivo de la Comunicación no es otro que inspirar confianza y credibilidad a través de la honestidad y accesibilidad, ya sea en tiempos de bonanza o en tiempos de crisis.”²⁹

2. 1. 4. La comunicación corporativa y la imagen corporativa a través de la identidad

Según Joan Costa, autor de distintos trabajos sobre el terreno de la Comunicación Visual y Audiovisual y la Comunicación Social aplicada a las organizaciones, el paso de la identidad- que se relaciona con la cultura de la empresa- a la imagen debe tener en cuenta cuatro escalones: lo que es la empresa objetivamente; su actividad de producción- lo que hace- ; cómo lo hace en relación con el estilo y la calidad del servicio o producto; cómo comunica todos los puntos anteriores en relación con el tipo de información y modo de ofrecerla.³⁰ El objetivo primario de la comunicación

²⁹ Berceruelo, Benito y equipo de Estudio de Comunicación. -varios autores-. (2016). *Comunicación Empresarial: Incluye 33 ideas para una comunicación empresarial de éxito*. Editorial: Estudio de Comunicación. Pág. 55.

³⁰ Costa, Joan. *Imagen pública, una ingeniería social*. Op Cit., pág. 235.

corporativa pasa por conseguir la imagen deseada por la organización mediante la difusión de su identidad, por lo tanto, se tiene que establecer un estrecho vínculo entre lo que objetivamente es la empresa, lo que se comunica y la percepción y valoración de estos dos factores³¹.

La identidad nos transmite “quién es la empresa y la percepción que tiene sobre ella misma”, así como la razón de su creación y los elementos que la conforman. Asimismo, se asume por la simple razón de la existencia de la organización. Bernstein explica que “la identidad significa el total de las formas en que una compañía ha decidido identificarse con todos sus públicos”. También afirma que “si la imagen de una empresa es mala y su realidad es buena es porque está comunicando mal. Pero por lo general, cuando la imagen de una empresa es mala, su identidad también lo es. Entonces antes de comunicar hay que cambiar esta realidad”.³²

Para Justo Villafaña, catedrático para la Universidad Complutense de Madrid y consultor especializado en la generación de valor mediante la creación de intangibles para las empresas, afirma que la identidad se conforma a través de una serie de atributos específicos³³:

Atributos permanentes de identidad:

- **Actividad productiva o “identidad sectorial”:** la acción que desarrolla la organización para generar valor a través de la comercialización de su producto o servicio.
- **Competencia técnica y comercial o “identidad mercadológica”:** determina qué tan competente es una empresa dentro de su sector y depende de una serie de variables (precio/calidad/producto estrella/cuota de mercado/distribución/satisfacción y fidelidad del cliente, etc.).

³¹ AA. VV. -varios autores-. (2001). *Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional*. Barcelona: Gestión 2000. Pág. 191.

³² Bernstein, David. (1986). *La imagen de la empresa y la realidad*. Barcelona: Editorial Plaza & Janés.

³³ Villafaña, Justo. (2008). *La gestión profesional de la imagen corporativa*. Madrid: Pirámide. Pág. 20-25.

- **Historia de la organización o “identidad diacrónica”:** miembros y hechos relacionados con la organización que han sido trascendentales y que son recordados.
- **Naturaleza societaria o “identidad mercantil”:** forma jurídica que adopta la empresa en función de su objetivo empresarial (sociedades civiles o mercantiles, anónimas, de responsabilidad limitada, entre otras formas).
- **Identidad social:** “conjunto de características que definen una organización como un organismo social inserto en un contexto socioeconómico concreto.” La definen factores como: el entorno geográfico, el tejido social de su plantilla, el grado de sostenibilidad, acciones sociales, etc.

A su vez, Villafaña establece unos atributos que definen la estrategia empresarial y la cultura corporativa y que también se reflejan en la misma identidad³⁴:

Atributos que definen la estrategia empresarial:

- **Visión estratégica:** responde a lo que quiere ser la organización y cómo lo va a lograr. Tiene que ser un concepto claro, con una finalidad responsable, no excluyente y realista.
- **Misión:** es la manera a través de la cual la organización va a conseguir cumplir con la visión estratégica. Debe expresar el motivo por el cual el cliente va a necesitar los servicios de la empresa, el valor que tiene el producto o servicio para satisfacer sus necesidades y el valor añadido, y el factor diferencial que tiene el productor/servicio en relación con la competencia.
- **Proyecto empresarial:** son las operaciones y acciones estratégicas que pondrá en marcha la empresa para cumplir con la misión. Debe contener las siguientes variables: la filosofía corporativa, los principios de acción y las políticas de gestión funcionales y formales.

³⁴ Villafaña, Justo. (2008). *La gestión profesional de la imagen corporativa*. Madrid: Pirámide. Pág. 20-25.

Atributos asociados a la cultura corporativa:

- **Comportamientos explícitos:** muchos de ellos “son hechos observables pero sin voluntad comunicativa alguna”, es decir, son todas las expresiones que denotan una forma de ser y de comportarse colectiva de la organización. Ejemplos de estos comportamientos serían el lenguaje, la conducta no verbal, la imagen personal, etc.
- **Valores compartidos:** es el conjunto de creencias asumidas por parte de la empresa que marcan las pautas de comportamiento para todos sus miembros. Sería la configuración de una *ideología corporativa*.
- **Presunciones básicas:** “son creencias no confortables e indiscutibles que orientan la conducta y enseñan a los miembros de la organización la manera de pensar y percibir la realidad, aunque no tienen una manifestación expresa sino que son invisibles y preconscientes. Un ejemplo puede ser el valor simbólico del espacio en la organización; es decir, a mayor superficie de un despacho, mayor poder de su inquilino”.

Teniendo en cuenta las indicaciones de Costa y Villafaña, la imagen es la interpretación de la identidad por parte de los diferentes públicos de la empresa y es especialmente importante dentro de la comunicación de todas las corporaciones porque su correcta transmisión es su último fin. Ventura indica que “la imagen de la empresa es un aspecto psicológico puesto que es la capacidad que tiene el público para imaginar, para ver lo que es la empresa. Cada integrante de los distintos públicos tiene una imagen mental basada en datos acumulados, en recuerdos sobre lo que la empresa da a conocer a través de sus comunicaciones y de sus acciones”. Todo ello contribuye a la creación de un “determinado sistema de valoración personal que es, en realidad, el elemento central de la configuración de la imagen”.

Por otro lado, Ventura remarca que la imagen no se debe entender solo como un elemento que integra contenidos comunicativos, sino que tiene que formar parte de la gestión estratégica empresarial. Esto significa que en el momento de gestionar la imagen, la entidad debe predeterminar la imagen que quiere que perciba sus públicos,

contemplada como un objetivo.³⁵ Asimismo, no hay que olvidar la existencia de la imagen interna y hay que diferenciarla de la imagen pública. Esta es la percepción de la empresa que tienen sus mismos empleados y que también debe ser fuerte, consolidada y comunicable³⁶.

Benito Castro añade que “plantear una buena estrategia de imagen y difundirla en la mente de los empleados o cuadros directivos, por una parte, y en el mercado por otra, vale para muchas cosas. De entrada, sirve para potenciar nuestra marca, pero también, por ejemplo, para fijar una línea eficaz de relación profesional con los proveedores, o para introducir nuevos productos o servicios, o para reclutar a los mejores profesionales o, incluso, para facilitar la búsqueda de financiación.”³⁷

Para Villafaña “existen un conjunto de premisas para lograr una imagen positiva que se deben tomar como condiciones previas a cualquier planteamiento o modelo de gestión de la imagen”³⁸:

- a) La imagen tiene que ser una **síntesis de la identidad corporativa**: debe manifestar la realidad de la empresa y ser proyectada en todas las dimensiones de la organización. Tiene que reflejar los aspectos positivos del proyecto empresarial pero sin exageraciones, de tal modo que no genere falsas expectativas que puedan conducir a una imagen negativa.
- b) La imagen tiene que destacar los **puntos fuertes del proyecto empresarial**: para conseguirlo, tiene que poner énfasis en las orientaciones estratégicas que desarrollará con el fin de lograr la imagen intencional que persigue y el posicionamiento estratégico.
- c) Debe existir **armonía entre las políticas funcionales y las formales**: esto es, que los atributos que dice tener la empresa sean coherentes con lo que

³⁵ AA. VV. -varios autores-. (2001). *Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional*. Barcelona: Gestión 2000. Pág. 207 y 208.

³⁶ AA. VV. -varios autores-. (2001). *Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional*. Barcelona: Gestión 2000. Pág. 211.

³⁷ Castro, Benito. (2007). *El auge de la Comunicación Corporativa*. Pág. 22. Recuperado de: <https://robertoigarza.files.wordpress.com/2008/11/lib-el-auge-de-la-comcorporativa-castro-2007.pdf>

³⁸ Villafaña, Justo. (2008). *La gestión profesional de la imagen corporativa*. Madrid: Pirámide. Pág. 33 y 34.

realmente se ofrece- si se comunica que se apuesta por la innovación y la preocupación por el servicio tiene que ser realmente así- . Para ello, debe existir un comité de imagen formado por los responsables del primer nivel orgánico de la compañía, el director de comunicación y el primero o segundo ejecutivo que supervisen y velen para que esta sinergia se cumpla.

- d) **Integrar la política de imagen en el *management* de la compañía:** es decir, considerarla una política transversal que cruza e implica a toda la organización. Lo importante “es que el ámbito de influencia de esta política de imagen o de comunicación alcance al resto de las políticas de la compañía para poder integrarlas en una estrategia común de su imagen corporativa”.

Jordi Ventura apunta que “la organización debe, para existir y desarrollarse, apoyar el conjunto de sus mensajes con la construcción de un verdadero territorio de identidad y personalidad (...). Los fundamentos de este territorio tienen su raíz en la cultura de la empresa. La comunicación adoptará, entonces, una visión holística. La imagen debe ser un elemento clave en el mapa y en la composición de la comunicación corporativa” además, la única forma que tiene una empresa de modificarla o mejorarla es a través del fortalecimiento de la identidad. Mientras que la identidad es comunicable, la imagen es una consecuencia lógica de la misma³⁹.

2. 1. 5. La reputación y la responsabilidad social corporativa

El profesor de Comunicación Corporativa y referente mundial en el ámbito académico y de la consultoría estratégica, Paul A. Argenti, señala que la reputación la configuran las percepciones que tienen sobre la compañía sus diferentes públicos y “difiere de la imagen en el hecho de que se construye a lo largo del tiempo a través de lo que hace y dice la organización (...). A su vez, es diferente de la identidad porque es un producto de la percepción y juicio que tienen de la organización sus distintos grupos de interés tanto internos como externos, mientras que la identidad es generada por la propia compañía a nivel interno”.

³⁹ AA. VV. -varios autores-. (2001). *Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional*. Barcelona: Gestión 2000. Pág. 189 y 190.

Como se trata de un atributo subjetivo no puede estar totalmente controlado pero sí gestionado. La reputación que tiene una empresa entre sus públicos es fundamental y esta realidad la confirma la existencia de distintos rankings de prestigio- como el de la revista *Fortune*, *RepTrak Pulse*, *Reputations Quotient*, etc.-, que valoran las empresas en función de su mejor o peor reputación. Todo ello- concluye Argenti-, indica que la reputación es un atributo que añade valor competitivo a la organización, ya que si es positiva, además de fidelizar a sus públicos, puede ayudar afrontar favorablemente una crisis⁴⁰.

Argenti añade que la proliferación de los medios digitales y la rápida emisión y recepción de información de todo tipo complica la difícil tarea de gestionar y mantener una buena reputación, ya que la información que el consumidor recibe cada vez es mayor y su grado de escrutinio y control sobre las empresas ha aumentado, así como los canales para obtener información sobre el funcionamiento y acciones que desarrollan las entidades. De este modo, las empresas valoran cada vez más la confianza que les brindan sus grupos de interés, ligada a su buena o mala reputación. Una reputación sólida solo se logra “si las percepciones de los distintos grupos de interés y la identidad de la empresa están alineadas”. Para saberlo Argenti propone algunas herramientas de evaluación⁴¹.

El personal interno de las organizaciones es un buen punto de inicio para medir la reputación, ya que tiene que proyectar los valores y la visión de la empresa en todas sus interacciones. De modo que, si los trabajadores no creen en estos valores por malas acciones por parte de la organización, esto se va a reflejar en sus relaciones con los clientes. En este sentido, una manera de conocer la percepción de los empleados es abrir un foro a través de las plataformas digitales para que el personal exponga sus ideas con relación a cómo aplicar los valores de la organización en todas

⁴⁰ Argenti, Paul. (2014). *Comunicación estratégica y su contribución a la reputación*. Madrid: LID Editorial. Pág. 209 y 210.

⁴¹ Argenti, Paul. (2014). *Comunicación estratégica y su contribución a la reputación*. Madrid: LID Editorial. Pág. 210.

sus operaciones u organizar sesiones regulares de lluvia de ideas sobre responsabilidad social y sostenibilidad⁴².

Además, Paul A. Argenti añade que hacer que los empleados sean los protagonistas de las acciones responsables de la empresa “puede mejorar su actitud y motivación, disminuir la rotación y mejorar la eficiencia operativa al animar a los empleados a identificar oportunidades de sostenibilidad y ahorro”.⁴³

Argenti también considera que el grado de reputación va asociado a las acciones de responsabilidad social corporativa en las que esté implicada la organización y que adopta voluntariamente. Es decir, los consumidores tienen una percepción más positiva sobre las organizaciones si apoyan a causas sociales que son importantes para ellos. Por ello, es favorable para la reputación de toda organización llevar a cabo acciones de filantropía. Asimismo, si se realizan operaciones a favor de la comunidad o comprometidas con el medioambiente, las desigualdades sociales o aspectos éticos se tienen que comunicar y dar a conocerse activamente, por ejemplo, a través de campañas publicitarias⁴⁴.

En la misma línea, Benito Castro sostiene que “para el consumidor/cliente puede ser muy importante saber que sus empresas están interesadas en los mismos asuntos que él: en las iniciativas con la comunidad local a través de actividades deportivas o culturales (figura del patrocinio, al fin y al cabo) o en el apoyo a causas como la lucha contra las desigualdades, el hambre... Y, por supuesto, con respecto al cuidado del medioambiente o de los aspectos éticos de los productos (qué personas los elaboran, en qué condiciones...).”⁴⁵ Sin embargo, paralelamente y en cuestión de muy poco tiempo, Argenti asegura que la reputación puede caer en picado si se dan conocer

⁴² Argenti, Paul. (2014). *Comunicación estratégica y su contribución a la reputación*. Madrid: LID Editorial. Pág. 211.

⁴³ Argenti, Paul. (2014). *Comunicación estratégica y su contribución a la reputación*. Madrid: LID Editorial. Pág. 277.

⁴⁴ Argenti, Paul. (2014). *Comunicación estratégica y su contribución a la reputación*. Madrid: LID Editorial. Pág. 213.

⁴⁵ Castro, Benito. (2007). *El auge de la Comunicación Corporativa*. Pág. 85. Recuperado de: <https://robertoigarza.files.wordpress.com/2008/11/lib-el-auge-de-la-comcorporativa-castro-2007.pdf>

acciones como accidentes medioambientales en los que esté implicada la organización. Este tipo de sucesos pueden llamar la atención de legisladores, tribunales, gobiernos y medios de comunicación, por lo que es vital construir una cultura basada en una responsabilidad social sólida y verdadera⁴⁶.

Argenti define que “la responsabilidad corporativa describe el respeto de una organización por los intereses de la sociedad en la que opera, que demuestra asumiendo el compromiso de solventar el impacto que tienen sus actividades sobre sus grupos de interés clave, como clientes, empleados, accionistas o la comunidad en su conjunto, y sobre el medioambiente. En resumen, la responsabilidad corporativa hace que una corporación mire más allá del parámetro convencional de la ganancia o pérdida económica y entre a considerar las implicaciones sociales de su actividad. Esta asunción de responsabilidad suele ir más allá del cumplimiento mínimo de las regulaciones vigentes y conlleva un esfuerzo voluntario y proactivo por mejorar la calidad de vida de los empleados, de la comunidad local y del conjunto de la sociedad”⁴⁷.

Castro reafirma la importancia de la responsabilidad social corporativa como dimensión a trabajar des del Departamento de Comunicación por distintas razones: “la primera es que, cuando hablamos de Responsabilidad Social Corporativa, efectivamente, nos referimos a intangibles; es decir, la misma materia prima con la que trabaja la Comunicación Corporativa. En segundo lugar, la Responsabilidad Social Corporativa se concreta en la ejecución de tareas que no tendrían valor alguno si no se comunicaran. Y en tercer lugar, aunque la Comunicación Corporativa tiene un evidente déficit en cuanto a su consolidación en las órbitas de las organizaciones, posee sin embargo una extensión y un conocimiento suficientes como para poder llevar adelante todo lo relativo a la Responsabilidad Social Corporativa.”⁴⁸

⁴⁶ Argenti, Pau.I (2014). *Comunicación estratégica y su contribución a la reputación*. Madrid: LID Editorial. Pág. 210.

⁴⁷ Argenti, Paul. (2014). *Comunicación estratégica y su contribución a la reputación*. Madrid: LID Editorial. Pág. 256.

⁴⁸ Castro, Benito. (2007). *El auge de la Comunicación Corporativa*. Pág. 84. Recuperado de: <https://robertoigarza.files.wordpress.com/2008/11/lib-el-auge-de-la-comcorporativa-castro-2007.pdf>

Argenti considera que, en los últimos años, ha aumentado la sensibilización sobre el cambio climático, los derechos humanos y el agotamiento de los recursos naturales y las acciones que realiza una empresa para contribuir en la protección de estas tres dimensiones repercute en el grado de confianza que le otorgan sus públicos. La confianza tiene un impacto directo en los negocios, tanto es así que según el Barómetro de Confianza de Edelman (2011) el 73 % de las personas se niegan a comprar productos y servicios de compañías en las que no confían⁴⁹ y el 70 % de los consumidores están dispuestos a pagar un precio más elevado si el producto procede de una empresa socialmente responsable⁵⁰.

Paralelamente, las investigaciones señalan que los consumidores castigan a las empresas que no muestran responsabilidad corporativa. Tanto es así que alrededor del 35 % de los estadounidenses han evitado alguna vez comprar un producto si su empresa productora no era socialmente responsable⁵¹. Por otra parte, las acciones de responsabilidad social corporativa repercuten en la captación de inversores, ya que en la actualidad están mostrando mayor interés en las compañías socialmente responsables y las tienen en cuenta en el momento de elegir en cuál invertir⁵².

En el momento de dar a conocer los programas de responsabilidad social corporativa entre los públicos de una empresa, estos tienen que ser coherentes con la visión de la misma, ya que de no ser así pueden parecer oportunistas y sin un compromiso real. Para ello, es muy importante elegir los medios de comunicación adecuados y utilizar el modelo de gestión estratégica de la comunicación corporativa. Si una empresa tiene total conocimiento de sus grupos de interés- cuáles son sus preocupaciones, qué saben sobre la compañía, qué les importa, etc.- sabrá preparar los programas

⁴⁹ Argenti, Paul. (2014). *Comunicación estratégica y su contribución a la reputación*. Madrid: LID Editorial. Pág. 267.

⁵⁰ Argenti, Paul. (2014). *Comunicación estratégica y su contribución a la reputación*. Madrid: LID Editorial. Pág. 270.

⁵¹ Argenti, Paul. (2014). *Comunicación estratégica y su contribución a la reputación*. Madrid: LID Editorial. Pág. 273.

⁵² Argenti, Paul. (2014). *Comunicación estratégica y su contribución a la reputación*. Madrid: LID Editorial. Pág. 274.

adecuados y elegir los canales para comunicar correctamente sus acciones sociales, apunta Paul A. Argenti⁵³.

Como exemplifica Argenti, “una empresa puede decidir describir sus actividades a favor del medioambiente o su contribución para con la comunidad en su informe anual o en una web en vez de optar por la publicidad. O puede decidir que patrocinar un programa que permita y anime a los empleados a prestar su ayuda como voluntarios en la comunidad resultará más eficaz que dar dinero a una organización benéfica local”⁵⁴. Paralelamente, la responsabilidad social corporativa se debe medir a través de informes que cuantifiquen sus efectos, a la vez que estos informes se deben publicar y dar a conocer entre los grupos de interés como muestra de transparencia.⁵⁵

Los informes deben contener todos los datos relevantes, cuantitativos y cualitativos, para los diferentes públicos, así como los aspectos positivos y negativos- qué es lo que aún hay que mejorar -y una información sin rodeos, clara, directa y convincente, acompañada de un formato de presentación creativo. En la elaboración del contenido tienen que participar los empleados y otros grupos de interés. Starbucks, por ejemplo, “utiliza sus informes de responsabilidad como una oportunidad de interacción con diversos grupos sociales, desde ecologistas hasta proveedores de café, pasando por académicos o miembros de su junta directiva para garantizar que el contenido sea relevante y comprensible. Otros formatos más creativos, como narraciones en vídeo, también pueden resultar una manera eficaz para que una organización comunique sus iniciativas”, señala Argenti.⁵⁶

Finalmente, Benito Castro remarca que, para que la comunicación de la responsabilidad social corporativa funcione con eficacia, es vital la interacción entre

⁵³ Argenti, Paul. (2014). *Comunicación estratégica y su contribución a la reputación*. Madrid: LID Editorial. Pág. 213 y 214.

⁵⁴ Argenti, Paul. (2014). *Comunicación estratégica y su contribución a la reputación*. Madrid: LID Editorial. Pág. 214 y 215.

⁵⁵ Argenti, Paul.(2014). *Comunicación estratégica y su contribución a la reputación*. Madrid: LID Editorial. Pág. 298.

⁵⁶ Argenti, Paul. (2014). *Comunicación estratégica y su contribución a la reputación*. Madrid: LID Editorial. Pág. 299.

estos tres actores básicos: empresa, consumidor/cliente y organizaciones sociales. A estos, se le deben añadir las instituciones y los medios de comunicación, ya que “las conexiones de cualquier actividad empresarial con las administraciones públicas y, en situaciones concretas con los medios, son fundamentales.

2. 1. 5. 1. El papel de las ONG en la reputación de las organizaciones

Argenti indica que, actualmente, las empresas suelen tener índices bajos de confianza, mientras que las ONG registran altos niveles de confianza por parte de la sociedad. El uso de las redes sociales, como Facebook, YouTube o Instagram, ha fomentado la unión de millones de simpatizantes y seguidores de estas entidades sociales que han ayudado a dar a conocer y difundir sus programas. Las ONG patrocinan sus mismas acciones pero también lanzan campañas contra aquellas organizaciones que no asumen compromisos sociales o que no cumplen con las expectativas que generan y, debido a sus características, muchas de estas pueden ser especialmente potentes y perjudiciales para la “empresa enemiga”⁵⁷.

Las campañas de las ONG suelen ser provocadoras y esto fomenta la captación de la atención de la ciudadanía y los medios de comunicación. Por otra parte, muchas veces se trata de organizaciones pequeñas, por lo que pueden responder con más agilidad y rapidez que otras empresas que están sometidas a trámites burocráticos y protocolos legales con los que tienen que cumplir antes de poder reaccionar. La proliferación de portales para la publicación de vídeos, como las redes sociales, ha fortalecido la comunicación de las ONG, ya que ahora difunden sus mensajes a un público global y esto supone un aumento de la amenaza para la reputación de las empresas. Argenti insiste en que la importancia de los discursos de las ONG sobre determinadas empresas es tan importante que impacta sobre el comportamiento de la misma en su posicionamiento en el mercado⁵⁸.

⁵⁷ Argenti, Paul. (2014). *Comunicación estratégica y su contribución a la reputación*. Madrid: LID Editorial. Pág. 284.

⁵⁸ Argenti, Paul. (2014). *Comunicación estratégica y su contribución a la reputación*. Madrid: LID Editorial. Pág. 283-285.

Como bien indica el reconocido académico, “la influencia generalizada de las ONG reafirma la necesidad de las empresas de pensar estratégicamente en sus relaciones con ellas al diseñar y ejecutar sus estrategias de responsabilidad. Las ONG tienen capacidad para causar estragos con campañas de comunicación potentes, directas y llamativas. Por consiguiente, las empresas deben saber identificar oportunidades de colaboración y establecer relaciones con ellas antes de que estalle una crisis que impacte de forma negativa en los medios” y en su reputación. “Además, debe fomentar cualquier diálogo que se inicie con todos sus grupos de interés con el fin de valorar cualquier posible preocupación y difundir los esfuerzos que se estén haciendo en ese ámbito para ofrecer una solución”⁵⁹.

Para llevar un correcto control de la reputación de las organizaciones se debe realizar un seguimiento de las expectativas de los grupos de interés y responder a ellas. Argenti afirma que una manera de hacerlo es fomentando el diálogo activo con consumidores, accionistas y opinión pública sobre la función que tienen que desarrollar las empresas en el ámbito social y medioambiental. Asimismo, es fundamental que las empresas muestren lo que realmente están haciendo en materia de responsabilidad social, ya que de no ser así y de generar falsas expectativas, la opinión pública se puede girar en su contra. Además, las ONG siempre están atentas y pueden lanzar contracampañas si consideran que una organización no está siendo fiel a su realidad en las comunicaciones en materia de compromiso social y medioambiental.⁶⁰

2. 2. El Plan de Comunicación

El periodista Benito Berceruelo, fundador de Estudio de Comunicación y asesor de múltiples campañas de comunicación para distintas empresas nacionales e

⁵⁹ Argenti, Pau.I (2014). *Comunicación estratégica y su contribución a la reputación*. Madrid: LID Editorial. Pág. 285 y 286.

⁶⁰ Argenti, Paul. (2014). *Comunicación estratégica y su contribución a la reputación*. Madrid: LID Editorial. Pág. 294-296.

internacionales, escribía para el periódico económico *Cinco Días* que “la comunicación es una de las actividades empresariales en las que el error de no planificar se comete con mayor asiduidad. Con frecuencia se invierte mucho tiempo en cerrar una operación financiera, pero muy poco tiempo en contarla (...). Realizar un plan de comunicación, sea éste global o de una acción específica, es un trabajo fundamental que mejora la eficacia del trabajo de gestión y que ahorra mucho tiempo (...). Debe ser un trabajo global, que contemple todos los campos de actuación con todos los públicos (...). La comunicación es dinámica y el éxito de la misma depende de los diferentes públicos y de innumerables condicionantes externos, por eso los planes deben ser adaptados y revisados periódicamente.”⁶¹

En relación con el proceso de planificación de la Comunicación Corporativa, Benito Castro argumenta que “la alternativa más eficaz es concebir el día a día (de la organización) a través de un plan de comunicación basado en un proceso bien definido. Este plan daría sentido a las decisiones que se adoptasen a corto plazo, pero sobre todo a aquellas pensadas para medio o largo plazo. El proceso que sirve de guía al plan de comunicación podría dividirse en los siguientes apartados: producción de las ideas, elaboración de los mensajes, desarrollo de la estrategia por plazos y, por último, valoración de los resultados.”⁶²

2. 2. 1. El Plan Integral de Comunicación

Según Jordi Ventura, el plan integral de comunicación “plantea el encuentro entre todas las comunicaciones de la entidad y abarca dos funciones principales: evitar dispersiones en las comunicaciones en lo que se refiere a la identidad e incidir en la mayor potenciación posible entre todas las comunicaciones de la empresa”. El Plan Estratégico de Imagen Corporativa que presenta el Manual de Gestión Comunicativa (MGM), tiene que manifestar varias acciones, tales como: traducir los objetivos

⁶¹ Berceruelo, Benito y equipo de Estudio de Comunicación. -varios autores-. (2016). *Comunicación Empresarial: Incluye 33 ideas para una comunicación empresarial de éxito*. Editorial: Estudio de Comunicación. Pág. 41 y 42.

⁶² Castro, Benito. (2007). *El auge de la Comunicación Corporativa*. Pág. 48. Recuperado de: <https://robertoigarza.files.wordpress.com/2008/11/lib-el-auge-de-la-comcorporativa-castro-2007.pdf>

empresariales en términos de imagen y reconocer con detalles el estado actual de la imagen de la empresa a través de una auditoría de la misma⁶³.

En él también se citan las Normas Generales de Comunicación, de las cuales destacan el estilo de la comunicación y la relación con los medios. La primera norma determina que el conjunto de comunicaciones de una compañía debe funcionar con un estilo unitario e identifiable, ya que la armonía es una condición indispensable para que la comunicación sea eficaz. De igual manera, el estilo debe ser coherente con la misión y el proyecto de la empresa, no puede contradecirlos u obviarlos.

Por otro lado, Ventura menciona que las normas generales de comunicación de una empresa siempre tienen que ser fidedignas a su realidad, es decir, se deben regir por el principio de veracidad. Esto es, dar a conocer siempre la realidad de la compañía rehuyendo de enfoques que no se correspondan con la cultura y la identidad corporativas⁶⁴.

Para Justo Villafaña, el Manual de Gestión de la Comunicación “es un instrumento para gestionar profesionalmente la comunicación y la imagen corporativa de una empresa de acuerdo con la definición normativa de su propia práctica comunicativa”⁶⁵.

La estructura y contenidos principales que deben aparecer en él son los siguientes⁶⁶:

A. **El Plan Estratégico de Imagen corporativa:** formula explícitamente la visión estratégica de la empresa y su proyecto. También expone el perfil de la imagen actual que se debe haber realizado a través de un previo análisis de imagen, así como el posicionamiento estratégico. El posicionamiento, en términos de imagen, hace referencia a la *imagen intencional* que la empresa quiere lograr en la mente de sus públicos. Finalmente, debe contener la estrategia de

⁶³ Villafaña, Justo, “Imagen Positiva”. Op. Cit. Pág. 197.

⁶⁴ AA. VV. -varios autores-. (2001). *Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional*. Barcelona: Gestión 2000. Pág. 212.

⁶⁵ Villafaña, Justo. (2008). *La gestión profesional de la imagen corporativa*. Madrid: Pirámide. Pág. 96.

⁶⁶ Villafaña, Justo. (2008). *La gestión profesional de la imagen corporativa*. Madrid: Pirámide. Pág. 97-121.

comunicación, que debe estar enfocada para eliminar el “vacío” que pueda haber entre la imagen actual de la empresa y la imagen intencional que quiere conseguir en sus públicos.

- B. **La dirección de comunicación:** en este punto se deben definir específicamente las funciones del director de comunicación, ya que es el máximo responsable de llevar a cabo todas las políticas de comunicación. Además de definir las funciones genéricas y las actividades profesionales que le corresponden a la dirección de comunicación como departamento orgánico dentro de una compañía.
- C. **Las normas generales de comunicación:** para Villafaña tienen la finalidad de construir “un estilo corporativo que se convierta en su principal elemento de referencia ante sus públicos” y establecer un corpus normativo para conseguirlo. El estilo no debe quedarse solo en la superficie de lo visual y lo estético, sino que tiene que llegar a todas las dimensiones de la organización, ya que es una manera de expresar la personalidad de la misma. Para ello, tiene que estar estructurado en cuanto a ideas (carta de identidad y posicionamiento), de forma (identidad visual y libro de estilo) y funcional (relación con la prensa, comunicación de crisis, patrocinio, comunicación interna, personal de contacto, intervención de portavoces).
- D. **El mapa de públicos:** es el repertorio de los diferentes públicos a los que la empresa se va a dirigir y es un instrumento muy eficaz para definir cuantitativamente y cualitativamente los públicos objetivos. El mapa de públicos se elabora a partir de las variables de configuración- “criterios que definen cualitativamente a un público en función del proyecto empresarial y de la estrategia de imagen corporativa” y que se deben ponderar numéricamente- y el repertorio de públicos, que es “la relación de todos los grupos y colectivos con los que la empresa, a partir de las variables de configuración establecidas, debe comunicarse de manera sistemática.”

E. El Plan Anual de Comunicación: todo lo que recoge un plan integral de comunicación tiene que incluirse en un Plan Anual de Comunicación. Según Ventura, el plan debe contener tres factores primordiales: el estado actual de la imagen corporativa, objetivos anuales del conjunto de comunicaciones de la empresa y los programas de comunicación. Estos últimos, se pueden agrupar en tres grandes grupos: programa de comunicación de marketing, de comunicaciones internas y de comunicaciones corporativas⁶⁷. El siguiente esquema de Villafaña propone el proceso de elaboración de un plan anual de comunicación:⁶⁸

1. Análisis de la situación

- Estado de imagen corporativa
- Resultados del plan anterior
- Oportunidades y problemas
- Estrategia de imagen
- Plan anual de comunicación

2. Determinación de objetivos generales

- Posicionamiento y líneas argumentales

3. Definición de objetivos operativos por públicos

- Elaboración de programas por públicos

4. Programación de la comunicación

- Determinación acciones/públicos
- Jerarquización de actuaciones y públicos
- Programación calendario y presupuesto
- Elaboración programas por públicos

5. Ejecución, seguimiento y evaluación

Para el ex Director del Máster de Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional de la Universidad Autónoma de Barcelona, Pere Soler, la importancia del

⁶⁷ AA. VV. -varios autores-. (2001). *Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional*. Barcelona: Gestión 2000. Pág. 213 y 214.

⁶⁸ Villafaña, Justo. (2008). *La gestión profesional de la imagen corporativa*. Madrid: Pirámide. Pág. 121 y 122.

Plan de Comunicación radica en que “toda empresa o institución tiene que plantearse seriamente cuál va a ser su imagen en un mercado competitivo cada vez con más marcas en constante cambio. La empresa o institución debe *comunicar* su concepto para crear en el mercado esta imagen global, única y seductora para el consumidor (...). El Plan de Comunicación es la herramienta idónea que debe explicar a partir de la identificación de unas necesidades lo que hay que hacer para lograr los objetivos previstos.”⁶⁹

Soler añade que para elaborar un buen plan de comunicación, primero, hay que definir y tener muy claro el posicionamiento de la organización, es decir, quiénes somos, dónde estamos- el posicionamiento actual en comparación con la competencia y las causas del mismo: precio, envase, publicidad, intermediarios, atributos ...-, y dónde queremos llegar- el posicionamiento ideal a través del análisis cuantitativo y cualitativo el consumidor-, así como “el lugar que ocupan las marcas competidoras”. Además, también se debe elaborar un plan estratégico para conseguir el posicionamiento deseado.⁷⁰

La empresa se puede posicionar a través de diferentes vías: añadiendo elementos a su producto o servicio que lo diferencien de la competencia, por símbolos culturales, por precio, o por disociación- esto es, añadiendo atributos que no son propias de la categoría del producto o servicio determinado. Por ejemplo, Apple IPod es un reproductor MP3 y, a su vez, se considera un accesorio de diseño-. Soler asegura que el posicionamiento se debe contemplar en el Plan de Comunicación, ya que es uno de los pilares para definir la estrategia de comunicación global.⁷¹

Para el licenciado en Ciencias de la Información y profesor de Comunicación Corporativa, Jordi Morató, el Plan de Comunicación “parte de la estrategia corporativa

⁶⁹ Enrique, Ana, Madroñero, Gabriela, Morales, Francisca y Soler, Pere. (2008). *La planificación de la comunicación empresarial*. Barcelona: Servei de Publicacions. Pág. 89.

⁷⁰ Enrique, Ana, Madroñero, Gabriela, Morales, Francisca y Soler, Pere. (2008). *La planificación de la comunicación empresarial*. Barcelona: Servei de Publicacions. Pág. 97.

⁷¹ Enrique, Ana, Madroñero, Gabriela, Morales, Francisca y Soler, Pere. (2008). *La planificación de la comunicación empresarial*. Barcelona: Servei de Publicacions. Pág. 97.

y es fruto de una investigación previa. La planificación implica identificar públicos, fijar objetivos, y establecer acciones que permitan conseguir estos objetivos”, además añade, que “tiene que ir acompañada de la asignación de recursos económicos y personales, de la programación temporal y de la identificación de indicadores de calidad para cada una de las acciones”⁷². También propone un esquema básico de Plan de Comunicación⁷³:

Introducción (¿Quién somos?)

- Características de la organización (misión, valores, resultados económicos, nombres de profesionales, objetivos estratégicos)
- Objetivos del plan de comunicación
- Estrategia y política de comunicación de la organización

Situación actual de la comunicación en la organización (¿Cómo nos comunicamos actualmente?)

- Dimensiones de la comunicación en la organización
- Antecedentes (anteriores planes de comunicación si los hay)
- Resultados de la investigación
- DAFO de la comunicación

Plan de acción (¿Cómo nos queremos comunicar?)

- Mapa de públicos
- Mensajes principales y secundarios
- Canales y técnicas de comunicación
- Objetivos de comunicación

⁷² Morató, Jordi. (2011). *Comunicació i estratègia: L'Empresa vista a través de les ulleres de la comunicació*. Barcelona: Editorial UOC. Pág. 137.

⁷³ Morató, Jordi. (2011). *Comunicació i estratègia: L'Empresa vista a través de les ulleres de la comunicació*. Barcelona: Editorial UOC. Pág. 139.

- Acciones y programas de comunicación
- Cronograma-calendario
- Recursos necesarios
- Criterios de evaluación y seguimiento

2. 2. 2. Misión, visión y cultura

Según Soler, el Plan de Comunicación deberá contemplar estos tres conceptos y valorar su importancia, ya que de ellos “pueden derivarse la definición de estrategias, medios, mensajes y acciones”⁷⁴. Además, añade que la visión responde a la pregunta de “qué quiero ser” y “cómo me gustaría que nos vieran”. En esencia, es un resumen de lo que se quiere conseguir para motivar a los miembros de la empresa y se considera “la idea creativa” y “el ADN” de la empresa, “lo que hace notoria la marca”. Es importante que la visión sea entendible y, por lo tanto, que la puedan comprender todos los públicos de la empresa. No se debe confundir con la misión, puesto que esta identifica los objetivos reales y la visión “es el ideal de la empresa, su razón de ser, a partir de la cual deviene la misión”, concluye Soler⁷⁵.

Soler apunta que la misión responde a la pregunta de “¿cómo lo vamos a lograr?”, es decir, es la estructura en torno a la cual se determinan todas las decisiones que tienen que conducir al logro de la visión. La misión debe definir el tipo y la naturaleza del negocio, los “fundamentos para la existencia de la empresa”, el segmento de mercado al cual se va a dirigir y las “reglas de conducta que regirán las actividades de la organización”.⁷⁶

Por último, la cultura son los valores y creencias que comparten los miembros de un determinado sistema cultural y cuyas actitudes y acciones están acordes con estos

⁷⁴ Enrique, Ana, Madroñero, Gabriela, Morales, Francisca y Soler, Pere. (2008). *La planificación de la comunicación empresarial*. Barcelona: Servei de Publicacions. Pág. 93.

⁷⁵ Enrique, Ana, Madroñero, Gabriela, Morales, Francisca y Soler, Pere. (2008). *La planificación de la comunicación empresarial*. Barcelona: Servei de Publicacions. Pág. 93.

⁷⁶ Enrique, Ana, Madroñero, Gabriela, Morales, Francisca y Soler, Pere. (2008). *La planificación de la comunicación empresarial*. Barcelona: Servei de Publicacions. Pág. 94.

valores. Edgar K. Shein es uno de los autores especializados en el análisis de la cultura en las organizaciones y determina que esta es “el conjunto de normas y valores que caracterizan el estilo, la filosofía, la personalidad, el clima y el espíritu de empresa junto con el modo de estructurar y de administrar los recursos materiales y humanos que la configuran y teniendo en cuenta la influencia del entorno en el que se encuentra”. La cultura, además de estar apoyada por las actuaciones de los miembros de la compañía, también hablan de ella elementos como: los programas de formación de personal, los beneficios sociales de los empleados, el trato con los clientes, la calidad del producto o servicio, la imagen exterior de la empresa, la repercusión social de las actividades de la organización, la inclusión del factor innovación o la política de salarios⁷⁷.

2. 2. 3. La estrategia de comunicación

2. 2. 3. 1. Los objetivos de comunicación

Soler señala que los objetivos que contenga el Plan de Comunicación deben ser específicos, cuantificables, pactados mediante en consenso de todos los actores implicados y realistas. El siguiente es un ejemplo de objetivo que reúne estas cuatro cualidades: un estudio de la imagen de una organización determina que los consumidores creen que la calidad de su producto es mala por su precio económico. Aquí, el objetivo de comunicación específico es cambiar la actitud del consumidor; es cuantificable porque se puede cuantificar a través de, por ejemplo, el número de consumidores que han modificado la actitud; es pactado con el consenso de todos los departamentos de la empresa; y es realista porque tenemos ejemplos de planes de comunicación que han funcionado para cambiar la actitud de los consumidores⁷⁸.

⁷⁷ Enrique, Ana, Madroñero, Gabriela, Morales, Francisca y Soler, Pere. (2008). *La planificación de la comunicación empresarial*. Barcelona: Servei de Publicacions. Pág. 94.

⁷⁸ Enrique, Ana, Madroñero, Gabriela, Morales, Francisca y Soler, Pere. (2008). *La planificación de la comunicación empresarial*. Barcelona: Servei de Publicacions. Pág. 90.

Para Paul A. Argenti una estrategia de comunicación corporativa eficaz parte por definir los **objetivos** que quiere conseguir cada comunicación. Argenti ejemplifica esta primera consideración proponiendo un caso imaginario en la cual una empresa de caramelos japoneses quiere llegar al mercado estadounidense. En este caso, su comunicación deberá buscar el interés y generar la demanda del nuevo consumidor, explicándole cómo es el producto y “en qué medida representa una extensión de la cultura japonesa” a través, por ejemplo, de un folleto. Lo esencial para determinar los objetivos es preguntarse “qué quiere la organización que haga cada receptor del mensaje como resultado de la comunicación”.⁷⁹

Seguidamente, la organización debe definir los **recursos disponibles** para alcanzar los objetivos. Estos son: el dinero, los recursos humanos de la empresa y el tiempo. El mayor o menor coste de la estrategia de comunicación dependerá de si la empresa decide aplicar acciones desarrolladas con recursos propios o si decide contratar ayuda externa, como sería una consultora de comunicación. Los recursos humanos que se deben asignar a las tareas de comunicación tienen que ser suficientes- en función del tamaño de la empresa-, cualificados y que cuenten con la experiencia necesaria. En relación con el tiempo, Argenti remarca que la asignación del mismo dependerá “de lo que realmente se necesite para lograr los objetivos de la compañía, sin pretender sistemáticamente una solución rápida”⁸⁰.

A continuación, Argenti apunta que la empresa debe hacer un **diagnóstico de la reputación** que tiene entre sus públicos. Esta hace referencia a “la credibilidad y legitimidad de una organización” que “se basa en la percepción que las distintas partes y públicos tienen de la organización más que en su propia realidad” y esta percepción depende de diferentes factores. La credibilidad de una empresa puede dañarse tanto por acciones mal desempeñadas por la propia empresa como por situaciones de las cuales no se puede responsabilizar. Una estrategia para paliar los daños hacia la

⁷⁹ Argenti, Paul. (2014). *Comunicación estratégica y su contribución a la reputación*. Madrid: LID Editorial. Pág. 94 y 95.

⁸⁰ Argenti, Paul. (2014). *Comunicación estratégica y su contribución a la reputación*. Madrid: LID Editorial. Pág. 95-98.

credibilidad de una empresa causados por motivos ajenos a ella es intentar diferenciarse activamente y de forma eficaz respecto al “culpable” de los daños. Como indica Argenti, “la credibilidad de la imagen que una organización ha conseguido para con un grupo determinado puede marcar una gran diferencia en el éxito o fracaso de la misma a la hora de lograr sus objetivos”⁸¹.

Argenti señala que las tres consideraciones indicadas- objetivos, recursos y la reputación- son pilares fundamentales para desarrollar una estrategia de comunicación eficaz. El siguiente punto es analizar e identificar los principales públicos de interés, que conduce a la elaboración del mapa de públicos⁸², del cual se hablará más adelante.

2. 2. 3. 2. Públicos, canal y mensaje

Xavier Gimbert (en Batllori, 2010: 366-371) determina que la estrategia es la forma que tiene la empresa de conseguir su ventaja competitiva, es la manera que tiene de lograr “su visión y sus objetivos y de acuerdo con sus valores”. Según Jordi Morató, la estrategia se tiene que construir sin perder de vista la misión, la visión y los valores corporativos. A su vez, la estrategia de comunicación se formula a partir de la estrategia general de la compañía y el análisis de la comunicación que establece con sus diferentes públicos⁸³.

Morató apunta que una estrategia de comunicación empieza por identificar los diferentes **públicos** con los que la empresa se va a comunicar. La organización, a lo largo de su trayectoria y en función de sus distintas acciones y situación por las que transcurre, va a generar nuevos públicos y cambiar otros, por lo que el mapa de públicos es dinámico. Las características de la empresa son las que marcan la

⁸¹ Argenti, Paul. (2014). *Comunicación estratégica y su contribución a la reputación*. Madrid: LID Editorial. Pág. 98-100.

⁸² Argenti, Paul. (2014). *Comunicación estratégica y su contribución a la reputación*. Madrid: LID Editorial. Pág. 101.

⁸³ Morató, Jordi. (2011). *Comunicació i estratègia: L'Empresa vista a través de les ulleres de la comunicació*. Barcelona: Editorial UOC. Pág. 127.

configuración del mapa de públicos y con cada uno de ellos tiene que establecer un tipo de comunicación diferente. De este modo, es conveniente determinar los tres públicos más importantes de la organización, juntamente con los canales y los medios que utilizará la entidad para comunicarse con ellos⁸⁴.

Según Morató, el **canal** “es un soporte- dimensión física-, un medio para transmitir información y un código”. Son aquellos instrumentos que emprende una empresa para llegar con efectividad a sus públicos. Como existen distintos canales adecuados para comunicar diferentes tipos de mensajes, la clave de la estrategia comunicativa está en combinar eficazmente canal, mensaje y público. Aunque existen multiplicidad de clasificaciones para los canales de comunicación, Morató propone distinguir entre “instrumentos de comunicación directos o presenciales, impresos, audiovisuales, digitales y estructurales.”⁸⁵

Morató⁸⁶ especifica que la comunicación directa o presencial sucede cuando emisor y receptor comparten el mismo espacio y tiempo, por lo que comprendería ejemplos como las reuniones, entrevistas, grupos de trabajo o presentaciones. Entre los instrumentos impresos se incluyen los comunicados informativos, los carteles, trípticos, la revista de empresa y notas de prensa, entre otros. Los medios audiovisuales hacen referencia a los vídeos corporativos, videonoticias, enregistro sonoro o videocomunicados.

Instrumentos digitales serían la web corporativa, las redes sociales, correos electrónicos, la *news letter*, aplicaciones creadas, blogs, entre otros. Por último, Morató concluye que los canales estructurales contemplan elementos como la marca gráfica, la señalística o la arquitectura corporativa. También menciona que los instrumentos impresos y audiovisuales se pueden digitalizar y difundirse a través de

⁸⁴ Morató, Jordi. (2011). *Comunicació i estratègia: L'Empresa vista a través de les ulleres de la comunicació*. Barcelona: Editorial UOC. Pág. 130 y 131.

⁸⁵ Morató, Jordi. (2011). *Comunicació i estratègia: L'Empresa vista a través de les ulleres de la comunicació*. Barcelona: Editorial UOC. Pág. 131.

⁸⁶ Morató, Jordi. (2011). *Comunicació i estratègia: L'Empresa vista a través de les ulleres de la comunicació*. Barcelona: Editorial UOC. Pág. 132.

distintas plataformas *online* y que cada uno de los medios citados tiene características comunicativas diferentes.⁸⁷

Jordi Morató considera que toda organización está constantemente comunicando, consciente e inconscientemente. Las características de las instalaciones ya comunican, así como el color de los espacios, la manera de vestir de los trabajadores, la música, los olores, etc. Por esta razón, la organización debe ofrecer un **mensaje** único, haciendo que todos los elementos estén bajo una misma coherencia y refuerzen este mensaje, el cual surge de la misión corporativa. Morató establece que hay que diferenciar el lema del mensaje, ya que el primero es un resumen de la misión y los valores de la empresa en una frase corta. Por ejemplo, en el caso de Apple su lema es “Think different”, mientras que el mensaje se puede difundir a través de diferentes lemas, esto significa que a partir de un mensaje general se deben desarrollar mensajes específicos para cada tipo de público y, en palabras de Morató, “construir sus acciones de comunicación alrededor de este mensaje”⁸⁸.

Paul A. Argenti indica que para transmitir un mensaje de forma eficaz, la organización tiene que decidir el canal de comunicación y el enfoque que lo va a estructurar. Entre los canales, podemos distinguir entre los tradicionales (comunicación oral, correo postal, medios impresos) y los “nuevos” (correo electrónico, blogs, salas de prensa digital, televisión, podcasts, mensajes de texto, internet, mensajes de voz, teleconferencias, videoconferencias, RSS, Facebook, Twitter, Instagram)⁸⁹.

En cuanto a la estructura del mensaje y qué es lo que este debe contener, Argenti diferencia entre la estructura directa y la indirecta. La primera consiste en “revelar el punto central del mensaje primero, y a continuación explicarlo con más detalle” y la indirecta “describe primero el contexto, para después revelar el tema central del

⁸⁷ Morató, Jordi. (2011). *Comunicació i estratègia: L'Empresa vista a través de les ulleres de la comunicació*. Barcelona: Editorial UOC. Pág. 132.

⁸⁸ Morató, Jordi. (2011). *Comunicació i estratègia: L'Empresa vista a través de les ulleres de la comunicació*. Barcelona: Editorial UOC. Pág. 136 y 137.

⁸⁹ Argenti, Paul. (2014). *Comunicación estratégica y su contribución a la reputación*. Madrid: LID Editorial. Pág. 109- 111.

mensaje". Argenti considera que lo más recomendable y efectivo es optar por la estructura directa, puesto que la indirecta suele llevar más problemas de comprensión al ser, de primeras, más difusa⁹⁰.

Finalmente, propone evaluar la respuesta que los grupos de interés dan a nuestros mensajes con el fin de saber si ha habido cambios en la percepción hacia la compañía y si el canal de comunicación y la estructura del mensaje son efectivos. Argenti ofrece varios ejemplos para llevar a cabo este análisis, como "distribuir entre los empleados un cuestionario para que confirmen si han entendido los aspectos fundamentales de una comunicación y detectar las áreas en las que habrían deseado recibir mayor información o alguna aclaración. Otras veces, puede que haga falta más tiempo para valorar el impacto de la comunicación, como por ejemplo si se quiere identificar si las ventas han subido como respuesta a una determinada campaña de publicidad", asegura. Una vez obtenidos los resultados, la empresa tiene que decidir cómo actuar y decidir si tiene que cambiar algún aspecto de su estrategia.⁹¹

2. 2. 3. 3. El mapa de públicos

Ventura apunta que el Plan Integral de Comunicación también considera un mapa de públicos, es decir, los destinatarios de la comunicación que produce la compañía. Dentro de este mapa hay que tener en cuenta que una misma comunicación no va dirigida a todos los públicos, puesto que existe una gran variedad de ellos. Además, cada tipo de público no tiene acceso a las mismas comunicaciones de la empresa, ni comparte el mismo sistema de valores, por lo que esto genera diferentes imágenes de una misma comunicación. Por ello, Ventura recomienda "considerar cada público por separado" y agruparlo "en función de determinadas características homogéneas"⁹².

⁹⁰ Argenti, Paul. (2014). *Comunicación estratégica y su contribución a la reputación*. Madrid: LID Editorial. Pág. 112.

⁹¹ Argenti, Paul. (2014). *Comunicación estratégica y su contribución a la reputación*. Madrid: LID Editorial. Pág. 113.

⁹² AA. VV. -varios autores-. (2001). *Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional*. Barcelona: Gestión 2000. Pág. 213.

Por su parte, Pere Soler afirma que uno de los principales objetivos del Plan de Comunicación es delimitar el público objetivo o *target* de la compañía. A grandes rasgos, una organización cuenta con 3 tipos de públicos principales⁹³:

- **Públicos internos:** personal, dirección, accionistas, representantes laborales, empresas filiales, etc.
- **Públicos del entorno social:** bancos, medios bursátiles, poderes públicos, administraciones, organismos oficiales, sindicatos, asociaciones, medios de comunicación, lobbies, escuelas y universidades.
- **Públicos hacia el mercado:** clientes, distribuidores, prescriptores, asesores, colaboradores y consumidores.

Asimismo, para Soler los públicos se pueden clasificar por segmentaciones, tales como la segmentación geográfica, socioeconómica, demográfica, etc. Una de las formas más comunes de segmentación es en función de las necesidades del consumidor- personas que consumen o pueden consumir el producto o servicio-. De este debemos saber “qué quiere, qué le motiva, qué actitudes tiene, qué le preocupa, cómo consume, dónde comprar, qué comportamientos son los más relevantes, su poder adquisitivo, cómo y dónde gasta su dinero”.⁹⁴

Para Jordi Morató, “el mapa de públicos es una representación gráfica de los públicos de la organización. Se trata de una segmentación cualitativa que tiene una dimensión estratégica” y su objetivo es delimitar todas las personas físicas o jurídicas con las que la empresa se puede comunicar en una situación determinada.⁹⁵ Paul A. Argenti hace una clasificación entre grupos de interés primarios y secundarios. Dentro de los primarios incluye: empleados, clientes, accionistas y comunidades. Los secundarios

⁹³ Enrique, Ana, Madroñero, Gabriela, Morales, Francisca y Soler, Pere. (2008). *La planificación de la comunicación empresarial*. Barcelona: Servei de Publicacions. Pág. 95.

⁹⁴ Enrique, Ana, Madroñero, Gabriela, Morales, Francisca y Soler, Pere. (2008). *La planificación de la comunicación empresarial*. Barcelona: Servei de Publicacions. Pág. 96.

⁹⁵ Morató, Jordi. (2011). *Comunicació i estratègia: L'Empresa vista a través de les ulleres de la comunicació*. Barcelona: Editorial UOC. Pág. 130.

incluyen a: medios de comunicación convencionales, proveedores, acreedores, gobierno- local, regional y nacional-, blogueros y activistas⁹⁶.

Argenti afirma que la primera pregunta a la que se debe responder para identificar los grupos de interés a los que va dirigida la comunicación corporativa es cuáles son, que dependerá de la naturaleza, el tamaño y el alcance- global, nacional, local o regional- de cada organización. Se debe tener en cuenta que los grupos de interés interactúan entre ellos, de modo que en ocasiones, la empresa se dirige a uno para terminar llegando a otro⁹⁷.

Argenti lo aclara poniendo el ejemplo de una empresa que quiere reforzar la calidad de su servicio al cliente para conseguir una mayor fidelidad de sus consumidores. Para conseguirlo también tiene que reforzar ese objetivo entre sus empleados para que repercuta en los clientes. Este patrón responde al clásico ejemplo de cadena “empleado-cliente-beneficio creada por Sears, que sirve para hacer un seguimiento del éxito desde la conducta del equipo directivo, pasando por la actitud de los empleados y el nivel de satisfacción del cliente hasta, en última instancia, los resultados económicos”. Entre los grupos de interés resalta especialmente el papel que desempeñan los empleados por la interacción frecuente que comparten con los públicos externos⁹⁸.

Asimismo, la empresa también tiene que identificar qué actitud tienen los grupos de interés hacia ella, es decir, cómo la valoran. Si una compañía construye una buena relación con sus públicos, basada en la confianza y en un buen comportamiento sostenido a lo largo del tiempo, será más fácil conseguir los objetivos de comunicación. Así lo define Paul. A. Argenti: “Para que los distintos grupo de interés confíen en una organización, está, previamente, ha de haber demostrado que es digna

⁹⁶ Argenti, Paul. (2014). *Comunicación estratégica y su contribución a la reputación*. Madrid: LID Editorial. Pág. 102.

⁹⁷ Argenti, Paul. (2014). *Comunicación estratégica y su contribución a la reputación*. Madrid: LID Editorial. Pág. 102 y 103.

⁹⁸ Argenti, Paul. (2014). *Comunicación estratégica y su contribución a la reputación*. Madrid: LID Editorial. Pág. 102 y 103.

de esa confianza con sus acciones y comportamientos y su preocupación y comprensión para con sus principales grupos de interés”⁹⁹.

2. 2. 4. La auditoría de comunicación

Jordi Morató indica que “la auditoría de comunicación es una herramienta analítica que permite conocer cómo comunica una organización”. El siguiente esquema es su propuesta de auditoría¹⁰⁰:

Identidad simbólica:

- ¿La organización dispone de una identidad verbal definida, a partir de una marca y nomenclatura?
- ¿Dispone de un logotipo definido?
- ¿Tiene un tipo de letra corporativo? ¿Lo utiliza de manera sistemática y consecuente en sus comunicaciones?
- ¿Ha definido un color o colores corporativos? ¿Los utiliza de manera sistemática y consecuente en sus comunicaciones?
- ¿Se han definido elementos de identidad ambiental (mobiliario, arquitectura, fragancia corporativa...)?
- ¿Existe un plan de identificación visual que prevenga la aplicación de la marca corporativa en los productos de comunicación más frecuentes? ¿Se aplica?

Identidad cultural:

- ¿La organización tiene explicitada su misión? ¿La comunica? ¿Cómo la comunica? ¿Se conoce?

⁹⁹ Argenti, Paul. (2014). *Comunicación estratégica y su contribución a la reputación*. Madrid: LID Editorial. Pág. 106.

¹⁰⁰ Morató, Jordi. (2011). *Comunicació i estratègia: L'Empresa vista a través de les ulleres de la comunicació*. Barcelona: Editorial UOC. Pág. 140-142.

- ¿Tiene explicitada su visión de futuro? ¿La ha comunicado? ¿Cómo la ha comunicado? ¿Se conoce?
- ¿Tiene explicitados sus valores? ¿Los ha comunicado? ¿Cómo los ha comunicado? ¿Se conocen?
- ¿Dispone de un código ético? ¿Lo ha comunicado? ¿Cómo lo ha comunicado? ¿Se conoce?
- ¿Ha definido una política de calidad? ¿La ha comunicado? ¿Cómo la ha comunicado? ¿Se conoce?

Identidad conductual:

- ¿La organización ha formulado objetivos estratégicos? ¿Los ha comunicado? ¿Cómo los ha comunicado? ¿Se conocen?
- ¿Tiene definidos sus procesos clave? ¿Los ha comunicado? ¿Cómo los ha comunicado? ¿Se conocen?
- ¿Comunica lo que hace (resultados, actividades, acuerdos con otras organizaciones...)? ¿Cómo lo comunica? ¿A quién?
- ¿Comunica los servicios que ofrece? ¿Cómo lo comunica? ¿A quién?

Identidad comunicativa:

- ¿La organización tiene definida una estrategia de comunicación?
- ¿Tiene un plan de comunicación vigente? ¿Lo ha dado a conocer?
- ¿Tiene identificados los públicos con los que se quiere comunicar? ¿Cuáles son? ¿Falta alguno?
- ¿Tiene identificados los mensajes principales y los secundarios? ¿Cuáles son? ¿Son apropiados?
- ¿Qué canales de comunicación utiliza habitualmente? ¿Son adecuados?

Imagen:

- ¿Qué percepción tiene sobre la organización sus públicos (financieros, internos, institucionales, comerciales)?
- ¿Cómo aparece reflejada la organización en los medios de comunicación, en los medios de la competencia o de empresas colaboradoras, en webs ajenas, en blogs, en redes sociales?

2. 3. Comunicación de Crisis

2. 3. 1. Las crisis y sus características

Para José Carlos Losada Díaz, Doctor en Comunicación por la Universidad Pontificia de Salamanca y Profesor de Comunicación Institucional y Corporativa en la Universidad de Murcia, “las crisis son fenómenos graves, delicados, peligrosos. Son además acontecimientos inesperados, súbitos. Y la combinación de ambos elementos, la gravedad y la rapidez con la que aparecen, los convierten en situaciones potencialmente catastróficas para la organización a la que afecte. Junto a ello, suelen aparecer otros elementos complementarios en este tipo de situaciones, como una alta preocupación por parte de los empleados, tensiones y conflictos internos y externos y hasta una cierta desestabilización de la organización, mucho más preocupada en resolver el conflicto generado que en continuar con su actividad normal”¹⁰¹.

Francisco Marín Calahorro, especialista en protocolo de la Comunicación Institucional, señala que las crisis son situaciones especiales “que afectan a una entidad o a un grupo social, que no pueden gestionarse recurriendo a medios y fórmulas habituales. Suelen tener interés mediático por lo que, entre otras medidas, deben ser gestionadas en la doble vertiente de solución técnica de los hechos que la motivan y de la atención

¹⁰¹ Losada Díaz, José Carlos. (2014). *Comunicación en la gestión de crisis: Lecciones prácticas*. Barcelona: Editorial UOC. Pág. 23.

y gestión de la información que generan.”¹⁰² Además, añade que “evitar el impacto negativo de la crisis en la imagen de la entidad debe ser el objetivo primordial de la gestión mediática del problema.”¹⁰³

Hay multiplicidad de formas en las que una organización se puede ver implicada en una crisis. Además, factores como la naturaleza de la compañía, las circunstancias de los hechos o el momento en el cual se produce, sitúan a la crisis en un nivel diferente que requiere acciones diferentes. Losada Díaz establece una clasificación de tipologías de crisis en función de unas variables determinadas¹⁰⁴:

Crisis en función de la naturaleza de los acontecimientos:

- **Objetivas/ subjetivas:** una crisis objetiva es medible, cuantificable y visible, como por ejemplo, una catástrofe ecológica producida por una empresa petrolera. La crisis subjetiva deriva de una percepción o de un estado de opinión compartido por un público amplio.
- **Internas/ externas:** hace referencia al origen de las causas de la crisis. Las internas nacen en el sí de la compañía y se extiende hacia los públicos externos, mientras que las externas tienen su origen en “algún fenómeno humano, técnico o comunicativo procedente de fuera de la organización”

Según el momento: “el momento temporal y los hechos conocidos por la opinión pública en cada momento determinan enormemente el tipo de crisis en la que nos encontramos”. Lo más recomendable es actuar en el menor tiempo posible, cuando aún no se ha desarrollado la crisis pero hay indicios, y llevar la iniciativa de la comunicación antes de que lo hagan terceros, como los medios de comunicación.

¹⁰² Marín Calahorro, Francisco. (2005). *Gestión técnica y de la comunicación en situaciones especiales: Crisis, emergencias y negociación*. Madrid: Editorial Fragua. Pág. 15.

¹⁰³ Marín Calahorro, Francisco. (2005). *Gestión técnica y de la comunicación en situaciones especiales: Crisis, emergencias y negociación*. Madrid: Editorial Fragua. Pág. 47.

¹⁰⁴ Losada Díaz, José Carlos. (2014). *Comunicación en la gestión de crisis: Lecciones prácticas*. Barcelona: Editorial UOC. Pág. 28-35.

Según su nivel de gravedad: es importante establecer el nivel de gravedad de la crisis- máxima gravedad, gravedad media o pequeña gravedad-, puesto que en función del mismo se deben poner en marcha unos planes de actuación u otros.

Según sus efectos:

Rojas (2003) reúne las posibles causas de las crisis en una serie de posibles situaciones:¹⁰⁵

- Fenómenos naturales (inundaciones, terremotos, etc.)
- Crisis relacionadas con la salud y la alimentación (intoxicaciones, epidemias, etc.)
- Acontecimientos políticos y conflictos sociales (protestas violentas, conflictos políticos y comerciales, etc.)
- Accidentes (relacionados con el transporte, que afecten el medioambiente, incendios, derrames químicos, etc.)
- Eventos de origen criminal (secuestros, asesinatos, sabotajes, etc.)
- Asuntos jurídicos (discriminación racial, de abuso sexual, plagios, etc.)
- Hechos de tipo económico (bancarrota, fraude, corrupción, etc.)
- Retirada de productos (defectos de fabricación, por utilizar sustancias prohibidas en su elaboración, etc.)
- Ataques informáticos (virus, entrada de *hackers* a sistemas, etc.)

En relación con las fases, Losada Díaz determina que existen 3 fases diferenciadas en toda situación de crisis. La distinción entre estas etapas sirve para estructurar metódicamente las acciones que se deben emprender en cada uno de los momentos¹⁰⁶:

¹⁰⁵ Rojas, Isaac. (2003)."La comunicación en momentos de crisis". Revista *Razón y palabra*. Recuperado de: <http://www.cem.itesm.mx/dacs/publicaciones/logos/anteriores/n30/orojas.html>

¹⁰⁶ Losada Díaz, José Carlos. (2014). *Comunicación en la gestión de crisis: Lecciones prácticas*. Barcelona: Editorial UOC. Pág. 36-38.

Precrisis: se manifiestan los primeros indicios de una situación de crisis. Aspectos internos del funcionamiento de la empresa empiezan a fallar debido a “problemas latentes a través de publicaciones de los medios, las quejas de algún público o la aparición de señales de alarma propias del sector”. En este punto, la primera acción a emprender es la investigación de los hechos y su potencial.

Crisis: la crisis se manifiesta de forma clara y es conocida por todos los públicos. En esta fase se tienen que poner en marcha las estrategias y recursos, técnicos y humanos que la empresa tiene diseñados y preparados para afrontar una situación de crisis.

Postcrisis: la crisis ha finalizado y empieza un período de análisis de la situación actual postcrisis, especialmente de la imagen. Teniendo en cuenta la experiencia anterior, se deben ajustar las medidas técnicas y humanas ante posibles situaciones similares futuras.

Marín Calahorro diferencia entre dos tipos de crisis: las evitables y las inevitables. Las primeras se deben a “situaciones que, con un tratamiento y gestión oportuna por los máximos responsables de la organización afectada, no alcanzarían un dimensión importante y su interés mediático, en el caso que llegara a darse, sería mínimo”. Las segundas, añade, son inevitables porque se deben, por ejemplo, a accidentes o catástrofes naturales.¹⁰⁷

Francisco Marín Calahorro contempla dos dimensiones estructurales que configuran la metodología para la gestión de crisis: la prevención y la gestión. Dentro de la prevención el autor especifica una serie de acciones que incluyen¹⁰⁸:

¹⁰⁷ Marín Calahorro, Francisco. (2005). *Gestión técnica y de la comunicación en situaciones especiales: Crisis, emergencias y negociación*. Madrid: Editorial Fragua. Pág. 30 y 31.

¹⁰⁸ Marín Calahorro, Francisco. (2005). *Gestión técnica y de la comunicación en situaciones especiales: Crisis, emergencias y negociación*. Madrid: Editorial Fragua. Pág. 32 y 33.

1. **Vigilancia del entorno:** en este punto se tienen que identificar los riesgos más probables del entorno y preparar equipos de alerta.
2. **Anticipar acciones estratégicas:** estas se pondrán en marcha cuando se detecte un posible riesgo. Las acciones deberán tratar sobre los públicos sensibles, los principios de la comunicación de crisis, la relación con los medios de comunicación, la preparación de información estratégica y definir tipos de respuestas en función del tipo de crisis y el daño que pueda ocasionar a la organización.
3. **Formar al personal:** esto es, crear el comité de crisis, una plataforma de comunicación interna, los programas de sensibilización a personal interno ante los riesgos y programas de simulacros.

Marín añade que, cuando a pesar de la prevención la crisis se desarrolla, se tiene que gestionar para retornar a la situación de normalidad. La gestión se compone de una serie de vértices básicos¹⁰⁹:

1. **Reaccionar con rapidez:** las medidas para afrontar la crisis deben implementarse manera automática, el comité de crisis se reúne de inmediato y recopila toda la información al respecto.
2. **Informar:** se tiene que hacer en el mínimo tiempo posible a los públicos afectados, a los medios de comunicación y al personal.
3. **Criterios a respetar en comunicación:** Marín especifica que se debe “comunicar con credibilidad y transparencia, planificar las relaciones y encuentros periódicos con los periodistas, información puntual de los hechos, procurando anticipar noticias, reforzar la comunicación interna, asegurar coherencia en mensajes internos y externos, evitar distorsiones en los mensajes y controlar los rumores, evaluar el impacto de la comunicación y su evolución durante las fases de la crisis”.

¹⁰⁹ Marín Calahorro, Francisco. (2005). *Gestión técnica y de la comunicación en situaciones especiales: Crisis, emergencias y negociación*. Madrid: Editorial Fragua. Pág. 39 y 40.

4. **Implementar un Plan de Superación de Impactos:** el plan tiene que recoger todas las acciones activadas para superar la crisis y realizar una valoración crítica de sus resultados con vistas a planes de comunicación futuros.

2. 3. 2. El Plan de Comunicación de Crisis

Ana María Enrique afirma que “en cualquier momento toda organización puede verse afectada por una situación crítica, capaz de amenazar su estabilidad comercial (...). Una situación crítica creará opinión pública sobre lo sucedido. La presencia en los medios de comunicación comprometerá a la organización convirtiendo en dominio público lo que en esos momentos esté aconteciendo en ella. Todo ello obligará a la empresa o institución a proponer una serie de acciones comunicativas que den algún tipo de explicación pública sobre lo que está ocurriendo, incidiendo en las acciones que se van a llevar a cabo para enmendar la situación”. Un ejemplo de situación de crisis es lo ocurrido con la compañía Nestlé en 2005, cuando tuvo que retirar del mercado algunos lotes de leche infantil Nidina y Nativa por estar contaminadas¹¹⁰.

En este sentido, es esencial que las empresas cuenten con un plan de prevención y de control de situaciones críticas elaborado antes del posible desencadenamiento de la crisis. Según Enrique, la existencia de un plan anticipado reduce los daños y proporciona soluciones para dar salida a la crisis en el menor tiempo posible. Dentro de este programa de prevención es donde se articula el Plan de Comunicación para Situaciones de Crisis, que se sustenta en una serie de procedimientos operativos gestionados a través de la comunicación.

Los modelos de planes varían en función del tipo de empresa, puesto que cada una tiene diferente naturaleza y entorno, pero tanto académicos como profesionales coinciden en que debe incluir ocho apartados básicos: investigación previa, objetivos de comunicación, identificación de los públicos, constitución del comité de crisis, elaboración de estrategias, medios de comunicación, evaluación postcrisis, simulación

¹¹⁰ Enrique, Ana, Madroñero, Gabriela, Morales, Francisca y Soler, Pere. (2008). *La planificación de la comunicación empresarial*. Barcelona: Servei de Publicacions. Pág. 75.

y formación de portavoces¹¹¹. Enrique remarca la importancia de que el Plan de comunicación de Crisis sea sintético, puesto que se trata de un documento ejecutivo que “las empresas tienen que tener muy por la mano” para actuar con rapidez.

José Carlos Losada Díaz se refiere a este plan de prevención como el *Manual de Comunicación para la Gestión de Crisis*. La filosofía de este documento tiene que mostrar transparencia y veracidad. Esto significa que la organización tiene que “expresarse abiertamente a sus públicos internos y externos sin ocultar información y aportando información veraz y pertinente”. Además, también añade los principios de anticipación, agilidad y calidad informativa como características indispensables que tiene que formar parte de la estrategia de comunicación en las crisis¹¹².

Para Luciano H. Elizalde, Doctor en Comunicación, Decano de la Facultad de Comunicación de la Universidad Austral (Buenos Aires, Argentina), así como de otros órganos relacionados con esta disciplina, el Manual de Crisis de una organización debería contener los siguientes puntos básicos¹¹³:

1. **Filosofía de la corporación:** en la introducción se deben dejar claro especialmente la misión, visión, las metas y los objetivos básicos de la corporación.
2. **Justificación de tener un plan de crisis:** teniendo en cuenta crisis experimentadas con anterioridad, hay que explicar la necesidad de tener planeadas acciones para prevenir las crisis y actuar cuando sucedan.
3. **Objetivos del plan de crisis:** se deben fijar con claridad para que los miembros de la entidad sepan cómo actuar durante la crisis.
4. **Presentación de la forma de identificar y de definir una crisis en la organización:** este punto debe reflejar que el Manual de Comunicación de

¹¹¹ Enrique, Ana, Madroñero, Gabriela, Morales, Francisca y Soler, Pere. (2008). *La planificación de la comunicación empresarial*. Barcelona: Servei de Publicacions. Pág. 75 y 76.

¹¹² Losada Díaz, José Carlos. (2014). *Comunicación en la gestión de crisis: Lecciones prácticas*. Barcelona: Editorial UOC. Pág. 74-87.

¹¹³ Elizalde, Luciano. H. (2004). *Estrategias en las crisis públicas: La función de la comunicación*. Buenos Aires: La Crujía Ediciones. Pág. 156 y 157.

Crisis está adaptado a las características de la organización, ya que tiene que permitir identificar los síntomas que indican que se aproxima una crisis.

5. **Guía para alcanzar los objetivos del plan:** la guía debe identificar los miembros del comité de crisis, qué responsabilidades tienen, cómo se organizan e indicar los públicos de la organización susceptibles a quedar afectados por situaciones de crisis.
6. **Relaciones con otras instituciones:** el Manual debe contener los datos y la información de los principales medios de comunicación y periodistas, sindicatos, ONG, organismos del Estado, etc. Esta recopilación de información sobre las instituciones permite al comité de crisis actuar con rapidez.
7. **Principales contenidos:** definir con precisión los temas relevantes -por ejemplo, la posición de la organización ante temas sensibles-, así como posibles preguntas a las situaciones de crisis con sus correctas respuestas.
8. **Centro de operaciones:** el Manual tiene que indicar el espacio físico de trabajo y reunión del comité de crisis, que deberá contar un equipamiento específico y único para utilizarse en situaciones de crisis.

Francisco Marín Calahorro añade al Manual de Crisis¹¹⁴:

- a. Definición de riesgos y crisis potenciales en función de las características y entorno de la organización
- b. Diseño del sistema para afrontar la crisis.
- c. Procedimientos de prevención
- d. Modo de relación con los medios de comunicación
- e. Programas de comunicación dirigidos a cada público de la empresa
- f. Comunicación interna con los empleados para que sean un soporte para superar la crisis.
- g. Planes de relaciones públicas para limpiar la imagen de la empresa.

¹¹⁴ Marín Calahorro, Francisco. (2005). *Gestión técnica y de la comunicación en situaciones especiales: Crisis, emergencias y negociación*. Madrid: Editorial Fragua. Pág. 60.

Además, Marín Calahorro señala que una organización debe elaborar tres tipos de planes para gestionar correctamente una crisis: el Plan de Prevención, el de Gestión de Crisis y el Plan de Superación. Todos ellos deben ser sencillos en su contenido, a la vez que flexibles para poder adaptarse a cualquier tipo de situación. El primero se activa cuando aparecen los primeros síntomas de alarma y define las acciones que se deben implementar para evitar que la crisis se desarrolle abiertamente y llegue a la opinión pública. “Se aplicará una política informativa que disminuya la influencia negativa que, sobre la imagen de una organización, tiene este tipo de situaciones”, remarca Marín.¹¹⁵

En la fase aguda de la crisis, es decir, cuando no se ha podido evitar que se hiciera pública y estalla, entra en acción el Plan de Gestión de Crisis o Plan de Crisis. Marín asegura que en esta fase se debe hacer especial hincapié en las acciones de comunicación y poner en marcha “técnicas de rescate, que son aquellas que, aún a costa de reconocer errores o responsabilidades, permiten recuperar la *pérdida* de imagen motivada por los desencadenantes de la crisis”. Si cuando la situación se estabiliza aparecen “rebotes” se tienen que aplicar acciones concretas dirigidas a públicos específicos.¹¹⁶ En relación con el contenido del Plan de Comunicación de Crisis que propone Marín Calahorro, estos son sus principios fundamentales:¹¹⁷

- Establecer los hechos: es decir, qué ha ocurrido, cuándo, dónde, cómo ha sucedido, las causas, quién está involucrado (tanto públicos internos como externos) y qué dicen los medios de comunicación al respecto.
- Designar un portavoz principal: tiene que ser una persona conocedora de la organización y que tenga acceso a todas las fuentes de información. Cohesionará todos los flujos de información con el fin de evitar mensajes

¹¹⁵ Marín Calahorro, Francisco. (2005). *Gestión técnica y de la comunicación en situaciones especiales: Crisis, emergencias y negociación*. Madrid: Editorial Fragua. Pág. 41 y 42.

¹¹⁶ Marín Calahorro, Francisco. (2005). *Gestión técnica y de la comunicación en situaciones especiales: Crisis, emergencias y negociación*. Madrid: Editorial Fragua. Pág. 42.

¹¹⁷ Marín Calahorro, Francisco. (2005). *Gestión técnica y de la comunicación en situaciones especiales: Crisis, emergencias y negociación*. Madrid: Editorial Fragua. Pág. 47.

difusos y contradictorios, y escogerá los canales adecuados de comunicación para transmitir la información a cada público.

- Activar el Centro de Coordinación Informativa
- Crear un equipo de relación con los medios: el equipo definirá la correcta estrategia para relacionarse con los medios de comunicación.
- El equipo de comunicación de crisis tiene que estar siempre operativo.

Marín Calahorro apunta que, una vez se normaliza la situación, entra en vigor el Plan de Superación para hacer una valoración crítica de todo lo ocurrido. Se deben analizar los resultados de las acciones implementadas y la situación actual de la organización ante posibles riesgos futuros. El objetivo de esta fase es el aprendizaje y mejorar la gestión del procedimiento para casos futuros.¹¹⁸

Respecto al Plan de Crisis, Marín propone que es previo al Plan de Comunicación de Crisis y que debe contener: la identificación de los tipos de crisis que pueda sufrir la empresa en función de sus características, las personas responsables de gestionar las crisis, así como los detalles sobre la recopilación de información y evaluación de la misma, para luego presentar el Plan de Comunicación de Crisis.¹¹⁹

- **Investigación previa**

Ana María Enrique indica que “el Plan de Comunicación de Crisis debe comenzar con una recopilación de información sobre la organización”. Esto es la realidad de su actividad (productos, servicios, volumen de facturación y producción, análisis de mercado, etc.). En este apartado también se incluyen los informes de las crisis sufridas con anterioridad, que deberían hacer referencia al tipo de crisis sucedida, los motivos que la provocaron, los públicos afectados, las estrategias utilizadas para revocarla y los resultados de la implementación de las mismas. También se puede recopilar

¹¹⁸ Marín Calahorro, Francisco. (2005). *Gestión técnica y de la comunicación en situaciones especiales: Crisis, emergencias y negociación*. Madrid: Editorial Fragua. Pág. 42.

¹¹⁹ Marín Calahorro, Francisco. (2005). *Gestión técnica y de la comunicación en situaciones especiales: Crisis, emergencias y negociación*. Madrid: Editorial Fragua. Pág. 45 y 46.

información sobre crisis por las que hayan atravesado empresas del mismo sector. En este punto también se incluye un análisis de posibles riesgos que amenazan a la compañía y una previsión de acciones para hacerles frente. Finalmente, se debe realizar una auditoría de la imagen de la empresa en el momento actual, puesto que “la imagen corporativa es uno de los valores que puede salir más perjudicado tras una crisis”¹²⁰.

El *Manual de Comunicación para la Gestión de Crisis* que propone Losada Díaz, en el apartado de investigación, hace referencia a la recopilación de toda la información necesaria cuando ya ha estallado la crisis y que se debe hacer en el menor tiempo posible. Para ello, la empresa debe determinar las personas y los departamentos internos que pueden responder a una serie de preguntas concretas¹²¹:

- ¿Qué ha ocurrido exactamente? ¿Cómo y cuándo se han producido los hechos?
- ¿Qué ha causado estos hechos? ¿Qué ha fallado?
- ¿Dónde están localizados los hechos?
- ¿Quiénes son los afectados? ¿Cómo se encuentran?
- ¿El hecho desencadenante resulta ya perfectamente conocido por la empresa? ¿Está agotado o, al menos, controlado?
- ¿Cuáles son las consecuencias a corto plazo?
- ¿Cuál es el nivel de “mediatización de la información”?
- ¿Ha sido y puesta en conocimiento de los medios informativos o permanece todavía “latente”?
- ¿En qué otros “medios” es conocida la información?
- ¿Cuál o cuáles son las fuentes de información para los medios? ¿Son internas o externas?
- ¿Circula en forma consistente o solo en estado de rumor (o los rumores)?

¹²⁰ Enrique, Ana, Madroñero, Gabriela, Morales, Francisca y Soler, Pere. (2008). *La planificación de la comunicación empresarial*. Barcelona: Servei de Publicacions. Pág. 78.

¹²¹ Losada Díaz, José Carlos. (2014). *Comunicación en la gestión de crisis: Lecciones prácticas*. Barcelona: Editorial UOC. Pág. 88 y 89.

¿Está ya el daño hecho o la empresa puede prevenirlo anticipando ella misma la difusión de información?

¿A quién le interesa la historia? ¿Quién se ve afectado por ella?

¿Cuál es la urgencia informativa de la situación?

¿Hasta dónde está dispuesta la organización a contar la verdad?

- **Objetivos de comunicación**

Para Enrique, el principal objetivo es que las consecuencias de la crisis no alteren el funcionamiento básico de la empresa ni dañen su imagen. Partiendo de este principio general, se pueden detallar objetivos concretos, tales como: “articular una respuesta rápida y efectiva a una situación de crisis; definir responsables, funciones y medios a utilizar; controlar el flujo de información que se genera en toda crisis, con el fin de evitar rumores; reflejar la seguridad y la responsabilidad social de la empresa; mantener y consolidar la confianza de todos los públicos, reforzando la imagen de la empresa; conseguir positivar la crisis y salir reforzado”.¹²²

- **Identificación de los públicos**

Existen distintos actores que están implicados en la crisis de una empresa. Joan Costa (2004:176) los divide en actores tradicionales y no tradicionales y, a su vez, en internos y externos. Los tradicionales internos serían aquellos que están directamente relacionados con la compañía por trabajar en el sí de la misma (empleados, sindicatos, direcciones, consejo de administración, etc.). Los tradicionales externos serían proveedores, clientes, competidores, prescriptores, distribuidores, subcontratados y consumidores. En los actores no tradicionales internos consideramos: accionistas, prestatarios, técnicos de trabajo, sociedad madre y fuerza de venta. Por último, los actores no tradicionales externos son aquellos que forman parte del entorno global de

¹²² Enrique, Ana, Madroñero, Gabriela, Morales, Francisca y Soler, Pere. (2008). *La planificación de la comunicación empresarial*. Barcelona: Servei de Publicacions. Pág. 79.

la empresa: grupos de presión, medio político, asociaciones de consumidores, medios de comunicación, tribunales, instancias gubernamentales, etc¹²³.

Ana María Enrique destaca la importancia de definir cada público en función de lo que este espere de la organización, es decir, “el usuario o consumidor espera de nosotros que podamos ofrecer un u otro tipo de servicio concreto. Esto marca mucho los objetivos y la relación que tenemos que mantener con nuestros públicos. Aunque hay que diferenciar entre la identificación de todos los *stakeholders* de la organización y la identificación de aquellos públicos prioritarios para el plan de crisis de esta situación concreta. Añade que “la clasificación de los públicos depende de cada organización, aunque yo soy más partidaria de identificar los públicos por el nombre del colectivo y no como internos o externos porque son términos relativos que dependen de cómo la empresa considere la relación con sus diferentes públicos.”

Igualmente, Losada Díaz remarca que dentro de todos los públicos se debe distinguir especialmente el público prioritario, que es “el conjunto de personas que reciben las repercusiones de los hechos, los que sufren las consecuencias negativas de lo que ha ocurrido. Es, por lo tanto, el público al que mayor y más rápida atención hay que prestar”. Por otro lado, también indica que los medios de comunicación y el personal de la compañía, o público interno, son especialmente importantes. El primero es un público estratégico porque influye en la opinión pública y en la propagación de los hechos. Por ello, la organización debe “actuar de forma global y particular a la vez”, esto es, procurando un trato igualitario con todos los medios y, a su vez, valorando las características concretas de cada uno de ellos (dimensión, ideología, periodistas responsables, conocimiento de los temas propios de la organización, etc.).¹²⁴

Elizalde considera que una fase clave de la gestión de la crisis es la mitigación de los problemas que el conflicto haya podido causar a los públicos afectados de la empresa.

¹²³ Enrique, Ana, Madroñero, Gabriela, Morales, Francisca y Soler, Pere. (2008). *La planificación de la comunicación empresarial*. Barcelona: Servei de Publicacions. Pág. 79.

¹²⁴ Losada Díaz, José Carlos. (2014). *Comunicación en la gestión de crisis: Lecciones prácticas*. Barcelona: Editorial UOC. Pág. 93.

Según el autor, el objetivo principal de la mitigación es “conseguir el apoyo y consenso de los agentes”, ya que, “el apoyo y el consentimiento son estructuralmente necesarios para salir rápidamente de la crisis”. Además, añade, como la empresa tiene públicos con características diferentes, las acciones -que según la situación y la solución adecuada se tienen que transformar en recompensas- tienen que estar adaptadas a sus expectativas y necesidades. Elizalde determina que las fases por las que debe transitar una correcta mitigación de los problemas son las siguientes:¹²⁵

1. Identificar los principales y más graves daños ocasionados a los públicos afectados.
2. Determinar si las víctimas eran conscientes del peligro que suponía la actividad de la empresa que causó la crisis. De ser así, el efecto de actuación en la mitigación es más fácil y efectivo, puesto que los públicos conocían los riesgos previamente.
3. Vigilar con el grado de responsabilidad que asume la organización, puesto que si se culpabiliza en exceso puede alterar negativamente la percepción que tengan los públicos en relación con el papel de la empresa en el conflicto. El grado de responsabilidad asumido en la crisis tiene que ser el conveniente y el justo.
4. Reunirse con los afectados para negociar las soluciones, las recompensas y asumir las responsabilidades.
5. Identificar si las víctimas actúan de mala fe o de buena fe en relación con la resolución del conflicto y con la solicitud de recompensas. Es importante que se consiga establecer una relación “sana”, de respeto entre todas las partes. Igualmente, se debe determinar si los afectados creen que la empresa tiene malas intenciones con ellos porque esto condicionará la manera de relacionarse y comunicarse con ellos.

Además, Elizalde afirma que “la función que cumplen las acciones no éticas en las crisis es un asunto central porque el debate en el escenario público está dedicado a

¹²⁵ Elizalde, Luciano. H. (2004). *Estrategias en las crisis públicas: La función de la comunicación*. Buenos Aires: La Crujía Ediciones. Pág. 136-144.

determinar la justicia o no de la acción de los implicados, es decir, su fundamento ético.” También asegura que, en algún momento de la crisis, el público entra a debatir si las condiciones de las decisiones de los implicados son éticas o no lo son, por ello la organización no tiene que limitarse solo a asumir fallos técnicos o humanos respecto a la situación, sino que debe asumir responsabilidades morales para limpiar su imagen.¹²⁶

Para Losada, el personal o público interno se debe considerar especialmente porque son los que van a continuar con la normalidad productiva de la empresa. Además, son actores potenciales para los medios de comunicación y “para la propagación de la crisis dentro- con los mismos compañeros- y fuera- opinión pública-”. La *British Association of Communicators in Business (CIB)* indica algunas recomendaciones en relación con la gestión de la comunicación interna en situaciones de crisis. Así las explica Losada Díaz¹²⁷:

- Explicarles el impacto directo que tiene la situación sobre su organización y lo que esta hará para mitigarlo.
- Comunicar cuanto antes las decisiones sobre despidos, reestructuraciones o recortes presupuestarios. No demorar estos anuncios.
- Recordar la importancia de los jefes y supervisores como vehículos de la comunicación interna vertical, como voceros y como escuchas. La confianza es esencial.
- Comunicar siempre y evitar el silencio. Si la organización no dice nada, los empleados sacaran sus propias conclusiones.
- Los líderes deben ser más creíbles y visibles que nunca. Si se propaga información incorrecta en la organización, a través de rumores o campañas malintencionadas, hay que salir a aclarar los datos lo antes posible. Coordinar la comunicación interna con la externa.

¹²⁶ Elizalde, Luciano. H. (2004). *Estrategias en las crisis públicas: La función de la comunicación*. Buenos Aires: La Crujía Ediciones. Pág. 141 y 142.

¹²⁷ Losada Díaz, José Carlos. (2014). *Comunicación en la gestión de crisis: Lecciones prácticas*. Barcelona: Editorial UOC. Pág. 94 y 95.

- Constitución del comité de crisis¹²⁸

Para Ana María Enrique, este es el grupo de trabajo creado con el objetivo de configurar la prevención, así como de planificar, gestionar y supervisar los mecanismos empleados para hacer frente a la crisis. Las personas que forman parte del comité tienen que estar especializadas en función del tipo de crisis. Es decir, si se trata de una crisis financiera el comité debe incluir a expertos financieros, si hay una crisis técnica debemos contar con expertos técnicos. Aunque tiene que presentar una estructura base y formado por las mismas personas. Los miembros más frecuentes de la composición del comité son:

Responsable o coordinador de crisis: todo transcurre bajo su supervisión, puesto que es el máximo responsable de la situación. Su tarea principal es coordinar y supervisar las funciones de los demás miembros.

Director de comunicación: es el encargado de llevar a cabo las acciones comunicativas y establecer las relaciones con los diferentes públicos.

Portavoz: es la cara de la empresa que aparece en los medios de comunicación para emitir los comunicados oficiales.

Asesor jurídico: es necesario un asesor experto en derecho para garantizar la legalidad de todas las acciones que se van a poner en marcha.

Equipo de especialistas externo: es un grupo de profesionales externos y expertos en comunicación de crisis, que pueden asesorar en la toma de decisiones y en las soluciones para revertir la crisis.

¹²⁸ Enrique, Ana, Madroñero, Gabriela, Morales, Francisca y Soler, Pere. (2008). *La planificación de la comunicación empresarial*. Barcelona: Servei de Publicacions. Pág. 80 y 81.

Director de Recursos Humanos/ director de área: la primera figura se incluye en el comité cuando la crisis afecta a los miembros de la misma compañía, mientras que los directores de áreas concretas participan cuando la crisis afecta específicamente a su departamento.

Marín Calahorro también se refiere al comité de crisis como *célula de crisis*, la cual está configurada por un grupo de trabajo que lleva en práctica distintas acciones para revertir la situación y volver a la normalidad de la empresa -a la situación previa al hecho conflictivo-. Marín indica que la primera acción que debe desarrollar es la recopilación y el análisis de toda la información al respecto (*inteligencia de crisis*), seguido de la investigación minuciosa de la relación causa-efecto surgida de aplicar diferentes alternativas. Finalmente, se realiza la “evaluación previa de cuál será la influencia, de cada posible opción, sobre todos y cada uno de los valores e intereses afectados, lo que permitirá compararlas entre sí y tratar de concretar la mejor línea de acción”, afirma Marín. Toda esta información debe ser trasladada al máximo responsable de la gestión de la crisis, que es quien decidirá qué acción emprender.¹²⁹

Elizalde también hace referencia al comité de crisis como la *célula de crisis* y la considera “un elemento central para la prevención, control y contención de la crisis”. Añade que su formación requiere, en primer lugar, definir las áreas por las que estará configurada la célula que, a su vez, dependen de las áreas de la empresa susceptibles a quedar afectadas por posibles crisis -por ello, es vital definir previamente los tipos de crisis que una empresa puede sufrir en función de sus características y entornos-. El autor determina que los miembros del comité y sus responsabilidades son¹³⁰:

- **Manager del equipo:** tiene que ser una persona que ya tenga autoridad y mando en la organización.
- **Voceros:** son los encargados de establecer las relaciones con la prensa.

¹²⁹ Marín Calahorro, Francisco. (2005). *Gestión técnica y de la comunicación en situaciones especiales: Crisis, emergencias y negociación*. Madrid: Editorial Fragua. Pág. 28.

¹³⁰ Elizalde, Luciano. H. (2004). *Estrategias en las crisis públicas: La función de la comunicación*. Buenos Aires: La Crujía Ediciones. Pág. 157 y 158.

- **Manager de la información:** se encarga de gestionar toda la información -la que llega al comité, la que se procesa y la que se envía a los públicos-.
- **Asuntos jurídicos:** miembro que maneja los aspectos legales del conflicto.
- **Asuntos públicos:** su responsable gestiona las informaciones que tienen trascendencia pública.
- **Otras áreas:** la célula de crisis tiene que incluir a las personas responsables de las áreas de la organización susceptibles a sufrir crisis, las cuales entrarán en acción cuando haya crisis que les afecten.

Elizalde establece que en la fase control de la crisis- cuando ya se ha desarrollado en el sí de la entidad- es cuando la célula de crisis debe actuar. También detalla que esta se debe reunir en un centro de comando físico, equipado con tecnología, para que puede gestionar y analizar toda la información y comunicarse de manera eficaz con todos los públicos. Los primeros agentes sobre los cuales actuar a través de acciones físicas y de comunicación tienen que ser los más afectados y los que han activado la crisis. En este sentido, la célula de crisis debe atender a los reclamos de los agentes afectados con argumentos que surjan de una previa estrategia de comunicación, puesto que si no están meditados con anterioridad se les pueden girar en su contra. Para ello, deben identificar primero las creencias de estos agentes en relación con la crisis y con la organización.¹³¹

Elizalde añade que la célula de crisis también tiene que evaluar las consecuencias comunicativas de cada acción y tener en cuenta el grado noticiable que puede tener el hecho conflictivo para reducir al máximo su visibilidad pública a través de las acciones. Además, también reafirma la importancia de que la versión que la empresa dé a conocer sobre la situación sea la más compartida entre todos sus públicos. Esto se consigue mediante la comunicación pública insistente de esta versión, y con la coherencia entre los mensajes transmitidos desde la organización y las acciones emprendidas. Elizalde relaciona esta última idea con el hecho de que “no es conveniente no ser sujeto de acción y estar siempre en el lugar del objeto de los

¹³¹ Elizalde, Luciano. H. (2004). *Estrategias en las crisis públicas: La función de la comunicación*. Buenos Aires: La Crujía Ediciones. Pág. 127-130.

enunciados de las acciones”, es decir, la empresa tiene que tomar las riendas de la crisis y no dejar que otros agentes hablen más de los hechos que ella misma.¹³²

Paralelamente, Marín considera que en el sistema de gestión de crisis tienen que participar los siguientes grupos y órganos -todos ellos están dirigidos por una persona que se encarga de la dirección de los mismos-¹³³:

- **Dirección de crisis:** tiene que ser el máximo responsable de la organización, es decir, el Director General de la entidad, el cual estará en permanente contacto con los Directores de los otros órganos.
- **Célula de crisis** (citada anteriormente)
- **Centro de seguimiento y recogida de datos e información:** una vez la crisis se ha producido, se encarga de recoger toda la información posible al respecto- hechos, momento, lugar, causas, indicios, implicados, afectados, daños producidos, posible evolución y reacciones de los públicos-.
- **Centro Coordinador de comunicación e información:** está dirigida por el Director de Comunicación de la crisis que encarna el papel de portavoz y relación con los públicos. El Plan de Comunicación de la organización tiene que contener una guía que será utilizada por este Centro Coordinador en caso de crisis. La guía debe contener: fichas de los medios de comunicación y de los periodistas, recomendaciones para la relación con los medios, argumentos, preguntas y respuestas sobre las diferentes situaciones que pueden suceder, documentación sobre el estado actual de la organización y detallar a portavoces especializados para que expliquen los aspectos más técnicos de la crisis.
- **Infraestructura de comunicación y enlace entre los órganos anteriores:** esta infraestructura tiene que servir para que todos los órganos funcionen de manera coordinada y se comuniquen mutuamente.

¹³² Elizalde, Luciano. H. (2004). *Estrategias en las crisis públicas: La función de la comunicación*. Buenos Aires: La Crujía Ediciones. Pág. 127-134.

¹³³ Marín Calahorro, Francisco. (2005). *Gestión técnica y de la comunicación en situaciones especiales: Crisis, emergencias y negociación*. Madrid: Editorial Fragua. Pág. 54-57.

- **Elaboración de estrategias**¹³⁴

Westphalen (1998:117) indica cuatro grandes modalidades de estrategias que puede adoptar la empresa en función del tipo de crisis y los públicos afectados:

Estrategia del silencio: la organización decide no pronunciarse al respecto. Esta estrategia es buena emplearla en el caso de rumores injustificados, ya que puede ayudar a que desaparezcan con el tiempo. Es recomendable no reaccionar en crisis poco graves y en las que los medios de comunicación no den demasiada importancia.

Estrategia de la negación: la empresa se opone totalmente a aceptar el incidente. Esta técnica solo se puede utilizar si, efectivamente, los rumores no son ciertos.

Estrategia de transferencia de responsabilidades: se trata de hacer responsable a terceros de lo sucedido en la organización. Esta técnica es factible cuando la empresa ha sido acusada injustamente, pero debe contar con argumentos y pruebas válidas para defenderse.

Estrategia de la confesión: la empresa reconoce ante los medios de comunicación ser la responsable de lo ocurrido. El reconocimiento tiene que ir acompañado de acciones que muestran iniciativas para encontrar una solución al conflicto. Elizalde remarca la importancia de que los mensajes que transmite la organización sean emotivos y lleguen a las emociones de la gente para que influyan en su conducta y en su modo de relacionarse con la entidad.¹³⁵

¹³⁴ Enrique, Ana, Madroñero, Gabriela, Morales, Francisca y Soler, Pere. (2008). *La planificación de la comunicación empresarial*. Barcelona: Servei de Publicacions. Pág. 82.

¹³⁵ Elizalde, Luciano. H. (2004). *Estrategias en las crisis públicas: La función de la comunicación*. Buenos Aires: La Crujía Ediciones. Pág. 133.

Por su parte, Marín Calahorro establece una serie de principios que debe contemplar una estrategia de comunicación de crisis¹³⁶:

- **Existencia anticipada:** la estrategia se tiene que diseñar antes que la crisis estalle, tiene que estar por escrito y aceptada en el sí de la entidad.
- **Continua en el tiempo.**
- **Diferenciación positiva:** hay que hacerse responsables de lo sucedido, dar la cara y demostrar que la empresa está preparada y está activando medidas para solucionar el problema.
- **Claridad, pragmatismo y realismo:** la estrategia debe ser realista, es decir, objetivamente alcanzable, y la información transmitida tiene que ser clara y transparente.
- **Coherencia:** todos los mensajes y acciones deben apuntar a una misma dirección, esto es, que lo que se dice esté acorde con lo que se hace.
- **Atender a públicos externos e internos:** en el caso del público interno, es muy importante que sea conocedor de la crisis por canales de la misma organización, no por los medios de comunicación.

Ana María Enrique apunta para la autora de este proyecto que cuando una empresa elabora las estrategias debe basarse en el *cómo* va a asumir los objetivos de comunicación de crisis que se ha marcado en su plan: “Este “cómo” tiene dos vertientes; la parte a la que yo llamo más “filosófica”, que se centra en cómo voy a responder, si vamos a callarnos, si vamos a negar o vamos a asumir la responsabilidad; y la otra parte es la operativa, que son los canales de comunicación, es decir, las herramientas que tenemos para llegar a cabo esta estrategia y estos mensajes.” En relación con los canales, primeramente, se tiene que distinguir los que la empresa tiene a su disposición y, luego, determinar cuáles va a utilizar para aquella crisis en concreto: “Es como una ficha que tiene dos partes: la que dice lo que a mí me va a servir y la parte aplicada”, señala Enrique.

¹³⁶ Marín Calahorro, Francisco. (2005). *Gestión técnica y de la comunicación en situaciones especiales: Crisis, emergencias y negociación*. Madrid: Editorial Fragua. Pág. 49.

Asimismo, la experta en Comunicación de Crisis identifica tres elementos claves a tener en cuenta en la elaboración de las estrategias: “La identificación de los públicos, la idea clave en la que nosotros nos vamos a centrar, la cual funciona como el mensaje que queremos lanzar, y las acciones que vamos a desarrollar para conseguirlo. La idea del mensaje filosófico es muy importante porque es el que se va a tener que vincular a través de todas las herramientas y tiene que quedar plasmado en todas las informaciones y comunicados. El mensaje es la base de todo argumentario”, concluye.

- **Medios de comunicación**

Para Enrique el comité de crisis debe considerar las vías de comunicación que utilizará para difundir la información al respecto de la situación. Estas herramientas pueden ser: conferencias de prensa, comunicados de prensa, entrevistas con la prensa, web corporativa, intranet, revista institucional, visitas de los periodistas, listados de medios de comunicación, etc. Los más comunes son el comunicado y la conferencia de prensa¹³⁷.

Elizalde añade que, con el fin de desarrollar un programa de comunicaciones directas en una situación de crisis con los públicos que le interesan a la organización, hay que escoger la tecnología y los recursos financieros adecuados, “construir y mantener una relación que haga fácil la comunicación con las audiencias elegidas” y “prepararse antes del momento de la crisis para producir un tipo de comunicación de *urgencia* o de *prioridad* que sea reconocida como tal por la audiencia”. El autor apunta que nunca se debe contar con los medios de comunicación externos a la empresa como únicos comunicadores de la situación con los públicos, puesto que estos tienen prioridades diferentes a las de la organización, como los criterios de noticiabilidad, y funcionan con tiempos distintos. De modo que, si la empresa depende de la prensa,

¹³⁷ Enrique, Ana, Madroñero, Gabriela, Morales, Francisca y Soler, Pere. (2008). *La planificación de la comunicación empresarial*. Barcelona: Servei de Publicacions. Pág. 83.

posiblemente, los públicos no recibirán los mensajes adecuados. Para ello, la entidad debe tener un plan de comunicación de crisis propio.¹³⁸

Ana María Enrique, en declaraciones para la autora de este trabajo, coincide con Luciano H. Elizalde y señala que “llevar el control de la comunicación en su totalidad es imposible pero sí que hay que ser muy proactivos y comunicar todas las cosas buenas que hace la empresa. La gente no tiene que enterarse por los medios de comunicación de lo que pasa” en la organización, sino que tiene ser ella misma la que lo comunique primero, a través de herramientas como los comunicados de prensa o las ruedas de prensa. En definitiva, se trata de llevar la iniciativa.

- Evaluación de la postcrisis

Ana María Enrique señala que un indicador de que la crisis ya ha concluido es cuando los medios de comunicación dejan de hablar de ella. Sin embargo, es recomendable mantenerse en situación de alerta y supervisión durante un tiempo de margen prudencial. Cuando la crisis está definitivamente erradicada se deben extraer conclusiones y lecciones: “qué no debe hacerse la próxima vez, qué es lo que realmente ha funcionado, y por supuesto, hacer un informe de la crisis acontecida identificando así nuevos factores de posibles crisis”. Todo ello debe quedar reflejado en los planes de crisis, de modo que se deben corregir y actualizar¹³⁹.

En declaraciones para la autora de este proyecto, Enrique añade que una vez la crisis ha finalizado, también “hay que hacer una investigación sobre cuál es la percepción y la imagen para saber si estas han sido afectadas negativamente. En función de estos resultados es cuando puedes ver si tienes un problema de comunicación con tus *stakeholders* y establecer herramientas para recuperar o mejorar la relación con ellos. Por ejemplo, puedes establecer protocolos con base en las cosas que se han hecho

¹³⁸ Elizalde, Luciano. H. (2004). *Estrategias en las crisis públicas: La función de la comunicación*. Buenos Aires: La Crujía Ediciones. Pág. 151.

¹³⁹ Enrique, Ana, Madroñero, Gabriela, Morales, Francisca y Soler, Pere. (2008). *La planificación de la comunicación empresarial*. Barcelona: Servei de Publicacions. Pág. 83.

bien y las que se han hecho mal y que estos se incluyan en un nuevo Plan de Comunicación de Crisis.”

- **Simulaciones y formación de portavoces**

Según Enrique, poner en práctica simulaciones de crisis permite comprobar si los Planes de Comunicación de Crisis están bien elaborados y preparar a los miembros del comité de crisis. También se pueden llevar a cabo sesiones de formación, especialmente destinadas a los portavoces, ya que son quienes aparecen en los medios de comunicación y dan la cara frente a los públicos¹⁴⁰.

¹⁴⁰ Enrique, Ana, Madroñero, Gabriela, Morales, Francisca y Soler, Pere. (2008). *La planificación de la comunicación empresarial*. Barcelona: Servei de Publicacions. Pág. 84.

3. ANÁLISIS

3.1. Análisis del Zoo de Barcelona

3. 1. 1. ¿Qué es el Zoo de Barcelona?

El Zoo de Barcelona, ubicado en el Parque de la Ciutadella, es un ente público que depende del Ayuntamiento de la ciudad de Barcelona. Según define su misma página web institucional, sus objetivos se asientan sobre tres pilares fundamentales que, a la vez, constituyen su misión: la conservación de las especies, la investigación de la fauna y de la biodiversidad y la educación de la ciudadanía. Para lograrlo, trabajan conjuntamente con otros zoos, administraciones y organizaciones, así como con centros universitarios y científicos. La entidad manifiesta que las acciones que desarrolla en su actividad buscan educar y sensibilizar en relación con el respeto hacia los animales y el ecosistema, trabajando proactivamente con la sociedad.¹⁴¹

Además, a través de sus investigaciones y colaboraciones con otros centros de investigación, el Zoo de Barcelona quiere ser partícipe del aumento del conocimiento científico alrededor de la conservación de la naturaleza, tanto dentro de los parámetros del Zoo como en el ecosistema en general. Los valores que la institución quiere que estén intrínsecos en su actividad son “la transparencia, la sostenibilidad, la honestidad y la voluntad de servicio y de compromiso hacia la naturaleza y la sociedad.”¹⁴²

3. 1. 2. Una institución emblemática e histórica¹⁴³

La inauguración del Zoo tiene fecha el 24 de septiembre de 1892, coincidiendo con la celebración de la Mercè, las fiestas locales de la ciudad de Barcelona. Su apertura fue

¹⁴¹ Zoo de Barcelona. *Missió i objectius.* Recuperado el 18 de diciembre de <https://www.zoobarcelona.cat/ca/missio-i-objectius>

¹⁴² Zoo de Barcelona. *Missió i objectius.* Recuperado el 18 de diciembre de <https://www.zoobarcelona.cat/ca/missio-i-objectius>

¹⁴³ Zoo de Barcelona. *Historia.* Recuperado el 18 de diciembre de <https://www.zoobarcelona.cat/es/historia>

possible gracias a la donación de una colección de animales exóticos y autóctonos propiedad de un banquero y empresario, Lluís Martí-Codolar, la cual fue aceptada por el Ayuntamiento de Barcelona y colocada en un recinto de propiedad pública. Posteriormente, se redactó un informe que establecía la necesidad de la existencia de los museos y de los parques municipales como herramienta para acercar el conocimiento de la fauna y la biodiversidad a la sociedad catalana, además de remarcar las ventajas y rendimientos económicos que se podían obtener de este tipo de espacios. En esa época, el Zoo también hacía uso lucrativo de las colecciones de aves con la venta de sus huevos, crías, plumas y estiércol. De hecho, la venta era una importante fuente de financiación de la entidad.

Con la llegada del siglo XX, se empezaron a crear diferentes órganos con el fin de fomentar la investigación y el conocimiento sobre la fauna. En este sentido, se fundó la Junta de Ciencias Naturales para administrar las colecciones del Zoo y crear medios de cultura pública relacionados con las ciencias naturales. También se abrió un laboratorio ictiológico para la reproducción de peces, que sirvió para repoblar la fauna de distintos ríos del país. Anteriormente, ya se había formado la Junta Técnica del Museo de Ciencias Naturales y Jardines Zoológicos y Botánicos de Barcelona, que tenía que funcionar como un centro de investigación.

En 1927 se empezó a cobrar entrada para poder acceder a las instalaciones por un precio de 25 céntimos. Esta medida se tomó para poder financiar mejoras en las instalaciones y funcionó con gran éxito, ya que con las ganancias obtenidas se pudo hacer una completa renovación del Zoo, que trajo consigo la incorporación de nuevas especies y la ampliación del recinto.

En la década de los 30, su entonces director, Pere Màrtir Rossell, quiso cambiar el concepto que el Zoo había tenido desde su apertura, de tal modo que no fuera concebido como una simple colección de animales, sino que fuera reconocido como un jardín zoológico para el estudio de la fauna con una función social y científica. Con este objetivo, la Junta de Ciencias Naturales aprobó unos estatutos que indicaban que la institución tenía “por objeto exhibir, investigar y divulgar los principales tipos

biológicos que caracterizan las faunas exóticas sin menospreciar la exhibición de las especies y razas propias del territorio, velando por la conservación y, por medio de estas actividades, estimular al pueblo en el conocimiento de la zoología”.

La Guerra Civil que estalló en 1936 y la posterior posguerra tuvo consecuencias muy negativas para el Zoo. Debido a la falta de alimentos y a los bombardeos que recibió la ciudad, murieron muchos de sus animales y la falta de recursos hizo que el Zoo sufriera una fuerte situación de precariedad. A partir de la década de los 50, el Zoo se recuperó y el alcalde barcelonés Josep Maria de Porcioles aprobó una renovación de los espacios de los animales: las tradicionales jaulas fueron eliminadas y se sustituyeron por recintos amplios, mejor adaptados a sus necesidades y que querían simular su hábitat natural.

En 1960, se aprobaron los estatutos del Servicio Municipal del Zoo y se creó un Consejo de Administración integrado por cinco concejales y cuatro técnicos, dirigido por el alcalde de la ciudad. Este órgano hizo que se asentara definitivamente el concepto de la institución como centro de investigación científica y con vocación educativa, hecho que le hizo obtener reconocimiento europeo. Además, se inauguró un centro de investigación en Guinea Ecuatorial, el Centro de adaptación y Experimentación Animal de Ikunde.

A partir de la década de los 70, el Zoo quiso reforzar su propósito educativo y, para ello, puso en funcionamiento el primer Departamento de Educación existente dentro de un Zoo en el ámbito nacional y uno de los primeros de Europa. La tarea del Departamento tenía que estar enfocada en proporcionar material formativo y atender a los centros educativos, tanto escuelas como universidades. Las principales actividades que llevaba a cabo el Departamento eran las visitas comentadas y la impartición de cursos de divulgación zoológica.

En 1985, coincidiendo con la jubilación de su director Antoni Jonch, el Zoo dejó de depender del Servicio Municipal de Parques y Jardines para convertirse en una sociedad privada municipal. El cambio benefició a la institución porque le proporcionó

más proyección internacional, puesto que potenció sus lazos internacionales con otros Zoos y entidades, amplificó los recursos económicos y empezó a gozar de patrocinio por parte de empresas privadas.

A la entrada de los 90, la aparición de la Asociación Mundial de Zoos y Acuarios (WAZA), cuya actividad gira alrededor de la defensa y la protección del bienestar de los animales, provocó una modificación en la estrategia de la institución. El Zoo de Barcelona decidió sumarse a la causa que proponía WAZA y adoptar sus principios y filosofía, un primer movimiento en esta dirección fue encabezar la Asociación Española de Zoos y Acuarios (AEZA). Para cumplir con las iniciativas de WAZA, se llevó a cabo una remodelación de los espacios, como la Granja o Zoo Infantil, un espacio en el que los niños podían estar en contacto directo con los animales, así como la renovación del complejo de los delfines y el refuerzo del servicio veterinario, entre otras.

Ya entrado el nuevo siglo, en el año 2008, se creó un Consejo Asesor, configurado por diez biólogos y físicos, que tenía una función consultiva y de soporte para impulsar y asesorar sobre las iniciativas relacionadas con el ámbito educativo, la investigación y la conservación de especies. En el año siguiente se aprobó el Programa de Investigación y Conservación del Zoo (PRIC), que fue asumido como uno de sus pilares fundamentales. El plan se creó partiendo de las estrategias y acciones que proponía WAZA y la Asociación Europea de Zoos y Acuarios (EAZA), enfocadas en la preservación de la biodiversidad y la conservación de las especies. El Programa estaba configurado por programas marco y programas específicos de colaboración con otras entidades zoológicas para desarrollar proyectos de investigación.

Coincidiendo con la conmemoración del 120º aniversario del Zoo, en el año 2012, se inauguró la Fundación Barcelona Zoo con el fin de asentar por completo en el sí de la institución el Plan Estratégico 2012-2020, cuyo pilar fundamental era consolidar el Zoo como centro de conservación e investigación animal del siglo XXI. La Fundación tenía como objetivo principal velar por el cumplimiento del Programa de Investigación y Conservación de la entidad. Durante los años posteriores, se desarrollaron mejoras

en las instalaciones enfocadas, principalmente, en ampliar los recintos de las animales, abrir nuevos espacios y remodelar los existentes.

Llegado el 2016, se creó un equipo de trabajo para definir un nuevo modelo del Zoo de Barcelona, cuya primera acción consistió en llevar a cabo la apertura de una instalación para la especie de monos mangabeys de corona blanca, enmarcada dentro del programa de conservación de la EAZA. En el ámbito educativo, se abrió un área de juegos infantiles exclusivamente diseñada para personas con necesidades especiales. El equipo de trabajo, impulsado por el Ayuntamiento de la ciudad, estaba configurado por 40 miembros, entre representantes de los diferentes partidos políticos, asociaciones animalistas, científicos, expertos zoológicos, representantes de la Asociación de Vecinos de Barcelona, técnicos del Zoo y representantes de los trabajadores.

3. 1. 3. El Zoo del siglo XXI

Actualmente, el Zoo de Barcelona se encuentra en un proceso de conversión hacia un nuevo modelo de establecimiento basado en el proyecto ZOOXXI, una iniciativa ciudadana impulsada y sostenida por dos asociaciones animalistas, la Fundación Franz Weber y LIBERA!, que se aprobó en un pleno en el Ayuntamiento de Barcelona el 3 de mayo de 2019. El proyecto ha estado respaldado por un proceso de recogida de firmas entre los barceloneses y se ha institucionalizado como una plataforma animalista con el nombre de la misma iniciativa.

La página oficial de la iniciativa establece que “ZOOXXI es una propuesta de orden internacional para la reconversión de los parques zoológicos tal y como los conocemos hoy en día, con el objetivo de adaptarlos a la ciencia y a la ética de nuestra época.”¹⁴⁴ El motor de la reconversión del Zoo plantea remodelar un espacio que ha quedado obsoleto en la sociedad de siglo XXI, ya que los estudios científicos han avalado que los animales también sienten, tienen necesidades y objetivos vitales, los cuales les

¹⁴⁴ ZOOXXI. (s.f.). Página de inicio. Recuperado de: <https://zooxxi.org/>

son anulados por medio de su utilización como objetos de exhibición. En este sentido, el proyecto considera necesario adaptar el Zoo a su realidad vital y necesidades biológicas. Además, ZOOXXI defiende ser el único proyecto existente en la actualidad en el ámbito zoológico con una visión tan progresista y vanguardista como la que plantea.¹⁴⁵

La puesta en marcha del proyecto responde a la necesidad de aplicar normativas y medidas más firmes y comprometidas con el respeto animal de las que prevalecen en la actualidad. Los impulsores de la iniciativa consideran que las únicas mejoras que ha establecido el Zoo de Barcelona en los últimos años son la ampliación de espacios y el refuerzo de las equipaciones pero que estas no son condiciones suficientes para que los animales tengan calidad de vida real.¹⁴⁶ “Aunque los zoos argumentan que han cambiado y que ahora se dedican a la conservación, a la educación y a la investigación, en realidad, cuando ves de primera mano cómo funcionan y lo que pasa con cada uno de los animales que allí albergan, te das cuenta de que es un discurso de puro marketing y que la realidad dista mucho de este discurso”, argumenta Rosi Carro, miembro activo del Comité Científico de ZOOXXI.

Sin embargo, el proyecto no propone el cierre total de las instalaciones, puesto que “cerrar un zoo sería sinónimo de perder la posibilidad de transformarlo”, anuncia su página web.¹⁴⁷ Lo que sí propone es la transformación del concepto de “zoo”, de tal manera que los animales dejen de ser utilizados para fines lúdicos y pasen a tener una utilidad para el Planeta en sentido amplio. Siendo conscientes de las innumerables críticas que ha recibido la entidad por parte de la opinión pública y de las asociaciones animalistas, ZOOXXI quiere modificar esta visión negativa a través de un cambio de modelo de Zoo en el cual primen los principios de protección y asistencia a animales heridos, abandonados e incautados de explotaciones, así como

¹⁴⁵ ZOOXXI. (s.f.). FAQs. Recuperado de: <https://zooxxi.org/faqs/>

¹⁴⁶ ZOOXXI. (s.f.). FAQs. Recuperado de: <https://zooxxi.org/faqs/>

¹⁴⁷ ZOOXXI. (s.f.). ¿Por qué ZOOXXI?. Recuperado de: <https://zooxxi.org/por-que-zooxxi/>

crear un espacio que esté igualmente al servicio de la sociedad, de los animales y del medio ambiente.¹⁴⁸

De este modo, los animales no serán suprimidos definitivamente, de hecho, el proyecto se aplicará de manera lenta y gradual. A corto plazo, seguirá habiendo todos aquellos animales que no puedan ser trasladados y los animales heridos que necesiten atención sanitaria y, a largo plazo se prevé que tan solo queden animales autóctonos en programas de reintroducción y animales rescatados¹⁴⁹: “Uno de los cambios principales que propone ZOOXXI es que el Zoo se dedique a proteger hábitats y si el hábitat al que hay que proteger necesita la reproducción de especies para su conservación, entonces el Zoo puede ser útil criando esta especie en cautividad, pero única y exclusivamente cuando estos animales se pueden reintroducir en un hábitat formando parte de un proyecto de conservación”, explica Carro.

Con este nuevo concepto, ZOOXXI quiere ampliar también su propuesta educativa, ya que, gracias a la implementación de nuevas tecnologías audiovisuales e interactivas quiere que los usuarios conozcan en profundidad las costumbres de las especies y el ecosistema que les rodea. En este sentido, el uso de las nuevas tecnologías es un elemento clave para que los niños trasciendan el mero plano de observar una animal que ha ofrecido el Zoo hasta ahora para que lo conozca verdaderamente.¹⁵⁰

El proyecto se estructura en nueve grupos de trabajo especializados en diferentes ámbitos: el comité científico, el grupo de arte, el de sociología, el grupo de archivo, educación, activismo, eventos, campañas y comunicación, todos ellos integrados por expertos, activistas y voluntarios. Aparte de los grupos de trabajo, detrás de ZOOXXI existe una plataforma en la que trabajan veintiuna personalidades procedentes de instituciones, de la política municipal, el mundo empresarial, académico, de las organizaciones civiles y de los medios de comunicación.¹⁵¹ En relación con las

¹⁴⁸ ZOOXXI. (s.f.). *¿Por qué ZOOXXI?*. Recuperado de: <https://zooxxi.org/por-que-zooxxi/>

¹⁴⁹ ZOOXXI. (s.f.). FAQs. Recuperado de: <https://zooxxi.org/faqs/>

¹⁵⁰ ZOOXXI. (s.f.). FAQs. Recuperado de: <https://zooxxi.org/faqs/>

¹⁵¹ ZOOXXI. (s.f.). Grupos de Trabajo. Recuperado de: <https://zooxxi.org/grupos-de-trabajo/>

asociaciones animalistas, las principales implicadas son LIBERA!, cuyo presidente, Leonardo Anselmi, es el coordinador del mismo proyecto ZOOXXI, y la Fundación Franz Weber. Ambas son organizaciones muy activas en la participación e iniciativa de campañas y proyectos para proteger a los animales y a la naturaleza.

Para llegar a la ciudadanía, ZOOXXI se dará a conocer mediante charlas y actividades de divulgación, ponencias, exposiciones artísticas, foros y seminarios.¹⁵² Asimismo, Rosi Carro asegura que la oficina de trabajo que funciona como sede de ZOOXXI está abierta al público para recibir a todos los ciudadanos que tengan dudas o que quieran información sobre la propuesta. También consideran las redes sociales como un canal potencial para comunicarse y darse a conocer entre la sociedad barcelonesa.

Estas son las propuestas concretas que establece ZOOXXI en su vídeo de campaña¹⁵³:

“Un zoo más autóctono. Dar cobijo y asistencia a los animales heridos, incautados o rescatados. Convertirlo en un centro de rescate, recuperación, reubicación y educación de la fauna autóctona, frenando la reproducción de los animales exóticos en el zoo y enviando a santuarios y reservas a todos los que sea posible.”

“Un zoo más ciudadano. Un comité compuesto por especialistas provenientes de la sociedad civil serán los que tomen las decisiones.”

“Un zoo más divertido. La tecnología virtual nos posibilitará conocer a los animales tal como son comportándose de manera natural en sus hábitats.”

¹⁵² ZOOXXI. (7 de mayo de 2015). *Zoocializando. Preguntas y respuestas sobre ZOOXXI*. Recuperado de: <https://zooxxi.org/preguntas-y-respuestas-sobre-zooxxi/>

¹⁵³ ZOOXXI. (s.f.). Página de inicio. Recuperado de: <https://zooxxi.org/>

“Un zoo más científico. Planes de conservación que se elaboren en los hábitats naturales de los animales, consiguiendo a su vez todas las imágenes e información para los espacios virtuales.”

“Un zoo más educativo. Los expertos en el ámbito de la prevención de la violencia, aseguran que una educación basada en la empatía hacia los animales puede reducir la violencia interpersonal y el bullying escolar, fomentando la cultura de la paz.”



Figura 1: Principales vértices de la iniciativa ZOOXXI. Autor: ZOOXXI. Eldiario.es. Recuperado de: https://www.eldiario.es/caballodenietzsche/ZOOXXI-Iniciativa-Ciudadana-reconversion-Barcelona_6_895270500.html

3. 1. 4. Puesta en marcha y primeras iniciativas

El 3 de mayo de 2019 se aprobaba en un pleno del Ayuntamiento de Barcelona la iniciativa ciudadana ZOOXXI, a través de una modificación de la Ordenanza de Protección Animal, con los votos favorables de los partidos políticos Barcelona en Comú, el Grup Municipal Demòcrata, Esquerra Republicana de Catalunya y el regidor independiente Juanjo Puigcorbé, según informaciones de ElPeriodico.com. Para desarrollar el nuevo plan, el gobierno municipal anunció la inversión de 64 millones de

euros repartidos entre el 2019 y el 2031, año en el que se prevé que la reconversión de la institución estará completada en su totalidad.¹⁵⁴

El mismo periódico informaba que la mitad de la inversión prevista estará destinada a las instalaciones de los animales, mientras que el 24 % se utilizará para equipar el parque con espacios públicos y viales de servicio. En el plazo de un año, ZOOXXI presentará un listado de las especies susceptibles a entrar en el proyecto de conservación y en 3 años se vetará la reproducción de los animales que no tengan un proyecto de especie correctamente avalado y supervisado por un comité científico y ético. El plan también prevé el aumento de las especies en alto riesgo de extinción, del 22 % al 40 %, de especies autóctonas, entre un 15 % y un 30 % en una primera fase, así como la introducción de más especies con planes de conservación. También se fijó un acuerdo que prohíbe la eutanasia por gestión.¹⁵⁵

Según ElPais.com, la principal modificación en la Ordenanza de Protección Animal es la prohibición de reproducir especies dentro del recinto que no puedan ser liberadas en la naturaleza. Igualmente, aunque la especie esté en peligro de extinción, como es el caso de los simios, tampoco se podrá reproducir si no se puede reintroducir en su hábitat natural, con el fin de evitar tener más animales viviendo en las jaulas. Esto significa que solo se podrán reproducir un total de 11 especies de las 300 existentes actualmente. Asimismo, de los cerca de 2.000 animales que residen en el Zoo, los que se encuentren en buenas condiciones para su traslado serán dirigidos a santuarios o refugios, mientras que el resto se quedarán en las instalaciones hasta su muerte. No obstante, aquellas especies que estén en riesgo de desaparecer entrarán en planes de reintroducción en la naturaleza.¹⁵⁶

¹⁵⁴ Márquez, C. (2019, mayo 3). Colau saca adelante la reconversión del Zoo de Barcelona. *El Periódico*. Recuperado de: (<https://www.elperiodico.com/es/barcelona/20190503/aprobada-reforma-zoo-barcelona-7436693>

¹⁵⁵ Márquez, C. (2019, mayo 3). Colau saca adelante la reconversión del Zoo de Barcelona. *El Periódico*. Recuperado de <https://www.elperiodico.com/es/barcelona/20190503/aprobada-reforma-zoo-barcelona-7436693>

¹⁵⁶ Congostrina, A. (2019, mayo 4). El zoo de Barcelona se apunta al animalismo tras 127 años de historia: Una ordenanza prohíbe la reproducción en el parque, salvo para especies en extinción que puedan ser reintroducidas en la naturaleza. Los trabajadores convocan una huelga. *El País*. Recuperado de: https://elpais.com/sociedad/2019/05/03/actualidad/1556886822_120453.html

3. 1. 5. Crisis en el Zoo de Barcelona

El Zoo está pasando por una de las etapas más duras de sus 127 años de historia. Según informaciones del periódico 20Minutos.es, desde 2015, año en cual se inició el mandato del Ayuntamiento de Barcelona encabezado por la alcaldesa Ada Colau, de la formación política Barcelona en Comú, el Zoo ha visto caer sus visitas en un 25 %, cerrando en 2018 con las cifras más bajas de los últimos 15 años, con un total de 785.992 visitantes, respecto los 1.049.376 que habían asistido en el 2015. Las cifras del primer año del mandato de Colau fueron incluso peores que las recibidas después de la muerte del reconocido gorila Copito de Nieve, en 2004. El Zoo apunta que este grave declive se debe, especialmente, a la desatención y a la falta de presupuesto que el gobierno municipal destina a la institución.¹⁵⁷

Por otra parte, también existe una fuerte presión ejercida por los grupos animalistas. La Asociación animalista LIBERA!, nacida en 2004 y con sede en Barcelona, se creó con el objetivo de luchar contra la explotación animal, ponerla en conocimiento de la sociedad y fomentar la toma de conciencia a favor del respeto animal. Tal y como expresa su página web institucional, LIBERA! considera que en la actualidad los animales son tratados como objetos al servicio de los humanos, de tal modo que se les niega derechos fundamentales. Por ello, la asociación trabaja para conseguir y proteger estos derechos desde una perspectiva legal, política social y moral. Sus acciones se centran en los diferentes ámbitos en los que el ser humano utiliza a los animales, ya sea para fines lúdicos, culturales o económicos.¹⁵⁸

En este sentido, LIBERA! impulsó la iniciativa ciudadana que proponía la reconversión del Zoo de Barcelona a través del proyecto ZOOXXI, cuyo coordinador es el mismo presidente de la asociación, Leonardo Anselmi, quien también ejerce como director de la Fundación Franz Weber. Esta última organización, que también está detrás de la plataforma ZOOXXI,

¹⁵⁷ 20Minutos.es. (2019, mayo 2). El Zoo de Barcelona, en peligro de extinción: El Pleno municipal vota este viernes dos propuestas que podrían ser la puntilla al declive que sufre en los últimos años. 20 Minutos. Recuperado de: <https://www.20minutos.es/noticia/3628594/0/el-zoo-de-barcelona-en-peligro-de-extincion/>

¹⁵⁸ LIBERA!: Asociación Animalista. (s.f.). Página de inicio. Recuperado de: <http://liberaong.org/>

en su página web institucional defiende el nuevo modelo de Zoo por varias razones¹⁵⁹:

“Los zoos llevan exhibiendo animales desde hace siglos. De hecho, hasta mediados del siglo XX, se exhibían incluso personas. Lo «raro», lo «exótico» y el «espectáculo» era lo que atraía a la gente. Con el tiempo los valores sociales fueron cambiando, lo que provocó un aumento de la presión social en contra de los zoos. Estos reaccionaron respondiendo con la creación de recintos más grandes. Afirmaban que con ello contribuían a la «educación» y «sensibilización» de la población, así como a la protección de las «especies» y de sus «hábitats».”

“Sin embargo, los zoos siguen siendo instituciones mercantilistas que se involucran muy poco en la educación basada en la empatía hacia los animales, y en la conservación de las especies y de sus hábitats. Más bien se produce todo lo contrario. La captura de animales salvajes con el fin de exhibirlos en zoos y acuarios sigue siendo dañina para la naturaleza y la fauna silvestre. Los zoos matan anualmente, solo en Europa, alrededor de 5.000 animales por razones de gestión, una práctica conocida como el culling”.

Además, añaden que el propósito de la Fundación con su apoyo a ZOOXXI no es cerrar la entidad, sino reconvertirla mediante una apuesta en formación e investigación con el fin último de proteger a los animales, la diversidad de especies y sus hábitats. Por esta razón, “las instalaciones de los nuevos zoos deberían usarse exclusivamente para «el programa de las 3Rs»: Rescate, Recuperación y Reubicación, para así atender a animales decomisados del tráfico o del maltrato, o bien animales autóctonos que se encuentren heridos”, manifiesta la Fundación a través de su página web institucional.¹⁶⁰

¹⁵⁹ Fondation Franz Weber. (s.f.). ZOOXXI: El zoo del futuro. Recuperado de: <https://www.ffw.ch/es/proyectos/zooxxi/>

¹⁶⁰ Fondation Franz Weber. (s.f.). ZOOXXI: El zoo del futuro. Recuperado de: <https://www.ffw.ch/es/proyectos/zooxxi/>

En febrero de 2019, antes de que el gobierno municipal aprobara la modificación de la Ordenanza de Protección Animal y la plataforma ZOOXXI, Anselmi publicaba un artículo en la web institucional del proyecto en el cual criticaba duramente la falta de transparencia del Zoo de Barcelona.¹⁶¹ El presidente de LIBERA! manifestaba que ha sido la movilización ciudadana y la presión de las entidades animalistas quienes han conseguido que el Zoo proporcionara información, aunque escasa, sobre las reglas, los procedimientos y los métodos de actuación que aplica.

Anselmi citaba el ejemplo de “la negativa por parte del Zoo de Barcelona a entregar los datos del registro sobre los nacimientos y muertes de los últimos 5 años, resultado de las necropsias o los motivos de la muerte y los resultados de las auditorías externas realizadas regularmente en el Zoo de Barcelona. Ante esta situación, en el 2009 la Comisión de Protección de los Derechos de los Animales del Ilustre Colegio de Abogados de Barcelona presentó una reclamación ante el Síndic de Greuges. La resolución fue favorable a la petición y finalmente, en el 2011, el Ayuntamiento de Barcelona proporcionó la información solicitada.”¹⁶² En el artículo, el activista añadió que este no se trata de un caso aislado, sino que es habitual el hecho de que el Zoo tenga que justificarse ante las denuncias de las asociaciones animalistas como consecuencia de investigaciones que destapan prácticas del Zoo que deberían ser de conocimiento público.

Todo ello pensando, según expresaba Anselmi en su publicación, en “la alta sensibilidad de la sociedad barcelonesa respecto a la protección de los animales” y “por tratarse de un servicio público y deficitario que usa dinero público.”¹⁶³ El artículo seguía con una recogida de noticias publicadas en periódicos de ámbito nacional relacionadas con los animales del recinto (“Mor ofegat un tigre del Zoo de Barcelona

¹⁶¹ Anselmi, L. (2019, febrero 8). Zoo de Barcelona: 10 años de escándalos, opacidad y sufrimiento animal. *Blog: ZOOXXI*. Recuperado de: <https://zooxxi.org/zoo-de-barcelona-10-anos-de-escandalos-opacidad-y-sufrimiento-animal/>

¹⁶² Anselmi, L. (2019, febrero 8). Zoo de Barcelona: 10 años de escándalos, opacidad y sufrimiento animal. *Blog: ZOOXXI*. Recuperado de: <https://zooxxi.org/zoo-de-barcelona-10-anos-de-escandalos-opacidad-y-sufrimiento-animal/>

¹⁶³ Anselmi, L. (2019, febrero 8). Zoo de Barcelona: 10 años de escándalos, opacidad y sufrimiento animal. *Blog: ZOOXXI*. Recuperado de: <https://zooxxi.org/zoo-de-barcelona-10-anos-de-escandalos-opacidad-y-sufrimiento-animal/>

a causa d'un atac d'epilèpsia", *EIPeriodico.cat*, "El zoo planea dotarse de una familia de elefantes", *EIPais.com*, "La salud de la elefanta 'Susi' llega al pleno del Ayuntamiento de Barcelona", *EIMundo.es*, "Desaparece una cabra de la granja del zoo de Barcelona", *EIPais.com*, etc.).

El día en que se aprobó la propuesta ZOOXXI, *Eldiario.es* recogía las declaraciones de Anselmi expresadas en el pleno municipal: "Hoy ha ganado el planeta y ha perdido el escepticismo. Hoy ha ganado la gente y la empatía, ha ganado la ética y la libertad, y han perdido los intereses económicos de la cautividad animal y el tráfico legal de especies. Hoy se ha trazado una línea divisoria, la que separa lo que fuimos de lo que queremos ser, la que nos aleja, con memoria, perdón y reconocimiento, del pensamiento colonialista, expoliador, opresor, mercantilista de la vida y la naturaleza. Ahora nos queda un planeta que salvar, millones de animales que rescatar, miles de hábitats que proteger, cientos de zoos por contagiar. No hemos hecho este trabajo para reconvertir un zoo, lo hemos hecho para ayudar a salvar los hábitats, el planeta y para eso necesitamos a todos los zoos del mundo que, desde hoy, quedan invitados a atravesar las puertas del siglo XXI".¹⁶⁴

El mismo medio digital también recogía las palabras de la portavoz de la plataforma ZOOXXI, Alejandra García, activista y miembro de la Fundación Franz Weber, que en el mismo pleno manifestaba que era necesario clausurar una institución pública "colonialista" y que las sociedades "son más justas cuando nos incluyen a todos, también a los animales".¹⁶⁵ ONG como FAADA (Fundación para el Asesoramiento y Acción en Defensa de los Animales), consideran que los Zoos también contribuyen a la mercantilización de los animales. La bióloga y miembro de la organización, Andrea Torres, declaraba para *EIPais.com* que en los zoos se produce una "mascotización de

¹⁶⁴ El caballo de Nietzsche. (2019, mayo 3). Aprobada la iniciativa ciudadana ZOOXXI que reconvertirá el zoo de Barcelona para proteger a los animales y los hábitats del planeta. *Eldiario.es*. Recuperado de: https://www.eldiario.es/caballodenietzsche/ZOOXXI-Iniciativa-Ciudadana-reconversion-Barcelona_6_895270500.html

¹⁶⁵ El caballo de Nietzsche. (2019, mayo 3). Aprobada la iniciativa ciudadana ZOOXXI que reconvertirá el zoo de Barcelona para proteger a los animales y los hábitats del planeta. *Eldiario.es*. Recuperado de: https://www.eldiario.es/caballodenietzsche/ZOOXXI-Iniciativa-Ciudadana-reconversion-Barcelona_6_895270500.html

la vida salvaje que deforma el mensaje pedagógico". La bióloga defendía que el hecho de apodar a los animales con nombres, exhibirlos en anuncios publicitarios o venderlos como si fueran atracciones turísticas no ayuda a darle valor científico a los zoológicos.¹⁶⁶

Al final de la noticia publicada por dicho periódico, en septiembre de 2016, había una encuesta de carácter no científico en la cual los lectores podían votar a favor o en contra de la existencia de los zoos. El resultado culminó con un 52,86 % de votaciones contrarias a su existencia, en contraposición a los 47,14 % de los lectores que apoyaban la permanencia de las instituciones zoológicas. La encuesta contabilizó 3.704 votaciones.¹⁶⁷ Anteriormente, el diario catalán Ara.cat ya había realizado otra encuesta destinada a que sus lectores expresaran su opinión respecto al futuro del Zoo de Barcelona.

Las respuestas a las que podían optar eran las siguientes: "Mantenerlo sin cambios", "Mejorar las instalaciones", "Sacarlo de la Ciutadella" o "Cerrarlo". Del total de 2.737 votos expresados, la mayoría eran favorables al cierre del Zoo, con un 55 % de las votaciones, seguido de la apuesta para la mejora de las instalaciones (28 %), sacarlo del parque de la Ciutadella (15 %), y solo el 2 % lo mantendría tal y como estaba.¹⁶⁸

¹⁶⁶ Verdú, D. (2016, septiembre 30). ¿Cerramos todos los zoológicos?: La reivindicación animalista se filtra a la sociedad, que debate el futuro de esos espacios. *ElPais.com*. Recuperado de: https://elpais.com/elpais/2016/09/23/ciencia/1474651767_722249.html

¹⁶⁷ Verdú, D. (2016, septiembre 30). ¿Cerramos todos los zoológicos?: La reivindicación animalista se filtra a la sociedad, que debate el futuro de esos espacios. *ElPais.com*. Recuperado de: https://elpais.com/elpais/2016/09/23/ciencia/1474651767_722249.html

¹⁶⁸ Ara.cat. (2015, mayo 15). Què creus que ha de fer Barcelona amb el Zoo?. *Ara.cat*. Recuperado de: https://www.ara.cat/societat/Que-creus-que-Barcelona-Zoo_4_1357704217.html



Figura 2: Encuesta realizado por la edición digital de El País. Autor: EIPaís.com. Recuperado de:

https://elpais.com/elpais/2016/09/23/ciencia/1474651767_722249.html

Paradójicamente, una encuesta más reciente publicada en 2019 por LaVanguardia.com, cuando aún no se había modificado la Ordenanza de Protección Animal ni se había aprobado la iniciativa de la plataforma ZOOXXI, salvaba por mayoría al Zoo de Barcelona. Un 60,7 % de los votantes no quería que se cerrara la institución, mientras que casi el 40 % estaba a favor de su clausura.¹⁶⁹ En este caso y a pesar de que los resultados eran favorables para el Zoo, no hay que descuidar que, actualmente, cerca de la mitad de los 2.661 votantes apostaría por su cierre.

¹⁶⁹ LaVanguardia.com. (2019, marzo 31). ¿Crees que hay que cerrar el Zoo?. LaVanguardia.com. Recuperado de: <https://www.lavanguardia.com/participacion/cartas/20190331/461308461877/debate-cierre-zoo-barcelona.html>

Què creus que ha de fer Barcelona amb el Zoo?

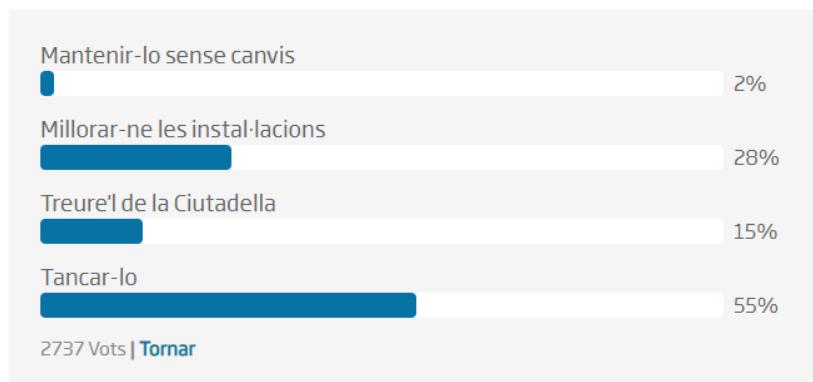


Figura 3: Encuesta realizada por la edición digital del diario Ara. Autor: Ara.cat. Recuperado de: https://www.ara.cat/societat/Que-creus-que-Barcelona-Zoo_4_1357704217.html

También cabe señalar las valoraciones que los usuarios de TripAdvisor España- la plataforma internacional de reseñas sobre viajes, atracciones y experiencias- otorgan al Zoo de Barcelona. La nota media que recibe la instalación es de 3,5 de los 5 puntos máximos a los que podría aspirar. La cifra es un cálculo que refleja las puntuaciones de los 3.980 usuarios que a 16 de enero de 2020 han valorado el Zoo en esta plataforma. El 34 % de los votantes considera que el recinto es “Excelente”, el 32 % lo considera “Muy bueno”, el 18 % “Normal”, mientras que un 8 %, respectivamente, cree que es “Malo” o “Pésimo”. En los titulares de comentarios recientes se perciben tanto detractores como simpatizantes del Zoo de Barcelona: “Decepcionante”, “Deprimente visita al Zoo de Barcelona”, “Ilusionados y al final decepcionados”, “Degradado y obsoleto”, “Día agradable”, “Muy chulo”, “Conflictivo ético”, entre otros.¹⁷⁰

¹⁷⁰TripAdvisor España. Zoo de Barcelona. Recuperado de: https://www.tripadvisor.es/Attraction_Review-g187497-d244821-Reviews-or5-Barcelona_Zoo-Barcelona_Catalonia.html#REVIEWS

3. 1. 6. El descontento de la plantilla

La crisis del Zoo y la puesta en marcha del nuevo proyecto ZOOXXI ha salpicado también a los trabajadores, quienes, según recogen distintas informaciones publicadas en medios digitales, consideran que toda la oleada de críticas hacia la institución pone en cuestionamiento su trabajo y que las acciones que se contemplan para el nuevo Zoo- como las limitaciones en el número de especies- supondrán, a largo plazo, el cierre definitivo del parque.

En febrero del año 2019, los trabajadores del Zoo publicaban un vídeo en la cuenta de Twitter del Comité Zoo Barcelona (@comitezoobcn) para defender su buena labor ante los cuestionamientos públicos recibidos a lo largo de los últimos años y en el que se mostraban orgullosos de trabajar en el recinto. El mensaje del tuit que daba paso al vídeo era claro: “Farts de mentides, intrusisme, banalitzacions... Som professionals i donem la cara perquè creiem en el que fem!!!”.¹⁷¹ Según anunciaba ElPeriodico.com, en un comunicado de prensa la plantilla afirmaba trabajar exclusivamente “por y para los animales” y recordaba que las tareas en investigación, conservación y educación son pilares del trabajo de la institución.¹⁷²

De hecho, el Comité Zoo de Barcelona, que representa la unión de los trabajadores, puso en marcha hace un año una iniciativa de Change.org encabezada con el mensaje “Per la conservació del Zoo de Barcelona #ElZooQueVolem”. Esta tenía el propósito de llevar a cabo una recogida de firmas a favor de la propuesta de los trabajadores para un futuro modelo de Zoo, según ellos, en coherencia con el Plan Estratégico acordado años atrás con el Ayuntamiento y que preservaba la reproducción de más especies.

¹⁷¹ Comite Zoo Barcelona. [@comitezoobcn]. (2019, marzo 29). Farts de mentides, intrusisme, banalitzacions... Som professionals i donem la cara per què creiem en el que fem !!! [Tweet]. Recuperado de: https://twitter.com/comitezoobcn/status/1111577261063503873?ref_src=twsr%5Etfw%7Ctwcamp%5Etweetemb%7Ctwterm%5E1111577261063503873&ref_url=https%3A%2Fwww.elperiodico.com%2Fes%2Fbarcelona%2F20190329%2Fvideo--los-trabajadores-del-zoo-de-barcelona-defienden-su-trabajo-7380055

¹⁷² ElPeriódico.com (2019, marzo 29). Vídeo | Los trabajadores del Zoo de Barcelona defienden su trabajo: En pleno debate sobre el modelo del parque, aseguran que trabajan "por y para los animales". *ElPeriódico.com*. Recuperado de: <https://www.elperiodico.com/es/barcelona/20190329/video--los-trabajadores-del-zoo-de-barcelona-defienden-su-trabajo-7380055>

En esta campaña, los trabajadores atacaban la línea que había seguido el gobierno municipal de Barcelona basada en “una regulación que reduce mucho la posibilidad de mantener y reproducir especies en el parque y, además, difiere de lo que se acordó en torno al Plan Estratégico elaborado 3 años atrás. Pedimos al Ayuntamiento que se plantee esta estrategia que lo único que provoca es la pérdida de conservación de especies y oportunidades a nivel de investigación y educación”¹⁷³ , anunciaba la campaña de Change.org.

En vista de la inminente aprobación del proyecto ZOOXXI, el Comité decidió plantear su propia propuesta “El Zoo que Volem”, en la cual pedían al Ayuntamiento los siguientes compromisos¹⁷⁴ -en enero de 2020, el número total de firmantes en Change.org a favor de la iniciativa ascendía a los 15.491-:

“Un equipamiento público referente internacional en conservación de la biodiversidad, investigación y educación, garantizando el bienestar animal, la conservación de las especies y la protección de la naturaleza.”

“Colaboración en red entre todas las instituciones que dedican sus recursos a la conservación de las especies y la preservación de la biodiversidad tanto ex situ como in situ.”

“Desarrollo de planes estratégicos de recuperación de especies amenazadas y de sus hábitats.”

¹⁷³ Change.org. Comitè Zoo de Barcelona. (s.f.). *Per la conservació del Zoo de Barcelona #ElZooQueVolem.* Recuperado de: https://www.change.org/p/ajuntament-de-barcelona-conservin-el-zoo-de-barcelona-elzooquevolem?recruiter=78342950&utm_source=share_petition&utm_medium=copylink&utm_campaign=share_petition&utm_term=share_petition

¹⁷⁴ Change.org. Comitè Zoo de Barcelona. (s.f.). *Per la conservació del Zoo de Barcelona #ElZooQueVolem.* Recuperado de: https://www.change.org/p/ajuntament-de-barcelona-conservin-el-zoo-de-barcelona-elzooquevolem?recruiter=78342950&utm_source=share_petition&utm_medium=copylink&utm_campaign=share_petition&utm_term=share_petition

“Reproducir individuos para garantizar la viabilidad de la especie, en el sentido de preservar un pool genético y poder participar en proyectos de conservación y eventual reintroducción cuando sea necesario.”

“No reducción del espacio físico del Zoo”

En mayo de 2019, pocos días antes de que culminara el pleno municipal que aprobaría la iniciativa de la plataforma ZOOXXI, los trabajadores del Zoo realizaron una huelga y el parque se cerró al público. Uno de los motivos de esta jornada de huelga, según la edición digital de *El Periódico*, era que el Ayuntamiento debatía un plan que los trabajadores consideraban confuso, especialmente, en la creación de un nuevo organismo externo, el Comité de Ética, que determinaría las especies que se podrían reproducir a partir de entonces. El hecho es que en el Zoo ya existía un equipo con un propósito similar que trabajaba estrechamente con las organizaciones internacionales de conservación de la naturaleza.¹⁷⁵

La publicación de este medio digital también remarcaba otro de los factores que los trabajadores consideraban un grave ataque para la supervivencia del Zoo: la falta de inversión por parte del gobierno municipal que contemplaba el nuevo plan, lo que como consecuencia, generaría una decadencia del recinto. “Repetir poco a poco lo que ya ha ocurrido con el acuario de los delfines, que es obsoleto y anticuado, en otras instalaciones” declararon fuentes del Comité de Empresa para *ElPeriódico.com*. Además, limitar la reproducción de especies puede dejar el parque prácticamente vacío en un futuro. Los trabajadores también recordaban que la primera iniciativa de la plataforma ZOOXXI, nada más crearse, contemplaba como fin último el cierre definitivo de la institución.¹⁷⁶

¹⁷⁵ Cols, C. (2019, mayo 2). El Zoo va a la huelga inquieto por su futuro: El pleno municipal debate un plan estratégico del recinto de marcado acento animalista. *ElPeriódico.com*. Recuperado de: <https://www.elperiodico.com/es/barcelona/20190502/el-zoo-va-a-la-huelga-inquieto-por-su-futuro-7435798>

¹⁷⁶ Cols, C. (2019, mayo 2). El Zoo va a la huelga inquieto por su futuro: El pleno municipal debate un plan estratégico del recinto de marcado acento animalista. *ElPeriódico.com*. Recuperado de: <https://www.elperiodico.com/es/barcelona/20190502/el-zoo-va-a-la-huelga-inquieto-por-su-futuro-7435798>

Ante el explícito descontento de la plantilla y según recogía Publico.es, la actual teniente de alcalde de Ecología del Ayuntamiento de Barcelona, Janet Sanz, aseguraba en el pleno municipal celebrado en mayo de 2019, que los trabajadores del Zoo eran un pilar esencial del nuevo proyecto y del futuro del recinto. Además, se comprometió a garantizar que se mantendrían los puestos de trabajo, que se impartiría formación para la adaptación al nuevo modelo y que las condiciones laborales serían dignas.¹⁷⁷

Fuentes internas del Zoo que no quieren ser identificadas explican que, en este sentido, les han vendido un discurso para tranquilizarlos y desconfían de los argumentos que les ofrecen el Ayuntamiento y la propia dirección: “Al final lo que cuentan son los números, y nosotros no somos idiotas y los números no salen. Si tú sacas “x” número de animales, evidentemente y por lógica, sobran “x” número de personas. La sensación que tenemos en general es que no están siendo transparentes”, lamenta. En este punto, hay que tener en cuenta que la plantilla de la institución la configura personal en contrato fijo e indefinido y plantilla con contratos temporales. El personal fijo teme ser recolocado en nuevos puestos de trabajo que no correspondan a su formación, ya que el Zoo “lleva otras fracciones como grúas o parkings”. Mientras que los trabajadores que tienen contratos temporales, sobrando tanta gente fija de la plantilla, no ven un futuro para ellos en el Zoo de Barcelona. A pesar de esto, ponen en valor el gran logro del Zoo en, al menos, conseguir mantenerlo abierto, teniendo en cuenta que el primer plan de los animalistas era cerrarlo.

Al final del proceso y una vez aprobada la modificación en la Ordenanza de Protección Animal y la iniciativa ZOOXXI, la plantilla desconvocó las huelgas que tenían previstas para la primera semana de mayo. Según informaciones de la LaVanguardia.com, en un comunicado difundido por la CCOO (Comisiones Obreras) los trabajadores

¹⁷⁷ Europa Press. (2019, mayo 3). Barcelona aprueba el plan para reconvertir el Zoo y potenciar su conservación : También ha aprobado modificar la Ordenanza de Animales para regular el Zoo, cambio que se ha promovido tras una iniciativa ciudadana impulsada por la Plataforma ZooXXI. Publico.es. Recuperado de: <https://www.publico.es/politica/ayuntamiento-barcelona-barcelona-aprueba-plan-reconvertir-zoo-potenciar-conservacion.html>

consideraban que llegados a este punto era más conveniente negociar vías para preservar la estabilidad laboral y los puestos de trabajo. No obstante, el comunicado del sindicato insistía en que “la lucha no termina aquí, sino que continúa, porque la ordenanza deja muchos flecos sobre los que se debe continuar haciendo seguimiento, como los proyectos que la dirección debe confeccionar, y que deben garantizar la viabilidad y la permanencia de las instalaciones.”¹⁷⁸

La edición digital de *El País* anunciaba las contrariedades que presentaban las iniciativas aprobadas en el pleno municipal, puesto que, por un lado, el Ayuntamiento tiene planeado invertir 64 millones de euros para mejorar y ampliar las instalaciones pero, por otro, establece severos límites para la reproducción de animales. Igualmente, también recogía que, en febrero de 2019, el biólogo y actual director del Zoo, Jordi Alarcón, amenazó con dimitir si se aprobaba la plataforma ZOOXXI- advertencia que finalmente no hizo efectiva-, ya que consideraba que supondría “la clausura de la instalación”. En la misma noticia, el Comité del Zoo también anunciaba su desconfianza hacia la conservación de los puestos de trabajo de los 150 empleados del parque y el de los trabajadores de las 50 empresas que tienen subcontratadas.¹⁷⁹

Fuentes del Zoo indican haberse sentido desprotegidas ante la oleada de críticas a su trabajo por parte de la opinión pública. Según estas, el parque como institución no les ha defendido. A nivel interno y por parte de la dirección, explican que sí les han dado toda su confianza en su trabajo pero de cara al exterior se han sentido muy vulnerables porque gran parte de la sociedad les etiqueta como a *maltratadores de animales* y nadie ha salido en su defensa. Trabajadores que son padres han tenido que ver como a sus hijos les decían en el colegio que su padre o madre trabajaba en una prisión de animales.

¹⁷⁸ Agencia EFE. (2019, mayo 8). Los trabajadores del Zoo de Barcelona desconvocan las huelgas. *La Vanguardia.com*. Recuperado de: <https://www.lavanguardia.com/vida/20190508/462126932584/los-trabajadores-del-zoo-de-barcelona-desconvocan-las-huelgas.html>

¹⁷⁹ Congostrina, A. (2019, febrero 14). Barcelona aprueba un zoológico con sólo once especies: El director del parque valora presentar su dimisión porque considera que el proyecto supondría el cierre de la instalación. *ElPais.com*. Recuperado de: https://elpais.com/ccaa/2019/02/13/catalunya/1550093091_874146.html

3. 1. 7. Controversia entre expertos y animalistas

A raíz de las acciones puestas en marcha para modificar la trayectoria del Zoo de Barcelona, varias opiniones científicas se han manifestado contrarias a algunas de las propuestas de ZOOXXI. De este modo, existe controversia de opiniones entre los biólogos y expertos zoológicos que se contraponen a las iniciativas impulsadas por los animalistas, que son la base y el futuro del nuevo Zoo de Barcelona. El director ejecutivo de la organización mundial de zoos y acuarios, WAZA, Martin Zordan, declaraba para *ElPais.com* que “Los impulsores de la ordenanza (haciendo referencia al nuevo plan estratégico aprobado por el gobierno municipal) desconocen el rol de los zoos en la conservación de las especies en peligro”. El director de WAZA también pedía “formar parte de la comisión científico-ética que valore los criterios de reproducción.”¹⁸⁰

Asimismo, el presidente de la Asociación Ibérica de Zoos y Acuarios (AIZA), Javier Almunia, coincidía con Zordan y aseguraba que “si no reproducimos especies a largo plazo nunca sabremos si podríamos haber reintroducido animales que hoy no es posible hacerlo porque, en la naturaleza, encontrarían directamente la muerte”¹⁸¹, anunciaba para el citado medio. El presidente de AIZA en 2016, Jesús Fernández, remarcaba en otra publicación de la edición digital de *El País* la importancia de los Zoos en los trabajos de conservación, puesto que a 2016 había alrededor de 17.000 especies en peligro de extinción y los zoológicos son los que velan por el mantenimiento de ejemplares sanos de cada una de estas especies. Sin embargo, reconocía la necesidad de un cambio y una evolución del concepto de “zoo”.¹⁸²

¹⁸⁰ Congostrina, A. (2019, mayo 4). El zoo de Barcelona se apunta al animalismo tras 127 años de historia: Una ordenanza prohíbe la reproducción en el parque, salvo para especies en extinción que puedan ser reintroducidas en la naturaleza. Los trabajadores convocan una huelga. *El País.com*. Recuperado de: https://elpais.com/sociedad/2019/05/03/actualidad/1556886822_120453.html

¹⁸¹ Congostrina, A. (2019, mayo 4). El zoo de Barcelona se apunta al animalismo tras 127 años de historia: Una ordenanza prohíbe la reproducción en el parque, salvo para especies en extinción que puedan ser reintroducidas en la naturaleza. Los trabajadores convocan una huelga. *El País.com*. Recuperado de: https://elpais.com/sociedad/2019/05/03/actualidad/1556886822_120453.html

¹⁸² Verdú, D. (2016, septiembre 30). ¿Cerramos todos los zoológicos?: La reivindicación animalista se filtra a la sociedad, que debate el futuro de esos espacios. *El País.com*. Recuperado de: https://elpais.com/elpais/2016/09/23/ciencia/1474651767_722249.html

En la misma línea, EIPeriodico.com publicaba que el frente científico consideraba la existencia de los zoos indispensable “para la conservación de las especies amenazadas, más incluso ahora, con el cambio climático como evidencia incuestionable.”¹⁸³ El hecho de que solo se puedan reproducir especies que se puedan reintroducir en la naturaleza o en santuarios acondicionados- solo se reproducirán once en el Zoo de Barcelona- puede poner en peligro la supervivencia de especies que actualmente no están en riesgo de extinción, ya que, según la comunidad científica, “perder la diversidad genética que aportan los zoológicos puede ser contraproducente” para el ecosistema en su globalidad.¹⁸⁴

Otros organismos internacionales, como la Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza (UICN), también manifestaron su rechazo hacia las iniciativas aprobadas por el gobierno municipal de Ada Colau. Según informaciones de 20Minutos.es, la UICN envió una carta al Ayuntamiento expresando su preocupación por el impacto sobre el cambio climático que podía tener el nuevo Plan Estratégico del Zoo.¹⁸⁵ Igualmente y según el mismo medio digital, WAZA expresó abiertamente al Ayuntamiento el rechazo por cualquier iniciativa que comportase el cierre de las instalaciones y remarcaba en un comunicado dirigido a la administración municipal “el papel de los parques en la educación, investigación y conservación de especies amenazadas”, ya que los zoos y acuarios son el tercer contribuyente más potente a la conservación mundial.¹⁸⁶ En este sentido, WAZA remarcaba que el 85 % de las especies que se encuentran en el Zoo de Barcelona están en la Lista Roja de Especies

¹⁸³ Cols, C. (2019, mayo 2). El Zoo va a la huelga inquieto por su futuro: El pleno municipal debate un plan estratégico del recinto de marcado acento animalista. *EIPeriodico.com*. Recuperado de: <https://www.elperiodico.com/es/barcelona/20190502/el-zoo-va-a-la-huelga-inquieto-por-su-futuro-7435798>

¹⁸⁴ Cols, C. (2019, mayo 2). El Zoo va a la huelga inquieto por su futuro: El pleno municipal debate un plan estratégico del recinto de marcado acento animalista. *EIPeriodico.com*. Recuperado de: <https://www.elperiodico.com/es/barcelona/20190502/el-zoo-va-a-la-huelga-inquieto-por-su-futuro-7435798>

¹⁸⁵ 20Minutos.es. (2019, mayo 2). El Zoo de Barcelona, en peligro de extinción: El Pleno municipal vota este viernes dos propuestas que podrían ser la puntilla al declive que sufre en los últimos años. *20 Minutos*. Recuperado de: <https://www.20minutos.es/noticia/3628594/0/el-zoo-de-barcelona-en-peligro-de-extincion/>

¹⁸⁶ 20Minutos.es. (2019, mayo 2). El Zoo de Barcelona, en peligro de extinción: El Pleno municipal vota este viernes dos propuestas que podrían ser la puntilla al declive que sufre en los últimos años. *20 Minutos*. Recuperado de: <https://www.20minutos.es/noticia/3628594/0/el-zoo-de-barcelona-en-peligro-de-extincion/>

Amenazadas de la UICN y que en los últimos años, alrededor del 30 % de los animales reproducidos en las instalaciones pudieron ser trasladados a sus hábitats naturales.¹⁸⁷

Sin embargo, la coordinadora del Comité Científico de ZOOXXI, Rosi Carro, argumenta que este rechazo en bloque por parte de las asociaciones internacionales en relación con el nuevo modelo de zoológico de Barcelona responde a la necesidad de conservarse a sí mismas en vez de a la naturaleza: “Todas las organizaciones internacionales de zoos y acuarios escribieron centenares de cartas al Ayuntamiento de Barcelona para que retiraran la iniciativa de ZOOXXI. De hecho, la organización internacional de zoos y acuarios trasladó su sede de Suiza a Barcelona para intervenir en un proceso de participación ciudadana sobre un zoo que es público, por lo tanto, sobre el que la ciudadanía tiene que decidir en qué se transforma. Este no es un hecho menor.”

Carro continúa explicando que la respuesta a estos actos se debe al funcionamiento mercantilista de estas instituciones: “Los zoos están organizados de una manera muy articulada porque los animales son su capital, funcionan a través de la reproducción y del intercambio de animales. Perder un zoo significa que pierden este capital, son animales que pierden para esta cría e intercambio constante”. En este sentido, el texto de la Ordenanza de Protección Animal que redactó ZOOXXI no pedía salir de estas asociaciones pero sí la independencia entre los diferentes zoos que forman parte de ellas para que “cada zoo decida qué hacer con sus animales”, señala la animalista, y que no sean víctimas de estos intercambios continuos.

Por su parte, el reconocido especialista en primates y en conducta animal, Frans de Waal, es partidario de la existencia de zoos “buenos” en todas las ciudades que, en palabras del experto, son los que “acercan la naturaleza a los niños y les educan acerca de los animales exóticos mucho mejor que cualquier vídeo. Hacen que la gente sea consciente del valor de esos animales, y puede ayudar a su conservación”,

¹⁸⁷ 20Minutos.es. (2019, mayo 2). El Zoo de Barcelona, en peligro de extinción: El Pleno municipal vota este viernes dos propuestas que podrían ser la puntilla al declive que sufre en los últimos años. 20 Minutos. Recuperado de: <https://www.20minutos.es/noticia/3628594/0/el-zoo-de-barcelona-en-peligro-de-extincion/>

explicaba a través de un correo electrónico intercambiado con ElPais.com. También añadía que los zoos que deben cerrar son aquellos que “no cumplen los estándares porque son pequeños, tienen demasiada interacción con el público, o realizan poco esfuerzo pedagógico”.¹⁸⁸

Fuentes internas del Zoo consideran necesaria la existencia del parque porque, según las mismas, la sociedad necesita vivir la experiencia de ver los animales para conocerlos y amarlos realmente, cuando uno va al Zoo “disfruta de los animales, de entenderlos, de cómo se comunican, se mueven, comen e interactúan”. Respecto al factor exhibicionismo, argumentan que el parque no se puede mantener solo, por lo que tienen que disponer de la venta de un mínimo número de entradas para su subsistencia, además, apuntan que “los animales ya están allí cerrados igualmente para las tareas de investigación, recuperación…”, de tal modo que es prácticamente indiferente que quede abierto al público para que los ciudadanos puedan pasearse. Finalmente, argumentan que para los niños es una experiencia inolvidable poder ver animales exóticos a pocos metros de distancia.

3. 1. 8. Un problema de comunicación tridimensional

Según dichas fuentes del Zoo, la comunicación entre los diferentes equipos que configuran el organigrama del parque es muy jerárquica y todo funciona por escalones en función de la categoría. En el caso de los cuidadores de animales, estos reciben toda la información a través de sus encargados, que han recibido la información previamente a través de los llamados “conservadores”. Estos últimos son los que hablan directamente con dirección.

Los trabajadores consideran que, en general, la información les llega siempre tarde, ya que se toman decisiones pero a ellos no se les avisa hasta el último momento. Sin

¹⁸⁸ Verdú, D. (2016, septiembre 30). ¿Cerramos todos los zoológicos?: La reivindicación animalista se filtra a la sociedad, que debate el futuro de esos espacios. *ElPais.com*. Recuperado de: https://elpais.com/elpais/2016/09/23/ciencia/1474651767_722249.html

embargo, tampoco culpan a su encargado, ya que él es precisamente el que recibe las informaciones con retraso. Este hecho provoca que en el interior de la plantilla se generen muchos rumores. Por ello, fuentes de la institución afirman que “es evidente que hay algo que no funciona bien dentro de la comunicación del Zoo porque no puede ser que haya tantas cosas que no sepamos hasta el último momento, o incluso después de que pasen”, lamentan.

En relación con los asuntos que implican la toma de decisiones estructurales entre el parque y el Ayuntamiento de la ciudad, estos nunca les llegan directamente a los trabajadores, sino que se comunican al Comité de Empresa del Zoo, que es el órgano que se relaciona directamente con la dirección del parque en nombre de todos los trabajadores. El Comité informa a los otros equipos sobre las decisiones importantes mediante la convocatoria de asambleas en las cuales “pone sobre la mesa todo lo que hay”, por lo que funciona como el principal canal de comunicación entre la plantilla y los directivos.

Desde los hechos ocurridos a lo largo del 2019, fuentes del Zoo afirman la existencia de una comunicación fluida con el Comité de Empresa, puesto que el año pasado se convocaron muchas asambleas para informar sobre lo que estaba ocurriendo entre Ayuntamiento y la dirección del parque. Además, también se aprovechó para cambiar “la manera de funcionar del Comité: ahora es más participativo con el resto de trabajadores. Antes eran los miembros del Comité los que decidían autónomamente, pero ahora antes de tomar ciertas decisiones, sobre todo si nos afectan a todos, nos lo comunican”, aseguran fuentes de la institución. Por otro lado, también ponen de relieve la comunicación frecuente entre el Comité y las direcciones, ya que, actualmente, celebran un mínimo de tres reuniones semanales.

Sin embargo, las fuentes indican no haber sido advertidas de manera abierta y transparente de que el Zoo se encontraba en una situación de crisis: “Por lo que fui viendo, el personal estaba muy quemado y se hablaba de un cambio pero no de una crisis como tal. Por parte de dirección se culpaba mucho a los animalistas y a factores

externos, pero no miraron sus propios errores. Según mi opinión, creo que todo fue tarde y, de primeras, ya no se afrontaron las cosas como tocaba", lamenta.

Igualmente, apuntan una mala comunicación en relación con la información que se les iba proporcionando a la plantilla a lo largo del 2019 en relación con las acciones que teóricamente iba a emprender el Ayuntamiento de cara al futuro del Zoo: "Todo lo que nos dijeron cambió. No fue una comunicación transparente que nos dijera claramente lo que pasaría y que, efectivamente, fuese lo que pasó (...). Todo fue un poco improvisado", señalan. Sin embargo, añaden que la misma dirección tampoco tenía conocimiento de lo que se acabaría aprobando pero que, en este caso, hubieran preferido el reconocimiento de esta falta de información por parte de la institución respecto al futuro del parque, en vez de intentar tranquilizar a los trabajadores con afirmaciones que luego no se cumplirían.

En situaciones de crisis, Ana María Enrique considera que es vital que la empresa sea lo más transparente posible con sus trabajadores. En este sentido, considera que los problemas de comunicación interna del Zoo posiblemente se deban a una falta de canales efectivos: "En el ámbito de la comunicación interna hay que hacer un replanteamiento de cómo están comunicando hasta el momento: ¿Hacemos encuestas de clima laboral?, ¿Tenemos buzones de sugerencias?, ¿Existen canales solo verticales de comunicación o también hay horizontales? Si en todo esto hay una carencia, aparecerán los rumores. Pero, en cambio, si son transparente, tanto para lo bueno como para lo malo, y les dicen a los equipos como son las cosas realmente y de manera oficial, ya no hay rumor que valga. No hay mejor medicina en comunicación que ser transparente, honesto, humilde y empático, para mí estas son las cuatro claves. Cuando alguna de estas falla, hay un problema", afirma.

Por otro lado, Enrique también determina que un problema fundamental que tiene el Zoo con su comunicación interna y que afecta a la empresa en su totalidad es la comunicación de la identidad corporativa: "Hasta que los propios gestores y las personas que toman las decisiones estratégicas no se crean lo que son, al servicio de lo que están, que están haciendo un bien para la humanidad y trabajando estas

cuestiones des del ámbito científico, no van a ser capaces de trasladarlo a los empleados. Si quieren que empiece a cambiar esta visión que tenemos del Zoo, que empiecen trabajándolo desde dentro, consiguiendo motivar a los empleados y que vean con entusiasmo el nuevo modelo de parque. Hasta que no consiguen esto desde dentro será muy complicado conseguirlo de cara hacia fuera.”

Asimismo, las fuentes internas consideran que la crisis del Zoo es el resultado de una combinación de tres factores: la mala gestión del Ayuntamiento con el parque, los ataques de los animalistas y una actuación poco eficaz por parte de la dirección. En relación con este último factor, hay que tener en cuenta que el director del Zoo lo adjudica el Ayuntamiento, por lo que este no tiene demasiada libertad de decisión y todo tiene que pasar por el filtro de la administración pública. Las fuentes indican un ligero cambio para bien en la gestión del Zoo desde las últimas elecciones municipales que se celebraron el año pasado, en las cuales la configuración del equipo de gobierno introdujo tenientes alcaldes del PSC, aunque la alcaldía la sigue ocupando Ada Colau, de Barcelona En Comú Podem, un partido declarado animalista.

Fuentes internas consideran que gracias a la introducción de miembros socialistas, ahora cuando ocurren hechos deseados en el Zoo, como los nacimientos de animales, lo primero que se hace es publicarlo, mientras que antes se escondían siempre este tipo de acontecimientos. En este sentido, indican que se ha producido un cambio positivo, aunque todavía “como trabajador no puedes decir nada al exterior, no puedes hacer fotos ni publicarlo en tus redes sociales. Solo se puede hacer público cuando el Ayuntamiento da permiso.”

Según las fuentes, la solución a este encubrimiento de las cosas positivas que transcurren en el Zoo está en manos de la misma institución, ya que según las mismas, debería haberse planteado hasta qué punto le convenía hacer públicos este tipo de hechos. Las soluciones pasaban por “llamar a la prensa para que les escucharan a ellos directamente” porque “teniendo en cuenta como están las cosas ahora mismo, no se tendría que esconder nada”.

De tal modo que, “de la misma manera que siempre que hay muertes de animales sale en las noticias, se tendría que hacer lo mismo con las buenas noticias” y en el menor tiempo posible, declaran las fuentes. Ana María Enrique coincide con esta propuesta y considera que el Zoo debería llevar la iniciativa en comunicar todo lo que sucede en el parque: “La gente no tiene que enterarse por los medios de comunicación de lo que pasa en el Zoo, lo tienen que decir ellos mismos primero y no el periodista. Tienen que hacer comunicados de prensa, ruedas de prensa...”.

Rosi Carro de plataforma ZOOXXI apunta que desde que la regiduría que se encarga de gestionar el Zoo y los temas de bienestar animal depende del PSC y, concretamente, de la regidora Laia Bonet, hay una relación de desencuentro y una mala comunicación entre la plataforma animalista y esta parte de la administración pública: “El PSC votó en contra de la propuesta de la plataforma ZOOXXI. Tenemos un desacuerdo constante con este partido hasta el punto que nunca nos ha recibido. El PSC no sabe ni lo que es la iniciativa ciudadana. Además, en la historia del gobierno municipal de Barcelona predomina la gobernanza del PSC, por lo tanto, en realidad él es el gran culpable de la situación lamentable de los animales en el Zoo de Barcelona. Pero nosotros tenemos una herramienta legal- haciendo referencia a la Ordenanza de Protección Animal- y el PSC la tiene que cumplir por más o por menos que le guste la idea”.

Sin embargo, la animalista también reconoce que las ordenanzas que tiene Barcelona en relación con el respeto animal son pioneras en muchos aspectos: “Dentro de todos los partidos hay un regidor que es animalista. Podemos discutir más o menos sobre las características del modelo, pero estamos de acuerdo en que hay que proteger a los animales”, apunta Carro.

Así, el Zoo actualmente tiene todas las de perder dentro del Ayuntamiento, puesto que el movimiento animalista tiene un gran poder en el sí de la administración municipal. Ésta está configurada por personalidades que se declaran animalistas pero que, según las fuentes del Zoo, no son ni biólogos ni tienen ningún tipo de conocimiento ni formación profesional en relación con los animales, por lo tanto, “deciden sobre un

tema que desconocen". Un nuevo modelo de Zoo mejor es posible y deseable, "pero plantear la posibilidad de cerrar el parque utilizando el maltrato animal como justificación es un ataque demasiado duro". Más aún si, "esto implica poner en riesgo el trabajo de muchas personas y el fin de una institución tan importante en Barcelona como es el Zoo".

Con todo, consideran que el principal error del Ayuntamiento en la gestión del conflicto es haber dado mucha más voz al colectivo animalista que al propio Zoo. "En los últimos años ha habido nacimientos de especies muy importantes, introducciones de animales que están en peligro de extinción y por parte del gobierno municipal no se decía nada, no se publicaba en ninguna parte, ni en las noticias, ni en los periódicos...", reafirman las fuentes de la institución.

En este sentido, para Ana María Enrique la principal estrategia de comunicación que tiene que incorporar el Zoo es "dar la cara. Esto es asumir la responsabilidad y querer dar a conocer a toda la ciudadanía y a los activistas la labor que hace el Zoo, que está muy basada en la ciencia y la educación. En este punto, hay dos ámbitos que se deberían trabajar, que están relacionados con la tarea de dar a conocer los ecosistemas y el de la educación en los que se centra el Zoo. Es decir, deben comunicar que el Zoo está al servicio del conocimiento y de la formación de nuestros niños. El objetivo principal es dar a conocer las características y la naturaleza de este servicio y servirse de todas las cuestiones científicas e informativas. Una vez se dé a conocer todo lo que hace el Zoo, se podrá posicionar como un ente científico y de aprendizaje, y no solo para los niños, sino también para toda la población barcelonesa."

Respecto a la comunicación sobre el nuevo modelo de ZOOXXI, una vez se aprobó en el pleno del Ayuntamiento de Barcelona, fuentes internas revelan no haber recibido, de momento, ningún tipo de formación sobre los cambios que supondrá el nuevo plan a largo plazo. A pesar de que la regidora de Ecología del Ayuntamiento de Barcelona, Janet Sanz, se comprometió en el pleno municipal celebrado en mayo de 2019 a impartir formación para la adaptación al nuevo modelo, según recogía Publico.es.

¹⁸⁹Asimismo, las fuentes del Zoo afirman no recibir nunca ninguna formación respecto a asuntos corporativos de la organización, como por ejemplo las características del Zoo Club o el funcionamiento de la aplicación móvil del parque.

Enrique considera que, teniendo en cuenta que el nuevo modelo de Zoo ya está aprobado y que se va a tirar adelante, lo más inteligente que puede hacer el parque para que su imagen salga beneficiada es comunicarlo desde un enfoque positivo con todos sus públicos: “Una vez se aprobó ZOOXXI, lo que tendrían que haber hecho es trabajarla a nivel comunicacional para transmitirlo a la ciudadanía. A pesar de que no les guste, tienen que seguir adelante, pensar en que tienen un equipo detrás que depende de ellos y de su trabajo. El nuevo modelo de Zoo les ha venido por una vía legal o presupuestaria, por lo tanto, deberían centrarse en comunicar bien lo poco que tienen.”

Por su parte, la misma plataforma ZOOXXI asegura que las acciones públicas que están desarrollando actualmente son “de control” para que se cumpla con la Ordenanza que se aprobó el día 3 de mayo. Rosi Carro cita como ejemplo un hecho ocurrido a finales de febrero de 2019, en el cual se produjo un nacimiento de una jirafa en el Zoo de Barcelona que, por sus características, no cumpliría con dicha normativa. Delante de estos hechos, ZOOXXI redactó un artículo advirtiendo de la infracción cometida por parte del Zoo con este nacimiento y lo envió a la prensa para que lo difundiera.

En este punto, es pertinente recordar las indicaciones de Paul A. Argenti¹⁹⁰ sobre el ejercicio de control que realizan las ONG con determinadas empresas: estas organizaciones siempre están atentas y pueden lanzar contracampañas si consideran que una institución no está siendo fiel a su realidad en las comunicaciones en materia

¹⁸⁹ Europa Press. (2019, mayo 3). Barcelona aprueba el plan para reconvertir el Zoo y potenciar su conservación : También ha aprobado modificar la Ordenanza de Animales para regular el Zoo, cambio que se ha promovido tras una iniciativa ciudadana impulsada por la Plataforma ZooXXI. *Publico.es*. Recuperado de: <https://www.publico.es/politica/ayuntamiento-barcelona-barcelona-aprueba-plan-reconvertir-zoo-potenciar-conservacion.html>

¹⁹⁰ Argenti, Paul. (2014). *Comunicación estratégica y su contribución a la reputación*. Madrid: LID Editorial. Pág. 294-296.

de compromiso social y medioambiental. Esto es exactamente lo que está realizando la plataforma ZOOXXI a través de sus redes sociales y prueba de ello es la información difundida a la prensa que señalaba Carro, la cual denunciaba el nacimiento irregular de una jirafa en el Zoo.

Otro ejemplo sería una publicación en su Instagram¹⁹¹ con fecha del día 5 de mayo en la que se denunciaba que el parque barcelonés no había retirado la oferta de productos alimenticios que contenían aceite de palma, como supuestamente se había comprometido según el post. Como estas, ha habido acciones similares. Por esta razón, es fundamental que el Zoo de Barcelona muestre lo que realmente están haciendo en materia de responsabilidad social, ya que de no ser así y de generar falsas expectativas, da motivos a las asociaciones animalistas para que publiquen en su contra, propiciando una mala opinión pública.



Figura 4: Publicación en el perfil de Instagram de ZOOXXI [@zooxxi], "VOLVEMOS A DENUNCIAR LA FALSA PREOCUPACIÓN POR EL ACEITE DE PALMA EN EL ZOO DE BARCELONA". Autor: ZOOXXI. Recuperado de: https://www.instagram.com/p/B9XAFwIIX_7/

Ana María Enrique también confirma el peligro de tener grupos poderosos que se opongan a las actividades de las organizaciones: "En el caso del Zoo, no hay nada peor para una empresa que tener un contra grupo que está denunciado tu práctica. Si

¹⁹¹ ZOOXXI [@zooxxi]. (2020, marzo 5). VOLVEMOS A DENUNCIAR LA FALSA PREOCUPACIÓN POR EL ACEITE DE PALMA EN EL ZOO DE BARCELONA. Dos años después de nuestra primera denuncia, la dirección del zoo no ha sido capaz de cambiar su oferta de productos con aceite de palma [Imagen de Instagram]. Recuperado de: https://www.instagram.com/p/B9XAFwIIX_7/

tienes que luchar contra algo tan fuerte y además en una sociedad que cada vez es más activista, es muy fácil que el consumidor o usuario se ponga del lado de este contra grupo. En mi opinión, en el Zoo hay temas que no se han sabido trabajar, como son los relacionados con la educación y el conocimiento para los niños, porque realmente este es el motivo que moviliza a todas las familias a ir un día al zoológico. El Zoo se tiene que gestionar desde la vertiente de que todo lo que hace está al servicio de la educación del niño.”

Para la experta en Comunicación de Crisis, la solución a las campañas contra el Zoo protagonizadas por las asociaciones animalistas pasa por aprovechar el hecho de que el parque “está formado por personas que aman a los animales, que están allí para intentar protegerlos y conservarlos. Tienen que ensalzar esta parte bonita que hay en la identidad del Zoo pero sin enfrentarse a los activistas porque van a entrar en un debate en el que nunca se van a poner de acuerdo. La respuesta efectiva es ensalzar lo bueno que haces, es una base de las relaciones públicas y la manera de ir acallando voces. Lo que jamás haría es una réplica contra este grupo porque tienen todas las de perder. Pero sí que debe de existir un argumentario para cuando nos ataquen directamente sobre lo bueno que hacemos y el servicio que prestamos a la sociedad y, a partir de ahí, que la gente juzgue.”

La manera de relacionarse y, por ende de comunicarse, que tiene la plataforma ZOOXXI con la sociedad de Barcelona contrasta con la tímida voz pública que apenas deja entreoír el Zoo como institución. Rosi Carro asegura que, para empezar, con el mero hecho de que la plataforma fuera una iniciativa ciudadana y que comportará una recogida de firmas pública ya se asumió el objetivo de darse a conocer entre la ciudadanía. Además, el proceso de la recogida de firmas y de explicación del nuevo modelo de parque estuvo totalmente organizado y enfocada a integrar a toda la sociedad barcelonesa. También contaban con la experiencia previa de la recogida de firmas en contra las corridas de toros realizada también por las asociaciones animalistas que hay detrás de ZOOXXI, por lo que aprovecharon todo el conocimiento de este acontecimiento anterior.

Los voluntarios se organizaron por equipos, dirigidos por un coordinador, y se distribuyeron por cada uno de los distritos de Barcelona. Iban uniformados con un peto que les identificaba como miembros asociados a ZOOXXI y se situaban tanto a pie de calle como dentro de los pequeños stands que instalaron. El primer mensaje que transmitían a los viandantes era que no querían su dinero, sino que solo querían su firma. El conjunto de voluntarios que salió a la calle estaba configurado por más de 200 fedatarios que habían recibido formación para la recogida de firmas y para explicar el nuevo modelo de Zoo de Barcelona, aparte de los miembros activos de las asociaciones animalistas, “la gente estaba súper motivada y a la que podía salía a la calle”, recuerda Rosi Carro.

La recogida de firmas se anunció por las redes sociales, aunque anteriormente a la puesta en marcha de este dispositivo, hicieron una especie de “puesta de largo” en la Plaza de Sant Jaume de Barcelona, situada justo enfrente del Ayuntamiento, en la que instalaron una carpa llamativa y convocaron a la prensa para comunicar “el pistoletazo de salida” a la iniciativa ciudadana de ZOOXXI.

Para Carro la recogida de firmas fue uno de los grandes éxitos de la campaña de ZOOXXI y de conseguir que gran parte de la sociedad barcelonesa les diera su apoyo porque, aparte de conseguir el número de firmas suficientes que pedía la administración pública para tirar adelante el proyecto y en el menor tiempo del requerido, sirvió como punto de encuentro entre las dos opiniones opuestas que los ciudadanos tenían sobre el futuro del Zoo: una parte de ellos totalmente a favor de su cierre definitivo, mientras que la otra se definía como defensora de su existencia debido al gozo de ver a los animales tan de cerca y disfrutar de ellos.

“A estos dos polos opuestos les poníamos de acuerdo cuando les explicábamos la propuesta porque hay una sensibilidad muy grande. La gente quiere ideas nuevas, enfoques nuevos a los que sumarse con una esperanza de que realmente se puedan cambiar las cosas para el bien de la vida en este planeta. Además, el cambio que proponemos es bastante razonable y sensato”, señala la coordinadora del Comité Científico de ZOOXXI.

Ana María Enrique lamenta que en el Zoo de Barcelona hayan “tenido un problema de dar a conocer porque no han querido dar a conocer. Como a lo mejor estaban tan mosqueados por la nueva situación no le han dado importancia al hecho de comunicar nada. La comunicación es una herramienta muy eficaz y eficiente siempre que la podamos poner al servicio de la gestión empresarial y en el Zoo parece que han pasado de ella”, concluye.

3. 2. Análisis del Oceanogràfic de Valencia

3. 2. 1. ¿Qué es el Oceanogràfic de Valencia?

Oceanogràfic es el acuario más grande que existe actualmente en la Unión Europea, con una superficie total de 110.000 metros cuadrados, y está ubicado dentro de la Ciudad de las Artes y de las Ciencias de Valencia (España), un complejo arquitectónico, cultural y de entretenimiento. El recinto quiere ofrecer a sus visitantes una reproducción fiel de los diferentes ecosistemas y hábitats marinos, desde mares hasta océanos. Cada uno de los edificios que constituye las instalaciones, de marcado carácter vanguardista, presenta un ecosistema acuático concreto: Mediterráneo, Humedales, Mares Templados y Tropicales, Océanos, Antártico, Ártico, Islas y Mar Rojo, además del Delfinario. Oceanogràfic abrió sus puertas el 14 de febrero del año 2003 y des del 2015 su concesión pertenece a la empresa Avanqua, un consorcio liderado por Aguas de Valencia y el acuario de Vancouver (Canadá), que es la responsable de su gestión.¹⁹²

Según describe su página web oficial, Oceanogràfic se institucionaliza como una Fundación (Fundación Oceanogràfic), ya que tiene como propósito principal establecer un compromiso social para proteger los océanos, así como “aportar nuevo conocimiento, mejorar el cuidado y bienestar de los animales e informar y sensibilizar

¹⁹² La Ciutat de les Arts i les Ciències. Descubre el Oceanogràfic. Recuperado de: <https://www.cac.es/es/oceanografic/descubre-el-oceanografic.html>

a toda la sociedad, con la finalidad de mejorar la conservación de las especies y su hábitat natural.”¹⁹³

La institución define su misión a través de tres pilares: la investigación, mediante la cual quiere contribuir a un mejor conocimiento científico sobre los ecosistemas marinos, a su preservación, protección y recuperación; la conservación para desempeñar tareas que permitan la recuperación de hábitats dañados y el rescate de animales; y la divulgación para poner en conocimiento de la sociedad las particularidades de los ecosistemas marinos y, a su vez, incrementar la sensibilidad y el respeto hacia los mismos.

Para este último fin, Oceanogràfic trabaja conjuntamente con otras entidades -un total de 34, según las cifras de 2018-, como universidades, centros de investigación, fundaciones y la administración pública. Sus dos órganos de trabajo y gestión principales son el Comité Científico y el Equipo Científico, este último constituido por el área de investigación, conservación, divulgación y sus respectivos colaboradores.¹⁹⁴

Según indica la misma Fundación en el espacio web institucional, la actividad que desempeña Oceanogràfic dentro del sector de los zoológicos y acuarios es muy activa. Las cifras de 2018 indican que aquel año se realizaron 25 líneas de investigación, más de una quincena de trabajos para la conservación y alrededor de 50 colaboraciones entre congresos y actividades de divulgación. Respecto a los medios de comunicación, el impacto de Oceanogràfic se plasma en las más de 300 apariciones que ha tenido en la prensa, radio y televisión.¹⁹⁵

¹⁹³ Oceanogràfic de Valencia. Acerca de <https://www.oceanografic.org/fundacion/acerca-de-la-fundacion> la Fundación. Recuperado de:

¹⁹⁴ Oceanogràfic de Valencia. Acerca de <https://www.oceanografic.org/fundacion/acerca-de-la-fundacion> la Fundación. Recuperado de:

¹⁹⁵ Oceanogràfic de Valencia. Acerca de <https://www.oceanografic.org/fundacion/acerca-de-la-fundacion> la Fundación. Recuperado de:

3. 2. 2. Un pasado turbio

En 2013, varios medios de comunicación españoles anunciaban que dos extrabajadores de Oceanogràfic habían denunciado a la ONG SOS Delfines un caso de maltrato a estos animales y a otros mamíferos del acuario, como ballenas, morsas y leones marinos. El comunicado que publicó la organización que recibió el aviso - integrada por distintas asociaciones animalistas- acusaba al acuario de llevar a cabo malas prácticas con los delfines, ocasionándoles daños, enfermedades o incluso la muerte. También denunciaron el caso de una morsa macho que habría fallecido, presuntamente, debido a desperfectos en el recinto en el que vivía. Así como el insuficiente espacio de las piscinas en proporción con la cantidad de animales que estas acogían. Fuentes de la ONG declaraban para EuropaPress.es que los delfines tenían que sufrir "dolorosas endoscopias periódicamente para sacarles del estómago toda clase de objetos que se tragan. Incluso, en al menos una ocasión, le trajeron un teléfono móvil del estómago a un delfín", denunciaban.

Fuentes de la Ciudad de las Artes y las Ciencias salieron en defensa de Oceanogràfic en unas declaraciones para EuropaPress.es en las que aseguraban cumplir con todos los requisitos de calidad y advertían no querer entrar en situaciones polémicas como estas.¹⁹⁶ Sin embargo, la denuncia no traspasó al ámbito legal y nunca llegó a presentarse ante un juzgado, puesto que la ONG había anunciado la intención de negociar solo con la Dirección del parque y con la Generalitat Valenciana sobre los presuntos conflictos de bienestar animal.

Aunque este caso no es el único en el que Oceanogràfic ha visto peligrar su reputación e imagen. Previamente, en verano de 2012, la asociación Ecologistes en Acció de València denunció al acuario por vulnerar la ley de conservación de la fauna silvestre

¹⁹⁶ Europa Press. (2013, febrero 18). Dos extrabajadores de L'Oceanogràfic trasladan a la ONG SOS Delfines casos de "maltrato" a los animales: CACSA niega cualquier maltrato y asegura que sus instalaciones cumplen "todos" los requisitos de calidad. *EuropaPress.es*. Recuperado de: <https://www.europapress.es/sociedad/noticia-dos-extrabajadores-loceanografic-trasladan-ong-sos-delfines-casos-maltrato-animales-20130218181906.html>

en los parques zoológicos debido al poco espacio en el que vivían, según la organización, los mamíferos marinos. En informaciones publicadas por la edición digital del periódico *El Mundo*, la ONG consideraba que las instalaciones del acuario eran “lamentables” e iguales que las de “un jardín zoológico cualquiera de los años 50 o 60 del siglo pasado”. Las críticas denunciaban el estado de espacios donde vivían animales como las morsas, los leones marinos y ballenas, como las belugas. Según los activistas de la plataforma, los reducidos espacios provocaban a los mamíferos “evidentes signos de estrés” o “una apatía total”.¹⁹⁷

La denuncia también arremetía contra el uso de los delfines para la realización de espectáculos y el espacio reducido de sus acuarios, teniendo en cuenta que especies como los delfines mulares suelen nadar unas 40 millas diarias. “Estando en el siglo XXI, se podría esperar otra cosa. Por lo menos unas instalaciones donde se nota que el bienestar de los animales tiene prioridad y no este panorama donde los animales, evidentemente, han quedado reducidos a simples cuestiones económicas”, expresaba el comunicado de Ecologistes en Acció en su espacio web.¹⁹⁸ Asimismo, exigía que Oceanogràfic tomara las medidas necesarias para que se ampliaran “notablemente los espacios de los que disponen los mamíferos marinos, de modo que dichos espacios queden más en concordancia con la naturaleza de cada animal y cumplan la Ley 31/2003 de Zoológicos.”¹⁹⁹

Por su parte, el grupo político español Partido Animalista Contra el Maltrato Animal (PACMA) ha rechazado en varias ocasiones el apoyo institucional hacia Oceanogràfic. En 2016, en un comunicado publicado por el periódico valenciano digital Elperiodicodeaqui.com denunciaba la inversión de 13 millones de euros que el acuario destinaría a reforzar y ampliar sus instalaciones para poder introducir más especies marinas. PACMA lamentaba que el último fin de las reformas era “convertir seres vivos

¹⁹⁷ Agencia EFE. (2012, agosto 8). Ecologistas afirman que l’Oceanogràfic vulnera la ley de conservación en zoos. *ElMundo.es*. Recuperado de: <https://www.elmundo.es/elmundo/2012/08/08/valencia/1344417986.html>

¹⁹⁸ Ecologistas en Acció. (2012, agosto 8). *El Oceanogràfic incumple la legislación de los zoos*. Recuperado de: <https://www.ecologistasenaccion.org/23825/el-oceanografic-incumple-la-legislacion-de-los-zoos/>

¹⁹⁹ Ecologistas en Acció. (2012, agosto 8). *El Oceanogràfic incumple la legislación de los zoos*. Recuperado de: <https://www.ecologistasenaccion.org/23825/el-oceanografic-incumple-la-legislacion-de-los-zoos/>

en un espectáculo público con finalidad turística sin pensar en su bienestar” y destinar dinero en beneficio a unas instalaciones donde los animales “viven en cautiverio y sin cubrir sus necesidades vitales básicas”.²⁰⁰

La noticia también parafraseaba las palabras del entonces director general de Oceanogràfic, Juan José de Torres, que anunciaba la inversión como una manera de “liderar el ocio relacionado con el mundo animal”, y las del secretario autonómico de Turismo de la Generalitat Valenciana, Francesc Colomer, que concebía las reformas como una oportunidad para que la Comunidad Valenciana recuperara el prestigio. PACMA recordaba los numerosos informes que Oceanogràfic había recibido desde su apertura en 2003, que sacaban a la luz el mal estado psicológico de los animales fruto de las malas condiciones de sus instalaciones. Por ello, en el comunicado de Elperiodicodeaqui.com, la formación política pedía “la retirada de subvenciones y apoyo institucional a estas empresas privadas, instaurar programas de ayuda a estos animales, con el objetivo de que aquellos que no puedan ser reintroducidos en su hábitat sean llevados a santuarios”, así como reforzar el apoyo a “proyectos donde el uso de las últimas tecnologías permita contemplar y estudiar a los animales en sus entornos reales sin necesidad de interferir en su medio natural.”²⁰¹

3. 2. 3. Un acuario con prestigio internacional

En 2017 Francia puso en marcha la prohibición de capturar, adquirir o reproducir crías de delfines en cautividad para fines lúdicos. Sin embargo y según indica el medio digital CódigoNuevo.com, en Barcelona esta prohibición ya había sido implantada en 2016 cuando, gracias a la presión de las entidades animalistas, se declaró ciudad libre

²⁰⁰ PACMA. (2016, enero 19). PACMA rechaza el apoyo institucional al Oceanogràfic de Valencia por ser un ejemplo grave de maltrato animal: L’Oceanogràfic llevará como reclamo a la próxima Feria Internacional de Turismo (FITUR) una figura de una de las belugas denunciada por el maltrato animal que se ejerce sobre ellas desde 2003. *Elperiodicodeaqui.com*. Recuperado de: <https://www.elperiodicodeaqui.com/epda-noticias/pacma-rechaza-el-apoyo-institucional-al-oceanografic-de-valencia-por-ser-un-ejemplo-grave-de-maltrato-animal/101538>

²⁰¹ PACMA. (2016, enero 19). PACMA rechaza el apoyo institucional al Oceanogràfic de Valencia por ser un ejemplo grave de maltrato animal: L’Oceanogràfic llevará como reclamo a la próxima Feria Internacional de Turismo (FITUR) una figura de una de las belugas denunciada por el maltrato animal que se ejerce sobre ellas desde 2003. *Elperiodicodeaqui.com*. Recuperado de: <https://www.elperiodicodeaqui.com/epda-noticias/pacma-rechaza-el-apoyo-institucional-al-oceanografic-de-valencia-por-ser-un-ejemplo-grave-de-maltrato-animal/101538>

de delfines en cautividad y se dejaron de realizar espectáculos con estos mamíferos. La organización FAADA es quién propuso el traslado de los delfines del Zoo de Barcelona a santuarios a través de la campaña #AdeuDelfinari.²⁰²

Según notifica el periódico digital *El Confidencial*, cuando Oceanogràfic inició su actividad en 2003, la Unión Europea había aprobado recién una regulación que prohibía la captura de delfines salvajes para delfinarios, por lo que estos solo podrían acoger a animales procedentes de otros recintos o que ya hubieran nacido en cautividad. Por medio de este sistema, el acuario valenciano se ha ido poblando de delfines desde sus inicios y, de hecho, fue el centro de acogida de dos delfines procedentes del Zoo de Barcelona. La misma noticia indicaba que gracias al cumplimiento de medidas como estas, Oceanogràfic había ido disuadiendo las críticas y la polémica que había generado durante su construcción y primeros años de vida.²⁰³

El período transcurrido antes de que Avanqua asumiera la gestión y la administración de Oceanogràfic no había sido muy esplendoroso, puesto que la institución se sostenía solamente a través de financiación pública y sufría pérdidas anuales. Pero con la llegada de la nueva concesión, el proyecto dio un giro y decidió apostar fuertemente por la intervención científica. Las mejoras introducidas desde la etapa de Avanqua se han ido traduciendo a lo largo de estos últimos años hasta tal punto de que en 2018, y según ElConfidencial.com²⁰⁴, Oceanogràfic facturaba alrededor de 40 millones de euros al año.

²⁰² Redacción CN. (2018, julio 27). Por fin cierra el delfinario de Barcelona y los animales podrán vivir en semilibertad: Las entidades animalistas consiguen su propósito pero los ejemplares de cetáceos aún tendrán que esperar. *CodigoNuevo.com*. Recuperado de: <https://www.codigonuevo.com/conciencia-social/cierra-delfinario-barcelona-animales-podran-vivir-semilibertad>

²⁰³ Villarreal, A. (2018, marzo 3). Se acabó el espectáculo: por qué el mayor delfinario de España está fichando científicos: Los niños siguen queriendo ir, pero los adultos ya no pueden soportar la idea de un zoológico en el siglo XXI. Ha llegado el momento de hacer ciencia y educar... o acabar desapareciendo. *ElConfidencial.com*. Recuperado de: https://www.elconfidencial.com/tecnologia/ciencia/2018-03-31/delfinarios-espectaculo-zoo-siglo-xxi-oceanografic_1542373/

²⁰⁴ Villarreal, A. (2018, marzo 3). Se acabó el espectáculo: por qué el mayor delfinario de España está fichando científicos: Los niños siguen queriendo ir, pero los adultos ya no pueden soportar la idea de un zoológico en el siglo XXI. Ha llegado el momento de hacer ciencia y educar... o acabar desapareciendo. *ElConfidencial.com*. Recuperado de: https://www.elconfidencial.com/tecnologia/ciencia/2018-03-31/delfinarios-espectaculo-zoo-siglo-xxi-oceanografic_1542373/

El investigador sueco Andreas Fahlman es el actual director del área de Investigación del acuario y en una entrevista de 2018 realizada por el anteriormente citado medio digital, no se mostraba disconforme con el uso de los delfines para fines de entretenimiento, siempre y cuando fuera desde una perspectiva educativa y con un trasfondo que refleje respeto hacia los animales y sus ecosistemas. El investigador defendió el proyecto y la existencia de acuarios como Oceanogràfic argumentando que, a través de la observación de los animales, se pueden prevenir y minimizar amenazas que pongan en riesgo su bienestar y preservación. Esto es, ayudar a “reducir el impacto negativo de la interacción entre el ser humano y el océano. Esa creo que es la filosofía del nuevo Oceanogràfic, es lo que queremos hacer: no detener la pesca -citaba como ejemplo-, pero concienciar al público sobre estos asuntos”,²⁰⁵ señalaba Fahlman en la entrevista.

Oceanogràfic cuenta con el *Certificado de Excelencia* de la reconocida plataforma de viajes y experiencias TripAdvisor. Esta etiqueta sirve como indicador de aquellos servicios, atracciones o establecimientos que reciben, mayoritariamente, puntuaciones excelentes de los usuarios. De las 26.160 opiniones registradas a 16 de enero de 2020, el 58 % considera que Oceanogràfic es “Excelente”, seguido de un 28 % que cree que es “Muy bueno”, el 10 % opina que la experiencia ha sido “Normal”, y únicamente un 2 %, respectivamente, cree que es un sitio “Malo” o “Pésimo”.

Estas puntuaciones le hacen obtener una nota media de 4,5 de los 5 puntos máximos a los que puede aspirar un establecimiento o servicio en TripAdvisor. En el espacio web de esta plataforma dedicado a Oceanogràfic es fácil distinguir la gran cantidad de valoraciones positivas de las que goza el acuario. Así, se encuentran titulares recientes como: “Fantástico”, “Imprescindible de visitar”, “Visita ineludible”, “Espectacular”, “Bonito es poco”, entre otras.²⁰⁶

²⁰⁵ Villarreal, A. (2018, marzo 3). Se acabó el espectáculo: por qué el mayor delfinario de España está fichando científicos: Los niños siguen queriendo ir, pero los adultos ya no pueden soportar la idea de un zoológico en el siglo XXI. Ha llegado el momento de hacer ciencia y educar... o acabar desapareciendo. *ElConfidencial.com*. Recuperado de: https://www.elconfidencial.com/tecnologia/ciencia/2018-03-31/delfinarios-espectaculo-zoo-siglo-xxi-oceanografic_1542373/

²⁰⁶ TripAdvisor España. Oceanogràfic. Recuperado de: https://www.tripadvisor.es/Attraction_Review-g187529-d621223-Reviews-Oceanografic_Valencia-Valencia_Province_of_Valencia_Valencian_Country.html#REVIEWS

En verano del año 2018, y según publicaba la edición digital de *La Vanguardia*, Oceanogràfic se consideraba como el segundo mejor acuario del mundo, solo por detrás del líder del ranquin, el Oceanário de Lisboa. La distinción se la otorgaron los premios Travellers Choice 2018 que realiza cada año la misma plataforma de reseñas TripAdvisor. En el año anterior, el acuario valenciano ocupaba la cuarta posición y ascendió, de esta forma, dos posiciones en positivo en 2018. Este reconocimiento distingue a Oceanogràfic como mejor acuario respecto a otros de reconocido prestigio internacional, como el Acuario Ripley en Canadá y el Acuario de Georgia en Atlanta. Según fuentes del establecimiento valenciano que recogía *La Vanguardia* digital, el reconocimiento de TripAdvisor era debido al “servicio, calidad y satisfacción de los clientes”²⁰⁷ de Oceanogràfic.

El portal turístico tiene en cuenta la calidad, la cantidad y las fechas más recientes de las opiniones publicadas por los viajeros de TripAdvisor durante el último año, así como otros factores como el rendimiento del negocio y su clasificación en el índice de popularidad del portal. En este sentido, la misma noticia de LaVanguardia.com publicaba que, a través de los Travellers Choice, la plataforma de viajeros no solo destaca “las preferencias más comunes, sino también aquellas verdaderamente excepcionales que hacen que los viajeros repitan”, anunciaba TripAdvisor.

Aparte de ser reconocido por la calidad en sus servicios y experiencias ofrecidas, en 2018 Oceanogràfic era el acuario más grande de Europa. Según informaciones publicadas en la edición digital de ABC, el recinto acoge alrededor de 45.000 animales marinos procedentes de 500 especies diferentes. También cuenta con el delfinario más grande de todos los acuarios europeos, con una capacidad para 2.000 espectadores y cabida para unos 30 delfines. En 2017 habían visitado el recinto más

²⁰⁷ LaVanguardia.com. (2018, agosto 27). El Oceanogràfic, el segundo mejor acuario del mundo: Solo está por detrás del Oceanário de Lisboa. *LaVanguardia.com*. Recuperado de: <https://www.lavanguardia.com/local/valencia/20180827/451497456969/oceanografic-valencia-segundo-mejor-acuario-mundo.html>

de 1,4 millones de personas procedentes de toda España, Europa y otras partes del mundo.²⁰⁸

Recientemente, en 2019, Oceanogràfic ha ingresado en la organización estadounidense Asociación de Zoos y Acuarios (AZA), por ser considerado un acuario de excelencia en bienestar animal. Esto hace que Oceanogràfic se convierta en la primera institución zoológica europea en obtener esta distinción de calidad y la primera en ingresar en AZA. Informaciones de Abc.es anunciaban que el motivo de este reconocimiento es “la competencia en favor del bienestar animal, derivado de sus medidas de manejo, enriquecimiento y cuidado veterinario, así como el hecho de que un organismo consultor externo, ZAWEC, perteneciente a la Universidad de Barcelona, coordine y evalúe el programa y sus resultados.”²⁰⁹ De este modo, y según Abc.es, AZA valoraba el compromiso de Oceanogràfic en la conservación del medio ambiente y con las investigaciones que realiza dedicadas a mantener los ecosistemas de los mares y océanos.

AZA es una asociación compuesta por alrededor de 200 instituciones que cumplen con los estándares de excelencia en relación con el cuidado animal, la transmisión del respeto hacia los ecosistemas naturales, la inversión de presupuesto en investigaciones científicas para la conservación y para programas de educación, y la oferta de experiencias educativas y de concienciación para las familias. Sin embargo, según el medio digital valenciano *Levante*, Oceanogràfic ya había sido reconocido e integrado previamente a las asociaciones más importantes del sector, como la Asociación Ibérica de Zoos y Acuarios (AIZA), la Asociación Europea de Zoos y Acuarios (EAZA, por sus siglas en inglés) y la Asociación Europea de Mamíferos Marinos (EAAM, por sus siglas en inglés).

²⁰⁸ ABC Viajar. (2018, febrero 6). Oceanogràfic: así es el acuario más grande de Europa: En el acuario valenciano, que cumple quince años, viven 45.000 animales de quinientas especies. *Abc.es*. Recuperado de: https://www.abc.es/viajar/destinos/espana/abci-oceanografic-acuario-mas-grande-europa-201802061944_noticia.html

²⁰⁹ Barroso, C. (2019, junio 14). Oceanogràfic, excelencia en bienestar animal: El acuario valenciano es la primera institución de Europa con la acreditación más exigente del mundo en cuidado animal. *Abc.es*. Recuperado de: https://www.abc.es/natural/biodiversidad/abci-oceanografic-excelencia-bienestar-animal-201906140949_noticia.html

El mismo periódico destacaba que AZA había valorado muy positivamente el lema de Oceanogràfic, “El mar en tus manos”, ya que “resume cómo cada individuo tiene la oportunidad de cuidar y proteger en mayor o menor medida el entorno natural”, así como la existencia de la Fundación, el cumplimiento con el bienestar animal, la técnica veterinaria que se emplea y el sistema documental.²¹⁰

Por otra parte, medios de comunicación españoles han publicado informaciones en las cuales ponen de relieve la buena labor que realiza Oceanogràfic y el compromiso en materia de investigación científica, promovida además desde una perspectiva educativa. En este sentido, hacen saber a la sociedad y valoran positivamente la impartición de talleres y actividades impartidas por la Fundación -como la Semana de la Ciencia- y destinadas a transmitir al público infantil el cuidado, respeto y conocimiento por los ecosistemas marinos.²¹¹

3. 2. 4. El éxito de Oceanogràfic en cifras

Con la celebración de sus 15 años de vida en 2018, Oceanogràfic también celebraba las buenas cifras de visitantes de los últimos años. Según informaciones de LaVanguardia.com, el acuario valenciano cerró el año 2017 con 1,4 millones de visitas. En declaraciones recogidas por dicho periódico, la presidenta de Avaqua, Celia Calabuig, anunciaba que “en 15 años el Oceanogràfic de Valencia ha recibido 19 millones de visitas (sin contar los numerosos colegios que han acudido en excursiones), de los cuales el 33 % son de España, el 21 % concretamente de la Comunitat Valenciana y el 46 % del resto del mundo (de ellos, el 60 % europeos). Además, han sido 172.000 los escolares que han visitado las instalaciones entre 2003

²¹⁰ Levante. (2019, junio 3). El Oceanogràfic alcanza la acreditación más exigente del mundo en cuidado animal: El acuario de València es el primero de Europa acreditado por la Asociación de Zoos y Acuarios americana (AZA). *Levante-emv.com: El Mercantil Valenciano*. Recuperado de: <https://www.levante-emv.com/valencia/2019/06/03/oceanografic-acreditacion-cuidado-animal/1883748.html>

²¹¹ El País. (2018, noviembre 6). L’Oceanogràfic promueve el interés por la investigación científica desde la educación: La Fundación inaugura la semana de la ciencia con talleres infantiles sobre el cambio climático y el origen de las especies. *EIPais.com*. Recuperado de: https://elpais.com/ccaa/2018/11/06/valencia/1541522207_216417.html

y 2017, se han celebrado 7.000 talleres e impartido 1.200 cursos.” Por otro lado, la facturación anual del acuario era de 40 millones anuales en el cierre de 2017, según la noticia de LaVanguardia.com.²¹²

Aunque, a finales del año 2019, Oceanogràfic batía un nuevo récord de visitas y las cifras de noviembre superaban las del año anterior. Según la edición digital de *El País*, el acuario recibió más de 1,5 millones de visitas sobre pasando las acumuladas en 2018 y solo por debajo de las recibidas el año de su apertura. También anunciaba un incremento progresivo de visitantes desde 2016. ²¹³

En un comunicado de Oceanogràfic en su misma página web institucional, a enero de 2019 el acuario sumaba un total de 20,5 millones de visitantes recibidas a lo largo de su historia. Desde que Avaqua asumió la gestión de las instalaciones en 2015, el censo de entradas ha ido aumentado hasta el 18% a fecha de 2019. En relación con la procedencia de su público, el mayor porcentaje de visitas son internacionales, con el 47 % de ellas, mientras que el 34 % proceden del resto de España y el 19 % de la Comunidad Valenciana concretamente.²¹⁴

Según los datos recogidos por la institución, el público extranjero europeo es el que predomina, con una 42 % de visitantes italianos, 17,7 % franceses, 9,38 % ingleses, un 9,12 % procedentes de Alemania, y un 5,45 % y 5,37 % procedentes de Holanda y Bélgica respectivamente. En ámbito nacional, destaca la Comunidad de Madrid como principal emisora de visitantes con un 26,95 %, seguida de Andalucía con 13,41 % de

²¹² Andrés, R. (2018, febrero 14.). El Oceanogràfic de València se consolida: Alcanza el 1,4 millones de visitas en 2017, igualando sus inicios, con una filosofía de conservación de los océanos y con un hospital de tortugas de referencia. *La Vanguardia.com*. Recuperado de:

<https://www.lavanguardia.com/local/valencia/20180214/44777277472/oceanografic-valencia-15-anos.html>

²¹³ *El País*. (2019, diciembre 10). El Oceanogràfic bate un nuevo récord al superar los 1,5 millones de visitas: Las datos al final de noviembre ya superan los del pasado año. *ElPais.com*. Recuperado de:

https://elpais.com/ccaa/2019/12/10/valencia/1575957052_834801.html

²¹⁴ Oceanogràfic Valencia. (2019, enero 8). *El Oceanogràfic alcanza 1,5 millones de visitas y crece por tercer año consecutivo*. Recuperado de: <https://www.oceanografic.org/el-oceanografic-alcanza-15-millones-de-visitas-y-crece-por-tercer-ano-consecutivo/>

las visitas, mientras que Cataluña es la tercera autonomía emisora con el 13,02 %, seguida de Castilla-La Mancha (9,5 %) y Murcia (6,43 %).²¹⁵

Oceanogràfic, a través de su registro de entradas, determina que el perfil de público que recibe se corresponde en su mayoría con gente joven de más de 13 años y adultos, contribuyendo en un total del 68 % de las visitas. El 19 % restante se corresponde con los públicos que pueden acogerse a la tarifa reducida: menores de entre 4 y 12 años, mayores de 65 años, jubilados, pensionistas, desempleados o personas con diversidad funcional. También destaca las 132.834 visitas recibidas por parte de grupos escolares (10,2 %), que han participado en las diferentes actividades que organiza el acuario valenciano.²¹⁶

3. 2. 5. La Comunicación de Oceanogràfic

Ante la falta de información procedente directamente de Oceanogràfic, el presente trabajo hace un análisis sobre diferentes noticias publicadas en la página web del acuario valenciano como forma de analizar la comunicación con sus públicos externos. El objetivo es detectar las buenas prácticas de Oceanogràfic en relación con su comunicación. La institución es muy activa en la publicación de contenido propio en la página web y mantiene una actualización prácticamente constante de la misma; todo lo que ocurre en el acuario o fuera de él- siempre que intervenga la Fundación- se publica como noticia.

En este sentido, se han detectado los aspectos positivos de las informaciones de Oceanogràfic que, tanto a nivel formal como de contenido, le pueden ser útiles al Zoo de Barcelona para su comunicación. Se han analizado las noticias publicadas entre

²¹⁵ Oceanogràfic Valencia. (2019, enero 8). *El Oceanogràfic alcanza 1,5 millones de visitas y crece por tercer año consecutivo*. Recuperado de: <https://www.oceanografic.org/el-oceanografic-alcanza-15-millones-de-visitas-y-crece-por-tercer-ano-consecutivo/>

²¹⁶ Oceanogràfic Valencia. (2019, enero 8). *El Oceanogràfic alcanza 1,5 millones de visitas y crece por tercer año consecutivo*. Recuperado de: <https://www.oceanografic.org/el-oceanografic-alcanza-15-millones-de-visitas-y-crece-por-tercer-ano-consecutivo/>

los tres meses que comprenden de diciembre de 2019 a febrero de 2020. El análisis de toda esta información se puede encontrar en los “Anexos” de este proyecto.

3. 3. Análisis de la Reserva Africana Sigean

3. 3. 1. ¿Qué es la Reserva africana Sigean?

La Reserva africana Sigean se define como “un parque de animales único por su tamaño, original en cuanto a sus protocolos de cría extensiva, bien integrado en el medio natural y capaz de contribuir a su protección desarrollando al mismo tiempo una actividad de conservación de especies animales esencialmente africanas. (...) El espacio ofrecido es suficientemente vasto como para que los animales continúen siendo salvajes y expresen completamente sus comportamientos naturales”, comunica la institución en su web.²¹⁷ Se trata del parque temático zoológico más grande de Francia y lleva el mismo nombre de la región que lo acoge, el pueblo de Sigean, a unos 15 kilómetros de la ciudad de Narbona y situado en la región de Languedoc-Roussillon (Francia). La actividad de la Reserva empezó en abril de 1974 gracias a la iniciativa de sus dos fundadores, los franceses Paul de La Panouse y Daniel de Monfreid.

Los visitantes- que en 2014, según informaciones de *La Vanguardia* digital, sumaban 330.000 de visitas anuales²¹⁸-, pueden observar los más de 3.500 animales en situación de semi libertad que contiene su amplio recinto de 300 hectáreas, según indica el espacio web institucional de Reserva Sigean. La mayoría de las especies son de origen africano- aunque también existe fauna local-, entre cerca de 2.000 aves, 900 mamíferos y 600 reptiles, que forman un total de más de 160 especies diferentes. Las

²¹⁷ Réserve Africaine Sigean. (s.f.). *Historia*. Recuperado de: <https://www.Réserveafricainesigean.fr/es/historia>

²¹⁸ Agència Catalana de Notícies (ACN). (2014, diciembre 3). La Reserva Africana de Sigean estudia trasladarse a Catalunya: Las lluvias del fin de semana inundaron tres cuartas partes de sus instalaciones y varios animales murieron o desaparecieron. *La Vanguardia.com*. Recuperado de: <https://www.lavanguardia.com/natural/20141203/54420487417/reserva-africana-sigean-estudia-trasladarse-catalunya.html>

cifras siempre son aproximadas, puesto que la institución afirma que no es posible hacer estimaciones exactas de las especies que se encuentran en libertad.²¹⁹

En la época de su apertura, las instalaciones fueron pioneras en el concepto de parque que conserva a la fauna en su medio natural. Asimismo, muchas de las especies que viven en la Reserva están dentro del Programa Europeo de Especies en Peligro (EEP), cuya función es determinar planes para la gestión futura de especies en peligro de extinción en relación con la reproducción de las especies o el traslado de animales. Los zoológicos que funcionan bajo el umbral del EEP- como es el caso de la Reserva Sigean-, pertenecen a la Asociación Europea de Zoos y Acuarios, EAZA. El hecho de que la Reserva se considere un espacio adecuado para la reproducción de los animales es su buena situación geográfica, en el litoral mediterráneo, y el clima característico propicio de la zona en la que se encuentra, marcado por días soleados e inviernos poco fríos.²²⁰

3. 3. 2. Los pilares de la Reserva

En el plano corporativo, la Reserva define sus valores a través de una serie de objetivos de obligado cumplimiento- según la Directiva Europea de Zoos de marzo de 1999-:²²¹ conservar los animales en riesgo de desaparición para garantizar sus generaciones futuras; educar para que la sociedad tenga un mejor conocimiento de la fauna salvaje y de sus ecosistemas; investigar para colaborar en la ampliación de conocimiento científico en el ámbito de los animales; y ofrecer ocio a los visitantes mediante el espectáculo visual que brinda la fauna salvaje viviendo en libertad.

Según el espacio web de la institución, el logro de estos valores y el éxito de la Reserva Africana Sigean recae en su filosofía moderna de parque zoológico, ligada al hecho de poder “dar a los animales un territorio suficientemente vasto que les permita

²¹⁹ Réserve Africaine Sigean. (s.f.). *Historia*. Recuperado de: <https://www.Réserveafricainesigean.fr/es/historia>

²²⁰ Réserve Africaine Sigean. (s.f.). *Historia*. Recuperado de: <https://www.Réserveafricainesigean.fr/es/historia>

²²¹ Réserve Africaine Sigean. (s.f.). *Nuestros valores*. Recuperado de: <https://www.Réserveafricainesigean.fr/es/nuestros-valores>

conservar comportamientos muy semejantes a los que tendrían en el estado salvaje".²²² De esta manera, las diferentes especies pueden cohabitar en grandes manadas y en territorios extensos.

Como la conservación de especies es uno de sus pilares fundamentales, la Reserva explica que esta tarea se desarrolla a través de dos vías distintas: la cría de especies en riesgo de extinción- en la actualidad, lleva a cabo 42 programas de reproducción- y su posterior reintroducción en sus hábitats naturales a través de programas especiales- en el caso de que la especie esté preparada para ello-, conocida como *conservación ex situ*; y la puesta en marcha y colaboración en proyectos que tienen el objetivo de proteger una especie en peligro de desaparecer y su posterior reintroducción en la naturaleza, llamada también *conservación in situ*.²²³

En su espacio web institucional, el parque zoológico defiende su existencia y labor en la conservación de especies porque actualmente es una realidad el hecho de que muchos animales del continente africano están desapareciendo progresivamente debido a la caza furtiva. De hecho, según la Unión Internacional de Conservación de la Naturaleza especies que abundaban durante el pasado siglo o que se creían salvadas gracias a los programas de conservación, en 2016 volvían a estar en severo riesgo de desaparecer definitivamente. Por ello, instituciones como la Reserva Africana Sigean se consideran a ellas mismas esenciales y plenamente responsables de la tarea ligada a la conservación de los ecosistemas. A su vez, el parque aclara que "todo se hace pensando en el interés de la especie y sin ninguna compensación económica".²²⁴

Por otra parte, la institución participa en múltiples programas de conservación con otras asociaciones y ONG nacionales e internacionales, especificadas en su página

²²²Réserve Africaine Sigean. (s.f.). Nuestros valores. Recuperado de: <https://www.Reserveafricainesigean.fr/es/nuestros-valores>

²²³Réserve Africaine Sigean. (s.f.). Conservación. Recuperado de: <https://www.Reserveafricainesigean.fr/es/conservacion>

²²⁴Réserve Africaine Sigean. (s.f.). Conservación ex situ. Recuperado de: <https://www.Reserveafricainesigean.fr/es/conservacion-ex-situ>

web. A fecha de 2019, la Reserva destinó 70.000 € a esta actividad y, en 2018, 51.747 €.²²⁵ En el espacio *online* de la organización están desglosados y explicados detalladamente los diferentes programas en los cuales la Reserva Sigean se ha implicado más y ha depositado inversión económica.

Otro de los objetivos citado anteriormente y que también se considera uno de los pilares más importantes de la actividad del parque es la investigación para aportar conocimiento científico, ya que, en palabras de la institución “implicarse en la investigación científica es una de las misiones de un parque zoológico moderno”. Según la misma, cada año realiza alrededor de quince colaboraciones científicas, citadas en su web institucional las correspondientes entre el periodo de 2017-2019. Asimismo, aclara que los trabajos científicos nunca son invasivos, es decir, se realizan sin alterar el comportamiento de los animales, ni perjudicar su salud o bienestar. Las investigaciones las desarrollan universidades, escuelas veterinarias, unidades de investigación, estudiantes, personal científico e investigadores externos.²²⁶

El director del parque en 2014, Jean-Jacques Boisard,- actualmente, el cargo de directora general lo ocupa Christine Pellegrini- considera que la forma de ser y de hacer de la Reserva Sigean es su gran valor añadido y diferenciación respecto los otros parques zoológicos que se pueden encontrar en las ciudades. En declaraciones para el diario francés MidiLibre.fr,²²⁷ Boisard aseguraba trabajar bajo una filosofía totalmente diferente en la que el parque no presenta uno o dos animales de la misma especie como si fuera una colección, sino que el objetivo de Sigean es mostrar su comportamiento natural. Esto significa, en palabras del director, dejar “que la naturaleza haga su trabajo” y que sea ella la que decida porque “no nos tomamos por Dios”, expresaba. Con estas bases, la tarea de Sigean consiste en reconstruir grupos de especies que se les permita evolucionar, aunque asumiendo dos principales

²²⁵Réserve Africaine Sigean. (s.f.). Conservación *in situ*. Recuperado de: <https://www.Reserveafricainesigean.fr/es/conservacion-in-situ>

²²⁶Réserve Africaine Sigean. (s.f.). Investigación. Recuperado de: <https://www.Reserveafricainesigean.fr/es/recerca>

²²⁷ M. P. (2014, febrero 17). Sigean: la Réserve africaine aurait pu accueillir Marius, le girafon euthanasié. *MidiLibre.fr*. Recuperado de: <https://www.midilibre.fr/2014/02/16/la-nature-decide-nous-ne-sommes-pas-dieu,823085.php>

riesgos consecuentes: el suministro de alimentos y la separación de depredadores y presas.

Coherente con esta filosofía, Jean-Jacques Boisard se mostró escandalizado ante los medios franceses cuando en 2014 el Zoológico de Copenhague realizó la eutanasia a la jirafa Marius. Con este precedente, envió una carta a EAZA pidiendo sanciones contra el parque danés y amenazó con la salida de Reserva Sigean de la asociación europea si no se les aplicaba ningún castigo a los daneses. De hecho, EAZA años atrás había propuesto a la Reserva castrar una cebra porque se reproducía con mucha rapidez, a lo que el director respondió con una negativa: “Esto equivaldría a decir que un padre con una familia numerosa debería ser castrado”²²⁸.

3. 3. 3. Un parque bien valorado en la red

La plataforma de reseñas sobre viajes y experiencias TripAdvisor España puntúa al parque zoológico con una nota de 4 de los 5 puntos máximos que podría obtener- a enero de 2020, habían votado un total de 2.798 usuarios-. Más de 1.000 votos consideraban que el recinto es un lugar “Excelente”, alrededor de 900 opinaban que era “Muy bueno”, cerca de 500 “Normal”, y la minoría restante consideraba que era “Malo” o “Pésimo”. Comentarios recientes a enero de 2020 llevan titulares que denotan una valoración positiva del recinto, acompañados de puntuaciones elevadas: “UN DÍA MUY DIVERTIDO!!”, “PRECIOSA”, “No es como África, pero tampoco un zoológico”, “Muy recomendable”, “No te defrauda”.²²⁹

Los comentarios negativos hacen referencia, principalmente, a las aglomeraciones de gente y a las colas en temporada alta, las dificultades en la visualización de algunos animales que se encuentran a largas distancias, la barrera lingüística- puesto que el

²²⁸ M. P. (2014, febrero 17). Sigean: la Réserve africaine aurait pu accueillir Marius, le girafon euthanasié. *MidiLibre.fr*. Recuperado de: <https://www.midilibre.fr/2014/02/16/la-nature-decide-nous-ne-sommes-pas-dieu,823085.php>

²²⁹TripAdvisor España. Réserve Africaine de Sigean. Recuperado de: https://www.tripadvisor.es/Attraction_Review-g1076291-d1071816-Reviews-or10-Réserve_Africaine_de_Sigean-Sigean_Aude_Occitanie.html#REVIEWS

personal habla en francés-, al precio de la entrada o al servicio de restauración. Las puntuaciones extraídas de las reseñas del servidor Google también apuntan hacia la misma dirección que TripAdvisor, aunque la nota es ligeramente más alta a enero de 2020, con un 4,2 de los 5 puntos máximos. En este caso han votado un total de 9.450 usuarios.²³⁰

Cabe mencionar que es especialmente complicado encontrar información sobre la Reserva africana Sigean en la red, más allá de su misma página web institucional u opiniones en foros *online* sobre viajes o relacionados con el mundo animal. Los medios de comunicación españoles apenas han publicado noticias sobre la Reserva y los grupos animalistas tampoco parecen haberse pronunciado al respecto en comparación con las menciones que han recibido otros parques zoológicos. En Internet hay referencias esporádicas al recinto en informaciones de medios de comunicación digitales que recomiendan su visita²³¹- especialmente si se viaja con menores-, así como en distintos foros y blogs sobre viajes, experiencias o actividades con niños (somosviajeros.com, conpequessepuede.com, blog-francia.com, avecesveoviajes.com, saposyprincesas.elmundo.es, etc.).

3. 3. 4. Crisis ocasionada por las lluvias

Aunque en la actualidad este parque zoológico parece funcionar sin crisis graves, en el año 2014 el mal tiempo le jugó una mala pasada que costó la vida de decenas de animales y comprometió la permanencia del recinto en la zona de Languedoc-Roussillon en la que siempre ha estado. La edición digital de *La Vanguardia* publicada el primer día de diciembre de 2014 que las fuertes lluvias torrenciales habían inundado tres cuartas partes del recinto, ocasionando múltiples pérdidas materiales en los refugios y el fallecimiento o desaparición de varios animales debido a las grandes

²³⁰Google. Reserva africana de Sijan. Recuperado de:
https://www.google.cat/search?biw=1215&bih=560&ei=jDMoXv7tK8vgUYXxtYqG&q=AZA+reserva+africana+de+sigean&oq=AZA+reserva+africana+de+sigean&gs_l=psy-ab.3...1331.2630...2916...0.2..0.306.503.1j10j1.....0....1..gws-wiz.....0i71.mN-etzJOHhY&ved=0ahUKEwj-49fkjpfnAhVLcBQKHYV4DWEQ4dUDCAs&uact=5#ird=0x12b05107e7c956df:0x9e29d3e9c0bb5eb6.1,,,

²³¹Saura, V. (2014, agosto 16). Francia sí es país para niños. *ElDiario.es*. Recuperado de: https://www.eldiario.es/catalunya/diariodeviajes/Francia-pais-ninos_6_292630741.html

cantidades de barro que se desprendieron. El parque tuvo que cerrar sus puertas al público.²³²

Por este motivo, pocos días después del suceso, la Dirección del parque anunciaba un posible traslado a Cataluña, según *LaVanguardia.com*. Esta era la octava inundación que sufría en los últimos 15 años y, según la institución, el gobierno regional no había dado soluciones de cara a futuros casos como el sucedido que ponían en peligro la vida de los animales. Recordaban, además, que muchas de las especies que conserva la Reserva están en riesgo de extinguirse, por lo que no se podían permitir el lujo de perder ejemplares.²³³

En declaraciones para la edición digital del periódico francés *Le Figaro*²³⁴ pocos días después de la inundación, el responsable de Comunicación del parque, Gabriel de Jesús, recordaba con horror el “torrente de barro que cayó” en el recinto durante aquella noche, “todas las partes bajas, tres cuartas partes del parque, se inundaron, especialmente la llanura africana, que estaba cubierta por lo menos con 1,5 metros de agua”, explicaba Jesús. Añadía que “dos cocodrilos enanos hembra fueron encontrados ahogados” y que esto era “una pérdida inestimable” porque justamente acababa de llegar a la Reserva un macho para intentar reproducir esta especie.

El responsable de Comunicación denunciaba más afectaciones: “Tememos por las docenas y docenas de animales que han estado en el agua durante varias horas. Ahora la temperatura es de 6 grados pero con el factor del viento puede caer entre cero y -20. Me temo que habrá muertes”, lamentaba. Jesús se quejaba del hecho de

²³² La Vanguardia. (2014, diciembre 1). Mueren decenas de animales en la Reserva Africana de Sigean por las lluvias: Los responsables del centro realizan hoy una valoración de las pérdidas materiales y de los animales que han perdido la vida. *LaVanguardia.com*. Recuperado de: <https://www.lavanguardia.com/natural/20141201/54420932212/las-lluvias-torrenciales-afectan-a-la-reserva-de-sigean.html>

²³³ Agència Catalana de Notícies (ACN). (2014, diciembre 3). La Reserva Africana de Sigean estudia trasladarse a Catalunya: Las lluvias del fin de semana inundaron tres cuartas partes de sus instalaciones y varios animales murieron o desaparecieron. *LaVanguardia.com*. Recuperado de: <https://www.lavanguardia.com/natural/20141203/54420487417/reserva-africana-sigean-estudia-trasladarse-catalunya.html>

²³⁴ AFP. (2014, diciembre, 1). Intempéries: une Réserve africaine veut partir. *LeFigaro.fr*. Recuperado de: <https://www.lefigaro.fr/flash-actu/2014/12/01/97001-20141201FILWWW00300-intemperies-une-Réserve-africaine-veut-partir.php>

que cuando se producía una tormenta, aunque no fuera excesivamente fuerte, el parque ya quedaba inundado y consideraba seriamente el traslado a España: "Estoy seguro de que nos recibirán con los brazos abiertos", declaró para *Le Figaro*.

De hecho, según publicaba la edición digital del diario francés *Midi Libre*- una publicación local de la zona de Languedoc-Roussillon²³⁵, a raíz de este suceso y debido a la aparente falta de atención que recibía la Reserva por parte del Ayuntamiento de la localidad, el alcalde de Sigean, Michel Jammes, estuvo recibiendo cartas anónimas durante un tiempo que le acusaban de estar forzando la salida del parque de la región francesa y de haber recibido sobornos para llevar a cabo este cometido.

Las cartas ponían en tela de juicio las acciones que el alcalde estaba aplicando para preservar la Reserva africana. Sin embargo, declaraciones de Michel Jammes aseguraban: "Desde las inundaciones, no ha pasado un día sin que yo luchara por mantenerla en nuestra localidad (haciendo referencia a la Reserva). Es difícil recibir cartas como esta", expresaba. También añadía que desde que se produjeron las inundaciones había estado trabajando para recaudar ayuda de los servicios del Estado y negociando con los actores públicos de la gestión de aguas con el fin de apoyar a los responsables del parque y solucionar el daño de las instalaciones. Las informaciones de *Midi Libre* explicaban que la importancia de preservar el parque para Sigean es que constituye uno de los pesos económicos de la localidad, puesto que emplea a alrededor de 100 trabajadores, duplicando esta cifra en verano, genera 10 millones de euros y atrae a 350.000 visitantes.²³⁶

²³⁵ Midi Libre. (2015, enero 31). Aude: le maire de Sigean victime d'un sinistre "corbeau": axé d'œuvrer au départ de la Réserve africaine, pots de vin à l'appui (!), Michel Jammes, maire de Sigean s'apprête à porter plainte. *MidiLibre.fr*. Recuperado de: <https://www.midilibre.fr/2015/01/31/le-maire-de-sigean-victime-d-un-sinistre-corbeau,1118760.php>

²³⁶ Midi Libre. (2015, enero, 31). Aude: le maire de Sigean victime d'un sinistre "corbeau": axé d'œuvrer au départ de la Réserve africaine, pots de vin à l'appui (!), Michel Jammes, maire de Sigean s'apprête à porter plainte. *MidiLibre.fr*. Recuperado de: <https://www.midilibre.fr/2015/01/31/le-maire-de-sigean-victime-d-un-sinistre-corbeau,1118760.php>

Pero el caso es que antes de la gran inundación de otoño de 2014 el entonces director del parque, Jean-Jacques Boisard, ya había expresado públicamente a través de los medios de comunicación franceses²³⁷ una gran preocupación por el posible desbordamiento del río Berre en el caso de lluvias torrenciales, situación que si se hacía realidad suponía un grave riesgo para el parque zoológico y para sus visitantes, tal y como acabó ocurriendo. “¿Debemos esperar pasivamente las fuertes lluvias que se han vuelto recurrentes en otoño, invierno o primavera? ¿Debería pedirse a los residentes que abandonen la zona?”, con esta declaración el director de la Reserva denunciaba también la inacción por parte de los poderes públicos. La tensión entre el gobierno municipal y los responsables del parque fue una tónica constante entre la gran inundación de 1999 y la de 2014, tanto era así que fuentes de la administración lamentaban públicamente que “Que el Sr. Boisard muestre su mal humor” era “repetitivo en casa”²³⁸.

Los conflictos entre la administración pública y los responsables del parque han sido inccesantes y hoy en día siguen candentes. Son varias las ocasiones en las que la Reserva ha pedido a la justicia francesa compensaciones por las pérdidas que les han sido negadas, así como remodelaciones en las instalaciones y trabajos de protección en las riberas del río Berre. Uno de los últimos episodios se produjo en febrero de 2018, entonces el periódico francés digital LaDepeche.fr²³⁹ publicaba que el parque había denunciado la gestión del Sindicato Intercomunal para la Ordenación Hidráulica (SIAH, por sus siglas en francés) en relación con la rotura del dique de agua del puente de Saint-Joseph en 1999 y las obras realizadas en 2006, cuando acababan de ahogarse 40 animales.

²³⁷ V. B. (2014, agosto, 17). Sigean: Rififi sur la Berre entre Réserve et Syndicat: Le lit de la rivière envahi par la boue et les végétaux. Craintes en cas de fortes pluies. *MidiLibre.fr*. Recuperado de: <https://www.midilibre.fr/2014/08/17/rififi-sur-la-berre-entre-Réserve-et-syndicat,1038568.php>

²³⁸ V. B. (2014, agosto, 17). Sigean: Rififi sur la Berre entre Réserve et Syndicat: Le lit de la rivière envahi par la boue et les végétaux. Craintes en cas de fortes pluies. *MidiLibre.fr*. Recuperado de: <https://www.midilibre.fr/2014/08/17/rififi-sur-la-berre-entre-Réserve-et-syndicat,1038568.php>

²³⁹ ALP. (2018, febrero, 23). Inondations : le pourvoi de la Réserve africaine de Sigean rejeté. *LaDepeche.fr*. Recuperado de: <https://www.ladepeche.fr/article/2018/02/23/2747709-inondations-le-pourvoi-de-la-Réserve-africaine-rejete.html>

La Reserva pidió al SIAH una compensación de más de 2,5 millones de euros por las pérdidas, así como la reanudación de los trabajos de protección de las riberas del río Berre. Pero los poderes públicos no daban ninguna respuesta y los responsables del parque tuvieron que recurrir al Consejo de Estado. Finalmente, la máxima autoridad administrativa del país les respondió con una negativa a su petición, eximiendo de responsabilidades al SIAH.

3. 3. 5. Y a pesar de todo, un parque querido

Según la edición digital del periódico *L'Indépendant*,²⁴⁰ la Reserva africana es un ente muy importante para la localidad de Sigean, ya que colabora estrechamente con asociaciones locales que trabajan en beneficio de la biodiversidad y de la protección de la fauna de la región. El pasado mes de septiembre, distribuyó 45.000 € entre tres asociaciones en forma de financiación para proyectos de protección de la naturaleza en las zonas de Aude, Hérault y los Pirineos Orientales. El proceso se realizó mediante una presentación de solicitudes, de las cuales fueron seleccionadas 3 iniciativas, la principal de ellas, otorgada al Grupo de Chiroptères du Languedoc-Roussillon, obtuvo 25.000 €.

La segunda beneficiaria de la donación fue la Federación de Aude Claire, con una suma de 15.000 € y, por último, la Ligue pour la Protection des Oiseaux recibió 5.000 € por su proyecto de "golondrinas", cuyo objetivo es defender y proteger la biodiversidad local de este pájaro. El parque zoológico también cuenta con su propia asociación de Amigos de la Reserva Africana de Sigean, que suma más de 30 años de historia y gracias a la cual sus miembros pueden disfrutar de acceso ilimitado al parque, tomar fotografías o dibujar con proximidad a los animales, ser visitantes

²⁴⁰ L. R. (2019, septiembre, 2). Aude: la Réserve africaine de Sigean aide les associations locales. *L'Indépendant.fr*. Recuperado de: <https://www.lindependant.fr/2019/09/02/aude-la-Réserve-africaine-de-sigean-aide-les-associations-locales,8389388.php>

privilegiados que pueden seguir de cerca los proyectos que se desarrollan, descubrir en primicia nuevas áreas, entre otras ventajas.²⁴¹

Otros periódicos franceses, como *Midi Libre*, reportan que para Sigean el parque es un pilar económico muy importante, ya que genera muchos puestos de trabajo, especialmente en temporada alta de verano, y genera riqueza para la localidad gracias a sus altas cifras de visitantes.²⁴² El éxito de visitas que recibe la Reserva de Sigean es tal que, debido al aumento del número de visitantes, el pasado agosto tuvo que dejar de vender las entradas en las taquillas habituales y se restringió la venta solo a través de su espacio web.

De hecho, según el diario *L'Indépendant.fr*, el 20 de agosto de 2019 el parque publicó un mensaje *online* en el que comunicaba que ya no se podrían comprar más entradas, ni por internet ni por las taquillas, debido al aforo completo de asistencia de ese día. Desde principios de ese mes de verano, la Reserva registró un número récord de visitantes, por esta razón y para evitar largas colas que podrían ser perjudiciales tanto para los animales como para la calidad de la visita, se tomó la decisión de realizar todas las compras de *tickets* vía *online*.

Cabe mencionar que la versión digital de *Midi Libre* indicaba en otra publicación²⁴³ de 2013 que la Reserva no era una institución problemática, asegurando que el mayor reto al que siempre se enfrentaba el parque era las situaciones climatológicas adversas y que, aparte de las inundaciones, había sufrido muy pocos incidentes en las últimas cuatro décadas. De hecho, los pocos ocurridos no habían sido graves, ya que se trataban de fugas animales.

²⁴¹ Correspondant. (2019, abril, 4). La dernière née des animaux de la Réserve Africaine de Sigean. *L'Indépendant.fr*. Recuperado de: <https://www.lindependant.fr/2019/04/04/la-derniere-nee-des-animaux-de-la-Réserve-africaine-de-sigean,8111071.php>

²⁴² Midi Libre. (2015, enero, 31). Aude: le maire de Sigean victime d'un sinistre "corbeau": axé d'oeuvrer au départ de la Réserve africaine, pots de vin à l'appui (!), Michel Jammes, maire de Sigean s'apprête à porter plainte. *MidiLibre.fr*. Recuperado de: <https://www.midilibre.fr/2015/01/31/le-maire-de-sigean-victime-d-un-sinistre-corbeau,1118760.php>

²⁴³ Midi Libre (2013, junio, 25). Du jamais vu à la Réserve de Sigean. *MidiLibre.fr*. Recuperado de: <https://www.midilibre.fr/2013/06/24/du-jamais-vu-a-la-Réserve-de-sigean,721947.php>

Esta realidad la confirman también la mayoría de las informaciones de los medios de comunicación locales de la región francesa de Languedoc-Roussillon, como *L'Indépendant*, así como las de la prensa nacional francesa generalista, como *L'Humanité*, *Le Monde* o *Le Figaro*, ya que por lo general sus publicaciones tratan sobre los nacimientos de nuevas especies y los talleres y actividades especiales que organiza el parque.

3. 3. 6. La Comunicación en la Reserva

Ante la falta de información procedente directamente de la Reserva, el presente trabajo hace un análisis sobre diferentes noticias publicadas en la página web del parque francés como forma de analizar la comunicación con sus públicos externos. El objetivo es detectar las buenas prácticas de la Reserva de Sigean en relación con la comunicación, a pesar de que las publicaciones de noticias en su página web no son especialmente activas y, de hecho, el Zoo es comparativamente mucho más activo con este tipo de acción. Sin embargo, el objetivo es observar el contenido de sus noticias para detectar aspectos positivos que le podrían ser útiles al Zoo para su comunicación. Se han analizado las noticias publicadas entre los meses de junio de 2018 a octubre de 2018, puesto que es un período activo en la web, así como algunas publicaciones fuera de este período temporal porque tienen aspectos destacables. El análisis de toda esta información se puede encontrar en los “Anexos” de este proyecto.

4. PLAN DE COMUNICACIÓN DE CRISIS

El presente Plan de Comunicación de Crisis está específicamente diseñado para la crisis del Zoo de Barcelona que se ha estado analizado. De modo que no se trata de un plan genérico adaptable a crisis causadas por otros factores, puesto que plantea estrategias y acciones concretas para solventar, a través de la comunicación, la crítica situación por la que atraviesa el parque.

4. 1. Tipo de crisis

Partiendo de la clasificación que establece Losada Díaz en relación con la tipología de las crisis²⁴⁴, haciendo referencia a los *acontecimientos*, la crisis del parque zoológico de Barcelona es de tipo *subjetiva*, puesto que nace de la percepción u opinión negativa y compartida por un público extenso sobre la institución. En consecuencia, se trata de una crisis *externa*, ya que esta no ha tenido origen en el sí de la compañía- aunque, posteriormente, haya afectado gravemente- sino, que han sido una serie de factores externos que la han provocado, como las contra campañas animalistas o las reducidas subvenciones destinadas al Zoo por parte de la administración pública. Si hablamos de la *temporalidad* o la *fase*, nos encontramos en un momento de *plena crisis*.

Siguiendo la clasificación de Rojas (2003)²⁴⁵, las causas de la crisis serían, por un lado, un *conflicto social y político* generado por la presión de los grupos animalistas, que han tenido influencia tanto en la sociedad barcelonesa como en las decisiones aprobadas por el Ayuntamiento de Barcelona en relación con el futuro del parque. Por otra parte, también es una crisis causada por *asuntos jurídicos*, ya que las

²⁴⁴ Losada Díaz, José Carlos. (2014). *Comunicación en la gestión de crisis: Lecciones prácticas*. Barcelona: Editorial UOC. Pág. 23.

²⁴⁵ Rojas, Isaac. (2003)."La comunicación en momentos de crisis". Revista *Razón y palabra*. Recuperado de: <http://www.cem.itesm.mx/dacs/publicaciones/logos/antiguos/n30/orojas.html>

asociaciones animalistas han presentado en varias ocasiones demandas contra el Zoo y han publicado comunicados por presuntos maltratos a sus animales.

Puesto que la organización se encuentra en un momento de plena crisis, el primer paso importante es que el Zoo establezca un nivel de gravedad de la situación a *máxima gravedad*, ya que es la supervivencia de la propia institución la que está en juego.

4. 2. El Plan de Comunicación de Crisis

El Plan de Comunicación de Crisis para el Zoo que he elaborado presenta los puntos básicos que plantea Ana María Enrique²⁴⁶. A las partes que señala Enrique añado también propuestas de Luciano H. Elizalde²⁴⁷. Aunque todo ello adaptado al caso particular del zoológico barcelonés:

- Filosofía de la corporación
- Investigación previa:
 - Análisis DAFO del Zoo de Barcelona
- Objetivos de comunicación
- Mapa de públicos del Zoo:
 - Identificación de los públicos prioritarios
- Estrategias de comunicación
- Constitución del Comité de Crisis
- Acciones de comunicación:
 - Acciones para la crisis actual
 - Acciones de prevención para potenciales crisis
- Medios de comunicación:
 - Herramientas

²⁴⁶ Enrique, Ana, Madroñero, Gabriela, Morales, Francisca y Soler, Pere. (2008). *La planificación de la comunicación empresarial*. Barcelona: Servei de Publicacions. Pág. 75 y 76.

²⁴⁷ Elizalde, Luciano. H. (2004). *Estrategias en las crisis públicas: La función de la comunicación*. Buenos Aires: La Crujía Ediciones. Pág. 156 y 157.

- Postcrisis y seguimiento

En la fase de la “Investigación previa”, los estudios teóricos indican que es conveniente incluir información sobre crisis anteriores que haya sufrido la institución, así como de crisis por las que hayan atravesado otras empresas del mismo sector. En este punto, el contenido que ocuparía este espacio ya está descrito en los análisis realizados sobre el Zoo de Barcelona, el Oceanogràfic de Valencia y la Réserve Africaine de Sigean.

4. 2. 1. Filosofía del Zoo de Barcelona

Actualmente, el Zoo de Barcelona ya dispone de una definición de su misión, visión y objetivos, que se puede visualizar en su espacio web. Se trata de un resumen de la esencia del Zoo, su razón de ser y el pilar a través del cual se empieza a construir la estructura de su actividad y modo de funcionar. La misión, visión, los valores y objetivos no se perderán de vista en ninguna acción que contemple y se desarrolle en el Plan de Comunicación de Crisis. Estos son los principios que defiende el Zoo como institución²⁴⁸:

“El Zoo de Barcelona, entidad pública dependiente del Ayuntamiento de Barcelona, tiene como misión contribuir a la conservación de la fauna silvestre y a la biodiversidad del mundo, trabajando conjuntamente con otros zoos, administraciones, organizaciones y centros universitarios y científicos.”

“Para conseguirlo, se realiza una acción constante en el campo de la educación y la sensibilización para la concienciación en el respeto de las especies, los hábitats y los ecosistemas en general, implicando a la sociedad de manera proactiva.”

²⁴⁸ Zoo de Barcelona. *Misión y objetivos*. Recuperado el 18 de diciembre de <https://www.zoobarcelona.cat/ca/missio-i-objectius>

“El Zoo contribuye al aumento del conocimiento científico promoviendo la investigación propia y la colaboración con otros centros de investigación, incrementando programas de investigación y actuaciones de conservación tanto *in situ* en la naturaleza como *ex situ* en los zoos.”

“Así, con el objetivo de garantizar siempre el bienestar de los animales, se deben tener instalaciones innovadoras y seguir todos los requisitos y directrices que marcan las distintas estrategias mundiales para la conservación de especies en núcleos zoológicos impulsadas por AIZA, EAZA y WAZA.”

“Los valores que están implícitos en el trabajo del Zoo son la transparencia, la sostenibilidad, la honestidad, la voluntad de servicio y compromiso con la naturaleza y la sociedad.”

A este último punto añadiremos *el valor implícito en la tarea del Zoo de fomentar la educación*. Y, por todo lo indicado anteriormente, subrayamos que el objetivo del Zoo también es el de *funcionar y ser reconocido como un ente científico y de aprendizaje en la ciudad de Barcelona*.

4. 2. 2. Investigación previa

4. 2. 2. 1. Análisis DAFO del Zoo de Barcelona

El contenido del siguiente análisis DAFO²⁴⁹- Debilidades, Amenazas, Fortalezas, Oportunidades-, aplicado al Zoo de Barcelona, se ha elaborado sobre la base de la información corporativa respecto al parque zoológico a la cual la autora del proyecto ha tenido acceso.

²⁴⁹ Redacción Emprendedores. (2019, noviembre, 22). *Cómo se hace un análisis DAFO: Pese a su simplicidad, este método de análisis está considerado como el ‘abecé’ de cualquier estrategia empresarial*. Recuperado de: <https://www.emprendedores.es/gestion/a30069/como-hacer-un-daf0/>

FACTORES	FORTALEZAS INTERNAS	DEBILIDADES INTERNAS
Producción	<p>La actividad no se interrumpe ningún día del año, con excepción del día de Navidad por la tarde.</p> <p>Amplia disponibilidad horaria de apertura al público.²⁵⁰</p> <p>El proyecto ZOOXXI incorporará nuevas tecnologías.</p>	<p>Altos costes derivados de la actividad productiva de la empresa.</p> <p>Actual escasez de nuevas tecnologías.</p> <p>Incertidumbre debido a la pérdida de animales futura con el nuevo modelo de ZOOXXI.</p> <p>Enfermedad o muerte de animales.</p> <p>Condiciones de las instalaciones deficientes.</p>
Marketing	<p>Producto y marca bien diferenciados en el mercado.</p> <p>Único zoo urbano que existe en la Comunidad Autónoma de Cataluña.</p> <p>Oferta apta para todos los tipos de público de todas las edades. También para personas con capacidades funcionales diferentes.</p> <p>Precio del producto asequible. Se aplican diferentes descuentos para visitantes con diversidad funcional, familia numerosa, monoparental, menores de 3 y 13 años, jubilados, etc.</p> <p>Promociones especiales para los miembros de Zoo Club.</p> <p>Buena valoración de la aplicación móvil del Zoo.²⁵¹</p> <p>Producto con perspectivas de renovarse con la implementación de ZOOXXI.</p> <p>Presencia publicitaria en los transportes públicos de Barcelona.</p> <p>Presencia y actividad en las redes sociales: Instagram, Facebook, YouTube, Twitter.</p> <p>Página web institucional actualizada.</p>	<p>Decaída de la reputación e imagen entre los consumidores.</p> <p>Producto obsoleto e instalaciones antiguas.</p> <p>Publicidad insuficiente.</p> <p>Responsabilidad Social Corporativa con poca visibilidad.</p>

²⁵⁰ Según el último estudio anual del Índice de satisfacción de los ciudadanos (ISC) realizado por B:SM. Redacción Betevé. (2019, marzo, 4). El Zoo de Barcelona obté una puntuació de 7,8 per part dels visitants: És la nota més alta que rep la instal·lació en els últims cinc anys. *Beteve.cat*. Recuperado de: <https://beteve.cat/societat/zoo-barcelona-puntuacio-7-visitants/>

²⁵¹ Según el último estudio anual del Índice de satisfacción de los ciudadanos (ISC) realizado por B:SM. Redacción Betevé. (2019, marzo, 4). El Zoo de Barcelona obté una puntuació de 7,8 per part dels visitants: És la nota més alta que rep la instal·lació en els últims cinc anys. *Beteve.cat*. Recuperado de: <https://beteve.cat/societat/zoo-barcelona-puntuacio-7-visitants/>

	Responsabilidad Social Corporativa gestionada por B:SM.	
Organización	<p>Institución arrraigada en la ciudad de Barcelona que forma parte de su historia.</p> <p>Estructura interna jerárquica y dividida en departamentos en función de la actividad desarrollada.</p> <p>Institución que depende del órgano público Servicios Municipales de Barcelona (B:SM).</p>	<p>Dificultades en la gestión de la institución debido a su dependencia respecto a la administración pública.</p> <p>Lentitud en los procesos y en la toma de decisiones por depender de muchos actores.</p> <p>Ausencia de un Plan de Comunicación bien definido, actualizado y revisado, así como de un plan para afrontar crisis.²⁵²</p> <p>Inexistencia de un Departamento de Comunicación propio del Zoo de Barcelona y con autonomía para decidir; las acciones de comunicación siempre pasan por el filtro del Ayuntamiento de Barcelona.</p>
Personal	<p>Existencia del Comité Zoo Barcelona que representa a los trabajadores.</p> <p>Personal especializado y formado.</p> <p>Trato del personal bien valorado.²⁵³</p>	<p>Personal desmotivado e incómodo debido a la incertidumbre ante la situación actual con el nuevo proyecto ZOOXXI.</p> <p>Muestras públicas de malestar del Comité de los trabajadores a través de los medios de comunicación, incluidas las redes sociales.</p> <p>Rumores frecuentes en el interior de la plantilla.</p>
Finanzas	<p>Al ser un ente público, aparte de los beneficios procedentes de las visitas, recibe financiación pública. De este modo, los servicios mínimos siempre están garantizados.</p>	<p>Parte de ingresos sujeto al Ayuntamiento de Barcelona.</p> <p>Subvención pública deficiente.</p>

FACTORES	OPORTUNIDADES EXTERNAS	AMENAZAS EXTERNAS
Mercado	<p>Reconversión del producto actual por otro más aceptado por los consumidores (proyecto ZOOXXI).</p> <p>Producto atractivo para la comunidad estudiantil: escuelas, universidades, centros educativos.</p>	Cambio en las necesidades y gustos de los consumidores: ya no quieren el actual modelo de Zoo.

²⁵² Según confirmó el responsable de prensa de B:SM, Enric Domingo, a la autora del trabajo en el encuentro que tuvieron en las oficinas del Zoo de Barcelona a enero de 2020, y en el cual se negó a concederle una entrevista con nadie de la institución.

²⁵³ Según el último estudio anual del Índice de satisfacción de los ciudadanos (ISC) realizado por B:SM. Redacció Betevé. (2019, marzo, 4). El Zoo de Barcelona obté una puntuació de 7,8 per part dels visitants: És la nota més alta que rep la instal·lació en els últims cinc anys. *Beteve.cat*. Recuperado de: <https://beteve.cat/societat/zoo-barcelona-puntuacio-7-visitants/>

	<p>Producto atractivo para los proyectos de investigación científica.</p> <p>Consumidores más sensibilizados con la protección de los entornos y de los ecosistemas. El Zoo contribuye a esta causa.</p>	
Sector	<p>Las asociaciones nacionales e internacionales de parques zoológicos y acuarios (EAZA, AIZA, WWF, GRASP, EAAM, UICN, WAZA) dan soporte al Zoo de Barcelona y son símbolo de garantía y calidad.</p> <p>Colaboración estrecha con otros zoos y acuarios nacionales e internacionales en proyectos para la protección y la conservación de la biodiversidad.</p> <p>La comunidad científica avala y afirma necesaria la existencia y labor del Zoo.</p>	<p>Modificación en la legislación sobre la Ordenanza de Protección Animal y la aprobación de la iniciativa ciudadana ZOOXXI que reduce la reproducción de especies.</p>
Entorno	<p>Ubicación en una de las ciudades más turísticas del mundo.</p> <p>Parte de la sociedad barcelonesa apoya al Zoo y quiere que continúe en la ciudad.²⁵⁴</p> <p>Los medios de comunicación están pendientes de las acciones de la institución.</p> <p>El auge de las redes sociales como a un canal de comunicación muy potente, eficaz y gratuito.</p> <p>Publicidad gratuita y eficaz a través de las plataformas de viajes y experiencias, que ofrecen la oportunidad de valorar y opinar públicamente sobre el parque.</p> <p>Estrecha relación con el Ayuntamiento de Barcelona que permite una comunicación rápida y fluida con la administración pública.</p>	<p>Campañas contra el Zoo realizadas por las asociaciones animalistas LIBERA! y la Fundación Franz Weber.</p> <p>Presión ejercida e influencia de las asociaciones animalistas sobre las decisiones del Ayuntamiento de Barcelona.</p> <p>Denuncias de las asociaciones animalistas contra el Zoo: maltrato animal, incumplimiento de normativa, etc.</p> <p>Situación económica débil en el ámbito nacional y catalán.</p> <p>Situación económica débil en la Generalitat de Catalunya y, en consecuencia, en el Ayuntamiento de Barcelona, lo que se traduce en subvenciones públicas deficientes.</p> <p>Decisiones políticas y económicas de la administración pública que puedan alterar el funcionamiento del parque.</p> <p>El auge del movimiento animalista y el veganismo rechaza el uso de animales para fines lúdicos.</p> <p>Los medios de comunicación están pendientes de la opinión pública sobre el Zoo y plantean encuestas sobre su existencia.</p>

²⁵⁴ Según las encuestas realizadas por varios periódicos generalistas nacionales y catalanes. Ver “Análisis del Zoo de Barcelona”.

		<p>Las plataformas de viajes y experiencias ofrecen la oportunidad de valorar y opinar públicamente sobre el parque.</p> <p>Factores climatológicos adversos.</p>
Competencia	Existencia de un único competidor, aunque indirecto, en la ciudad: el Aquàrium de Barcelona.	El Aquàrium de Barcelona no es un ente público, ya que pertenece al Grupo Aspro. Está íntegramente gestionado por una empresa privada y, por lo tanto, no depende de ningún otro órgano externo que intervenga en todos los procesos ni a nivel financiero.

4. 2. 3. Objetivos de comunicación

Objetivo principal: Revertir la imagen que tiene el Zoo entre sus públicos para que sea considerado una institución científica de prestigio en Barcelona.

Objetivos secundarios:

1. Tomar el control de los flujos de información y comunicación.
2. Comunicarse con los públicos de manera más directa, transparente y efectiva.
3. Potenciar la comunicación de la Responsabilidad Social Corporativa del Zoo.
Esto es, intensificar la imagen pública del parque como institución científica socialmente responsable dedicada a la investigación y al aprendizaje de la población.
4. Beneficiarse de la crisis comunicando de manera positiva el nuevo modelo de ZOOXXI.
5. Fomentar que los trabajadores se sientan protegidos y defendidos por sus superiores y por la Dirección del Zoo.

4. 2. 4. Mapa de públicos del Zoo

El siguiente cuadro muestra los públicos con los cuales se relaciona el Zoo de Barcelona fruto de su actividad:

PÚBLICOS INTERNOS
Trabajadores:
Equipo de seguridad y vigilancia
Equipo de mantenimiento
Equipo de limpieza
Equipo de jardinería
Equipo de taquillas
Recursos Humanos
Servicio médico veterinario
Promotores de bienestar animal:
Aves
Reptiles
Anfibios
Artrópodos
Mamíferos
Acuarios
Investigación y conservación de la fauna
Contabilidad
Departamento de educación
Área administrativa
Departamento de comunicación y marketing
Compras y suministros

Dirección del Zoo
Fundació Barcelona Zoo

PÚBLICOS DEL ENTORNO SOCIAL
Medios de comunicación generalistas - periódicos, televisiones y radios catalanas y nacionales, y agencias de noticias
Medios de comunicación especializados
Ayuntamiento de Barcelona
Sección Sindical de CCOO de B:SM
Escuelas y universidades catalanas
Asociaciones animalistas: LIBERA!, Fundación Franz Weber

PÚBLICOS HACIA EL MERCADO
Consumidores:
Familias barcelonesas con menores
Menores barceloneses (público infantil y pre adolescente)
Estudiantes residentes en el área metropolitana de Barcelona
Turistas extranjeros nacionales
Turistas extranjeros internacionales
Escuelas y universidades catalanas
Parques zoológicos próximos (Faunia, Oceanogràfic, Marineland, Réserve Africaine de Sigean, etc.)
Asociaciones zoológicas: EAZA, AIZA, WWF, GRASP, EAAM, UICN, WAZA

4. 2. 4. 1. Identificación de los públicos prioritarios

Asimismo, teniendo en cuenta el tipo de crisis por la que atraviesa el Zoo de Barcelona y sus consecuencias, se establecen cuatro tipos de públicos prioritarios sobre los cuales se aplicarán las acciones más rápidas y efectivas para esta crisis concreta. Estos son: los consumidores, puesto que son una fuente importante de ingresos de la institución y los que contribuyen a su subsistencia; los trabajadores, ya que están sufriendo severamente las consecuencias de la crisis, a la vez que son los que hacen funcionar el parque y forman parte de sus rutinas diarias; el Ayuntamiento de Barcelona como responsable último de su gestión; y las asociaciones animalistas LIBERA! y Fundación Franz Weber porque han protagonizado las denuncias hacia las supuestas malas prácticas del Zoo y son las que lideran el proyecto ZOOXXI.

PÚBLICOS PRIORITARIOS	Consumidores
	Trabajadores
	Ayuntamiento de Barcelona
	Asociaciones animalistas

Otros públicos afectados:

PÚBLICOS INTERNOS
Dirección del Zoo
Fundació Barcelona Zoo

PÚBLICOS DEL ENTORNO SOCIAL
Medios de comunicación: periódicos, televisiones y radios catalanas y nacionales, revistas especializadas y agencias de noticias

PÚBLICOS HACIA EL MERCADO

Asociaciones zoológicas: EAZA, AIZA, WWF, GRASP, EAAM, UICN, WAZA

4. 2. 5. Estrategias de comunicación

Si no fijamos en la clasificación de los tipos de estrategias que plantea Westphalen (1998:117), se observa que actualmente el Zoo de Barcelona está adoptando una *estrategia del silencio*, es decir, la institución ha decidido no pronunciarse activa y directamente al respecto de los acontecimientos. Sin embargo, esta estrategia no está funcionando, ya que la institución no consigue salir de la crisis. De este modo, partiendo de los conocimientos adquiridos en la investigación teórica y la información obtenida a través de las personas que han colaborado en la elaboración de este proyecto con sus declaraciones, mi propuesta apuesta por una combinación de las siguientes estrategias:

Estrategia de la negación → Aplicará una *estrategia de la negación* para reaccionar contra las duras acusaciones que ha recibido por parte de los grupos animalistas y de ciertas opiniones públicas. En este sentido, el Zoo tiene que defender la buena labor de sus empleados y su buen trato y cuidado con los animales.

Estrategia de la confesión → Aplicará una *estrategia de la confesión* para hacerse responsable públicamente de algunos acontecimientos. La asunción de los hechos tiene que ir acompañada de acciones de cambio. Esta estrategia le servirá al Zoo de Barcelona para recuperar la confianza de sus públicos. Adoptando una actitud de humildad y honestidad- como por ejemplo con el factor del exhibicionismo de animales- y transmitiendo mensajes que demuestren ética y responsabilidad moral, los públicos pueden cambiar su actitud hacia la institución y “perdonar” al Zoo.

Estrategia de la proactividad → El Zoo tiene que ser *proactivo* comunicando, esto es, llevar las riendas de las comunicaciones a través de todos los canales de los que

dispone y con todos sus públicos. Además de ser rápidos, eficaces y transparentes en todos los mensajes y estar en constante vigilancia del entorno. Esta estrategia también comporta que el Zoo tome las riendas de la situación ante el Ayuntamiento, que rompa con el silencio que le impone el gobierno municipal y que decida por él mismo qué informaciones le conviene que se publiquen, cuándo y por qué canales. Aunque, previamente, debe tratar de consensuar esta posición con la administración pública para evitar añadir más problemas a los ya existentes.

4. 2. 6. Constitución del Comité de Crisis

Los encuentros del Comité de Crisis serán semanales y frecuentes, por lo que sus miembros se reunirán 3 veces por semana, lunes, miércoles y viernes, a primera hora de la jornada para valorar la situación de cada momento, supervisar acciones emprendidas y emprender nuevas si es necesario. Sus miembros también tendrán que estar disponibles y en alerta para poder reunirse durante el fin de semana en el caso de que se produjera alguna situación de urgencia que requiera de su intervención- todos los miembros del Comité excepto el asesor jurídico y el equipo de especialistas externo-. Se reunirán en un despacho de las oficinas del Zoo habilitado para ello con la equipación tecnológica necesaria: ordenadores o tabletas, proyectores, pizarras y móviles de empresa. Se detallan, a continuación, los miembros del Comité y sus principales funciones:

Portavoz: será el actual Director/a del Zoo de Barcelona y ante las crisis también será el portavoz que emitirá los comunicados públicos oficiales. Por lo tanto, será la cara pública del Zoo ante situaciones críticas.

Responsable y coordinador: será el actual responsable del Departamento de prensa de B:SM y en situaciones de crisis también funcionará como su responsable y coordinador/a, por lo tanto, tiene que supervisar todas las acciones de comunicación que se realicen.

Director/a de Comunicación: será el actual responsable de enlazar y coordinar el Departamento de prensa del Ayuntamiento con el de B:SM. De este modo, su incorporación en el Comité es muy importante porque es la figura que se relaciona con el gobierno municipal, del cual depende el Zoo. El Director/a de Comunicación tendrá que hacer las acciones comunicativas y decidir cómo el Zoo se va a relacionar con los públicos.

Director/a de Recursos Humanos: el actual Director/a de Recursos Humanos también tiene que participar en el Comité, puesto que la crisis ha generado un ambiente de malestar y de incertidumbre entre los trabajadores. El Director/a de Recursos Humanos será el encargado de asegurarse de que todas las informaciones lleguen debidamente a los diferentes equipos del Zoo.

Asesor jurídico: esta figura supervisará la legalidad de todas las acciones que se desarrollen. El Director/a de Comunicación del Comité se pondrá en contacto con el Ayuntamiento de Barcelona para incorporar al asesor jurídico dentro del mismo.

Asesor en Comunicación de Crisis: es necesario contar con esta figura porque ninguno de los miembros del Comité que pertenece a la plantilla del Zoo de Barcelona es especialista en Comunicación de Crisis, por lo tanto, es conveniente contar con un experto que ayude a configurar las estrategias y acciones del plan. El Director/a de Comunicación del Comité se pondrá en contacto con el Ayuntamiento de Barcelona para contratar al asesor en Comunicación de Crisis.

Equipo de especialistas externos en Comunicación Digital: el Comité contará con la ayuda de expertos en Comunicación y Marketing Digital, puesto que tiene que limpiar la imagen con sus públicos y la red brinda unas herramientas potenciales para lograrlo. El Director/a de Comunicación del Comité será el encargado de negociar con el Ayuntamiento la contratación de un equipo de especialistas externo.

4. 2. 7. Acciones de comunicación

4. 2. 7. 1. Acciones para la crisis actual

A continuación, se presentan las acciones a través de las cuales se materializan las estrategias de comunicación fijadas con sus correspondientes públicos afectados, el canal de transmisión de las mismas y el objetivo de comunicación al que satisfacen. Algunos de los objetivos también presentan requisitos genéricos aplicables a todas sus acciones supeditadas.

OBJETIVO PRINCIPAL: Revertir la imagen que tiene el Zoo entre sus públicos para que sea considerado una institución científica de prestigio en Barcelona.

PÚBLICOS: Todos los públicos afectados por la crisis

CANALES Y ACCIONES: El objetivo principal también se asume consiguiendo los objetivos secundarios.

OBJETIVOS SECUNDARIOS:

1. OBJETIVO: Tomar el control de los flujos de información y comunicación.

PÚBLICOS:

- Consumidores
- Trabajadores
- Medios de comunicación
- Asociaciones animalistas
- Ayuntamiento de Barcelona

- Dirección del Zoo

REQUISITO A TODAS LAS ACCIONES:

- El Zoo tiene que ser el primer portavoz de su situación actual en todas las comunicaciones verbales y los mensajes en soportes físicos (vídeos, comunicados, notas de prensa, correos corporativos, etc.), consensuándolo previamente con el Ayuntamiento.

CANALES Y ACCIONES:

Teléfono:

- Teléfono de sugerencias para el público externo expuesto en la web corporativa, al cual responderá un empleado del Departamento de Comunicación que atenderá la consulta, sugerencia o propuesta de la persona que llame y la transferirá al responsable del departamento al que afecte. El responsable valorará si la sugerencia o consulta es susceptible de considerarse. De ser el caso, se hará un seguimiento.

Página web corporativa:

- Sección especial en la web llamada *InfoZoo* con la versión oficial del Zoo respecto a su trabajo y actualidad, manteniendo siempre la transparencia.
- Todas las noticias publicadas en la página web del Zoo se podrán vincular directamente con los perfiles de Facebook y Twitter de los usuarios que visiten la página web de la institución.
- Sección exclusiva en la página web llamada *Recién Nacidos* para publicar todos los nacimientos de animales.

Redes sociales:

- Mantener las redes sociales muy activas: programar publicaciones diarias con fotos, vídeos y comentarios sobre los proyectos de bienestar animal y educación en los que colabora el Zoo.

Reuniones presenciales:

- Realización de diferentes sesiones/ reuniones formativas e informativas en las que puedan asistir todos los trabajadores sobre los cambios futuros para el parque y las implicaciones de ZOOXXI.

Nota de prensa:

- Dirigirse a los periodistas y medios de comunicación para informar sobre la labor que desarrolla el Zoo actualmente y todos los proyectos educativos y de investigación en los que colabora.

2. OBJETIVO: Comunicarse con los públicos de manera más directa, transparente y efectiva.

PÚBLICOS:

- Consumidores
- Trabajadores
- Medios de comunicación
- Asociaciones animalistas

REQUISITO A TODAS LAS ACCIONES:

- Todas las comunicaciones verbales y los mensajes en soportes físicos (vídeos, comunicados, notas de prensa, correos corporativos, etc.) tienen que transmitir mensajes rápidos, coherentes, y que reflejen seguridad en todas las comunicaciones.

CANALES Y ACCIONES:

Comunicaciones digitales:

- Estudio SEO para mejorar el posicionamiento del Zoo en los buscadores. En todas las publicaciones en la red se usarán las palabras más buscadas por los usuarios.

Google my Business:

- Gestionar las respuestas de los comentarios de TripAdvisor y Reseñas de Google con herramientas profesionales gratuitas, como Google my Business. Fijar los históricos a 6 meses. Todos los comentarios se tienen que responder personalizados. En las opiniones muy negativas, se pedirá disculpas y la posibilidad de ponerse en contacto con el Zoo.

Página web corporativa:

- Las noticias publicadas en la página web tienen que ser de extensión entre breve y media en función de su contenido, con un vocabulario entendible para todos los públicos y con mensajes motivadores que animen al lector a visitar el Zoo.

Intranet - Aplicación Trello:

- Creación de un tablón virtual con la aplicación Trello en el que tengan acceso todos los empleados para colgar los acontecimientos recientes: decisiones tomadas, calendario con la programación de los cambios que supone ZOOXXI, reacciones de los medios, etc. Se actualizará cada semana.

Whatsapp:

- Todos los equipos del Zoo dispondrán de un grupo de Whatsapp administrado por el máximo responsable de cada departamento, a través del cual se podrán hacer las comunicaciones urgentes. Tener en cuenta que los trabajadores que no estén dentro de su jornada laboral tienen el derecho a no leer o responder a los mensajes que se emiten.

Redes sociales:

- Vídeo protagonizado por los visitantes. Relatarán su buena experiencia en el Zoo de Barcelona y por qué volverían. También se publicará en la página web corporativa.
- Vídeo con imágenes del Zoo en las que se muestren escenas de cotidianidad y normalidad: cuidados de los animales, visitas de colegios, acciones de los trabajadores, investigaciones, etc. También se publicará en la página web corporativa.
- El Departamento de Comunicación tiene que responder a todos los comentarios hostiles que publiquen los usuarios en los perfiles de Facebook, Twitter e Instagram del Zoo. El nivel de hostilidad puede ser bajo, moderado o alto. Los comentarios de nivel alto serán respondidos en nombre y desde la cuenta personal del Director del Zoo.

Comunicado oficial en la web:

- Mensaje de agradecimiento dirigido a todos los visitantes que hayan pasado por el Zoo en los últimos meses poniendo en valor su confianza en el parque. También se difundirá por redes sociales.

Webs o redes sociales ajenas:

- No borrar o censurar las críticas sobre el Zoo, ya que puede ser contraproducente y magnificar la crisis.

3. **OBJETIVO: Potenciar la comunicación de la Responsabilidad Social Corporativa del Zoo. Esto es, intensificar la imagen pública del parque como institución científica socialmente responsable dedicada a la investigación y al aprendizaje de la población.**

PÚBLICOS:

- Consumidores
- Medios de comunicación
- Asociaciones animalistas

REQUISITOS A TODAS LAS ACCIONES:

- Las comunicaciones de todos los mensajes en soporte físico tienen que remarcar siempre la colaboración con las asociaciones EAZA, AIZA, WWF, GRASP, EAAM, UICN, WAZA como garantía de calidad en bienestar animal.
- Las comunicaciones de todos los mensajes en soporte físico tienen que remarcar siempre el mensaje de que el Zoo está a disposición del conocimiento

científico y la educación de los menores, por lo que su función en la ciudad es la de ente científico que está al servicio del aprendizaje.

CANALES Y ACCIONES:

Página web corporativa:

- Desarrollar en la página web del Zoo la sección de Responsabilidad Social Corporativa y actualizar la de la web de B:SM.

Redes sociales:

- Publicar las opiniones de biólogos y expertos zoológicos que aseguran la buena tarea de los zoos para el ecosistema.

Plan de marketing y promoción:

- Contenido patrocinado en la prensa que muestre la preocupación por el bienestar de los animales y la preservación del medioambiente. También se instalará publicidad en los transportes públicos con el mismo mensaje.

Comunicado oficial en la web:

- Posicionarse públicamente en contra del exhibicionismo de animales y su uso para fines lúdicos. Ofrecer un discurso que justifique la residencia de animales en el Zoo: programas de reintroducción en la naturaleza, atención a animales heridos, protección de especies en riesgo de extinción, etc. El comunicado también se difundirá por redes y se enviará a la prensa.
- Disculparse públicamente por los animales que han vivido en instalaciones deficientes. El comunicado también se difundirá por redes y se enviará a la prensa.

- 4. OBJETIVO:** Beneficiarse de la crisis comunicando de manera positiva el nuevo modelo de ZOOXXI.

PÚBLICOS:

- Consumidores
- Trabajadores
- Medios de comunicación
- Dirección del Zoo
- Fundació Barcelona Zoo

REQUISITO A TODAS LAS ACCIONES:

- Todas las comunicaciones verbales y los mensajes en soportes físicos tienen que hacer referencia a ZOOXXI como a una apuesta positiva para el futuro y como símbolo de cambio, realzando sus puntos fuertes y generando interés entre los públicos.

CANALES Y ACCIONES:

Intranet - Aplicación Trello:

- Programación de un calendario con la planificación de todas las modificaciones que se van a aplicar en el desarrollo de ZOOXXI. El documento también se colgará en los tablones informativos de los espacios comunes.

Correo electrónico corporativo:

- News-Letter mensual interna para los trabajadores. El contenido será informativo y transparente sobre la situación actual del Zoo y sobre las perspectivas de futuro, pero siempre desde un punto de vista alentador y optimista.

Reuniones presenciales:

- Realización de diferentes sesiones/ reuniones formativas e informativas en las que puedan asistir todos los trabajadores sobre los cambios futuros para el parque y las implicaciones de ZOOXXI.

Revista Zoo Club:

- En la revista enviada a los miembros de Zoo Club se publicará un reportaje detallado sobre el futuro del parque a través del proyecto ZOOXXI, en el cual se explicaran todos los cambios y el nuevo modelo de parque desde una perspectiva optimista y positiva.

News-Letter:

- La News-Letter enviada a los usuarios que se registran a través de la página web presentará un comunicado oficial en el que se explique los detalles del proyecto ZOOXXI y sus beneficios para los animales, el ecosistema y la experiencia de los visitantes.

5. OBJETIVO: Fomentar que los trabajadores se sientan protegidos y defendidos por sus superiores y por la Dirección del Zoo.

PÚBLICOS:

- Trabajadores
- Dirección del Zoo

CANALES Y ACCIONES:

Teléfono y correo electrónico corporativo:

- Todo el personal tendrá el correo electrónico y teléfono móvil de su máximo responsable, en función del departamento en el que preste servicios. Podrá dirigirse a él directamente para resolver cualquier tipo de duda al respecto o, en su defecto, trasladarla a la dirección general.

Correo electrónico corporativo:

- Pedir a los trabajadores que cada uno de ellos plante una propuestas de mejora sobre el funcionamiento del parque y la envíe por *email* a los directivos. Estos seleccionarán las 5 mejores y se pondrán en práctica.

Redes sociales:

- Comunicar la confianza que el Zoo tiene en todos sus trabajadores y poner de relieve su buena formación y compromiso con los animales.

Intranet - Aplicación Trello:

- Comunicar todas las peticiones de mejora que el Zoo de Barcelona haga al Ayuntamiento de Barcelona y las respuestas a estas peticiones.

Reuniones presenciales:

- Mensualmente, se realizará una reunión de cada equipo del Zoo con su máximo responsable para que los empleados puedan plantear sus dudas directamente a sus responsables y establecer un vínculo de confianza.

Evento presencial:

- Organizar una cena o comida con los trabajadores en la cual los máximos directivos les feliciten por su buen trabajo y actitud en estos tiempos difíciles. También se hará un sorteo con regalos de experiencias.

4. 2. 7. 2. Acciones de prevención para potenciales crisis

Este Plan de Comunicación de Crisis también contempla posibles riesgos internos y externos que pueden amenazar al Zoo, así como los públicos afectados por los mismos y propuestas de acciones concretas de comunicación.

RIESGOS INTERNOS	PRINCIPALES PÚBLICOS AFECTADOS	ACCIONES
Enfermedad o muerte de animales	<ul style="list-style-type: none"> - Animales - Trabajadores - Animalistas - Consumidores 	<p>Identificar las causas de la muerte o de la enfermedad. Si el responsable es el Zoo, reconocerlo públicamente y pedir perdón mediante un comunicado oficial que se enviará a los siguientes públicos: asociaciones animalistas, socios del Zoo Club. Se difundirá una adaptación para las redes sociales.</p> <p>Nota de prensa dirigida a los medios de comunicación explicando los motivos de las enfermedades o muertes.</p> <p>Comunicado por correo electrónico a las asociaciones animalistas. Si la situación es grave, convocar una reunión.</p> <p>Comunicar los acontecimientos a través de las redes sociales, así como los motivos de los mismos.</p> <p>Informar a los trabajadores por correo electrónico de lo sucedido. Si la situación es grave, convocar una reunión.</p>

RIESGOS EXTERNOS	PRINCIPALES PÚBLICOS AFECTADOS	ACCIONES
------------------	--------------------------------	----------

Factores climatológicos adversos	<ul style="list-style-type: none"> - Animales - Trabajadores - Animalistas - Consumidores 	<p>Comunicar los desperfectos al Ayuntamiento de Barcelona y convocar una reunión en el menor tiempo posible para buscar soluciones.</p> <p>Convocar una reunión con los trabajadores para explicar los problemas del recinto derivados del clima, así como las soluciones previstas.</p> <p>Enviar un <i>email</i> a todos los trabajadores con la información de lo sucedido y las soluciones para aquellos que no hayan podido asistir a la reunión.</p> <p>Si los desperfectos ocasionados por el clima son de mucha gravedad, advertirlo a través de las redes sociales y en la página web en un comunicado oficial.</p> <p>Elaborar una nota de prensa para los medios con las soluciones planificadas y remarcar la puesta en marcha de acciones para arreglar los desperfectos.</p> <p>Enviar un comunicado oficial a las asociaciones animalistas en el que se explique el control de la situación, la toma de las medidas y las soluciones planteadas.</p>
----------------------------------	---	--

4. 2. 8. Medios de comunicación

El director del Zoo, como Portavoz del Comité de Crisis, y el responsable de enlazar y coordinar el Departamento de prensa del Ayuntamiento con el de B:SM, como Director de Comunicación de la crisis, son los encargados de mantener y velar por una adecuada relación con los medios.

4. 2. 8. 1. Herramientas

- **Teléfono:** teléfono de sugerencias que enlaza con el Departamento de Comunicación expuesto en la página web. Los periodistas podrán utilizarlo para obtener información sobre algún aspecto o consulta concreta con su responsable directo.
- **Nota de prensa:** para comunicar los acontecimientos positivos que suceden en el Zoo.
- **Comunicado oficial:** para comunicar los cambios estructurales o las decisiones del Ayuntamiento que afecten al Zoo.

- **Redes Sociales:** Instagram, Facebook, Twitter, YouTube. Los periodistas podrán consultar los perfiles en redes del Zoo para estar al corriente del día a día del parque y de sus acontecimientos importantes.
- **Web del Zoo:** especialmente, la sección exclusiva *InfoZoo* en la que se publicará la versión oficial del Zoo respecto a su situación actual.
- **Entrevistas:** invitación de los periodistas para concertar entrevistas con el Portavoz y director del Zoo.
- **Ruedas de prensa:** convocatorias de ruedas de prensa en las que el Portavoz y director del Zoo será la cara pública.
- **Invitaciones:** invitar a los periodistas a que acudan al Zoo cuando se prevean sucesos positivos, como por ejemplo los nacimientos. También invitarlos para que conozcan de primera mano las tareas de investigación, conservación y recuperación de animales.

Las agendas de contactos que pertenecen a los apartados de “Medios de comunicación” y “Relaciones con otras instituciones” de interés para el Zoo de Barcelona se encuentran en los “Anexos” de este proyecto.

4. 3. Postcrisis y seguimiento

Plan de Superación → Cuando la crisis baje de intensidad se elaborará un Plan de Superación que aglutine en un soporte físico un resumen bien documentado sobre la crisis pasada, así como las estrategias y acciones emprendidas que hayan sido efectivas para resolver el conflicto. Asimismo, se seguirán difundiendo mensajes a través de Facebook, Twitter, YouTube e Instagram en forma de vídeos, fotos y comentarios, reflejando la actualidad del recinto y la superación de la crisis. Es decir, la actividad en redes sociales seguirá siendo activa y se continuará respondiendo a todos las opiniones hostiles, a la vez que las informaciones que se transmitan mostraran normalidad y cotidianidad.

Auditoría y Plan de Comunicación de Crisis → Nada más finalizar la crisis, el Comité realizará una auditoría de imagen y de posicionamiento para observar si estos

han quedado afectados negativamente y, de ser así, se desarrollarán herramientas para mejorar las relaciones que hayan quedado dañadas con los públicos concretos. También se elaborará un nuevo Plan de Comunicación de Crisis genérico que incorpore, en forma de protocolo de actuación, las acciones que se han hecho bien en la crisis pasada, las que se han hecho mal y las nuevas que se estén aplicando para mantener una buena imagen pública y no recaer en la crisis.

Vigilancia del entorno → El Comité de Crisis permanecerá vigilando activamente a su entorno durante un tiempo prudencial de un año, supervisando el tipo de noticias que publiquen los medios de comunicación sobre el Zoo, los contenidos en las redes sociales de los animalistas y los comentarios en TripAdvisor y las Reseñas de Google de los usuarios para identificar posibles riesgos y detenerlos antes de que desaten en conflicto.

Acciones de comunicación → Se seguirán poniendo en práctica todas las acciones de comunicación que no estén directamente relacionadas con paliar la crisis, por ejemplo, la publicación frecuente de noticias, la utilización del Intranet con los diferentes equipos del Zoo, la comunicación de la Responsabilidad Social Corporativa o la gestión activa de las reseñas de las plataformas *online* con Google my Business. Es decir, el Plan de Comunicación de Crisis y su aplicación tienen que servir para cambiar en sentido amplio la comunicación del Zoo de Barcelona, por lo que no se pueden abandonar sus acciones cuando la crisis ya haya pasado, y hay algunas concretas que se tienen que mantener.

Simulacros → El Comité de Crisis se seguirá reuniendo tres veces al mes con el nuevo Plan de Comunicación de Crisis en mano y hará una valoración de la situación actual del Zoo en relación con posibles riesgos internos o externos que le puedan estar amenazando. El objetivo de este seguimiento es, por un lado, detectar los errores que la institución ocasione debido a la naturaleza de su actividad diaria y, por otro, si se diera el caso de amenaza real, detectarla a tiempo y emprender las acciones de prevención pertinentes.

Asimismo, una vez al mes simularán en el interior del Comité una crisis por factores de riesgo diferentes y elaborarán acciones concretas, sin ponerlas en marcha en la práctica. Por ejemplo, redactar un modelo de comunicado oficial para los medios de comunicación y las asociaciones animalistas, respectivamente, en el caso de muertes de animales, así como modelos base de publicaciones para las redes sociales que hagan referencia a ello.

5. CONCLUSIONES

Mi análisis sobre la situación actual en la que se encuentra el Zoo de Barcelona concluye que esta no es fruto de una sola crisis, sino que se trata de varios hechos problemáticos que se han retroalimentado entre ellos. Distintos factores han ido sucediéndose por causa y efecto, dando como resultado una gran crisis que está comprometiendo la permanencia futura del parque zoológico en la capital catalana: las denuncias de los animalistas, las bajas subvenciones de la administración pública y la dependencia respecto a esta, el proyecto aprobado de ZOOXXI, la influencia del movimiento animalista en la sociedad y en el mismo Ayuntamiento, las instalaciones deficientes del recinto, entre otros.

Como consecuencia, he observado que el Zoo no solo tiene un problema de comunicación, sino que este alcanza toda la estructura interna de la corporación. En este sentido, la comunicación es un vértice más sobre el cual la institución tendría que trabajar para sacarle provecho y beneficio propio, pero hay otros factores que no dependen solo de la comunicación y que contribuyen igualmente a que la institución esté en crisis y no funcione de manera eficiente. Con todo, determino que existe un problema de gestión empresarial en el interior del Zoo que trasciende el plano comunicativo.

Por otra parte, la postura pública que está adoptando el Zoo ante esta crisis es totalmente opuesta a la estrategia de comunicación que adopta ZOOXXI con la ciudadanía de Barcelona y ésta también se ha reflejado en la actitud que el parque ha tomado en relación con mi proyecto. Considerando mi relación con las distintas instituciones estudiadas, es suficiente con observar la predisposición que tuvo Rosi Carro para recibirmee en la entrevista que mantuve con ella; mientras que el Zoo tardó meses en pronunciarse, y aún así, no se dio una comunicación satisfactoria, ZOOXXI no tardó ni 24 horas en concedermee una entrevista. La asociación animalista LIBERA! tampoco tardó más de 2 días en darme una respuesta y ofrecerse también a ayudarme.

Además, hay que remarcar la aparente transparencia con la que Rosi Carro respondía a todas mis preguntas, e incluso se ofreció a “contar los detalles que no salen en la prensa o en internet”, y se mostró totalmente dispuesta a mantener el contacto conmigo para resolver cualquier duda. Tampoco hay que pasar por alto que las fuentes del Zoo entrevistadas no hayan querido ser identificadas, mientras que las de ZOOXXI no me han puesto condición alguna.

En cuanto a mi aprendizaje personal, considero que lo más importante que me ha brindado la realización de este proyecto viene, precisamente, del reto que se me ha planteado al tener que crear un Plan de Comunicación de Crisis sobre una organización especialmente frágil, la cual me ha negado su colaboración por este mismo motivo. Consecuentemente, he tenido que invertir muchos esfuerzos en documentarme por mí misma, leer casos prácticos de crisis reales por las que han atravesado otras empresas y esmerarme mucho más en cuanto a la creatividad de las propuestas de comunicación que planteo en el proyecto.

Personalmente, ha sido muy enriquecedor, a la vez que costoso, ver como, partiendo desde cero y sin la posibilidad de obtener ayuda de primera mano de ninguna de las instituciones zoológicas a las que pedí colaboración, he podido sacar este proyecto adelante.

6. BIBLIOGRAFÍA

AA. VV. -varios autores-. (2001). *Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional*. Barcelona: Gestión 2000.

ABC Viajar. (2018, febrero 6). Oceanogràfic: así es el acuario más grande de Europa: En el acuario valenciano, que cumple quince años, viven 45.000 animales de quinientas especies. *Abc.es*. Recuperado de: https://www.abc.es/viajar/destinos/espana/abci-oceanografic-acuario-mas-grande-europa-201802061944_noticia.html

AFP. (2014, diciembre, 1). Intempéries: une réserve africaine veut partir. *LeFigaro.fr*. Recuperado de: <https://www.lefigaro.fr/flash-actu/2014/12/01/97001-20141201FILWWW00300-intemperies-une-reserve-africaine-veut-partir.php>

Agència Catalana de Notícies (ACN). (2014, diciembre 3). La Reserva Africana de Sigean estudia trasladarse a Catalunya: Las lluvias del fin de semana inundaron tres cuartas partes de sus instalaciones y varios animales murieron o desaparecieron. *LaVanguardia.com*. Recuperado de: <https://www.lavanguardia.com/natural/20141203/54420487417/reserva-africana-sigean-estudia-trasladarse-catalunya.html>

Agencia EFE. (2012, agosto 8). Ecologistas afirman que l'Oceanogràfic vulnera la ley de conservación en zoos. *ElMundo.es*. Recuperado de: <https://www.elmundo.es/elmundo/2012/08/08/valencia/1344417986.html>

Agencia EFE. (2019, mayo 8). Los trabajadores del Zoo de Barcelona desconvocan las huelgas. *LaVanguardia.com*. Recuperado de: <https://www.lavanguardia.com/vida/20190508/462126932584/los-trabajadores-del-zoo-de-barcelona-desconvocan-las-huelgas.html>

ALP. (2018, febrero, 23). Inondations : le pourvoi de la Réserve africaine de Sigean rejeté. *LaDepeche.fr.* Recuperado de: <https://www.ladepeche.fr/article/2018/02/23/2747709-inondations-le-pourvoi-de-la-reserve-africaine-rejete.html>

Andrés, R. (2018, febrero 14.). El Oceanogràfic de València se consolida: Alcanza el 1,4 millones de visitas en 2017, igualando sus inicios, con una filosofía de conservación de los océanos y con un hospital de tortugas de referencia. *LaVanguardia.com.* Recuperado de: <https://www.lavanguardia.com/local/valencia/20180214/44777277472/oceanografic-valencia-15-anos.html>

Anselmi, L. (2019, febrero 8). Zoo de Barcelona: 10 años de escándalos, opacidad y sufrimiento animal. *Blog: ZOOXXI.* Recuperado de: <https://zooxxi.org/zoo-de-barcelona-10-anos-de-escandalos-opacidad-y-sufrimiento-animal/>

Ara.cat. (2015, mayo 15). Què creus que ha de fer Barcelona amb el Zoo?. *Ara.cat.* Recuperado de: https://www.ara.cat/societat/Que-creus-que-Barcelona-Zoo_4_1357704217.html

Argenti, Paul. (2014). *Comunicación estratégica y su contribución a la reputación.* Madrid: LID Editorial.

Barroso, C. (2019, junio 14). Oceanogràfic, excelencia en bienestar animal: El acuario valenciano es la primera institución de Europa con la acreditación más exigente del mundo en cuidado animal. *Abc.es.* Recuperado de: https://www.abc.es/natural/biodiversidad/abci-oceanografic-excelencia-bienestar-animal-201906140949_noticia.html

Berceruelo, Benito y equipo de Estudio de Comunicación. -varios autores-. (2016). *Comunicación Empresarial: Incluye 33 ideas para una comunicación empresarial de éxito.* Editorial: Estudio de Comunicación.

Bernstein, David. (1986). *La imagen de la empresa y la realidad*. Barcelona: Editorial Plaza & Janés.

Castro, Benito. (2007). *El auge de la Comunicación Corporativa*. Recuperado de: <https://robertoigarza.files.wordpress.com/2008/11/lib-el-auge-de-la-comcorporativa-castro-2007.pdf>

Change.org. Comitè Zoo de Barcelona. (s.f.). *Per la conservació del Zoo de Barcelona #ElZooQueVolem*. Recuperado de: https://www.change.org/p/ajuntament-de-barcelona-conservin-el-zoo-de-barcelona-elzooquevolem?recruiter=78342950&utm_source=share_petition&utm_medium=copylelink&utm_campaign=share_petition&utm_term=share_petition

Cols, C. (2019, mayo 2). El Zoo va a la huelga inquieto por su futuro: El pleno municipal debate un plan estratégico del recinto de marcado acento animalista. *ElPeriódico.com*. Recuperado de: <https://www.elperiodico.com/es/barcelona/20190502/el-zoo-va-a-la-huelga-inquieto-por-su-futuro-7435798>

Comite Zoo Barcelona. [@comitezoobcn]. (2019, marzo 29). Farts de mentides, intrusisme, banalitzacions... Som professionals i donem la cara per què creiem en el que fem !!! [Tweet]. Recuperado de: https://twitter.com/comitezoobcn/status/1111577261063503873?ref_src=twsrc%5Etfw%7Ctwcamp%5Etweetembed%7Ctwterm%5E1111577261063503873&ref_url=https%3A%2F%2Fwww.elperiodico.com%2Fes%2Fbarcelona%2F20190329%2Fvideo--los-trabajadores-del-zoo-de-barcelona-defienden-su-trabajo-7380055

Congostrina, A. (2019, febrero 14). Barcelona aprueba un zoológico con sólo once especies:

El director del parque valora presentar su dimisión porque considera que el proyecto supondría el cierre de la instalación. *ElPais. com*. Recuperado de: https://elpais.com/ccaa/2019/02/13/catalunya/1550093091_874146.html

Congostrina, A. (2019, mayo 4). El zoo de Barcelona se apunta al animalismo tras 127 años de historia: Una ordenanza prohíbe la reproducción en el parque, salvo para especies en extinción que puedan ser reintroducidas en la naturaleza. Los trabajadores convocan una huelga. *El País*. Recuperado de: https://elpais.com/sociedad/2019/05/03/actualidad/1556886822_120453.html

Correspondant. (2019, abril, 4). La dernière née des animaux de la Réserve Africaine de Sigean. *L'Indépendant.fr*. Recuperado de: <https://www.lindependant.fr/2019/04/04/la-derniere-nee-des-animaux-de-la-reserve-africaine-de-sigean,8111071.php>

Costa, Joan. *Imagen pública, una ingeniería social*. Op Cit.

Costa, Joan. “Conferencia Inaugural del Primer Congreso de Comunicación Corporativa”. ACEI. Madrid mayo 1994.

Ecologistas en Acció. (2012, agosto 8). *El Oceanogràfic incumple la legislación de los zoos*. Recuperado de: <https://www.ecologistasenaccion.org/23825/el-oceanografic-incumple-la-legislacion-de-los-zoos/>

El caballo de Nietzsche. (2019, mayo 3). Aprobada la iniciativa ciudadana ZOOXXI que reconvertirá el zoo de Barcelona para proteger a los animales y los hábitats del planeta. *Eldiario.es*. Recuperado de: https://www.eldiario.es/caballodenietzsche/ZOOXXI-Iniciativa-Ciudadana-reconversion-Barcelona_6_895270500.html

Elizalde, Luciano. H. (2004). *Estrategias en las crisis públicas: La función de la comunicación*. Buenos Aires: La Crujía Ediciones.

El País. (2018, noviembre 6). L'Oceanogràfic promueve el interés por la investigación científica desde la educación: La Fundación inaugura la semana de la ciencia con

talleres infantiles sobre el cambio climático y el origen de las especies. *ElPais.com*. Recuperado de:

https://elpais.com/ccaa/2018/11/06/valencia/1541522207_216417.html

El País. (2019, diciembre 10). El Oceanogràfic bate un nuevo récord al superar los 1,5 millones de visitas: Las datos al final de noviembre ya superan los del pasado año. *ElPais.com*. Recuperado de:

https://elpais.com/ccaa/2019/12/10/valencia/1575957052_834801.html

ElPeriódico.com (2019, marzo 29). Vídeo | Los trabajadores del Zoo de Barcelona defienden su trabajo: En pleno debate sobre el modelo del parque, aseguran que trabajan "por y para los animales". *ElPeriódico.com*. Recuperado de: <https://www.elperiodico.com/es/barcelona/20190329/video--los-trabajadores-del-zoo-de-barcelona-defienden-su-trabajo-7380055>

Enrique, Ana, Madroñero, Gabriela, Morales, Francisca y Soler, Pere. (2008). *La planificación de la comunicación empresarial*. Barcelona: Servei de Publicacions.

Estudio anual del Índice de satisfacción de los ciudadanos (ISC) realizado por B:SM. Redacción Betevé. (2019, marzo, 4). El Zoo de Barcelona obté una puntuació de 7,8 per part dels visitants: És la nota més alta que rep la instal·lació en els últims cinc anys. *Beteve.cat*. Recuperado de: <https://beteve.cat/societat/zoo-barcelona-puntuacio-7-visitants/>

Europa Press. (2013, febrero 18). Dos extrabajadores de L'Oceanogràfic trasladan a la ONG SOS Delfines casos de "maltrato" a los animales: CACSA niega cualquier maltrato y asegura que sus instalaciones cumplen "todos" los requisitos de calidad. *EuropaPress.es*. Recuperado de: <https://www.europapress.es/sociedad/noticia-dos-extrabajadores-loceanografic-trasladan-ong-sos-delfines-casos-maltrato-animales-20130218181906.html>

Europa Press. (2019, mayo 3). Barcelona aprueba el plan para reconvertir el Zoo y potenciar su conservación : También ha aprobado modificar la Ordenanza de Animales para regular el Zoo, cambio que se ha promovido tras una iniciativa ciudadana impulsada por la Plataforma ZooXXI. *Publico.es*. Recuperado de: <https://www.publico.es/politica/ayuntamiento-barcelona-barcelona-aprueba-plan-reconvertir-zoo-potenciar-conservacion.html>

Fondation Franz Weber. (s.f.). ZOOXXI: *El zoo del futuro*. Recuperado de: <https://www.ffw.ch/es/proyectos/zooxxi/>

Google. Reserva africana de Sijan. Recuperado de: https://www.google.cat/search?biw=1215&bih=560&ei=jDMoXv7tK8vgUYXxtYgG&q=AZA+reserva+africana+de+sigean&oq=AZA+reserva+africana+de+sigean&gs_l=psy-ab.3...1331.2630..2916...0.2..0.306.503.1j1j0j1.....0....1..gws-wiz.....0i71.mN-etzJOHhY&ved=0ahUKEwj-49fkjpfnAhVLcBQKHV4DWEQ4dUDCAs&uact=5#lrd=0x12b05107e7c956df:0x9e29d3e9c0bb5eb6,1,,

La Ciutat de les Arts i les Ciències. *Descubre el Oceanogràfic*. Recuperado de: <https://www.cac.es/es/oceanografic/descubre-el-oceanografic.html>

La Vanguardia. (2014, diciembre 1). Mueren decenas de animales en la Reserva Africana de Sigean por las lluvias: Los responsables del centro realizan hoy una valoración de las pérdidas materiales y de los animales que han perdido la vida. *LaVanguardia.com*. Recuperado de: <https://www.lavanguardia.com/natural/20141201/54420932212/las-lluvias-torrenciales-afectan-a-la-reserva-de-sigean.html>

LaVanguardia.com. (2018, agosto 27). El Oceanogràfic, el segundo mejor acuario del mundo: Solo está por detrás del Oceanário de Lisboa. *LaVanguardia.com*. Recuperado de:

<https://www.lavanguardia.com/local/valencia/20180827/451497456969/oceanografic-valencia-segundo-mejor-acuario-mundo.html>

LaVanguardia.com. (2019, marzo 31). ¿Crees que hay que cerrar el Zoo?. *La Vanguardia.com.* Recuperado de: <https://www.lavanguardia.com/participacion/cartas/20190331/461308461877/debate-cierre-zoo-barcelona.html>

Levante. (2019, junio 3). El Oceanogràfic alcanza la acreditación más exigente del mundo en cuidado animal: El acuario de València es el primero de Europa acreditado por la Asociación de Zoos y Acuarios americana (AZA). *Levante-emv.com: El Mercantil Valenciano.* Recuperado de: <https://www.levante-emv.com/valencia/2019/06/03/oceanografic-acreditacion-cuidado-animal/1883748.html>

LIBERA!: Asociación Animalista. (s.f.). Página de inicio. Recuperado de: <http://liberaong.org/>

Losada Díaz, José Carlos. (2014). *Comunicación en la gestión de crisis: Lecciones prácticas*. Barcelona: Editorial UOC.

L. R. (2019, septiembre, 2). Aude: la Réserve africaine de Sigean aide les associations locales. *L'Indépendant.fr.* Recuperado de: <https://www.lindependant.fr/2019/09/02/aude-la-reserve-africaine-de-sigean-aide-les-associations-locales,8389388.php>

Marín Calhorro, Francisco. (2005). *Gestión técnica y de la comunicación en situaciones especiales: Crisis, emergencias y negociación*. Madrid: Editorial Fragua.

Márquez, C. (2019, mayo 3). Colau saca adelante la reconversión del Zoo de Barcelona. *El Periódico.* Recuperado de:

<https://www.elperiodico.com/es/barcelona/20190503/aprobada-reforma-zoo-barcelona-7436693>

Martín Martín, Fernando. (2004). *Diccionario de Comunicación Corporativa e Institucional y Relaciones Públicas*. Madrid: Editorial Fragua.

Midi Libre (2013, junio, 25). Du jamais vu à la Réserve de Sigean. *MidiLibre.fr*. Recuperado de: <https://www.midilibre.fr/2013/06/24/du-jamais-vu-a-la-reserve-de-sigean,721947.php>

Midi Libre. (2015, enero 31). Aude: le maire de Sigean victime d'un sinistre "corbeau": axé d'œuvrer au départ de la Réserve africaine, pots de vin à l'appui (!), Michel Jammes, maire de Sigean s'apprête à porter plainte. *MidiLibre.fr*. Recuperado de: <https://www.midilibre.fr/2015/01/31/le-maire-de-sigean-victime-d-un-sinistre-corbeau,1118760.php>

20Minutos.es. (2019, mayo 2). El Zoo de Barcelona, en peligro de extinción: El Pleno municipal vota este viernes dos propuestas que podrían ser la puntilla al declive que sufre en los últimos años. *20 Minutos*. Recuperado de: <https://www.20minutos.es/noticia/3628594/0/el-zoo-de-barcelona-en-peligro-de-extincion/>

Morató, Jordi. (2011). *Comunicació i estratègia: L'Empresa vista a través de les ulleres de la comunicació*. Barcelona: Editorial UOC.

M. P. (2014, febrero 17). Sigean: la Réserve africaine aurait pu accueillir Marius, le girafon euthanasié. *MidiLibre.fr*. Recuperado de: <https://www.midilibre.fr/2014/02/16/la-nature-decide-nous-ne-sommes-pas-dieu,823085.php>

Oceanogràfic de Valencia. Acerca de la Fundación. Recuperado de: <https://www.oceanografic.org/fundacion/acerca-de-la-fundacion>

Oceanogràfic Valencia. (2019, diciembre 4). Recomendaciones para visitar el Oceanogràfic en el puente de diciembre. *Oceanografic.org*. Recuperado de: <https://www.oceanografic.org/recomendaciones-visita-oceanografic-puente-diciembre/>

Oceanogràfic Valencia. (2019, diciembre 10). El alcalde presenta en el Oceanogràfic la iniciativa “València, ciudad libre de residuos plásticos”. *Oceanografic.org*. Recuperado de: <https://www.oceanografic.org/valencia-ciudad-libre-de-residuos-plasticos/>

Oceanogràfic Valencia. (2019, diciembre 10). El Oceanogràfic supera en noviembre el récord de 1,5 millones de visitantes. *Oceanografic.org*. Recuperado de: <https://www.oceanografic.org/el-oceanografic-noviembre-el-record-visitantes-2020/>

Oceanogràfic Valencia. (2019, diciembre 11). Chequeo a los flamencos. *Oceanografic.org*. Recuperado de: <https://www.oceanografic.org/chequeo-a-los-flamencos/>

Oceanogràfic Valencia. (2019, diciembre 12). Llega al ARCA del Mar la tortuga número 500. *Oceanografic.org*. Recuperado de: <https://www.oceanografic.org/llega-al-arca-del-mar-la-tortuga-numero-500/>

Oceanogràfic Valencia. (2019, diciembre 20). El Oceanogràfic impulsa un programa europeo único de reproducción y conservación de morsas. *Oceanografic.org*. Recuperado de: <https://www.oceanografic.org/despedida-de-las-morsas/>

Oceanogràfic Valencia. (2019, enero 8). *El Oceanogràfic alcanza 1,5 millones de visitas y crece por tercer año consecutivo.* Recuperado de: <https://www.oceanografic.org/el-oceanografic-alcanza-15-millones-de-visitas-y-crece-por-tercer-ano-consecutivo/>

Oceanogràfic Valencia. (2020, enero 8). Una nueva foca se incorpora al Oceanogràfic de València. *Oceanografic.org*. Recuperado de: <https://www.oceanografic.org/una-nueva-foca-se-incorpora-al-oceanografic-de-valencia/>

Oceanogràfic Valencia. (2020, enero 13). El rorcual común varado en Benidorm murió de una infección generalizada. *Oceanografic.org*. Recuperado de: <https://www.oceanografic.org/el-rorcual-benidorm-infeccion-generalizada/>

Oceanogràfic Valencia. (2020, enero 15). Cajas nido en el Oceanogràfic de València. *Oceanografic.org*. Recuperado de: <https://www.oceanografic.org/cajas-nido-en-el-oceanografic-de-valencia/>

Oceanogràfic Valencia. (2020, enero 27). La primera guía gastronómica que valora la sostenibilidad se presenta en el Oceanogràfic. *Oceanografic.org*. Recuperado de: <https://www.oceanografic.org/guia-sustentable/>

Oceanogràfic Valencia. (2020, enero 28). El Oceanogràfic asesorará al acuario más grande de América Latina. *Oceanografic.org*. Recuperado de: <https://www.oceanografic.org/el-oceanografic-asesorara-al-acuario-mas-grande-de-america-latina/>

Oceanogràfic Valencia. (2020, enero 29). Día de los Humedales en el Oceanogràfic y Museu de les Ciències. *Oceanografic.org*. Recuperado de: <https://www.oceanografic.org/dia-de-los-humedales-en-el-oceanografic-y-museu-de-les-ciencies/>

Oceanogràfic Valencia. (2020, enero 29). Tres tortugas han ingresado por segunda vez en el Oceanogràfic en 2019. *Oceanografic.org*. Recuperado de: <https://www.oceanografic.org/tres-tortugas-han-ingresado-por-segunda-vez-en-el-oceanografic-en-2019/>

Oceanogràfic Valencia. (2020, enero 31). Escolares del Liceo Francés hacen la primera limpieza de playa tras el temporal. *Oceanografic.org*. Recuperado de: <https://www.oceanografic.org/escolares-del-liceo-frances-hacen-la-primer-limpieza-de-playa-tras-el-temporal/>

Oceanogràfic Valencia. (2020, febrero 7). Cuatro tortugas del nido de Castelló se criaran en el Acuario de Sevilla. *Oceanografic.org*. Recuperado de: <https://www.oceanografic.org/cuatro-tortugas-del-nido-de-castello-se-criaran-en-el-acuario-de-sevilla/>

Oceanogràfic Valencia. (2020, febrero 7). *Un investigador de la Fundación Oceanogràfic descubre que los delfines regulan cada latido del corazón mientras bucean*. *Oceanografic.org*. Recuperado de: <https://www.oceanografic.org/un-investigador-de-la-fundacion-oceanografic-descubre-que-los-delfines-regulan-cada-latido-del-corazon-mientras-bucean/>

Oceanogràfic Valencia. (2020, febrero 11). El Oceanogràfic podrá diagnosticar in situ los animales varados. *Oceanografic.org*. Recuperado de: <https://www.oceanografic.org/el-oceanografic-podra-diagnosticar-in-situ-los-animales-varados/>

Oceanogràfic Valencia. (2020, febrero 12). Microcirugía a un caballito de mar. *Oceanografic.org*. Recuperado de: <https://www.oceanografic.org/microcirugia-a-un-caballito-de-mar/>

Oceanogràfic Valencia. (2020, febrero 12). Niñas y mujeres conCiencia. *Oceanografic.org*. Recuperado de: <https://www.oceanografic.org/ninas-y-mujeres-conciencia/>

Oceanogràfic Valencia. (2020, febrero 14). Comunidades de aprendizaje con el Oceanogràfic. *Oceanografic.org*. Recuperado de: <https://www.oceanografic.org/comunidades-de-aprendizaje-con-el-oceanografic/>

Oceanogràfic Valencia. (2020, febrero 14). El Oceanogràfic inicia en Sagunt la campaña “La mar de tots”. *Oceanografic.org*. Recuperado de: <https://www.oceanografic.org/el-oceanografic-inicia-en-sagunt-la-campana-la-mar-de-tots/>

Oceanogràfic Valencia. (2020, febrero 14). Un programa de interpretación dinámica para explicar el mundo marino. *Oceanografic.org*. Recuperado de: <https://www.oceanografic.org/un-programa-de-interpretacion-dinamica-para-explicar-el-mundo-marino>

Oceanogràfic Valencia. (2020, febrero 19). Formando a formadores. *Oceanografic.org*. Recuperado de: <https://www.oceanografic.org/formando-a-formadores-2/>

Oceanogràfic Valencia. (2020, febrero 20). Envoltorios de comida, juguetes, residuos higiénicos y restos de material de obra en la playa de Las Arenas. *Oceanografic.org*. Recuperado de: <https://www.oceanografic.org/envoltorios-de-comida-juguetes-residuos-higienicos-y-restos-de-material-de-obra-en-la-playa-de-las-arenas/>

Oceanogràfic Valencia. (2020, febrero 21). *Ars Frumentaria aborda la sostenibilidad de la industria y el consumo del pescado*. *Oceanografic.org*. Recuperado de: <https://www.oceanografic.org/ars-frumentaria-aborda-la-sostenibilidad-de-la-industria-y-el-consumo-del-pescado/>

Oceanogràfic Valencia. (2020, febrero 24). Una técnica pionera detecta enfermedades respiratorias en delfines de manera rápida, eficaz y no invasiva. *Oceanografic.org*. Recuperado de: <https://www.oceanografic.org/una-tecnica-pionera-detecta-enfermedades-respiratorias-en-delfines-de-manera-rapida-eficaz-y-no-invasiva/>

Oceanogràfic Valencia. (2020, febrero 27). Las morsas del Oceanogràfic se han integrado en el zoo de Hagenbeck. *Oceanografic.org*. Recuperado de:

<https://www.oceanografic.org/las-morsas-del-oceanografic-se-han-integrado-en-el-zoo-de-hagenbeck/>

Organigrama de los puestos de comunicación (Dircom, 2002).

PACMA. (2016, enero 19). PACMA rechaza el apoyo institucional al Oceanogràfic de Valencia por ser un ejemplo grave de maltrato animal: L’Oceanogràfic llevará como reclamo a la próxima Feria Internacional de Turismo (FITUR) una figura de una de las belugas denunciada por el maltrato animal que se ejerce sobre ellas desde 2003. *Elperiodicodeaqui.com.* Recuperado de: <https://www.elperiodicodeaqui.com/epda-noticias/pacma-rechaza-el-apoyo-institucional-al-oceanografic-de-valencia-por-ser-un-ejemplo-grave-de-maltrato-animal/101538>

Redacción CN. (2018, julio 27). Por fin cierra el delfinario de Barcelona y los animales podrán vivir en semilibertad: Las entidades animalistas consiguen su propósito pero los ejemplares de cetáceos aún tendrán que esperar. *CodigoNuevo.com.* Recuperado de: <https://www.codigonuevo.com/conciencia-social/cierra-delfinario-barcelona-animales-podran-vivir-semilibertad>

Redacción Emprendedores. (2019, noviembre, 22). *Cómo se hace un análisis DAFO: Pese a su simplicidad, este método de análisis está considerado como el ‘abecé’ de cualquier estrategia empresarial.* Recuperado de: <https://www.emprendedores.es/gestion/a30069/como-hacer-un-dafo2/>

Reserve Africaine Sigean. (s.f.). *Conservación.* Recuperado de: <https://www.reserveafricainesigean.fr/es/conservacion>

Reserve Africaine Sigean. (s.f.). *Conservación ex situ.* Recuperado de: <https://www.reserveafricainesigean.fr/es/conservacion-ex-situ>

Reserve Africaine Sigean. (s.f.). *Conservación in situ.* Recuperado de: <https://www.reserveafricainesigean.fr/es/conservacion-in-situ>

Réserve Africaine de Sigean. (2017, octubre, 20). La nueva casa de los Aligátores abre el 21 de octubre 2017!. *Reserveafricainesigean.fr/es*. Recuperado de: <https://www.reserveafricainesigean.fr/es/nueva-casa-de-los-aligatores-abre-el-21-de-octubre-2017>

Réserve Africaine de Sigean. (2017, diciembre, 23). La Réserve Africaine de Sigean os presenta su nuevo Logotipo!. *Reserveafricainesigean.fr/es*. Recuperado de: <https://www.reserveafricainesigean.fr/es/reserve-africaine-de-sigean-os-presenta-su-nuevo-logotipo>

Réserve Africaine de Sigean. (2018, enero, 16). Reintroducción del Ibis eremita en España: liberación de los pájaros!. *Reserveafricainesigean.fr/es*. Recuperado de: <https://www.reserveafricainesigean.fr/es/reintroduccion-del-ibis-eremita-espana-liberacion-de-los-pajaro>

Réserve Africaine de Sigean. (2018, enero, 24). *Nacimiento de una Jirafa en la Réserve Africaine de Sigean*. *Reserveafricainesigean.fr/es*. Recuperado de: <https://www.reserveafricainesigean.fr/es/nacimiento-de-una-jirafa-reserve-africaine-de-sigean>

Réserve Africaine de Sigean. (2018, junio, 1). Este verano, en Sigean, desensibilización a las serpientes. *Reserveafricainesigean.fr/es*. Recuperado de: <https://www.reserveafricainesigean.fr/es/desensibilizacion-serpientes>

Réserve Africaine de Sigean. (2018, junio, 9). Gran pajarera: las obras se están acabando!. *Reserveafricainesigean.fr/es*. Recuperado de: <https://www.reserveafricainesigean.fr/es/gran-pajarera-las-obras-se-estan-acabando>

Réserve Africaine de Sigean. (2018, junio, 13). Día mundial de la Jirafa este domingo 17 de junio. *Reserveafricainesigean.fr/es*. Recuperado de:

<https://www.reserveafricainesigean.fr/es/dia-mundial-de-jirafa-este-domingo-17-de-junio>

Réserve Africaine de Sigean. (2018, junio, 24). Las obras de la gran pajarera de inmersión llegan a su fin. *Reserveafricainesigean.fr/es*. Recuperado de: <https://www.reserveafricainesigean.fr/es/las-obras-de-gran-pajarera-de-inmersion-llegan-a-su-fin>

Réserve Africaine de Sigean. (2018, julio, 9). *Apertura de la gran pajarera africana este martes 10 de julio!* *Reserveafricainesigean.fr/es*. Recuperado de: <https://www.reserveafricainesigean.fr/es/apertura-de-gran-pajarera-africana>

Réserve Africaine de Sigean. (2018, septiembre, 6). *Renovación del Vivarium.* *Reserveafricainesigean.fr/es*. Recuperado de: <https://www.reserveafricainesigean.fr/es/renovacion-del-vivarium>

Reserve Africaine Sigean. (s.f.). *Historia.* Recuperado de: <https://www.reserveafricainesigean.fr/es/historia>

Reserve Africaine Sigean. (s.f.). *Investigación.* Recuperado de: <https://www.reserveafricainesigean.fr/es/recerca>

Reserve Africaine Sigean. (s.f.). *Nuestros valores.* Recuperado de: <https://www.reserveafricainesigean.fr/es/nuestros-valores>

Rojas, Isaac. (2003)."La comunicación en momentos de crisis". Revista *Razón y palabra.* Recuperado de: <http://www.cem.itesm.mx/dacs/publicaciones/logos/antiguos/n30/orojas.html>

Saura, V. (2014, agosto 16). Francia sí es país para niños. *ElDiario.es*. Recuperado de: https://www.eldiario.es/catalunya/diariodeviajes/Francia-pais-ninos_6_292630741.html

Sotelo, Carlos. (2001). *Introducción a la comunicación institucional*. Barcelona: Editorial Ariel.

TripAdvisor España. Oceanogràfic. Recuperado de:
https://www.tripadvisor.es/Attraction_Review-g187529-d621223-Reviews-Oceanografic_Valencia-Valencia_Province_of_Valencia_Valencian_Country.html#REVIEWS

TripAdvisor España. Réserve Africaine de Sigean. Recuperado de:
https://www.tripadvisor.es/Attraction_Review-g1076291-d1071816-Reviews-or10-Reserve_Africaine_de_Sigean-Sigean_Aude_Occitanie.html#REVIEWS

TripAdvisor España. Zoo de Barcelona. Recuperado de:
https://www.tripadvisor.es/Attraction_Review-g187497-d244821-Reviews-or5-Barcelona_Zoo-Barcelona_Catalonia.html#REVIEWS

V. B. (2014, agosto, 17). Sigean: Rififi sur la Berre entre Réserve et Syndicat: Le lit de la rivière envahi par la boue et les végétaux. Craintes en cas de fortes pluies. *MidiLibre.fr*. Recuperado de: <https://www.midilibre.fr/2014/08/17/rififi-sur-la-berre-entre-reserve-et-syndicat,1038568.php>

Verdú, D. (2016, septiembre 30). ¿Cerramos todos los zoológicos?: La reivindicación animalista se filtra a la sociedad, que debate el futuro de esos espacios. *ElPais.com*. Recuperado de:
https://elpais.com/elpais/2016/09/23/ciencia/1474651767_722249.html

Villafaña, Justo. (2008). *La gestión profesional de la imagen corporativa*. Madrid: Pirámide.

Villafaña, Justo, "Imagen Positiva". Op. Cit.

Villarreal, A. (2018, marzo 3). Se acabó el espectáculo: por qué el mayor delfinario de España está fichando científicos: Los niños siguen queriendo ir, pero los adultos ya no pueden soportar la idea de un zoológico en el siglo XXI. Ha llegado el momento de hacer ciencia y educar... o acabar desapareciendo. *ElConfidencial.com*. Recuperado de: https://www.elconfidencial.com/tecnologia/ciencia/2018-03-31/delfinarios-espectaculo-zoo-siglo-xxi-oceanografic_1542373/

Zoo de Barcelona. *Historia*. Recuperado de: <https://www.zoobarcelona.cat/es/historia>

Zoo de Barcelona. *Missió i objectius*. Recuperado de: <https://www.zoobarcelona.cat/ca/missio-i-objectius>

ZOOXXI. (s.f.). *FAQs*. Recuperado de: <https://zooxxi.org/faqs/>

ZOOXXI. (s.f.). *Grupos de Trabajo*. Recuperado de: <https://zooxxi.org/grupos-de-trabajo/>

ZOOXXI. (s.f.). Página de inicio. Recuperado de: <https://zooxxi.org/>

ZOOXXI. (s.f.). *¿Por qué ZOOXXI?*. Recuperado de: <https://zooxxi.org/por-que-zooxxi/>

ZOOXXI. (7 de mayo de 2015). *Zoocializando. Preguntas y respuestas sobre ZOOXXI*. Recuperado de: <https://zooxxi.org/preguntas-y-respuestas-sobre-zooxxi/>

ZOOXXI [@zooxxi]. (2020, marzo 5). VOLVEMOS A DENUNCIAR LA FALSA PREOCUPACIÓN POR EL ACEITE DE PALMA EN EL ZOO DE BARCELONA. Dos años después de nuestra primera denuncia, la dirección del zoo no ha sido capaz de cambiar su oferta de productos con aceite de palma [Imagen de Instagram]. Recuperado de: https://www.instagram.com/p/B9XAFwlIX_7/

7. ANEXOS

7.1. Anexo 1: Transcripción de la entrevista a un cuidador de animales del Zoo de Barcelona

21/02/2020

La fuente, que no quiere que ser identificada en el presente trabajo, tiene más de 10 años de experiencia como cuidador de animales en distintos parques zoológicos y trabaja en el Zoo de Barcelona desde hace tiempo.

Comunicació interna:

- Quins tipus de relació hi ha entre els treballadors del parc i les direccions del Zoo?

És tot molt jeràrquic, hi ha moltes categories i la informació va per capes. En el cas dels cuidadors, nosaltres ens comuniquem amb l'encarregat, aquest es comunica amb “conservació” i el conservador parla directament amb la direcció. Sí que tenim certa relació i ens coneixem amb el cap de personal i podem parlar amb ell de certes coses però tot el que és comunicació del mateix Zoo, - fora dels temes personals amb treballadors, com podrien ser temes de contractacions- generalment, passa a través d'aquesta capa de jerarquies.

- Consideres que la informació que rebeu els treballadors per part de les direccions és freqüent i suficient?

Depèn del tema. Jo considero que com a treballadors ens adonem sempre tard de les coses però perquè crec que el nostre encarregat també rep la informació tard. Moltes vegades s'han pres decisions i ens arriben a nosaltres en l'últim moment. Això provoca que es generin molts rumors abans que arribi el fet confirmat com a tal.

- I per què creus que les notícies arriben tard?

És evident que hi ha “algo” que no funciona bé dins de la comunicació del Zoo perquè no pot ser que hi hagi tantes coses que no sapiguem fins a l’últim moment o, fins i tot, després que passin. Però no sé exactament què és el que falla en el procés de comunicació.

- Quines són les coses de les quals us assabenteu a últim moment?

Em refereixo a temes del tipus organitzatiu, canvis contractuals. Si ens referim a les decisions que es prenen entre el Zoo i l’Ajuntament, no ens arriben mai perquè són decisions que no ens haurien d’afectar directament. D’aquests temes s’encarrega el Comitè d’Empresa del Zoo, que és el que està més en contacte amb la direcció.

Però per exemple, amb tot el que va passar en el 2019 (fent referència a les negociacions sobre el futur del Zoo entre el parc i l’Ajuntament), el mètode que van seguir va ser fer-nos un discurs per tranquil·litzar-nos que tampoc va servir de res perquè tot els que ens van dir, després va canviar. No va ser una comunicació transparent que ens digués clarament el que passaria i que, efectivament, fos el que passés. Senzillament, se’ns va anar comentant coses i d’aquestes algunes s’han complert i altres no. Tot va ser una mica improvisat.

També és veritat que ells tampoc sabien exactament què és el que s’acabaria aprovant però llavors, en aquest cas, hagués sigut millor que reconeguessin que ells tampoc sabien res en comptes d’intentar-nos tranquil·litzar. Que ens diguessin com estava la cosa realment i punt.

- Quins són els principals canals de comunicació a través dels quals us arriba informació sobre les novetats, canvis, etc.?

Tenim un correu corporatiu però per allà no rebem informació important. La informació important ens arriba a través del Comitè d'Empresa que és qui convoca les assemblees i posa sobre la taula tot el que hi ha. El Comitè d'Empresa és el principal canal de comunicació entre els treballadors i les direccions. Alguna vegada els encarregats sí que aprofiten les reunions diàries que fem sobre l'estat dels animals o la rutina del dia per comentar-nos alguna cosa important però no és habitual.

- La comunicació amb el Comitè Zoo Barcelona és fluida?

Sí, l'últim any es van convocar moltes assemblees a causa de les circumstàncies que van passar i també es va aprofitar per canviar una mica la manera de funcionar del Comitè: ara és més participatiu amb la resta de treballadors. Abans eren els membres del Comitè els que decidien autònomament però ara abans de prendre certes decisions, sobretot si ens afecten a tots, ens ho comuniquen. Entre el Comitè del Zoo i les direccions sí que puc dir que hi ha una comunicació fluida perquè fan reunions setmanalment, un parell o tres almenys.

- El Zoo imparteix formacions freqüents als seus treballadors sobre aspectes corporatius? Per exemple, sobre el funcionament i característiques del Zoo Club o sobre els canvis que suposarà el ZOOXXI?

No, de res. Respecte al nou projecte de Zoo, el director i els encarregats es van reunir amb nosaltres per explicar-nos els canvis que hi hauria però no vam rebre cap formació com a tal.

La crisi:

- Segons la teva opinió, quins són els motius principals que han provocat aquesta crisi?

Ha estat provocada per tres factors: la mala gestió de l'Ajuntament amb el Zoo de Barcelona, que l'ha abandonat, els atacs dels animalistes i la poca contundència del Zoo en les seves actuacions.

Des de fa molt de temps que els animalistes ens estan atacant i, a més, és una tendència que s'està posant molt de moda. Tot i que tenen una part de raó en el seu discurs en relació amb el benestar animal i la lluita per evitar certes accions, com per exemple les corregudes de toros, que sí que comporten maltractament animal. Si ningú els fes cas ni els donés veritat- perquè realment molts d'ells no són ni biòlegs ni experts- el problema amb els animalistes no hauria arribat tan lluny. El problema està en que el mateix Ajuntament està format per gent que es declara animalista però que no té cap mena de formació ni coneixement sobre els animals i la funció del Zoo, per tant, decideixen sobre un tema que desconeixen. Per tant, hi ha una sèrie de persones que tenen el poder sobre el Zoo i que volen acabar amb una institució centenària, la qual fa una funció molt clara i molt positiva.

Sempre es pot millorar, això és innegable, però plantejar la possibilitat de tancar el parc utilitzant el maltractament animal com a justificació és un atac massa dur. I a més si això implica posar en risc la feina de moltes persones i la fi d'una institució tan important a Barcelona com és el Zoo. Per tant, per part de l'Ajuntament l'error és aquest: haver donat molta més veu a aquest col·lectiu que al mateix Zoo. En els últims anys hi ha hagut naixements d'espècies molt importants, introduccions d'animals que estan en perill d'extinció i per part del govern municipal no es deia res, no es publicava enllloc, ni a les notícies, ni als diaris...

- I el Zoo no podia fer res davant de tot això?

Pensa que el director del Zoo el tria l'Ajuntament, per tant, ell està lligat de mans i peus. No sé quines opcions té el Zoo per ell mateix de publicar notícies i publicitar-se d'una manera o d'una altra. Però després de les últimes eleccions municipals de maig de 2019, la configuració de l'Ajuntament de Barcelona ha canviat una mica, l'alcaldessa segueix sent Ada Colau, de Barcelona en Comú Podem (un partit

d'ideologia animalista) però alguns tинents alcaldes sон del PSC. Per part seva hem notat molta m茅s involucraci贸, fa poc hi ha hagut un naixement i el primer que s'ha fet ha sigut anunciar-ho p煤blicament, quan abans d'aquestes eleccions s'amagaven aquest tipus de coses. Si neixen animals 芦s perqu茅 no estan tan malament, quan els animals no estan b茅 no neix res. Per tant, en aquest sentit hi ha hagut un canvi. Per芒 encara avui dia, quan hi ha naixements, tu com a treballador no pots dir res a l'exterior, no pots fer fotos ni publicar-ho a les teves xarxes socials. Nom茅s es pot fer p煤blic quan l'Ajuntament d贸na permis.

Pel que fa a la direcci贸 del Zoo, haurien d'haver escoltat els seus treballadors, plantejar-se si els hi convenia treure aquest tipus de not铆cies i trucar a la premsa perqu茅 els escoltessin a ells directament. En definitiva, agafar les rendes de la situaci贸. Tenint en compte com estan les coses ara mateix, no s'hauria d'amagar res. Sempre que es donin circumst脿ncies positives al Zoo, com sон els naixements, s'hauria de fer p煤blic al moment. De la mateixa manera que sempre que hi ha morts d'animals surt a les not铆cies, s'hauria de fer el mateix amb les bones not铆cies.

- Respecte al malestar dels treballadors pel projecte ZOOXXI...

S'ha de reconeixer que el Zoo va aconseguir "algo" molt important com era evitar el tancament del Zoo, que era el primer que volien els animalistes. Per tant, no t茅 res a veure el que tenim ara amb el que es demanava en un principi.

La preocupaci贸 sobretot ha vingut per la reducci贸 d'animals que suposa el nou projecte: si treuen animals hi ha una reducci贸 important del volum de feina i, per tant, no necessites tan personal. Al Zoo hi ha personal fixo que s'ha de recol-loquin en llocs de treball com sigui i aquesta part de l'equip els hi fa por que els recol-loquin en llocs de treball que no corresponen a la seva formaci贸, ja que el Zoo porta altres fraccions com p脿rquings o grues. Pels que no som fixes la preocupaci贸 芦s encara m茅s gran perqu茅 si sobra personal fixo, llavors quin futur tenim en el Zoo els no ho som? 芦s un patiment bastant important i sempre tenim aquesta por.

- Però tot això són hipòtesis, rumors... Cap directiu ha vingut a comunicar-vos que serà això el que realment passarà?

No, de fet ens venen la idea contrària i ens diuen que crearan més llocs de feina perquè obriran línies d'investigacions... Coses que no estan massa clares. Però al final el que compten són els números, i nosaltres no som idiotes i els números no surten. Si tu treus "x" nombre d'animals, evidentment i per lògica, sobren "x" nombre de persones. I per molt que els enviïs a fer una altra feina ja no estaran fent la seva que és cuidar animals, pel que estan formats i preparats. La sensació que tenim en general és que no estan sent transparents, que ens venen un discurs per tranquil·litzar-nos.

La Comunicació de Crisi i els treballadors:

- En algun moment el Zoo va comunicar als treballadors de manera oberta i transparent que estava en crisi?

Quan jo vaig entrar al Zoo ja es percebia una mica la crisi i la gent en parlava. Però, personalment, no crec que es fes cap mena d'acció per comunicar que realment hi havia una crisi. Pel que vaig anar veient, el personal estava molt cremat i es parlava d'un canvi però no d'una crisi com a tal. Per part de direcció es culpava molts als animalistes i els factors externs però no miraven els seus propis errors... No ho sé... Segons la meva opinió, crec que tot va anar tard i de primeres ja no es va enfocar com tocava.

- En relació amb els rumors, els treballadors no podeu confirmar-los o desmentir-los amb el vostre responsable?

El nostre responsable és cuidador com nosaltres i moltes vegades no té més informació de la que ja sabem. Si volem saber certs tipus de coses sempre ens hem de dirigir al Comitè.

- Els treballadors considereu que el Zoo us ha defensat de manera ferma davant la mala opinió pública respecte a la vostra feina?

Aquest és un tema complicat. Quan jo vaig començar a treballar en zoos, ara fa 10 anys, era un orgull treballar en una institució així. Quan la societat es va començar a plantejar si era ètic tenir animals tancats la visió positiva del cuidador d'animals va canviar. Per part de direcció, sí que ens han dit internament que ens defensen i que ens donen tot el seu suport però de cara cap en fora ens hem sentit molt desprotegits perquè la manera que té de veure'ns la societat actual és com a uns maltractadors d'animals. Tenim casos de treballadors que són pares i que a l'escola els seus fills han sentit com els hi deien que els seus pares treballaven en una presó d'animals i que en la seva feina es maltractaven els animals.

- A través de quins arguments podeu defensar l'exhibicionisme d'animals?

El més important a tenir en compte és que la gent necessita veure de primera mà les coses per conèixer-les i estimar-les. Està molt bé veure un documental però si tu vas al Zoo gaudeixes dels animals, d'entendre'ls, de com es comuniquen, es mouen, mengen i interactuen.

Per altra banda i també molt important, un Zoo no es manté sol. Necessita unes fonts d'ingressos molt grans per mantenir-se, per tant, hi ha d'haver una venda d'entrades. Després, no sé quin mal fa el fet de tenir un parc obert en el qual la gent pugui estar i passejar-hi mentre veu els animals, perquè els animals ja estan allà tancats igualment per les tasques d'investigació, recuperació, etc. Als animals la presència humana no els hi fa mal i s'acaben acostumant. També t'he de dir que si fos pels treballadors, el Zoo estaria tancat al públic i només ens dedicaríem a cuidar els animals perquè així no hauríem d'aguantar a la gent, però també entenem el dret de la gent a conèixer els animals i que el Zoo necessita uns diners per mantenir-se.

Ja personalment, tots els meus records de la infància estan vinculats al Zoo, jo al·lucinava veient els animals, treure'ls-hi als nens això em sembla horrible.

7. 2. Anexo 2: Transcripción de la entrevista a una miembro de la Plataforma ZOOXXI (Fundación Franz Weber y LIBERA!)

24/02/2020

Persona entrevistada: Rosi Carro

Cargo: miembro del Comité Científico de ZOOXXI

- ¿Por qué consideran que era necesario que el Zoo de Barcelona se renovara?

El Zoo de Barcelona, como los zoos en general, llevan arrastrando un pasado colonialista en el que los animales son utilizados para su exhibición y para el recreo de unos seres humanos que quieren verlos porque no les encuentran en sus territorios. Aunque los zoos argumentan que han cambiado y que ahora se dedican a la conservación, a la educación y a la investigación, en realidad, cuando ves de primera mano cómo funcionan y lo que pasa con cada uno de los animales que allí albergan, te das cuenta de que es un discurso de puro marketing y que la realidad dista mucho de este discurso. Entonces, nosotros como entidad animalista creemos que los animales tienen que disponer de unos derechos básicos y, por lo tanto, lo que tenemos que hacer es dar respuesta y solución a los animales que están en los zoos, a la vez que damos una respuesta a los animales que están en la naturaleza y que están en peligro. Esto es lo que intentamos proteger a través de la plataforma de ZOOXXI.

- ¿Están de acuerdo con las propuestas que se han aprobado finalmente en el proyecto ZOOXXI o hubieran añadido o cambiado algún tipo de acción?

En el Ayuntamiento, el día 3 de mayo de 2019, se aprobaron dos cosas: la modificación de la Ordenanza de Protección Animal, en la cual estamos 100 % de acuerdo porque el texto lo redactamos nosotros. Esta fue una normativa que se configuró mediante un proceso de iniciativa ciudadana, con unas enmiendas que se

hicieron públicas, por lo que todo el mundo que quiso- asociaciones, universidades, grupos de investigación... - pudo hacer sus enmiendas. Y el resultado fue un texto en el que estamos de acuerdo totalmente porque lo redactamos nosotros.

Por otro lado, se aprobó ese mismo día un plan estratégico elaborado por la dirección del Zoo con el que no estamos de acuerdo porque es un plan que, en apariencia, podría parecerse a lo que defendemos nosotros pero en la aplicación práctica sigue teniendo muchas referencias a los antiguos zoos, aunque sí ha incorporado algunas novedades. En este sentido, lo que demanda ZOOXXI es que este Plan Estratégico se adecue a la Ordenanza que está poniendo en acción la plataforma ZOOXXI, sobretodo porque una ordenanza significa que hay ley y, por tanto, tiene un rango superior de aplicación que un plan estratégico.

- ¿Tienen planeada acciones públicas para dar a conocer el nuevo modelo de ZOOXXI?

Las acciones públicas que estamos haciendo actualmente son para que la Ordenanza se aplique. Por ejemplo, hace unos días, sacamos un artículo que se difundió a la prensa que anunciaba el nacimiento de una jirafa que, debido a sus características, no cumpliría con la Ordenanza de ZOOXXI. Por lo tanto, no es tanto el darnos a conocer como plataforma a la ciudadanía- porque nosotros como plataforma que ha nacido de una iniciativa ciudadana, este objetivo ya estaría cumplido- sino que ahora todas las acciones están enfocadas a que se produzcan todos los cambios para que la Ordenanza se cumpla. Ahora tenemos una herramienta (haciendo referencia a la Ordenanza) que antes no teníamos y que ahora hay que cumplir.

- ¿Cuáles serán, entonces, los principales canales de comunicación entre ZOOXXI y la ciudadanía?

Cuando hicimos la recogida de firmas teníamos una oficina destinada a todo lo que era la logística de la recogida de firmas: teníamos un local habilitado con mesas informativas, pliegos, información para que la gente supiera lo que era la iniciativa

ciudadana... Una vez conseguimos estas firmas, ya dejamos esta sede que era un local abierto a la calle y ahora tenemos una oficina de trabajo que también está abierta al público. Y el otro canal importante serían las redes sociales.

- ¿En qué grado considera que el Ayuntamiento de Barcelona ha estado dispuesto a escuchar a las asociaciones animalistas: poco, suficiente o mucho?

Justamente, nosotros utilizamos este mecanismo de participación ciudadana a través de firmas en un momento en que el reglamento de participación ciudadana se estaba modificando y entonces, nos encontramos en medio de un reglamento de participación ciudadano antiguo que se tenía que combinar con el nuevo que se estaba gestando. Por lo tanto, no es tanto que la comunicación con el Ayuntamiento fuera fluida o no, sino que nos encontramos como pioneros de un nuevo reglamento y tuvimos que hacer las cosas un poco “sobre la marcha” de la mano del Ayuntamiento. En este sentido, con todos los tropiezos que puede haber cuando haces algo nuevo, al final la cosa se fue desarrollando correctamente.

Lo que pasa ahora con la nueva lista aprobada que configura el actual gobierno a raíz de las últimas elecciones municipales, es que el Zoo y todo lo que es bienestar animal ha cambiado de regiduría, ahora lo lleva el PSC con Laia Bonet y sí que es cierto que con esta regiduría no estamos teniendo una buena comunicación. De hecho, el PSC votó en contra de la propuesta de la Plataforma ZOOXXI, entonces tenemos un desacuerdo constante con este partido, hasta el punto que nunca nos ha recibido. El PSC no sabe ni lo que es la iniciativa ciudadana. Además, en la historia del gobierno municipal de Barcelona predomina la gobernanza del PSC, por lo tanto, en realidad él es el gran culpable de la situación lamentable de los animales en el Zoo de Barcelona. Este partido tiene una visión que la ha demostrado con su gestión y ahora mismo hay problemas de comunicación en este aspecto. Pero bueno, nosotros tenemos una herramienta legal y el PSC la tiene que cumplir por más o por menos que le guste la idea.

- Entonces, a pesar de estos percances, se podría concluir que la iniciativa ciudadana ha sido un éxito.

Ha sido un éxito mucho más de lo que puede parecer a primera vista. Hay que decir que todas las organizaciones internacionales de zoos y acuarios escribieron centenares de cartas al Ayuntamiento de Barcelona para que retiraran la iniciativa de ZOOXXI. De hecho, la organización internacional de zoos y acuarios trasladó su sede de Suiza a Barcelona para intervenir en un proceso de participación ciudadana sobre un zoo que es público, por lo tanto, es la ciudadanía la que tiene que decidir en qué se transforma. Este no es un hecho menor. En un momento en el que la gente estaba pidiendo un cambio de paradigma, esto no gusta a las instituciones internacionales.

Con estos hechos te das cuenta de que los zoos están organizados de una manera muy articulada porque los animales son su capital, funcionan a través de la reproducción y del intercambio de animales. Entonces, perder un zoo significa que pierden este capital de animales, son animales que pierden para esta cría e intercambio constante. En este sentido, los zoos viven de no introducir animales a la naturaleza, por esto, uno de los cambios principales que propone ZOOXXI es que el Zoo se dedique a proteger hábitats y si el hábitat al que hay que proteger necesita la reproducción de especies para su conservación entonces el Zoo puede ser útil criando esta especie en cautividad, pero única y exclusivamente cuando estos animales se pueden reintroducir en un hábitat formando parte de un proyecto de conservación.

Nosotros, en el texto de la Ordenanza no decimos de salir de la Asociación Europea de Zoos y Acuarios, pero sí decimos que se mantenga la independencia entre las organizaciones que forman parte de ella y que cada zoo decida qué hacer con sus animales para que no sean víctimas de estos intercambios continuos.

- En este sentido, ¿Cómo cree que consiguen las asociaciones animalistas y ZOOXXI que sus propuestas e ideas lleguen con éxito a la ciudadanía de Barcelona y al Ayuntamiento?

Tenemos que partir de la base de que Barcelona es una ciudad muy concienciada. Sus ordenanzas son pioneras en muchos aspectos y de hecho, dentro de todos los partidos, hay un regidor que es animalista. Podemos discutir más o menos sobre las características del modelo, pero estamos de acuerdo en que hay que proteger a los animales. Es un enfoque que varía, pero hay una preocupación genuina por los animales. Yo, por ejemplo, cuando estaba en la calle haciendo la recogida de firmas me encontraba con los dos polos opuestos: gente que me decía que el Zoo tenía que cerrar y otra que decía que no porque disfrutaba viendo los animales en el Zoo. Pues a estos dos polos opuestos les poníamos de acuerdo cuando les explicábamos la propuesta porque hay una sensibilidad muy grande. La gente quiere ideas nuevas, enfoques nuevos a los que sumarse con una esperanza de que realmente se puedan cambiar las cosas para el bien de la vida en este planeta. Además, el cambio que proponemos es bastante razonable y sensato, pues no cuesta nada sumarse.

- Respecto al apoyo ciudadano, ¿a qué se debe el éxito conseguido? Teniendo en cuenta que superaron el mínimo de firmas exigidas por el Ayuntamiento en menos tiempo del que se solicitaba. ¿Por qué canales anunciaron la recogida de firmas?

La recogida de firmas se hizo hace un par de años. Hicimos equipos por distritos y la gente salía a recoger firmas con un peto de ZOOXXI. Teníamos stands muy pequeñitos y destacábamos mucho que no queríamos el dinero de la gente, si no la firma. Ya teníamos la experiencia de la recogida de firmas en contra de las corridas de toros y aprovechamos toda esta experiencia. Se inscribieron unos 200 fedatarios, que son gente que ha recibido formación para la recogida de firmas y para explicar el modelo. Nos distribuimos por todos los distritos de Barcelona con un coordinador por cada equipo. La gente estaba súper motivada y a la que podía salir a la calle. La recogida de firmas la anunciamos por las redes sociales pero antes hicimos como una especie de "puesta de largo" en la Plaza Sant Jaume. Pusimos una carpa bastante grande, convocamos a la prensa y este fue el pistoletazo de salida.

7. 3. Anexo 3: Transcripción de la entrevista a Ana María Enrique, experta en Comunicación de Crisis

24/03/2020

Persona entrevistada: Ana María Enrique

Cargo: académica e investigadora de la Universidad Autónoma de Barcelona especializada en Comunicación Empresarial e Institucional y Comunicación de Crisis. Ha publicado distintos artículos sobre este ámbito en revistas científicas.

Previamente a la realización de la entrevista con la especialista en Comunicación de Crisis, Ana María Enrique, se le introdujo el contexto sobre la situación del Zoo y los diferentes factores que han provocado que esté en crisis, con el fin de que pudiera dar respuestas aplicadas y ajustadas al caso concreto de esta institución.

Comunicación de Crisis:

- ¿Cómo puede el Zoo utilizar la comunicación de manera eficiente para salir con éxito de esta crisis?

El problema que tiene el Zoo no es solo un problema de comunicación, sino de actividad empresarial pública. En estas situaciones la comunicación no es la panacea, no puede resolver un problema de administración y gestión de empresa. Lo que sí que puede hacer esta disciplina es que, en cuanto se da una situación normal de actividad en la que los objetivos se alcanzan pero llega un problema y se bloquea esa actividad, funciona como una herramienta eficiente para afrontarlo y salir de esta situación. La comunicación da soluciones en términos de posicionamiento y de imagen si el resto de actividad empresarial sí que funciona y plantea qué estrategia podemos aplicar para cambiar esa imagen u opinión negativa que estamos teniendo con nuestros stakeholders.

En el caso del Zoo, no hay nada peor para una empresa que tener un contra grupo que está denunciado tu práctica. Si tienes que luchar contra algo tan fuerte y además en una sociedad que cada vez es más activista, es muy fácil que el consumidor o usuario se ponga del lado de este contra grupo. En mi opinión, en el Zoo hay temas que no se han sabido trabajar, como son los relacionados con la educación y el conocimiento para los niños, porque realmente este es el motivo que moviliza a todas las familias a ir un día al zoológico.

El Zoo se tiene que gestionar desde la vertiente de que todo lo que hace está al servicio de la educación del niño. Por lo que yo percibo respecto a otros zoos y en otras ciudades, veo muy claro que están dedicados a la formación de los niños y de los visitantes, de la educación, y este aspecto en el Zoo de Barcelona es una cuestión más lúdica que no formativa. Yo creo que, quizá, o no ha interesado des del Ayuntamiento o no se ha sabido vender desde la gente que gestiona el Zoo. No han sabido encontrar este territorio para poder avanzar y vender esta idea, es un tema de idea empresarial.

- ¿Teniendo en cuenta todo lo anterior y en el caso del Zoo, qué parte de su Plan de Comunicación de Crisis cree que tendría que ser la más sólida para superar esta crisis con éxito?

Para empezar, un Plan de Comunicación de Crisis tiene que ser sintético porque es un documento ejecutivo que las empresas tienen que tener muy por la mano para actuar rápido. La parte más sólida tienen que ser la de las estrategias. Tal y como estás enfocando tu trabajo, tienes que poner la mirada en el cómo, es decir, en cómo vamos a asumir los objetivos que nos hemos planteado en el plan. Este “cómo” tiene dos vertientes; la parte a la que yo llamo más “filosófica”, que se centra en cómo voy a responder, si vamos a callarnos, si vamos a negar o vamos a asumir la responsabilidad; y la otra parte es la operativa, que son los canales de comunicación, es decir, las herramientas que tenemos para llegar a cabo esta estrategia y estos mensajes.

En toda estrategia hay tres elementos muy importantes: la identificación de los públicos, la idea clave en la que nosotros nos vamos a centrar, la cual funciona como el mensaje que queremos lanzar, y las acciones que vamos a desarrollar para conseguirlo. La idea del mensaje filosófico es muy importante porque es el que se va a tener que vincular a través de todas las herramientas y tiene que quedar plasmado en todas las informaciones y comunicados. El mensaje es la base de todo argumentario.

De este modo, la elaboración de las estrategias es el plato fuerte del plan y la parte más difícil. En este punto, te tienes que servir de los autores de referencia y de cuáles son las estrategias que plantean. Tienes que escoger unas cuatro o cinco con las que más te sientas identificada y seguir la que sirva ante situaciones de este tipo. Hay estrategias como la del silencio o como la de la negación, pero también existen otras como ser proactivo. Por lo tanto, tú tienes que decir que ante esta situación de crisis, tu sugerencia es que se apueste por esta u otra, así como el modo de aplicarla. Se tiene que establecer como una especie de protocolo. A las estrategias le siguen los canales. En este punto, se tienen que identificar los posibles canales que existen en la empresa y cuáles va a usar para esta crisis en concreto: “esto es lo que tenemos pero para esta crisis lo utilizamos así”. Entonces, es como una ficha que tiene dos partes: la que dice lo que a mí me va a servir y la parte aplicada.

- ¿De qué maneras puede el Zoo mejorar la relación con sus públicos a través de la comunicación?

Es importante que en el momento de definir cada stakeholder se responda a la cuestión de “qué espera cada uno de ellos de la organización”, es decir, el usuario o consumidor espera de nosotros que podamos ofrecer un u otro tipo de servicio concreto. Esto marca mucho los objetivos y la relación que tenemos que mantener con nuestros públicos. Aunque hay que diferenciar entre la identificación de todos los stakeholders de la organización y la identificación de aquellos públicos prioritarios para el plan de crisis de esta situación concreta.

La clasificación de los públicos depende de cada organización, aunque yo soy más partidaria de identificar los públicos por el nombre del colectivo y no como internos o externos porque son términos relativos que dependen de cómo la empresa considere la relación con sus diferentes públicos. Por ejemplo, ¿Los accionistas son público interno? Depende de cómo lo mires, ya que, gracias a ellos un negocio puede continuar con la gestión de una empresa. Entonces, en este sentido, sí que podrían considerarse como internos. Pero otra organización dirá que, aunque inviertan en la empresa, no se encuentran integrados en su actividad diaria y, por ello, son públicos externos.

Estrategias:

- *¿Cuál es la estrategia más eficaz para que el Zoo revierta la mala opinión pública?*

Yo creo que aquí se debe optar por varias estrategias, aunque la principal es dar la cara. Esto es asumir la responsabilidad y querer dar a conocer a toda la ciudadanía y a los activistas la labor que hace el Zoo, que está muy basada en la ciencia y la educación. En este punto, hay dos ámbitos que se deberían trabajar, que están relacionados con la tarea de dar a conocer los ecosistemas y el de la educación en los que se centra el Zoo. Es decir, deben comunicar que el Zoo está al servicio del conocimiento y de la formación de nuestros niños y niñas. El objetivo principal es dar a conocer las características y la naturaleza de este servicio y servirse de todas las cuestiones científicas e informativas. El Zoo no sabe comunicar todo lo que realmente es, entonces se tiene que intentar diluir todo este desconocimiento que hay. Una vez se dé a conocer todo lo que hace el Zoo, se podrá posicionar como un ente científico y de aprendizaje, y no solo para los niños, sino también para toda la población barcelonesa.

- *¿Cuál es la estrategia más eficaz para “contraatacar” a las campañas que las ONG pueden hacer contra las supuestas malas prácticas de las empresas?*

La respuesta se debe de incorporar en la comunicación de la empresa pero siempre en positivo, nunca en negativo. Te pongo un ejemplo: la policía siempre ha sido un órgano de nuestra sociedad que se ha visto como la autoridad, que no nos hace mucha gracia porque parece que no tiene empatía, pero des del punto de vista de redes sociales y de comunicación incorpora el mensaje de que está al servicio de la sociedad y da consejos sobre cómo actuar. Con todo esto, ha conseguido que empiezemos a ver a este órgano “con más simpatía”.

¿Qué haría yo en el caso del Zoo contra los activistas? Pues aprovechar el hecho de que está formado por personas que aman a los animales, que están allí para intentar protegerlos y conservarlos. Tienen que ensalzar esta parte bonita que hay en la identidad del Zoo pero sin enfrentarse a los activistas porque van a entrar en un debate en el que nunca se van a poner de acuerdo. La respuesta efectiva es ensalzar lo bueno que haces, es una base de las relaciones públicas y la manera de ir acallando voces. Lo que jamás haría es una réplica contra este grupo porque tienen todas las de perder. Pero sí que debe de existir un argumentario para cuando nos ataquen directamente sobre lo bueno que hacemos y el servicio que prestamos a la sociedad y, a partir de ahí, que la gente juzgue.

Por lo tanto, se resume en ser proactivos, intentar de alguna manera responsabilizarse o dar a conocer lo que somos, no callarnos, no transferir responsabilidades- por ejemplo, al Ayuntamiento- y ganar terreno en la comunicación, que es el campo de batalla.

- El modelo de ZOOXXI ya está aprobado y se va a tirar adelante. Aunque sus equipos están disconformes con él, ¿Considera que sería más beneficioso para la imagen del Zoo empezar a comunicar él mismo el nuevo modelo desde un enfoque positivo?

Por supuesto, lo que tú estás planteando es de sentido común. Y dirás: ¿Cómo es posible que haya personas que no lo vean? Pues es así. Hay gente que está obcecada con su visión, en este caso, en un modelo de zoo determinado. El nuevo modelo de

Zoo les ha venido por una vía legal o presupuestaria, por lo tanto, deberían centrarse en comunicar bien lo poco que tienen.

Comunicación interna:

- ¿A través de qué acciones el personal de una empresa puede sentirse protegido y reconocido por sus equipos directivos?

Es importante que se ensalce el trabajo que hacen las personas que trabajan en el Zoo, ya que es un personal formado que de alguna manera ama a los animales, porque de otra manera no estaría ahí. Yo creo que tienen un problema de identidad, no han sabido plasmar ni escribir qué son, cuál es la cultura organizacional del Zoo, qué tipo de gente es- gente que quiere a los animales, que lo último que haría es hacerles daño, que cuidan a las especies y nos las traen a Barcelona para que los niños puedan conocerlas-. Por lo tanto, es un problema de imagen que deriva de un problema de identidad y de definición de qué es esta organización.

El problema principal con este aspecto también es el de la identidad corporativa. Hasta que los propios gestores y las personas que toman las decisiones estratégicas no se crean lo que son, al servicio de lo que están, que están haciendo un bien para la humanidad y trabajando estas cuestiones des del ámbito científico, no van a ser capaces de trasladarlo a los empleados. En el momento en que ellos se lo crean, tendrían que coger a todos los empleados y convocar un meeting, hacer una acción conjunta, establecer canales y reuniones transversales y horizontales. Decirles que van a ser siempre los primeros en estar comunicados sobre cualquier cambio o investigación que se trabaje desde ahí.

¿Cómo van a motivar a los empleados si tiene un problema de identidad? La identidad y la cultura organizacional van de la mano y hasta que tú no trabajes “la parte del sistema nervioso” de la empresa no hay nada que hacer, es una “cuestión vertebral”. Por lo tanto, si quieren que empiece a cambiar esta visión que tenemos del Zoo, que empiecen trabajándolo desde dentro, consiguiendo motivar a los empleados y que

vean con entusiasmo el nuevo modelo de parque. Hasta que no consiguen esto desde dentro será muy complicado conseguirlo de cara hacia fuera.

- ¿Cómo se puede evitar o disminuir los rumores en el si de las plantillas?

Siendo lo más transparentes posibles, lo más claro en las comunicaciones, utilizando un lenguaje que sea entendido por todos los trabajadores, des del científico hasta el personal de limpieza. Todos los problemas que tú estás observando en el Zoo son problemas de gestión de recursos humanos ligados también a la comunicación porque seguramente no han sabido comunicar la información correctamente debido a una falta de canales efectivos. Por supuesto, en el ámbito de la comunicación interna hay que hacer un replanteamiento de cómo están comunicando hasta el momento: ¿Hacemos encuestas de clima laboral?, ¿Tenemos buzones de sugerencias?, ¿Existen canales solo verticales de comunicación o también hay horizontales? Si en todo esto hay una carencia, aparecerán los rumores.

Pero, en cambio, si son transparente, tanto para lo bueno como para lo malo, y les dicen a los equipos como son las cosas realmente y de manera oficial, ya no hay rumor que valga. No hay mejor medicina en comunicación que ser transparente, honesto, humilde y empático, para mí estas son las cuatro claves. Cuando alguna de estas falla, hay un problema.

El desarrollo de la crisis:

- Ante el estallido de una crisis, ¿Cuál es la primera acción que una empresa tiene que llevar a cabo?

En este caso, lo primero que hay que hacer es investigar y ver porque nos están atacando. Una vez se aprobó ZOOXXI, lo que tendrían que haber hecho es trabajarla a nivel comunicacional para transmitirlo a la ciudadanía. Apesar de que no les guste, tienen que seguir adelante, pensar en que tienen un equipo detrás que depende de

ellos y de su trabajo y que tienen que seguir con la actividad. Por lo tanto, vamos a comunicarlo, vamos a ganarle el pulso a la comunicación por nuestra parte.

Han tenido un problema de dar a conocer porque no han querido dar a conocer. Como a lo mejor estaban tan mosqueados por la nueva situación no le han dado importancia al hecho de comunicar nada. La comunicación es una herramienta muy eficaz y eficiente siempre que la podamos poner al servicio de la gestión empresarial y en el Zoo parece que han pasado de ella. A parte de tener una crisis de comunicación, tienen una crisis empresarial y partiendo de esta base es muy difícil trabajar una crisis.

- ¿Qué acciones tienen que emprender las empresas para ser ellas las portavoces de sus propias crisis y evitar que lo sean actores externos, como los medios de comunicación o las ONG?

Llevar el control de la comunicación en su totalidad es imposible pero sí que hay que ser muy proactivos y comunicar todas las cosas buenas que hace la empresa. La gente no tiene que enterarse por los medios de comunicación de lo que pasa en el Zoo, lo tienen que decir ellos mismos primero y no el periodista. Tienen que hacer comunicados de prensa, ruedas de prensa... Llevar ellos la iniciativa. La necesidad del Zoo es un manual de crisis reactivo porque lo que hay que hacer es ser reactivos.

- ¿Qué puede hacer autónomamente una institución como el Zoo ante una crisis si las acciones que lleva a cabo tienen que estar supervisadas y aprobadas por un órgano superior, en este caso, el Ayuntamiento de Barcelona? ¿Debería desobedecer al Ayuntamiento y llevar las riendas de su propia comunicación?

En el caso de tu proyecto, como es una propuesta tuya puedes ponerte en este supuesto. Entonces, puedes decidir que el Zoo tiene la capacidad de gestionar su comunicación. A lo mejor la realidad no nos lo podría permitir, pero ya lo veríamos. Como el proyecto es un supuesto tienes la libertad de decidir lo que tú creas más conveniente para la empresa.

- ¿Qué tienen que hacer las empresas para establecer una comunicación beneficiosa con otras instituciones?

Lo que hay detrás de este tema es una tema de personas. No sabemos lo que hay detrás y no sabemos si hay un tema de que, por ejemplo, el director no se lleva bien con la persona que reporta con el Ayuntamiento. Aquí puede haber temas personales o laborales de conflicto que la comunicación a veces no puede solucionar. Muchas veces los problemas de comunicación son una cuestión de conflictos personales, pero si hay predisposición para resolver estos conflictos podemos utilizar la comunicación para ponerla al servicio de nuestras relaciones y que las cosas se hagan mejor. Pero si no hay voluntad, no hay comunicación que valga.

- Y después de la crisis, ¿Existen algunas prácticas diarias o frecuentes que la empresa tiene que realizar para evitar verse de nuevo en una situación problemática?

Una vez terminada la crisis, hay que hacer una investigación sobre cuál es la percepción y la imagen para saber si estas han sido afectadas negativamente. En función de estos resultados es cuando puedes ver si tienes un problema de comunicación con tus stakeholders y establecer herramientas para recuperar o mejorar la relación con ellos. Por ejemplo, puedes establecer protocolos con base en las cosas que se han hecho bien y las que se han hecho mal y que estos se incluyan en un nuevo Plan de Comunicación de Crisis.

En el Plan de Superación de Crisis puedes poner lo que tú harías después de la crisis: sobre qué tendríamos que pensar, en medir las prevenciones, valorar los programas que la empresa ha hecho de información y difusión, hacer publicidad o no, etc. Simplemente, dejar constancia de que podemos hacer todo esto.

7. 4. Anexo 4: Modelo de entrevista con el Departamento de Comunicación del Zoo de Barcelona (B:SM)

Esta entrevista no se pudo realizar por causas ajenas a la autora de este proyecto.

La Comunicació Corporativa interna i externa:

- Quins són els objectius de Comunicació del Zoo? A partir de què s'han fixat?
- El Zoo de Barcelona distingeix entre els dos tipus de comunicació: interna i externa?
- Què fa el Zoo en matèria de Comunicació Interna (gestió de la cultura i imatge corporativa, elaboració de publicacions o comunicats interns, gestió de la intranet, revista corporativa...)?
- El Zoo de Barcelona considera que té una imatge pública sòlida i comunicable?

El Departament de Comunicació:

- Quina relació existeix entre del Departament de Comunicació de B:SM, responsable de la Comunicació del Zoo, i l'Ajuntament de Barcelona? Quines tasques duu a terme cada un en matèria de Comunicació?
- Com està organitzat el Departament de Comunicació (personal, jerarquies, tasques...)?

Públics:

- Quins són els principals públics del Zoo, tant interns com externs?

- Quins són els principals canals de comunicació a través dels quals el Zoo es relaciona amb els seus públics?
- El Zoo disposa de mecanismes per avaluar la reacció que tenen els seus públics amb relació als missatges que transmeten? Per exemple, preguntar als empleats si en algun aspecte els agradaria haver obtingut més informació o aclariment.
- Quina relació manté el Zoo amb les principals associacions del sector zoològic? (WAZA, AIZA, EAZA...)

Associacions animalistes, reputació i RSC:

- El Zoo de Barcelona considera que actualment gaudeix d'una bona reputació?
- El Zoo de Barcelona utilitza eines per avaluar la seva reputació en determinats moments (consulta amb els treballadors/ pluges d'idees sobre com aplicar en el dia a dia els valors de l'empresa, grau d'implicació en les causes socials que interessen als seus públics, etc.)?
- El Zoo de Barcelona duu a terme tasques de Responsabilitat Social Corporativa? Les comunica (les fa arribar als seus públics)
- En quina mesura considera que les associacions animalistes i els mitjans de comunicació alteren la reputació i imatge del Zoo entre la societat barcelonina?

Comunicació de crisi:

- El Zoo disposa d'un Pla de Comunicació de Crisi actualitzat i revisat?
- El Departament de Comunicació ha accionat alguna estratègia comunicativa concreta per mitigar la crisi?

- En quin moment el Zoo de Barcelona comença a actuar per combatre la crisi que pateix actualment?
- Existeix un organisme com el Comitè de Crisi encarregat de planificar, gestionar i supervisar la crisi? Quins perfils professionals integra?
- Quin considera que és el públic prioritari de la crisi actual del Zoo?
- Com s'està gestionant la crisi amb relació al públic intern, és a dir, als treballadors (Comitè Zoo Barcelona), és a dir, obtenen seguiment de com s'està desenvolupant la crisi, canvis ocasionats i el seu futur?
- Com s'està gestionant la crisi amb relació als mitjans de comunicació?
- Com s'està gestionant la crisi amb relació a les associacions animalistes (LIBERA!, Fundació Franz Weber...)?
- El Zoo ha assumit en algun moment responsabilitats morals com a estratègia per netejar la seva imatge?
- El Zoo considera que aquesta crisi s'ha comunicat principalment a través dels mitjans de comunicació o d'altres agents i no a través de la mateixa institució?

La situació actual del Zoo i el seu futur:

- Creu que els projectes de conservació, protecció d'espècies i col·laboració amb altres entitats zoològiques que duu a terme el Zoo no tenen suficient visibilitat entre la societat barcelonina? Com es podrien fer arribar al públic de manera més efectiva?

- La comunitat científica i organismes internacionals s'han pronunciat en contra d'algunes de les propostes de ZOOXXI perquè comprometen la conservació d'espècies en perill d'extinció i han remarcat la importància de l'existència dels zoos per preservar els ecosistemes. El Departament de Comunicació de B:SM no s'ha plantejat o no ha pogut servir-se del suport d'aquestes organitzacions per revertir la mala opinió pública sobre el Zoo?

7. 5. Anexo 5: Modelo de entrevista con el Departamento de Comunicación de Oceanogràfic de Valencia

Esta entrevista no se pudo realizar por causas ajenas a la autora de este proyecto.

- ¿Oceanogràfic dispone de un Plan de Comunicación de Crisis revisado y actualizado?
- ¿Este Plan de Comunicación se ha puesto en acción en las crisis que ha sufrido el acuario, como por ejemplo las denuncias por maltratos a animales o el incumplimiento de la legislación de los parques zoológicos motivadas por las ONG animalistas?
- ¿Me podría resumir muy brevemente las partes o contenido del Plan de Comunicación de Crisis?
- ¿Cómo es la comunicación que se establece entre Oceanogràfic y el colectivo animalista?
- ¿Cuál es la acción de comunicación que utiliza el acuario para responder a sus ataques?
- ¿Cuál ha sido la principal estrategia de comunicación que el acuario ha utilizado con sus públicos (tanto trabajadores como visitantes) en casos de crisis con el fin de mantener su imagen y reputación?

- ¿Qué canales de comunicación utiliza Oceanogràfic para comunicarse con sus públicos?
- Los años anteriores a que Avanqua tomara la gestión de Oceanogràfic fueron complicados y se registraron importantes pérdidas económicas. En relación con la Comunicación, ¿hay acciones eficaces que se realicen ahora y pero que antes no se hacían? ¿Cuáles?
- ¿Según considere usted, de las acciones de comunicación que desarrollan, cuál es la más potente para asegurar el éxito de Oceanogràfic- recordemos que en 2018 fue categorizado por TripAdvisor como el segundo mejor acuario del mundo-?

7. 6. Anexo 6: Modelo de entrevista con el Departamento de Comunicación de la Réserve Africaine de Sigean

Esta entrevista no se pudo realizar por causas ajenas a la autora de este proyecto.

- ¿Reserva Sigean dispone de un Plan de Comunicación de Crisis revisado y actualizado?
- ¿Este Plan de Comunicación se ha puesto en acción en las crisis que ha sufrido el parque, como por ejemplo las grandes inundaciones y las muertes de animales?
- ¿Me podría resumir muy brevemente las partes o contenido de este Plan?
- ¿Cuál ha sido la principal estrategia de comunicación que la Reserva ha utilizado con sus públicos (tanto trabajadores como visitantes) en casos de crisis con el fin de mantener su imagen y reputación?

- ¿Qué canales de comunicación utiliza Reserva de Sigean para comunicarse con sus públicos?
- ¿A pesar de la falta de apoyo por parte de la administración pública- ustedes han denunciado varias veces su inacción en relación con las inundaciones frecuentes- como pueden mantener un éxito de visitas tan grande en la Reserva?
- ¿Según considere usted, de las acciones de comunicación que desarrollan, cuál es la más potente para asegurar el éxito de la Reserva?
- ¿Asociaciones animalistas se han pronunciado alguna vez en contra del parque? ¿Cómo han respondido a sus ataques? ¿Por qué canales? / Si la respuesta es negativa: ¿Por qué cree que este colectivo no se ha posicionado en contra del parque?

7.7. Anexo 7: Análisis de las noticias publicadas por el Oceanogràfic de Valencia

Del 04 de diciembre de 2019, al 27 de febrero de 2020.

FECHA	TITULAR	CONTENIDO
27 de febrero de 2020	<i>Las morsas del Oceanogràfic se han integrado en el zoo de Hagenbeck</i> ²⁵⁵	La noticia anuncia el traslado de unas morsas a otro zoo como el primer paso dentro de un programa de europeo de reproducción y conservación de esta especie, impulsado por Oceanogràfic y con la colaboración de otros dos zoos. La información explica los primeros días de adaptación de las morsas al nuevo zoo y remarca que fueron acompañadas por sus dos cuidadores de Valencia, que les ayudaron a adaptarse.
24 de febrero de 2020	<i>Una técnica pionera detecta enfermedades respiratorias en</i>	Los problemas respiratorios son los más comunes entre los delfines y otras especies de mamíferos marinos. Los investigadores de Oceanogràfic, juntamente con otros equipos científicos externos, han desarrollado un aparato que, a través de la técnica de la espirometría, detecta fácilmente las enfermedades pulmonares sin invadir al animal.

²⁵⁵ Oceanogràfic Valencia. (2020, febrero 27). Las morsas del Oceanogràfic se han integrado en el zoo de Hagenbeck. *Oceanografic.org*. Recuperado de: <https://www.oceanografic.org/las-morsas-del-oceanografic-se-han-integrado-en-el-zoo-de-hagenbeck/>

	<i>delfines de manera rápida, eficaz y no invasiva</i> ²⁵⁶	La noticia detalla el desarrollo del estudio, los equipos que han intervenido y los científicos que han colaborado. También remarca que el estudio se ha publicado en una revista científica.
21 de febrero de 2020	<i>Ars Frumentaria aborda la sostenibilidad de la industria y el consumo del pescado</i> ²⁵⁷	La noticia explica el contenido de las charlas impartidas por expertos en pesca y alimentación sostenible, enmarcadas dentro del programa del III Foro Ars Frumentaria de la Universitat de València y el Oceanogràfic.
20 de febrero de 2020	<i>Envoltorios de comida, juguetes, residuos higiénicos y restos de material de obra en la playa de Las Arenas</i> ²⁵⁸	Escolares de una escuela pública valenciana han participado en la limpieza de la playa de Las Arenas de València y en la suelta de una tortuga organizada por la Fundación Oceanogràfic. La tortuga se había recuperado en el acuario después de ser recogida por una embarcación en Burriana. Los niños también recibieron un taller de sensibilización sobre el mundo marino impartido por los responsables de la Fundación.
19 de febrero de 2020	<i>Formando a formadores</i> ²⁵⁹	La noticia anuncia que “el Oceanogràfic amplía su acción de divulgación en campañas y proyectos en los que participan profesionales de la enseñanza o del turismo” y remarca que “la misión del Oceanogràfic de València va más allá de la exhibición de hermosas especies de animales”. La noticia hace un repaso de los cursos, talleres y formaciones que la Fundación ha impartido durante el mes de febrero con el fin de fomentar la divulgación científica, así como de transmitir el conocimiento científico sobre el medio marino a profesores y divulgadores para que estos también lo puedan difundir.
14 de febrero de 2020	<i>El Oceanogràfic inicia en Sagunt la campaña “La mar de tots”</i> ²⁶⁰	La noticia explica la realización de unas jornadas de concienciación, “La mar de tots”, sobre la sostenibilidad del medio marino en la que se impartieron talleres y actividades dirigidas a 14 colegios de la ciudad de Sagunto. La información detalla las características de las actividades realizadas y los nombres de los científicos que colaboraron.
14 de febrero de 2020	<i>Un programa de interpretación dinámica para explicar el mundo marino</i> ²⁶¹	La información comunica la puesta en marcha de un nuevo programa de divulgación científica dirigido a los visitantes del acuario, llamado Programa de Interpretación Dinámica (PID). La actividad consiste en charlas impartidas por los biólogos cuidadores y profesionales del acuario sobre especies concretas para que el público profundice en su conocimiento. Se

²⁵⁶ Oceanogràfic Valencia. (2020, febrero 24). Una técnica pionera detecta enfermedades respiratorias en delfines de manera rápida, eficaz y no invasiva. *Oceanografic.org*. Recuperado de: <https://www.oceanografic.org/una-tecnica-pionera-detecta-enfermedades-respiratorias-en-delfines-de-manera-rapida-eficaz-y-no-invasiva/>

²⁵⁷ Oceanogràfic Valencia. (2020, febrero 21). *Ars Frumentaria aborda la sostenibilidad de la industria y el consumo del pescado*. *Oceanografic.org*. Recuperado de: <https://www.oceanografic.org/ars-frumentaria-aborda-la-sostenibilidad-de-la-industria-y-el-consumo-del-pescado/>

²⁵⁸ Oceanogràfic Valencia. (2020, febrero 20). Envoltorios de comida, juguetes, residuos higiénicos y restos de material de obra en la playa de Las Arenas. *Oceanografic.org*. Recuperado de: <https://www.oceanografic.org/envoltorios-de-comida-juguetes-residuos-higienicos-y-restos-de-material-de-obra-en-la-playa-de-las-arenas/>

²⁵⁹ Oceanogràfic Valencia. (2020, febrero 19). Formando a formadores. *Oceanografic.org*. Recuperado de: <https://www.oceanografic.org/formando-a-formadores-2/>

²⁶⁰ Oceanogràfic Valencia. (2020, febrero 14). El Oceanogràfic inicia en Sagunt la campaña “La mar de tots”. *Oceanografic.org*. Recuperado de: <https://www.oceanografic.org/el-oceanografic-inicia-en-sagunt-la-campana-la-mar-de-tots/>

²⁶¹ Oceanogràfic Valencia. (2020, febrero 14). Un programa de interpretación dinámica para explicar el mundo marino. *Oceanografic.org*. Recuperado de: <https://www.oceanografic.org/un-programa-de-interpretacion-dinamica-para-explicar-el-mundo-marino/>

		imparten diariamente en diferentes puntos de Oceanogràfic y en diferentes idiomas, y los horarios están especificados en la web.
14 de febrero de 2020	<i>Comunidades de aprendizaje con el Oceanogràfic</i> ²⁶²	"El Oceanogràfic impulsa con colegios valencianos proyectos dirigidos a la transformación social referente al medio marino" bajo el nombre de Comunidades de Aprendizaje. Se trata de un conjunto de actividades educativas programadas a lo largo del 2020, cuyo objetivo "es que la comunidad escolar pueda conocer la conservación de los mares y océanos a través de la investigación acerca de las basuras marinas, la contaminación, la sobre pesca y las distintas amenazas humanas que sufren los animales marinos". La información nombra los colegios que están participando y de qué modo lo hacen. Todos los proyectos siguen los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) establecidos por la ONU.
12 de febrero de 2020	<i>Microcirugía a un caballito de mar</i> ²⁶³	La noticia explica la cirugía en la bolsa de incubación de un caballito de mar que sufría una anomalía, intervención gracias a la cual han podido salvar la vida de las crías del animal. La operación la han realizado los veterinarios del acuario y la información pone en valor su buena labor. Al final de la información hay un vídeo resumen de la cirugía.
12 de febrero de 2020	<i>Niñas y mujeres conCienci</i> ²⁶⁴	Con motivo del Día de la mujer y la niña en la ciencia, la Fundación Oceanogràfic organizó un coloquio con cinco investigadoras: "La Fundación Oceanogràfic, dentro del ciclo Birras con Ciencia by Heineken, ha organizado el coloquio <i>Investigadoras, pasión por la ciencia</i> con un formato pensado para hacer llegar de forma coloquial las experiencias de cinco investigadoras al público". La información termina explicando brevemente la trayectoria de estas investigadoras.
11 de febrero de 2020	<i>El Oceanogràfic podrá diagnosticar in situ los animales varados</i> ²⁶⁵	La noticia hace referencia a la firma de un acuerdo entre Oceanogràfic y la empresa de salud animal Zoetis, la cual cede al acuario valenciano un laboratorio con tecnología para que realice el diagnóstico rápido in situ de algunas patologías en diferentes especies animales, así como investigaciones relacionadas con enfermedades. La información detalla las ventajas derivadas del uso de la tecnología de Zoetis. Finalmente, hay una breve referencia tanto a la razón de ser y de creación de la Fundación Oceanogràfic- "El compromiso de la Fundación Oceanogràfic es aportar nuevo conocimiento a través de la investigación, informar con todos los medios divulgativos y concienciar a toda la sociedad, con la finalidad de mejorar la conservación de las especies y su hábitat natural-, como a los servicios que presta Zoetis.
7 de febrero de 2020	<i>Un investigador de la Fundación Oceanogràfic descubre que los</i>	La noticia explica los detalles del hallazgo científico de un investigador del acuario que determina que los delfines pueden controlar el flujo sanguíneo cardíaco en función del ritmo de buceo y el oxígeno que necesitan. La

²⁶² Oceanogràfic Valencia. (2020, febrero 14). Comunidades de aprendizaje con el Oceanogràfic.

Oceanografic.org. Recuperado de: <https://www.oceanografic.org/comunidades-de-aprendizaje-con-el-oceanografic/>

²⁶³ Oceanogràfic Valencia. (2020, febrero 12). Microcirugía a un caballito de mar. Oceanografic.org. Recuperado de: <https://www.oceanografic.org/microcirugia-a-un-caballito-de-mar/>

²⁶⁴ Oceanogràfic Valencia. (2020, febrero 12). Niñas y mujeres conCiencia. Oceanografic.org. Recuperado de: <https://www.oceanografic.org/ninas-y-mujeres-conciencia/>

²⁶⁵ Oceanogràfic Valencia. (2020, febrero 11). El Oceanogràfic podrá diagnosticar in situ los animales varados. Oceanografic.org. Recuperado de: <https://www.oceanografic.org/el-oceanografic-podra-diagnosticar-in-situ-los-animales-varados/>

	<i>delfines regulan cada latido del corazón mientras bucean</i> ²⁶⁶	investigación desmantela una antigua teoría tomada como verdadera sobre la respuesta automática de buceo de este mamífero. Los detalles del estudio se han publicado en un artículo científico en la revista <i>Scientific Reports</i> , de <i>Nature</i> .
7 de febrero de 2020	<i>Cuatro tortugas del nido de Castelló se criárán en el Acuario de Sevilla</i> ²⁶⁷	La información comunica que cuatro tortugas que han nacido en el acuario valenciano se trasladarán al acuario de Sevilla para seguir un programa de crecimiento y reintroducción en el mar. La institución sevillana forma parte de un grupo de centros que se ocupan de la conservación de la especie, especialmente de las tortugas encontradas en el litoral que aparecen dañadas. La información remarca que el traslado ha estado supervisado por la Conselleria de Agricultura y Transición Ecológica.
31 de enero de 2020	<i>Escolares del Liceo Francés hacen la primera limpieza de playa tras el temporal</i> ²⁶⁸	La Fundación Oceanogràfic ha dirigido una actividad impulsada por el Ministerio de Transición Ecológica para el estudio del litoral español dentro del programa de Ciencia Ciudadana, en la cual grupos de escolares han limpiado la playa de El Saler. La actividad ha culminado con la liberación al mar de una tortuga recuperada en el acuario valenciano.
29 de enero de 2020	<i>Día de los Humedales en el Oceanogràfic y Museu de les Ciències</i> ²⁶⁹	En motivo del Día Internacional de los Humedales, Oceanogràfic organiza diferentes actividades dirigidas al visitante para que conozca las características de estas zonas y su valor para el ecosistema. La noticia detalla las características de las actividades: cómo apuntarse, horarios y zonas del acuario donde se realizan. También hace una breve referencia a la crítica situación de los humedales en la actualidad, puesto que están desapareciendo.
29 de enero de 2020	<i>Tres tortugas han ingresado por segunda vez en el Oceanogràfic en 2019</i> ²⁷⁰	La noticia explica el segundo ingreso en el acuario de tres tortugas que anteriormente ya habían estado en él. El hecho de recuperar ejemplares que ya habían sido liberados años atrás sirve para conocer más datos sobre sus hábitos y las amenazas a las que se enfrentan en el mediterráneo. La información termina con las palabras del responsable de Conservación de la Fundación, José Luis Crespo, el cual remarca que el hecho de poder recuperar animales para determinar su estado “es un indicativo de que las cosas se hacen bien, porque los animales sobreviven y nos aportan una gran información”.

²⁶⁶ Oceanogràfic Valencia. (2020, febrero 7). *Un investigador de la Fundación Oceanogràfic descubre que los delfines regulan cada latido del corazón mientras bucean*. Oceanografic.org. Recuperado de: <https://www.oceanografic.org/un-investigador-de-la-fundacion-oceanografic-descubre-que-los-delfines-regulan-cada-latido-del-corazon-mientras-bucean/>

²⁶⁷ Oceanogràfic Valencia. (2020, febrero 7). Cuatro tortugas del nido de Castelló se criárán en el Acuario de Sevilla. Oceanografic.org. Recuperado de: <https://www.oceanografic.org/cuatro-tortugas-del-nido-de-castello-se-criaran-en-el-acuario-de-sevilla/>

²⁶⁸ Oceanogràfic Valencia. (2020, enero 31). Escolares del Liceo Francés hacen la primera limpieza de playa tras el temporal. Oceanografic.org. Recuperado de: <https://www.oceanografic.org/escolares-del-liceo-frances-hacen-la-primer-limpieza-de-playa-tras-el-temporal/>

²⁶⁹ Oceanogràfic Valencia. (2020, enero 29). Día de los Humedales en el Oceanogràfic y Museu de les Ciències. Oceanografic.org. Recuperado de: <https://www.oceanografic.org/dia-de-los-humedales-en-el-oceanografic-y-museu-de-les-ciencies/>

²⁷⁰ Oceanogràfic Valencia. (2020, enero 29). Tres tortugas han ingresado por segunda vez en el Oceanogràfic en 2019. Oceanografic.org. Recuperado de: <https://www.oceanografic.org/tres-tortugas-han-ingresado-por-segunda-vez-en-el-oceanografic-en-2019/>

28 de enero de 2020	<i>El Oceanogràfic asesorará al acuario más grande de América Latina</i> ²⁷¹	El nuevo acuario de Mazatlán de México ha solicitado el asesoramiento de Oceanogràfic para su construcción y puesta en funcionamiento. El acuerdo, firmado por los directivos y principales responsables de ambos parques, apunta “el objetivo de contribuir entre las tres partes a hacer del nuevo acuario una autoridad reconocida en conservación, educación e investigación con la aportación de los expertos y acuarios más reputados internacionalmente.”
27 de enero de 2020	<i>La primera guía gastronómica que valora la sostenibilidad se presenta en el Oceanogràfic</i> ²⁷²	El Oceanogràfic ha sido el espacio de celebración de la primera guía de España que valora la sostenibilidad, la proximidad del producto y la oferta gastronómica de cien restaurantes valencianos. El complemento de la guía es una app llamada <i>Sustentable</i> que proporciona información sobre los establecimientos de la guía. La información explica los detalles del desarrollo de evento.
15 de enero de 2020	<i>Cajas nido en el Oceanogràfic de València</i> ²⁷³	La noticia explica la instalación de seis cajas nido distribuidas por la instalación que tienen que ser ocupadas por aves que se alimentan de insectos. Las pequeñas viviendas se han construido para evitar la despoblación cada vez más frecuente de las aves con estas características. La información explica la necesidad de la existencia de especies, como el Gorrión, necesarias para el buen funcionamiento del ecosistema.
13 enero de 2020	<i>El rorcual común varado en Benidorm murió de una infección generalizada</i> ²⁷⁴	Veterinarios de Oceanogràfic fueron trasladados a la isla de Benidorm para realizar la autopsia a una ballena encontrada muerta. La noticia remarcaba la buena oportunidad de sucesos como este para Oceanografic, puesto que le permite investigar una especie que todavía guarda muchas incógnitas. La información también detalla las instituciones colaboradoras en la realización de la autopsia.
8 de enero de 2020	<i>Una nueva foca se incorpora al Oceanogràfic de València</i> ²⁷⁵	El acuario anuncia la incorporación de una nueva foca procedente del zoológico alemán Karlsruher Zoo. Se trata de Henning y su traslado se ha realizado para aportar diversidad genética al grupo de focas de Oceanogràfic. La publicación aporta información sobre la especie a la que pertenece Henning y explica las primeras acciones para su adaptación.
20 de diciembre de 2019	<i>El Oceanogràfic impulsa un programa europeo único de</i>	La noticia informa que tres importantes zoológicos europeos, que incluyen Oceanogràfic, Tierpark Hagenbeck, de Alemania y Pairi Daiza, de Bélgica, han firmado un acuerdo para llevar a cabo un programa de reproducción y conservación de morsas. El primer paso es trasladar a tres morsas del acuario valenciano hasta el alemán en busca de su apareamiento con el fin de preservar la especie.

²⁷¹ Oceanogràfic Valencia. (2020, enero 28). El Oceanogràfic asesorará al acuario más grande de América Latina. *Oceanografic.org*. Recuperado de: <https://www.oceanografic.org/el-oceanografic-asesorara-al-acuario-mas-grande-de-america-latina/>

²⁷² Oceanogràfic Valencia. (2020, enero 27). La primera guía gastronómica que valora la sostenibilidad se presenta en el Oceanogràfic. *Oceanografic.org*. Recuperado de: <https://www.oceanografic.org/guia-sustentable/>

²⁷³ Oceanogràfic Valencia. (2020, enero 15). Cajas nido en el Oceanogràfic de València. *Oceanografic.org*. Recuperado de: <https://www.oceanografic.org/cajas-nido-en-el-oceanografic-de-valencia/>

²⁷⁴ Oceanogràfic Valencia. (2020, enero 13). El rorcual común varado en Benidorm murió de una infección generalizada. *Oceanografic.org*. Recuperado de: <https://www.oceanografic.org/el-rorcual-benidorm-infeccion-generalizada/>

²⁷⁵ Oceanogràfic Valencia. (2020, enero 8). Una nueva foca se incorpora al Oceanogràfic de València. *Oceanografic.org*. Recuperado de: <https://www.oceanografic.org/una-nueva-foca-se-incorpora-al-oceanografic-de-valencia/>

	<i>reproducción y conservación de morsas</i> ²⁷⁶	La información remarca que la nueva residencia de las morsas trasladadas es incluso mejor en equipamientos que Oceanogràfic, ya que la habilitación de los espacios en Alemania se ha realizado cumpliendo con los máximos estándares de calidad marcados por las asociaciones zoológicas internacionales. El contenido también hace hincapié en el hecho de que los animales mantendrán el seguimiento de Oceanogràfic, puesto que el acuario no pierde su propiedad. Finalmente, hay un párrafo emotivo dedicado a las morsas trasladadas, muy queridas en el acuario, y sobre cómo se celebró su despedida.
12 de diciembre de 2019	<i>Llega al ARCA del Mar la tortuga número 500</i> ²⁷⁷	El Área de Recuperación y Conservación de Animales Marinos (ARCA) del Oceanogràfic recibe la tortuga número 500 tras ser recogida por una embarcación por presentar graves lesiones. El animal fue trasladado al acuario para su recuperación. La noticia explica los motivos por los cuales es necesario que la tortuga esté en Oceanogràfic y sigue haciendo un balance de las labores del ARCA con la recuperación de tortugas y los avances relacionados con las patologías que sufren las mismas.
11 de diciembre de 2019	<i>Chequeo a los flamencos</i> ²⁷⁸	La información explica el extremo y complejo cuidado que necesita el animal del flamenco debido a sus características anatómicas. También detalla el proceso de chequeo de salud que se realiza al grupo de flamencos de Oceanogràfic, superado con éxito en todos los ejemplares. Asimismo, apunta que el acuario ha recibido una nueva especie de flamenco que fue encontrado malherido en Murcia.
10 de diciembre de 2019	<i>El alcalde presenta en el Oceanogràfic la iniciativa "València, ciudad libre de residuos plásticos"</i> ²⁷⁹	Oceanogràfic ha sido el lugar de celebración de la presentación "València, ciudad libre de residuos plásticos" realizada por el alcalde valenciano, Joan Ribó, el cual ha hecho públicas una serie de iniciativas y proyectos novedosos que se aplicaran en la ciudad de Valencia alineados con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). La conferencia se ha celebrado en el marco de la Cumbre del Clima y ha participado la ambientalista Jo Ruxton, productora de la película "A Plastic Ocean".
10 de diciembre de 2019	<i>El Oceanogràfic supera en noviembre el récord de 1,5 millones de visitantes</i> ²⁸⁰	Oceanogràfic asume un récord de visitas histórica y registra un incremento de público durante tres años consecutivos. La información detalla el porcentaje de la procedencia de los visitantes. Finalmente, explica que la campaña de 2019 del acuario ha estado focalizada en los tiburones, puesto que es el acuario "que mayor cantidad de especies tiene en Europa".

²⁷⁶ Oceanogràfic Valencia. (2019, diciembre 20). El Oceanogràfic impulsa un programa europeo único de reproducción y conservación de morsas. *Oceanografic.org*. Recuperado de: <https://www.oceanografic.org/despedida-de-las-morsas/>

²⁷⁷ Oceanogràfic Valencia. (2019, diciembre 12). Llega al ARCA del Mar la tortuga número 500. *Oceanografic.org*. Recuperado de: <https://www.oceanografic.org/llega-al-arka-del-mar-la-tortuga-numero-500/>

²⁷⁸ Oceanogràfic Valencia. (2019, diciembre 11). Chequeo a los flamencos. *Oceanografic.org*. Recuperado de: <https://www.oceanografic.org/checkeo-a-los-flamencos/>

²⁷⁹ Oceanogràfic Valencia. (2019, diciembre 10). El alcalde presenta en el Oceanogràfic la iniciativa "València, ciudad libre de residuos plásticos". *Oceanografic.org*. Recuperado de: <https://www.oceanografic.org/valencia-ciudad-libre-de-residuos-plasticos/>

²⁸⁰ Oceanogràfic Valencia. (2019, diciembre 10). El Oceanogràfic supera en noviembre el récord de 1,5 millones de visitantes. *Oceanografic.org*. Recuperado de: <https://www.oceanografic.org/el-oceanografic-noviembre-el-record-visitantes-2020/>

4 de diciembre de 2019	<i>Recomendaciones para visitar el Oceanogràfic en el puente de diciembre</i> ²⁸¹	Se trata de un comunicado oficial presentado a través dibujos que sintetizan la información útil para aquellos que estén planeando una visita al acuario durante el puente de La Constitución: horarios, horas de máxima afluencia, tarifas del parking y de las consignas, servicio de audioguía, etc. Al final de la página hay un teléfono de contacto y un email para solicitar más información.
------------------------	--	--

Aspectos relevantes:

FORMALES	DE CONTENIDO
Todas las noticias se puede compartir directamente desde la web del acuario a los perfiles de Facebook y Twitter de los lectores.	Según indica la misma institución, las publicaciones de la web que hacen referencia a investigaciones científicas, están publicadas en revistas científicas en forma de artículos por los miembros de su equipo de investigación.
Las noticias tienen etiquetas, las cuales cada una de ellas enlaza con todas las otras noticias que comparten la misma etiqueta y, por lo tanto, que son de temática similar.	Cuando es pertinente, remarcán la colaboración con otros zoos en programas de conservación y recuperación de especies.
Las publicaciones suelen incorporan características del formato periodístico, como los destacados, un titular, subtítulos y títulos internos, o el hecho de presentarse en forma de crónica cuando explican el desarrollo de un evento.	Las noticias sobre investigación detallan los nombres de todos los científicos participantes, así como de las universidades, hospitales, zoos o equipos de investigación que han colaborado.
Las noticias que tratan sobre temas que han sido publicados en revistas científicas añaden la referencia del artículo y de la revista en cuestión, así como su enlace si es de dominio público.	La Fundación Oceanogràfic es muy activa en la colaboración y organización, fuera del recinto del acuario, de actividades comprometidas con la sostenibilidad. El desarrollo de todas ellas se publica en su página web.
La mayoría de las noticias van acompañadas de vídeos cortos que presentan un resumen en imágenes y textos breves sobre lo que se está explicando.	A través de la observación del contenido de las publicaciones, el acuario confirma que su labor va mucho más allá de ser un simple espacio en el que se pueden observar animales del medio marino, puesto que hay pocas noticias que hacen referencia a animales concretos o a nacimientos, y muchas sobre los proyectos científicos y de investigación, actividades y formaciones que la Fundación imparte.
	La Fundación es muy activa en la organización de actividades conjuntas con ayuntamientos de diversos municipios valencianos. Igualmente, es muy activa en la organización de actividades y talleres dirigidos a las escuelas fuera del recinto del acuario.
	Las informaciones acostumbran a poner en valor los buenos labores de los veterinarios y cuidadores del acuario. Sobre todo,

²⁸¹ Oceanogràfic Valencia. (2019, diciembre 4). Recomendaciones para visitar el Oceanogràfic en el puente de diciembre. *Oceanografic.org*. Recuperado de: <https://www.oceanografic.org/recomendaciones-visita-oceanografic-puente-diciembre/>

	cuento hacen referencia a la recuperación de animales heridos, cirugías o cuidados especiales.
	Cuando es pertinente, por ejemplo en el caso de los traslados de animales a otros centros, se remarca que todo transurre bajo la supervisión de la Conselleria de Agricultura y Transición Ecológica de la Generalitat Valenciana.
	Cuando las noticias se refieren a capturas de animales, explican detenidamente el motivo y justificación de las capturas, dando a entender siempre que es en pro del bienestar del animal.
	Todas las noticias mencionan siempre las instituciones que han colaborado en las actividades, investigaciones o proyectos, ya sean públicas de la Generalitat Valenciana o privadas del sector zoológico y acuarios.
	Las informaciones que tratan sobre animales que residen en Oceanogràfic siempre añaden un tono emotivo que refleja estima hacia los mismos. Por ejemplo, llamándoles por su apodo y describiéndolos con adjetivos que reflejan ternura.
	Las informaciones que tratan sobre animales que residen en Oceanogràfic siempre justifican el motivo por el cual es necesario estos que estén allí.
	Del contenido de las noticias se deduce que hay una colaboración estrecha entre el acuario valenciano y el Ayuntamiento de Valencia, así como una buena relación entre el alcalde, Joan Ribó, y la Fundación.

7. 8. Anexo 8: Análisis de las noticias publicadas por la Réserve Africaine de Sigean

Del 23 de diciembre de 2017, al 01 de junio de 2018.

FECHA	TITULAR	CONTENIDO
1 de junio de 2018	<i>Este verano, en Sigean, desensibilización a las serpientes</i> ²⁸²	<p>La noticia invita a los visitantes del parque a un taller en el cual los participantes pueden conocer diferentes tipos de serpientes y tenerlas en sus manos, acompañados de un equipo pedagógico.</p> <p>La temática es atractiva, puesto que el objetivo es que los participantes pierdan el miedo a uno de los animales más temidos, como son las serpientes. Además, remarca el acompañamiento del equipo pedagógico.</p>

²⁸² Réserve Africaine de Sigean. (2018, junio, 1). Este verano, en Sigean, desensibilización a las serpientes. Réserveafricainesigean.fr/es. Recuperado de: <https://www.Réserveafricainesigean.fr/es/desensibilizacion-serpientes>

		Es una noticia corta y sencilla: básicamente se hace una presentación del contenido del taller y especifica sus horarios y días de realización.
9 de junio de 2018	<i>¡Gran pajarera: las obras se están acabando!</i> ²⁸³	<p>La información comunica el acercamiento a la finalización de las obras de una de las pajareras de inmersión más grande de Europa.</p> <p>La noticia, de extensión muy corta, felicita la labor de las empresas que han hecho posible la construcción de esta instalación. Hace una breve descripción de los animales que habitan este espacio, remarcando que van a “poblar la pajarera de manera progresiva para que puedan adaptarse tranquilamente a su nuevo entorno”, y deja un enlace que conduce a una noticia más extensa sobre el mismo tema en el medio Francetvinfo.fr.</p>
13 de junio de 2018	<i>Día mundial de la Jirafa este domingo 17 de junio</i> ²⁸⁴	<p>En motivo del día mundial de la Jirafa, la Reserva comunica la celebración distintos talleres lúdicos y pedagógicos entorno a este animal. El contenido es esencialmente informativo, con el programa de los talleres y el día y hora de impartición.</p> <p>La noticia es de extensión muy breve y presenta un formato esquematizado con puntos para presentar las actividades de los talleres. Finalmente, invita a los visitantes a participar, puesto que es “una ocasión única a vivir en familia”.</p>
24 de junio de 2018	<i>Las obras de la gran pajarera de inmersión llegan a su fin</i> ²⁸⁵	<p>La noticia celebra la finalización de las obras de la gran pajarera de inmersión y anuncia la llegada de sus nuevos inquilinos en breve. “Una etapa importante de este gigantesco proyecto acaba de terminar”, anuncia el parque. La noticia describe brevemente qué especies se van a poder visualizar y cómo se va a poblar progresivamente el espacio. La información finaliza animando a los visitantes de la Reserva de Sigean porque “podrán admirar y ver evolucionar sobre sus cabezas entre 300 y 400 aves pertenecientes a 40 especies distintas!”.</p> <p>La extensión es corta pero va acompañada de fotografías de las distintas aves que habitarán en la pajarera, así como de un vídeo que muestra una visualización de la instalación des del aire.</p>
9 de julio de 2018	<i>¡Apertura de la gran pajarera africana este martes 10 de julio!</i> ²⁸⁶	La Reserva anuncia con ilusión la fecha de apertura de la gran pajarera de inmersión. La información está presentada de forma más extensa en comparación con las noticias que suele publicar el parque. El contenido hace especial hincapié en el método usado para la incorporación de especies, tanto

²⁸³ Réserve Africaine de Sigean. (2018, junio, 9). Gran pajarera: las obras se están acabando! Réserveafricainesigean.fr/es. Recuperado de: <https://www.Réserveafricainesigean.fr/es/gran-pajarera-las-obra-se-estan-acabando>

²⁸⁴ Réserve Africaine de Sigean. (2018, junio, 13). Día mundial de la Jirafa este domingo 17 de junio. Réserveafricainesigean.fr/es. Recuperado de: <https://www.Réserveafricainesigean.fr/es/dia-mundial-de-jirafa-este-domingo-17-de-junio>

²⁸⁵ Réserve Africaine de Sigean. (2018, junio, 24). Las obras de la gran pajarera de inmersión llegan a su fi. Réserveafricainesigean.fr/es. Recuperado de: <https://www.Réserveafricainesigean.fr/es/las-obra-de-gran-pajarera-de-inmersion-llegan-a-su-fin>

²⁸⁶ Réserve Africaine de Sigean. (2018, julio, 9). Apertura de la gran pajarera africana este martes 10 de julio!. Réserveafricainesigean.fr/es. Recuperado de: <https://www.Réserveafricainesigean.fr/es/apertura-de-gran-pajarera-africana>

		<p>animales como de vegetación. También explica cómo se irán incorporando nuevas especies en un futuro.</p> <p>La información está dirigida a invitar a los futuros visitantes: "Les invitamos a venir a descubrirlos a partir de este martes 10 de julio...", "Mientras tanto, pueden venir a admirar los elegantes Tántalos, los ruidosos Suiriris bicolores y los curiosos Buitres palmeros...".</p>
6 de septiembre de 2018	<i>Renovación del Vivarium</i> ²⁸⁷	<p>La noticia anuncia la reconstrucción del Vivarium, recordando la anterior construcción de la pajarera de inmersión. La información, de extensión muy breve, explica el futuro de este espacio y va acompañada de un mapa de la nueva instalación. También anuncia su fecha de apertura en 2019.</p>
24 de octubre de 2018	<i>Apertura del «territorio de los carnívoros»</i>	<p>La noticia explica el traslado de espacio de algunas especies en nuevas construcciones en zonas más amplias. El contenido indica la fecha del acontecimiento e invita a los usuarios a disfrutar de estos nuevos espacios: "El próximo sábado 27 de octubre, los Guepardos y los Licaones de la Réserve Africaine de Sigean os invitan a descubrir su nuevo espacio de vida."</p> <p>Finaliza recordando la filosofía de Sigean, que justifica el traslado de los animales a espacios mejores: "Desde su creación en 1974, la filosofía de la Réserve Africaine de Sigean ha sido la de proporcionar a los animales grandes espacios con condiciones naturales ideales para que conserven un comportamiento lo más parecido posible al que tendrían en la naturaleza. Este nuevo espacio dedicado a los carnívoros pone una vez más en evidencia nuestra voluntad de conciliar el bienestar animal con el placer de los visitantes."</p>
24 de enero de 2018	<i>Nacimiento de una Jirafa en la Réserve Africaine de Sigean</i> ²⁸⁸	<p>Noticia de extensión muy corta que anuncia el nacimiento de una jirafa y describe algunos comportamientos de sus primeras horas de vida. La forma de dirigirse al lector es como si los mismos animales se estuvieran dirigiendo a él: "Oya, nuestra joven Jirafa reticulada de 2 años de edad, está orgullosa de presentarles a Roxy, su hermana pequeña...".</p>
16 de enero de 2018	<i>Reintroducción del Ibis eremita en España: ¡liberación de los pájaros!</i> ²⁸⁹	<p>La noticia explica el desarrollo de un programa de reintroducción a su hábitat natural de una especie de pájaro en riesgo de extinción, el Ibis eremita, en el cual la Reserva fue uno de los parques zoológicos que introdujo más ejemplares. "La Réserve Africaine de Sigean es el mayor proveedor de Ibis eremita en 2017 puesto que 11 de los 37 pájaros liberados son originarios de Sigean", anuncia. El programa llevaba por nombre "Proyecto Eremita".</p> <p>La información pone en valor la colaboración entre los diferentes zoos en proyectos como este: "Este programa es un buen ejemplo de la cooperación de</p>

²⁸⁷ Réserve Africaine de Sigean. (2018, septiembre, 6). *Renovación del Vivarium*. [Réserveafricainesigean.fr/es](https://www.Réserveafricainesigean.fr/es). Recuperado de: <https://www.Réserveafricainesigean.fr/es/renovacion-del-vivarium>

²⁸⁸ Réserve Africaine de Sigean. (2018, enero, 24). *Nacimiento de una Jirafa en la Réserve Africaine de Sigean*. [Réserveafricainesigean.fr/es](https://www.Réserveafricainesigean.fr/es). Recuperado de: <https://www.Réserveafricainesigean.fr/es/nacimiento-de-una-jirafa-Réserve-africaine-de-sigean>

²⁸⁹ Réserve Africaine de Sigean. (2018, enero, 16). *Reintroducción del Ibis eremita en España: liberación de los pájaros!*. [Réserveafricainesigean.fr/es](https://www.Réserveafricainesigean.fr/es). Recuperado de: <https://www.Réserveafricainesigean.fr/es/reintroduccion-del-ibis-eremita-espana-liberacion-de-los-pajaro>

		la comunidad zoológica europea, puesto que la totalidad de los 37 pájaros nació en distintos parques zoológicos. Muestra también el interés de mantener en cautividad poblaciones genéticamente perennes de especies en peligro de extinción para poder crear nuevos programas de reintroducción.”
23 de diciembre de 2017	<i>¡La Réserve Africaine de Sigean os presenta su nuevo Logotipo!</i> ²⁹⁰	En esta noticia el parque anuncia un cambio de imagen a través de la modificación de su logotipo para que este se adecúe a los cambios estéticos de la web, realizados con anterioridad. La información anuncia a los usuarios que desde este momento todos los soportes comunicativos lucirán el nuevo logotipo: “¡Más moderno, más estilizado, pero sin perder su forma redonda y su simbólico león, el nuevo logotipo se integrará progresivamente a los distintos soportes de comunicación del Parque, particularmente en las nuevas campañas publicitarias del próximo año!”.
23 de diciembre de 2017	<i>¡La nueva casa de los Aligátores abre el 21 de octubre 2017!</i> ²⁹¹	La información comunica la remodelación del espacio en el cual viven los Aligátores, una reconstrucción, según el parque, especialmente costosa pero terminada con éxito: “Hoy, esta renovación lograda con gran éxito, permite sumergir al visitante en un ambiente tropical...”. En esta ocasión, también animan al futuro visitante a disfrutar del nuevo espacio: “¡No se lo pueden perder!”.

Aspectos relevantes:

FORMALES	DE CONTENIDO
Todas las noticias se pueden compartir directamente desde la misma página web a los perfiles en redes sociales del lector: Facebook, Twitter, Linkedin, Reddit, Google+, Tumblr, Pinterest, Vk. Las noticias del Zoo no ofrecen esta opción.	Todas las noticias finalizan con un mensaje motivador que quiere invitar y animar al usuario a venir a la Reserva.
Las noticias se caracterizan por ser de extensión corta y muy poco descriptivas, tan solo ofrecen el contenido esencial de la información.	En relación con la apertura de la pajarera inmersiva, hacen un seguimiento de su construcción a través de publicaciones frecuentes que van actualizando el estado de la nueva instalación. Al ser un proyecto que incorpora un espacio nuevo y atractivo para el público hacen publicaciones constantes sobre su desarrollo.
Los títulos son esencialmente informativos, incluso algunos añaden la fecha en la que se va a producir aquello que explican.	Todas las informaciones se dirigen en algún momento al futuro visitante directamente.

²⁹⁰ Réserve Africaine de Sigean. (2017, diciembre, 23). La Réserve Africaine de Sigean os presenta su nuevo Logotipo!. *Réserveafricainesigean.fr/es*. Recuperado de: <https://www.Réserveafricainesigean.fr/es/Réserve-africaine-de-sigean-os-presenta-su-nuevo-logotipo>

²⁹¹ Réserve Africaine de Sigean. (2017, octubre, 20). La nueva casa de los Aligátores abre el 21 de octubre 2017!. *Réserveafricainesigean.fr/es*. Recuperado de: <https://www.Réserveafricainesigean.fr/es/nueva-casa-de-los-aligatores-abre-el-21-de-octubre-2017>

	En las informaciones pertinentes, se pone en valor el trabajo de cooperación entre zoos para mantener y recuperar especies.
	Dentro la sección “Animales” del menú principal de la página web hay una sección especialmente dedicada a los nacimientos, que lleva este mismo nombre. En esta sección se van actualizando todos los nacimientos que tienen lugar en la Reserva.
	Anuncian el cambio estético de logotipo para que los usuarios lo puedan identificar igualmente con la Reserva Sigean en los soportes publicitarios y comunicaciones.
	El contenido de las noticias es mayoritariamente sobre las nuevas aperturas en las instalaciones, las remodelaciones o las actividades para los visitantes que organiza la Reserva.

7. 9. Anexo 9: Agenda de contactos de Medios de Comunicación

A continuación, se presenta una agenda de contactos con los principales medios de comunicación que también contempla el Plan de Comunicación de Crisis. El objetivo es que durante la crisis la toma de contacto con estas entidades sea lo más rápida posible:

Prensa Cataluña:	Contacto:
El Periódico de Cataluña - Grupo Zeta	Web: https://www.elperiodico.cat/ca/ www.prensaiberica.es www.grupozeta.es Correo: catalan@elperiodico.com / bcn@elperiodico.com / usuariosweb@elperiodico.com Telf.: 93 265 53 53 Redacción: Consell de Cent, 425-427. 08009 Barcelona Consejero director general Cataluña: Conrado Carnal Responsable Digital Cataluña: Albert Saéz Responsable Societat y Gran Barcelona: María Jesús Ibáñez
Diari Ara	Web: https://www.ara.cat Correo: societat@ara.cat Telf.: 93 202 95 95

	<p>Redacción: Diputació, 119 08015, Barcelona Responsable Societat: Elena Freixa Directora: Esther Vera Responsable Edición Digital: Francina Bosch</p>
La Vanguardia - Grupo Godó	<p>Web: https://www.lavanguardia.com/ Correo: redaccion@lavanguardia.es / digital@lavanguardia.es Telf.: 93 481 2200 Redacción: Diagonal 477, 7º. E-08036 Barcelona, España Director general: Màrius Carol</p>
Prensa nacional:	Contacto:
El País - Grupo Prisa	<p>Web: https://elpais.com/ Correo: redacciondigital@elpais.es / nacional@elpais.es / ciencia@elpais.es Correo comunicación: comunicacion@prisanoticias.com Telf. redacción: + (34) 91 337 82 00 Delegación Barcelona: C Casp, 6, 08010, Barcelona Telf. Delegación Barcelona: 902119111 / 934010500 Correo Delegación Barcelona: catalunya@elpais.es Directora: Soledad Gallego Díaz</p>
ABC - Grupo Vocento	<p>Web: https://www.abc.es/ Correo: abckiario@abc.es / sociedad@abc.es Correo comunicación: comunicacion@abc.es Telf.: 901 334 554 Redacción: C/. Juan Ignacio Luca de Tena, 7 28027, Madrid Delegación Barcelona: Trav Gràcia, 56 08006, Barcelona Telf. Delegación Barcelona: 932721620 Responsable Delegación Cataluña: Àlex Gubern</p>
El Mundo - Unidad Editorial	<p>Redacción: Avenida de San Luis, 25 28033, Madrid Telf.: 91 050 16 29 Delegación Barcelona: Pg Gràcia, 11 08007, Barcelona Correo Delegación Barcelona: catalunya@elmundo.es Telf. Delegación Barcelona: 934962400 Director: Francisco Rosell</p>
Prensa digital:	Contacto:
Eldiario.es	<p>Web: https://www.eldiario.es/ Correo: contacto@eldiario.es / sociedad@eldiario.es Redacción: Calle Gran Vía, 46, Primer piso 28013, Madrid Telf.: 917 585 144 Delegación Barcelona: C Girona, 1, 3º 5ª, 08010, Barcelona Telf. Delegación Barcelona: 937 504 131 Director: Ignacio Escolar</p>

	Responsables Delegación Cataluña: Arturo Puente, Oriol Solé, Pau Rodríguez y Pol Pareja.
Público.es	<p>Web: https://www.publico.es/</p> <p>Correo: internet@publico.es</p> <p>Telf.: Actualidad: 630 308 057 1701 / Cambio climático y maltrato animal: 630 308 057 1768 / Movimientos y emergencia social: 630 308 057 1740</p> <p>Directora: Virginia P. Alonso @Virginiaspalonso</p> <p>Responsable Crisis climáticas y maltrato animal: Alejandro Tena @alxtena</p> <p>Responsable Reportajes y entrevistas especiales: Henrique Mariño @solucionsalina</p> <p>Responsable Movimientos y emergencia social: Jairo Vargas @JairoExtre</p>

Revistas especializadas:	Contacto:
National Geographic - RBA	<p>Web: https://www.nationalgeographic.com.es/</p> <p>Correo: nationalweb@rba.es</p> <p>Formulario contacto: https://tienda.rbarevistas.com/contacto</p> <p>Telf.: 910 92 01 29 (lunes a viernes de 10 a 15h)</p> <p>Dirección oficinas RBA Barcelona: Avinguda Diagonal, 189, 08018, Barcelona</p> <p>Telf. oficinas RBA Barcelona: 934 15 73 74</p> <p>Director digital National Geographic España: Javier Flores</p> <p>Director National Geographic España: Ismael Nafría</p>
TimeOut Barcelona	<p>Web: https://www.timeout.cat/barcelona/ca</p> <p>Correo: redaccio.cat@timeout.com</p> <p>Correo editora "Reportajes": maria.junyent@timeout.com - Maria Junyent</p> <p>Correo editora "Tendencias": eugenia.sendra@timeout.com - Eugènia Sendra</p> <p>Telf.: 93 667 78 90</p> <p>Dirección redacción: Plaça Reial, 18 Primera Planta 08002, Barcelona</p> <p>Directora general: Maria José Gómez</p>

Radios Cataluña:	Contacto:
RAC1	<p>Web: https://www.rac1.cat/</p> <p>Correo: rac1@rac1.net</p> <p>Telf.: 93 270 4400</p> <p>Estudios: Av. Diagonal 477, Planta 15 E-08036, Barcelona</p> <p>Director: Jaume Peral</p>
Catalunya Ràdio - Corporació Catalana de Mitjans Audiovisuals	<p>Web: https://www.ccma.cat/catradio/</p> <p>Correo: correu@catradio.com / bust_infcr@ccma.cat / produccio.cinformacio@catradio.cat / societat@catradio.cat</p> <p>Telf.: 93 884 44 88 / 933069200</p>

	<p>Estudios: Av Diagonal, 614-616, 08021, Barcelona Director Radio y Medios Digitales: Saúl Gordillo Bernárdez Responsable Informativos de Radio: Francesc Cano i Castells Responsable Contenidos de Radio: Santi Faro i Basco</p>
Radios nacionales:	Contacto:
Radio Nacional Española	<p>Web: https://www.rtve.es/radio/radio-nacional/directo/ Formulario de contacto: https://www.rtve.es/participacion/consultas/ Telf.: 91 346 10 00 Estudios: Casa de la Radio. Avda. Radio Televisión, 4 28223, Pozuelo de Alarcón, Madrid Centro de producción en Cataluña: Carrer Mercè Vilaret 08174 Sant Cugat del Vallès, Barcelona Telf. centro de producción Cataluña: 935 823 030 Correo centro de producción Cataluña: informativos.catalunya@rtve.es Twitter: @RTVECatalunya @radio4_rne Dirección del centro de producción Cataluña: Carles González Galvez Responsables Informativos y Programas Cataluña: Rafael Lara Mariscal y Anna Cler Perarnau</p>
Onda Cero - Grupo Atresmedia	<p>Web: https://www.ondacero.es/ Correo Atresmedia: comunicacion@atresmediav.es Telf. Atresmedia: 91 623 05 00 Estudios: Fuerteventura 12, 28703, San Sebastián de los Reyes, Madrid Telf. Onda Cero: 914 366 400 Estudios en Barcelona: Rambla 88-94, 4^a Planta, 08036, Barcelona Telf. estudios Barcelona: 933 435 420 Director General: Ramon Mateu</p>
Cadena SER - Grupo Prisa	<p>Web: https://cadenaser.com/ Correo: madrid@cadenaser.com Telf.: 913 477 700 Telf. Grupo Prisa: +34 91 330 10 00 Estudios SER Cataluña: Casp, 6 08010, Barcelona Correo SER Cataluña: sercatalunya@cadenaser.com / rbarcelona.informatius@prisaradio.com Telf. SER Cataluña: 93 344 14 00 Director General: Daniel Gavela</p>

Televisores Cataluña:	Contacto:
Televisió de Catalunya (TV3) - Corporació Catalana de Mitjans Audiovisuals	<p>Web: https://www.ccma.cat/tv3/ Correo: societat@ccma.cat / editors324@ccma.cat Telf.: 93 499 93 33 Correo Comunicación: comunicacio@ccma.cat Telf. Comunicación: 93 499 9333</p>

	<p>Estudios: Carrer de la TV3, s/n 08970, Sant Joan Despí, Barcelona Dirección: Vicent Sanchis Llàcer Dirección informativos: David Bassa i Cabanas Dirección programas y contenido: Sígfried Gras i Salicru</p>
Betevé	<p>Web: https://beteve.cat/ Correo: informatius@beteve.cat Whatsapp redacción informativos: 638 292 297 Telf.: 93 506 42 00 Estudios: Plaça Tísner 1. 08018 Barcelona Director: Sergi Vicente Responsable Área de informativos: Xavier Muixí</p>
Televisiones nacionales:	Contacto:
Televisión Española - Cataluña (TVE)	<p>Web: https://www.rtve.es/television/ Telf.: 91 346 40 00 Estudios: Edif. Prado del Rey. Avda. Radio Televisión, 4 28223 POZUELO DE ALARCON, MADRID Telf. Dirección de Informativos de TVE: 91 346 80 00 Estudios Dirección de Informativos de TVE: Torrespaña. Alcalde Sáinz de Baranda, 92 28007, MADRID Centro de producción en Cataluña: Carrer Mercè Vilaret 08174 Sant Cugat del Vallès, Barcelona Telf. centro de producción Cataluña: 935 823 030 Correo centro de producción Cataluña: informativos.catalunya@rtve.es Twitter: @RTVECatalunya @radio4_rne Dirección del centro de producción Cataluña: Carles González Galvez Responsables Informativos y Programas Cataluña: Rafael Lara Mariscal y Anna Cler Perarnau</p>
Antena 3 - Grupo Atresmedia	<p>Web: https://www.antena3.com/ Correo: atresmediainternacional@atresmediatv.com / canalesinternacionales@atresmediatv.com / comunicacion@atresmediatv.es Formulario de contacto: https://www.antena3internacional.com/contacto/ Telf.: 916 23 05 00 Estudios: Av. Isla Graciosa, 13, 28703 San Sebastián de los Reyes, Madrid Estudios en Barcelona: Avinguda Diagonal, 662, 08034, Barcelona Telf. estudios en Barcelona: 934 67 87 80 Director General: D. Javier Bardají</p>
La Sexta - Grupo Atresmedia	<p>Web: https://www.lasexta.com/ Correo: comunicacion@lasexta.com Telf. Atresmedia: 91 623 05 00</p>

	<p>Estudios: Av. Isla Graciosa 13, 28703 San Sebastián de los Reyes, Madrid Director General: Juan Ruiz de Gauna Director de Informativos: Cesar Gonzalez Anton Dirección de Programas: Esperanza Martín</p>
Telecinco - Mediaset	<p>Web: https://www.telecinco.es/ Correo: mediasetcom@mediaset.es Telf.: 91 396 63 00 Estudios: Ctra de Fuencarral a Alcobendas, nº4 28049, Madrid Delegación en Barcelona: C Pujades, 81, 08005, Barcelona Correo delegación en Barcelona: atlas-catalunya@lavinia.tc Telf. delegación Barcelona redacción informativos: 934707866 Director General de contenidos: Manuel Villanueva Director División Informativos: Pedro Piqueras</p>

Agencias de noticias:	Contacto:
Agencia EFE	<p>Web: https://www.efe.com/efe/espana/ Correo: clientes@efe.com Telf.: 91 346 7100 / 91 346 7400 Oficina central: Avd. de Burgos, 8-B. 28036, Madrid Delegación en Barcelona: Calle Bolivia, 56. 08018, Barcelona Correo delegación en Barcelona: direcciacat@efe.com Telf. delegación en Barcelona: 93 484 38 00 Delegado General Barcelona: Leandro Lamor</p>
Agència Catalana de Notícies (ACN)	<p>Web: http://www.acn.cat/ Formulario de contacto: http://www.acn.cat/contactar Telf.: 935 531 400 Oficina central: Avinguda de Josep Tarradellas, 20-30, 2a. planta 08002, Barcelona Director: Marc Colomer i Flores Responsable de Redacción y Sociedad: Xavier Alsinet Campos</p>

7. 10. Anexo 10: Agenda de contactos con otras instituciones

Igualmente, el Plan de Comunicación de Crisis incluye una agenda de contactos con otras instituciones que pueden ser de interés para el Zoo de Barcelona y para la crisis tratada. Estas son las entidades con las cuales el Zoo se puede relacionar de manera directa:

Asociaciones animalistas:	Contacto:
LIBERA!	Web: http://liberaong.org/

	<p>Correo: libera@liberaong.org Oficina central: Carrer del Montseny, 49, pral., 1^a. 08012, Barcelona Coordinadora General: Alícia Arnau Coordinador de Barcelona y Presidente: Leonardo Anselmi</p>
Fundación Franz Weber	<p>Web: https://www.ffw.ch/es/ Correo: ffw@ffw.ch Telf.: +41 (0)21 964 24 24 Oficina central: Case postale 257 3000 Berna 13 (Suiza) Presidenta y directora general: Vera Weber Director del sur de Europa y Latinoamérica: Leonardo Anselmi Directora de campaña en Barcelona: Rosi Carro / rosicarro@ffw.ch / r.carro@liberaong.org</p>
ZOOXXI	<p>Web: https://zooxxi.org/ca/ Correo: info@zooxxi.org Oficina central: Carrer d'En Roig, 18 08001, Barcelona Coordinador: Leonardo Anselmi Responsable de la campaña y coordinadora del Comité Científico: Rosi Carro / rosicarro@ffw.ch / r.carro@liberaong.org</p>

Asociaciones zoológicas y acuarios:	Contacto:
WAZA (Asociación Mundial de Zoos y Acuarios)	<p>Web: https://www.waza.org/ Correo general: secretariat@waza.org Correo comunicación: communications@waza.org Telf.: +34 936 638 811 Oficina central: Parc de la Ciutadella, 08003, Barcelona Director de comunicación: Gavrielle Kirk-Cohen / communications@waza.org Director Ejecutivo y de Conservación: Martin Zordan / conservacion@waza.org Director de operaciones: Christina Morbin / christina.morbin@waza.org Coordinadora de Bienestar Animal: Paula Cerdán / animalwelfare@waza.org</p>
EZA (Asociación Europea de Zoos y Acuarios)	<p>Web: https://www.eaza.net/ Correo: info@eaza.net Telf.: +31 20 520 0750 Oficina central: c/o Artis Zoo - Amsterdam PO Box 20164 1000 HD Amsterdam, The Netherlands / Artis Zoo - Amsterdam Plantage Kerklaan 38-40 1018 CZ Amsterdam, The Netherlands Directora Ejecutiva: Myfanwy Griffith Director de Comunicación: David Williams-Mitchell</p>
AIZA (Asociación Ibérica de Zoos y Acuarios)	<p>Web: http://www.aiza.org.es/ Correo: info@aiza.org.es Telf.: + 34 93 225 64 24</p>

	<p>Secretaría: Parc de la Ciutadella s/n, Recinto del Zoo de Barcelona 08003, Barcelona (España) Responsable Barcelona: Olga Santacana Presidente: Javier Almunia Vicepresidente: Jesús Fernández</p>
IUCN (Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza)	<p>Web: https://www.iucn.org/es Oficina central: Rue Mauverney 28 1196 Gland, Switzerland Telf.: +41 22 9990000 Oficina regional europea: Boulevard Louis Schmidt 64 Brussels, 1040 Brussels, Belgium Telf.: +32 2 732 82 99 Centro Mediterráneo de Cooperación: C/ Marie Curie 22, PTA CAMPANILLAS 29590, Málaga, Spain Telf.: +34 952028430 Presidente: Xinsheng Zhang Directora General: Grethel Aguilar</p>
WWF (Asociación para la Defensa de la Naturaleza)	<p>Web: https://www.wwf.es/ Telf.: (+34) 91 354 0578 Formularios de contacto: https://www.wwf.es/informe/contacta_con_wwf_espana/ Oficina en España: Gran Vía de San Francisco, 8 28005, Madrid / Horario: de lunes a jueves de 8 a 17h, viernes de 8 a 14h Presidente: Pavan Sukhdev Director General: Marco Lambertini Secretario General España: Juan Carlos del Olmo</p>
GRASP (Great Apes Survival Partnership)	<p>Web: https://www.un-grasp.org/ Correo: info@un-grasp.org Oficina central: UN Environment, P.O. Box 30552 (00100) Nairobi, Kenya Coordinador General: Johannes Refisch Coordinadora de Asociados: Paulina Upla</p>
EAAM (Asociación Europea de Mamíferos Acuáticos)	<p>Web: https://eaam.org/ Formulario de contacto: https://eaam.org/contact-us/ Oficina central: 52 Rue Marie de Bourgogne 1000 Brussels, Belgium Presidente: Javier Almunia Secretario: Camino Herreros</p>

Zoos y acuarios:	Contacto:
L'Aquàrium Barcelona	<p>Web: https://www.aquariumbcn.com/ca/ Correo: info@aquariumbcn.com Telf.: +34 932 21 74 74 Oficina central: Moll d'Espanya del Port Vell, s/n, 08039 Barcelona</p>

	<p>Formulario de contacto AsproParks: https://www.asproparks.com/contacto/ Oficina central AsproParks: c/Oquendo 23, 2^a planta 28006, Madrid Telf. AsproParks: +34 91 562 50 10 Directora L'Aquàrium Barcelona: María José Peretó García</p>
Oceanogràfic de Valencia	<p>Web: https://www.oceanografic.org/va/ Correo comunicación: comunicacion@oceanografic.org Telf.: 960 470 647 Telf. Comunicación: 961 975 500 Oficina central: Carrer d'Eduardo Primo Yúfera, 1 46013 Valencia, España Área de Comunicación y Marketing: M^a Carmen Fuentes / mfuentes@oceanografic.org Presidenta: Celia Calabuig Gimeno Secretario: Luis Sebastiá Magnato</p>
Réserve Africaine de Sigean	<p>Web: https://www.reserveafricainesigean.fr/ca Correo: contact@reserveafricainesigean.fr Correo comunicación: communication@reserveafricainesigean.fr Telf.: +33 468 48 20 20 Oficina central: 9 Hameau du Lac D6009, 11130 Sigean, Francia Responsables de comunicación: Amandine, Sara y Gabriel</p>
Marineland Catalunya	<p>Web: https://www.marineland.es/catalunya/ Formulario de contacto: https://www.marineland.es/catalunya/contacto/ Telf.: Tel. +34 937 65 48 02 Oficina central: Ctra. Malgrat a Palafolls s/n 08389 Palafolls, Barcelona Director General: Alfons López</p>
Marineland Mallorca	<p>Web: https://www.marineland.es/mallorca/ Formulario de contacto: https://www.marineland.es/mallorca/contacto/ Telf.: 971.67.51.25 Oficina central: C/ Garcilaso de la Vega, 9 Costa d'en Blanes, Mallorca Director General: Rafael Abraham</p>
Faunia Madrid	<p>Web: https://www.faunia.es/ Formulario de contacto: https://www.faunia.es/contacto Telf.: 911 547 482 Oficina central de Parques Reunidos: Madrid, Paseo de la Castellana 216 Planta 16, 28046 Faunia Madrid: Av. Comunidades, 28, 28032, Madrid Consejero Delegado de Parques Reunidos: Jesús Fernández Morán</p>

Ayuntamiento de Barcelona - Barcelona de Serveis Municipals (B:SM)	Contacto:
	<p>Web: https://www.bsmsa.cat/ Formulario de contacto: https://www.bsmsa.cat/contacte/formulari-de-contacte/ Telf. comunicación y prensa: 938 875 042 Oficinas centrales: Carrer de Calàbria, 66 08015, Barcelona</p>