

Treball de Fi de Grau

Títol

La comunicació corporativa a les ONG. El cas de Proactiva Open Arms

Autoria

Mar Cugota Guillén

Professorat tutor

Jordi Badia Perea

Grau

Comunicació Audiovisual	<input type="checkbox"/>
Periodisme	<input checked="" type="checkbox"/>
Publicitat i Relacions Públiques	<input type="checkbox"/>

Tipus de TFG

Projecte	<input type="checkbox"/>
Recerca	<input checked="" type="checkbox"/>

Data

25/07/2021

Full resum del TFG

Títol del Treball Fi de Grau:

Català:	La comunicació corporativa a les ONG. El cas de Proactiva Open Arms			
Castellà:	La comunicación corporativa en las ONG. El caso de Proactiva Open Arms			
Anglès:	Corporate communication in NGOs. The case of Proactiva Open Arms			
Autoria:	Mar Cugota Guillén			
Professorat tutor:	Jordi Badia Perea			
Curs:	2020/21	Grau:	Comunicació Audiovisual	
			Periodisme	X
			Publicitat i Relacions Públiques	

Paraules clau (mínim 3)

Català:	Comunicació, comunicació corporativa, ONG, Organització, xarxes socials
Castellà:	Comunicación, comunicación corporativa, ONG, Organización, redes sociales
Anglès:	Communication, corporate communication, NGO, Organization, social network

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

Català:	<p>Una bona gestió de la comunicació és clau perquè una empresa pugui competir al mercat, però també ho és per a les ONG. Tot i ser organitzacions sense ànim de lucre tenen objectius molt clars quant a difusió del seu missatge i la recaptació de fons per poder seguir funcionant. És de vital importància que l'Organització construeixi una bona imatge de cara al públic i transmeti així confiança als possibles col·laboradors. La present investigació estudia la gestió de la comunicació a l'ONG Open Arms posant la mirada en les seves nombroses produccions audiovisuals i l'activitat a les xarxes socials.</p>
----------------	--

Castellà:	<p>Una buena gestión de la comunicación es clave para que una empresa pueda competir en el mercado, pero también lo es para las ONG. A pesar de ser organizaciones sin ánimo de lucro tienen objetivos muy claros cuanto a difusión de su mensaje y recaudación de fondos para seguir en funcionamiento. Es de vital importancia que la Organización construya una buena imagen de cara al público y transmita la confianza necesaria a posibles colaboradores. La presente investigación estudia la gestión de la comunicación en la ONG Open Arms poniendo la mirada en sus producciones audiovisuales y actividad en las redes.</p>
Anglès:	<p>Good communication management is key for a company to compete in the market, but it also is for NGOs. Despite being non-profit organizations, they have very clear objectives in terms of spreading their message and raising funds to continue operating. It is vitally important that the Organization builds a good image with the public and transmits the necessary confidence to potential collaborators. This research studies communication management in the NGO Open Arms, looking at its audiovisual productions and activity in social networks.</p>

LA COMUNICACIÓ CORPORATIVA A LES ONG. EL CAS DE PROACTIVA OPEN ARMS



Mar Cugota Guillén
Treball de Fi de Grau
Curs 2020-2021
Tutor: Jordi Badia Perea

*Si salvo una vida, que me multen y que me embarguen todo mi capital.
Hasta que no venga la Armada española a buscarnos, aquí seguiremos.*

Oscar Camps, Fundador i Director d'Open Arms

ÍNDEX

1. Introducció	9
1.1 Presentació	9
1.2 Objecte d'estudi i estructura del treball	10
1.3 Objectius i preguntes d'investigació	10
1.4 Hipòtesi del treball	11
2. Marc Teòric	11
2.1 Les ONG	11
2.1.2 Definició del concepte	11
2.1.3 Forma Jurídica i finançament	14
2.1.4 Origen i evolució	15
2.1.5 L'evolució de les ONG a Espanya	16
2.1.6 Tipus d'ONG, el panorama espanyol actual	18
2.2 La Comunicació corporativa	21
2.2.1 Models de gestió	21
2.2.2 Estructura de les relacions comunicatives	24
2.2.3 La configuració del Pla Estratègic de Comunicació	28
2.2.4 La imatge i la identitat corporativa	32
2.2.5 Responsabilitat Social Corporativa	35
2.2.6 El Departament de Comunicació a les ONG	36

3. Metodologia	38
3.1 Justificació del cas escollit	38
3.2 Procediment metodològic	39
3.3 Disseny de la investigació	42
4. Proactiva Open Arms	43
4.1 Presentació de la ONG	43
4.2 Objectius i àmbits d'acció	45
4.3 Estructura organitzativa i finançament	47
4.4 Missió, visió i valors de l'organització	50
4.5 Gestió de la comunicació a Open Arms	51
4.5.1 El Departament de Comunicació a Open Arms	51
4.5.2 Comunicació interna	53
4.5.3 Comunicació externa	54
4.6 Open Arms, el seu impacte als mitjans i les xarxes socials	58
4.6.1 Comparativa d'Open Arms i altres ONG al país	61
4.7 Model estratègic de comunicació	71
4.8 Comunicació en situació de crisi	79
4.9 Fortaleses i debilitats	83
4.10 Perspectiva de futur	86
5. Conclusions	88
6. Futures línies d'investigació	89
Bibliografia	90

1. Introducció

1.1 Presentació

Aquesta investigació s'emmarca dins la tasca del Treball de Fi de Grau de Periodisme de la Facultat de Ciències de la Comunicació de la Universitat Autònoma de Barcelona. El treball se centra en l'anàlisi de la gestió de la comunicació a les ONG, més concretament a l'organització Proactiva Open Arms.

S'ha escollit aquest tema d'estudi per diverses raons; la primera és l'interès de l'alumna en la comunicació empresarial nascut gràcies a cursar l'assignatura de tercer de Periodisme Comunicació Empresarial i Institucional. Però la decisió d'escollir una ONG en lloc d'una empresa convencional respon a un gran interès pels temes de caràcter més social, ja que l'alumna va decidir cursar aquest grau per tal de poder donar veu i visibilitat a les víctimes d'injustícies i desigualtat social que no la tenen.

A més ha tingut sempre un gran interès per la tasca que porten a terme les Organitzacions No Governamentals que considera indispensable al món, de fet, col·labora amb una associació d'ajuda als malalts de càncer anomenada Oncolliga Girona. I per aquesta raó, en consens amb el tutor del treball, Jordi Badia, s'ha considerat que la millor manera d'unir la comunicació corporativa amb un vessant més social per satisfer les diferents motivacions personals de l'alumna és estudiant la gestió de la comunicació en una ONG, i més concretament s'ha escollit el cas de Proactiva Open Arms.

S'ha considerat que per la seva curta trajectòria en comparació a altres organitzacions espanyoles, era d'especial interès estudiar la seva gestió comunicativa, sobretot tenint en compte la gran quantitat de seguidors a les xarxes socials i presència als mitjans que ha aconseguit assolir en poc temps. Cal afegir també que habitualment les anàlisis d'aquest tipus s'acostumen a centrar en empreses convencionals en lloc d'Organitzacions No Governamentals.

1.2 Objecte d'estudi i estructura del treball

Prèviament a exposar l'estructura del treball, és adient especificar l'objecte d'estudi: analitzar la gestió de la comunicació a les ONG, concretament a Open Arms. De quina manera s'estructura i organitza la comunicació tant externa com interna, quin és el seu pla estratègic, com defineixen la seva missió, visió i valors, etc. Resulta interessant conèixer de quina manera planteja una organització sense ànim de lucre un departament tan important com és el de comunicació, ja que sense donar-se a conèixer a la societat no s'obtidrien els donatius voluntaris de les persones que simpatitzen amb la causa i seria molt difícil sobreviure.

Es considera important també aclarir com s'ha estructurat el treball; El document es divideix en dos blocs principals: el marc teòric i l'apartat pràctic. El primer bloc està dividit en nou apartats que defineixen i situen tant les ONG com la comunicació corporativa, per tal d'assentar les bases sobre les quals després es farà l'estudi de cas com a tal. El seu inici és aquesta mateixa introducció i presentació, el marc teòric i totes les definicions pertinents en el marc d'aquest estudi, fins a arribar a la metodologia seguida a la segona part del document.

Al segon bloc s'entra en matèria i s'estudia al detall la gestió de la comunicació a l'ONG Open Arms, el cas escollit per l'alumna. En aquest apartat, s'hi troba doncs, la investigació de camp. En aquesta es recuperen totes les explicacions teòriques fetes a la primera part del treball i s'analitzen en el cas concret de l'organització escollida. Un cop definida en profunditat la gestió comunicativa d'Open Arms, l'alumna exposa les conclusions extretes.

1.3 Objectius i preguntes d'investigació

L'objectiu principal és estudiar la gestió de la comunicació a l'ONG Proactiva Open Arms. Es pretén analitzar la manera de comunicar-se i de fer autopromoció des dels inicis com en l'actualitat, fent èmfasi en les noves tecnologies. L'ús de les xarxes socials, els anuncis a la televisió i Youtube o bé els documentals produïts per fer arribar el seu missatge a la societat. També descobrir com és la comunicació interna de l'organització i com s'estructura el departament. Preguntes de recerca:

- Quina importància dona l'ONG a la gestió de la comunicació?
- Quines són la seva identitat i imatge corporatives?
- Quins són la seva missió, visió i valors?
- Com s'estructura la seva comunicació interna i externa?
- Quina és la seva estratègia comunicativa?
- Compta amb un pla estratègic de comunicació?

- Han hagut d'afrontar alguna situació de crisi comunicativa?
- Quines tasques desenvolupa el departament de comunicació?
- Tenen un bon feedback a les xarxes socials?(seguidors, visualitzacions, m'agrada, etc.)
- En comparació amb altres organitzacions, què diferencia Open Arms en la seva gestió comunicativa?

1.4 Hipòtesi del treball

La hipòtesi a comprovar o refutar en aquest treball parteix de la premissa que Open Arms des de la seva creació ha donat molta importància a la seva comunicació externa, amb l'objectiu de donar-se a conèixer i explicar la seva tasca de rescat de persones migrants al mar. Gràcies a aquesta bona gestió comunicativa ha aconseguit el suport social, credibilitat i confiança que els permet seguir en funcionament en l'actualitat, principalment a partir de les ajudes econòmiques aportades voluntàriament per persones simpatitzants amb la causa.

2. Marc Teòric

2.1 Les ONG

2.1.2 Definició del concepte

Nacions Unides, l'any 1950 va ser una de les primeres institucions a aproximar-se al concepte, que amb el pas del temps ha anat canviant i transformant fins a establir que "una Organització No Governamental és qualsevol grup de ciutadans voluntaris sense ànim de lucre que sorgeix en l'àmbit local, nacional o internacional, de naturalesa altruista i dirigida per persones amb un interès comú" (Vallejo, 2001:66).

Però la definició d'aquest concepte no és senzilla, perquè les diverses ONG existents operen en àmbits molt diferents d'actuació. A més no deixen d'evolucionar i canviar. Per tal de configurar una descripció més àmplia i acurada d'ONG, és necessari consultar les definicions que institucions i autors d'arreu han fet, per tal de tenir una visió més global. Segons la RAE (Real Acadèmia Espanyola) una ONG és una "organització d'iniciativa social, independent de l'administració pública, que es dedica a activitats humanitàries sense fins lucratiu".

El nom d'ONG prové inicialment d'organismes multilaterals com el Programa de les Nacions Unides pel desenvolupament, el Banc Mundial, el Fons Monetari Internacional, etc. Que són institucions que operen habitualment amb objectius que guarden relació amb promocionar programes de desenvolupament (Pineda, 1999:122). Per a Baiges (2002), les Organitzacions No Governamentals són bàsicament totes aquelles entitats que no depenen del govern. L'ONU, en canvi, les

considera com una "organització voluntària de ciutadans sense ànim de lucre nacional o internacional", Resolució 288 (X) de l'ECOSOC del 27 de febrer del 1950. El Banc Mundial és més específic i les defineix com a "organitzacions privades que es dediquen a alleugerir el patiment, promoure els interessos dels pobres, protegir el medi ambient, promoure serveis socials fonamentals o fomentar el desenvolupament comunitari" (World Bank, 2004).

Segons Ayuda en Acción (www.ayudaenaccion.org), parlem d'"entitats d'iniciativa social i fins humanitaris que són independents de l'administració pública i que no tenen una finalitat lucrativa. Aquestes compten amb un ampli espectre d'ajuda tant en l'àmbit local com internacional". Cada organització s'estructura i opera de manera diferent a la resta, però se'n poden distingir tres tipologies principals: les que compten només amb voluntariat, les que recorren a perfils professionalitzats i especialitzats i les que utilitzen un sistema mix de les dues tipologies anteriors.

Les Organitzacions no Governamentals formen part del denominat Tercer Sector, Sector Social o Sector Sense Ànim de Lucre, que està compost per un nombre significatiu d'organitzacions amb diferents interessos i un element comú: la seva finalitat no lucrativa, Pérez Ortega (2006). Segons apunta Pérez Ortega, tot i que en moltes ocasions l'únic element comú entre aquestes organitzacions, normalment a qualsevol Organització Sense Ànim de Lucre (OSAL) se la reconeix com a ONG.

QUE SI SOMOS	QUE NO SOMOS
Organización Civil	Grupos espontáneos Gubernamentales
Afán de servicios a terceros	Instituidos para servir a los asociados u obtener beneficios para ellos (cooperativas o grupos de base)
Reinvertimos las ganancias en las actividades (sin ánimo de lucro)	Empresas cuyo objetivo es producir incremento patrimonial para los dueños
Motivación abierta, solidaria o altruista	Organización de fachada de otros

Taula 1: Definició d'ONG / Font: Fernández (1999)

Les ONG són reconegudes principalment en les àrees ambiental, de drets humans, educació i democràcia. Àrees que s'emmarquen normalment i en les quals les ONG són molt influents: Dimensió Social, Dimensió Econòmica i Dimensió Política (Ortega, 2006).

Dimensió política: Les ONG tenen un paper cada cop més important en el debat democràtic, promovent el desenvolupament de les comunitats i evitant, no només la ineficàcia, sinó també governs corruptes, a la vegada que vetllen per unes bones polítiques socials. Per això es considera que aquestes organitzacions tenen una dimensió política, encara que no participin d'aquest àmbit de manera directa. En aquest sentit, l'ONU posa de manifest que, entre altres funcions, les ONG

s'encarreguen de supervisar les polítiques i recolzar la participació política en l'àmbit comunitari. I aquesta funció les converteix en un component essencial en el desenvolupament de polítiques governamentals, en activitats com la creació o modificació de lleis i oposició o suport de les accions que decideixin emprendre els governs en actiu (Worldwide NGO Directory, WANGO).

Dimensió social: Les ONG són organitzacions immerses dins del que coneixem com a "societat civil", que es forma de grups o moviments que participen d'assumptes públics del país com a controladors socials que denuncien i lluiten per acabar amb la pobresa, la corrupció i les violacions dels drets humans a la vegada que vetllen per mantenir les garanties constitucionals (Cruz i Espinoza, 2002) (citada per Ortega, 2006).

Dimensió econòmica: Les ONG són empreses formalitzades que es veuen afectades per totes les variables d'entorn que afecten la resta d'empreses (públiques i privades). I de fet no només es veuen influenciades per aquest entorn, sinó que es regeixen per aquesta normativa del món empresarial i les accions que porten a terme segueixen la lògica privada. Els òrgans de govern de les ONG són els que s'encarreguen d'establir els principis i la ideologia que seguirà l'organització, de la mateixa manera com els directius de l'empresa estableixen les directrius i els objectius empresarials (Miranda i Sepúlveda, 2004).

Al cap i a la fi, una ONG s'assembla a una empresa en la seva estructura i en la manera de funcionar, ja que aquesta classe d'organitzacions presten serveis a la societat fent ús de diferents recursos tant econòmics com de factor humà els quals han de gestionar i declarar de manera acurada i transparent, tal com han de fer la resta d'empreses per guanyar la confiança dels ciutadans i ser respectuosos amb la llei en tots els sentits.

Si valorem les anteriors definicions, podem destacar, en primer lloc el paper fonamental de la societat civil en aquestes organitzacions, també la seva independència respecte a els governs i els Estats, i la seva vessant solidària o d'ajuda humanitària i l'absència d'ànim de lucre, com a característiques principals. S'observa també com en totes les definicions apareixen la solidaritat i el benestar públic. En cap cas l'organització pretén substituir les funcions i competències pròpies del govern, sinó que el que fa és complementar-les (García 2016).

Segons Camargo (2005), en l'actualitat les ONG han estat classificades d'acord amb les seves accions específiques en ONGD (orientat a tasques relacionades amb el desenvolupament) i ONGH (destinades a la protecció dels drets humans). És per que "independentment del tipus d'organització totes elles s'orienten al desenvolupament integral, a través de l'exercici de les seves diferents funcions" (Camargo, 2005:22). Castelos (2004) (citada per Camargo, 2005:22) les agrupa en:

- Tasques d'assessorament, informació i educació en àmbits de rellevància internacional
- Vigilància de l'Estat, a altres ens i organismes públics, nacionals i internacionals, així com al sector econòmic privat.
- La incidència o pressió política sobre els estats, la societat civil i els ciutadans
- L'ajuda humanitària, la prevenció de conflictes, la cooperació al desenvolupament i la prestació de certs serveis socials públics

2.1.3 Forma jurídica i finançament

Una ONG pot tenir diferents formes jurídiques, es pot constituir com a associació, fundació, cooperativa, i d'altres. Es poden establir diferents tipologies d'ONG segons el seu àmbit d'actuació, objectius i finançament. Gómez Gil, (2004: 166) les classifica en (citada per Montes, 2015):

- **ONG de primera generació o assistencialistes:** Focalitzen els seus objectius en la provisió d'auxili a persones i famílies fent intervencions puntuals i concretes, sense desenvolupar estratègies d'actuació a mig o llarg termini (Gómez Gil, 2004)
- **ONG de segona generació o desenvolupistes:** Busquen portar el model de desenvolupament occidental als països en vies de desenvolupament a través de campanyes d'informació i sensibilització desenvolupant també programes estratègics a mitjà i llarg termini La finalitat és convertir les zones en les quals actuen en més autosuficients (Gómez Gil, 2004).
- **ONG de tercera generació o crítiques:** Els països desenvolupats d'occident fan un replantejament de les seves responsabilitats davant la situació de pobresa extrema i falta de recursos en que es troba el Tercer món. (Gómez Gil, 2004).
- **ONG de quarta generació o d'empoderament:** L'objectiu és reclamar major poder i independència pels països del Sud. Ho fan a través de campanyes de pressió política-social, amb estudis on s'investiguen les causes del subdesenvolupament (Gómez Gil, 2004).

També s'han impulsat noves generacions d'ONG a causa del procés de globalització i el canvi d'estructures de l'Estat, a banda de les ja enumerades anteriorment (Gómez Gil 2004):

- **ONG subsidiàries:** demanen transferir recursos públics per tal que les organitzacions puguin gestionar serveis oferts per l'estat. o ONG

Instrumentals: defensen els interessos de les empreses però amb l'estructura i organització pròpies de les ONG.

- **ONG d'oportunitat:** estableixen relacions de competència per acaparar més recursos (actuen com empreses especialitzades en el mercat de la solidaritat). Destinen gran part dels seus recursos a publicitar-se.
- **ONG altermundistes:** lluiten pels drets bàsics universals defensant una justícia social que incorpori totes les dimensions.

Segons Pérez, Arango i Sepúlveda (2011) es classificarien en:

- **ONG d'autodesenvolupament:** busquen millorar la qualitat de vida de les comunitats amb pocs recursos econòmics
- **ONG de suport, acompanyament i servei:** busquen promoure el desenvolupament de poblacions afectades per alguna problemàtica a través de les seves activitats

Segons Montes a l'estudi *La gestió de la comunicació a les ONG*, és important saber diferenciar el terme ONG d'ONGD. Tot i que molts autors les utilitzen com a sinònims i de manera indistinta, cal matisar que no es tracta exactament del mateix. Podríem dir que ONGD és un tipus d'organització que s'emmarca dins de les ONG, mentre que aquest segon és el terme general que engloba tots aquests tipus d'organitzacions amb fins solidaris. ONGD equival a "Organitzacions No Governamentals pel Desenvolupament", són aquelles que orienten les seves accions cap al desenvolupament i la cooperació. Evidentment es tracta d'organitzacions igualment amb fins solidaris o d'ajuda humanitària i també han de tenir un origen no lucratiu per poder-se considerar dins aquest terme.

De fet, Soria (2011:60) (citada per Montes, 2015) argumenta que ONG i ONGD compleixen les mateixes funcions, i que per tant, són termes gairebé sinònims (tenint en compte el fet que les ONGD actuen en el camp concret del Desenvolupament).

2.1.4 Orígen i evolució

El naixement de les ONG data del 26 de juny del 1945, a la fi de la Segona Guerra Mundial, a partir d'un reconeixement oficial a l'article número 71 de la Carta de les Nacions Unides (www.un.org). Però el terme 'ONG' ja es va començar a utilitzar en el transcurs de la guerra. Anteriorment ja existien diversos grups que buscaven millorar el benestar de la societat i van prendre partit en qüestions com abolir l'esclavitud o la lluita pel sufragi femení (www.ayudaenaccion.org).

Al finalitzar la II Guerra Mundial es va generar un nou Ordre Mundial, en el qual es va crear per primer cop una consciència de cooperació i integració entre països. En

aquell moment no existia cap diferència entre vencedors i vençuts, tota la societat era víctima de la tremenda violència generada durant la guerra. Davant d'aquesta nova situació els països es trobaven en un moment històric clau i immerss en una gran tensió (entre els EUA i la Unió Soviètica), ja que en qualsevol moment podia esclatar una nova guerra, aquest cop de magnituds devastadores (www.ayudaenaccion.org).

A més, coincidia amb l'inici de la industrialització; una gran fita que millorava notablement la qualitat de vida dels ciutadans dels països desenvolupats. Però aquesta millora no arribava als països en vies de desenvolupament, amb cada cop més desigualtat econòmica, sotmesos a una pobresa extrema creixent. I aquest és el moment en què sorgeixen les primeres ONG, amb la finalitat de treballar en les carències que els governs de molts països no podien cobrir. Es van crear grups de professionals i especialistes en diferents àmbits socials capacitats per afrontar la dura realitat dels països en vies de desenvolupament i prestar l'ajuda necessària.

L'ONU no va incloure el terme ONG fins a l'any 1950, en una resolució del consell el 27 de febrer (data en què se celebra actualment el Dia Internacional de les ONG). En aquesta definició del terme que en fa l'ONU, s'hi especifica que no es consideraran Organitzacions No Governamentals aquells organismes que procedeixin d'un tractat internacional (www.un.org).

Des de la seva creació, les ONG han anat creixent i consolidant-se principalment als països occidentals. Han aconseguit tenir un paper clau en fòrums com la Cimera de la Terra o el Fòrum Mundial Social celebrat de manera anual a Davos. Avui dia, existeixen més de 10 milions d'ONG arreu del món, ja sigui per lluitar contra la pobresa extrema, per protegir els infants, per la defensa del medi ambient o l'atenció a la gent gran, entre moltes altres. Poden ser també tant d'àmbit local com nacional o internacional (Worldwide NGO Directory, WANGO).

2.1.5 L'evolució de les ONG a Espanya

Segons Montes (2015), la mateixa evolució del país, sobretot en relació amb temes polítics, ha fet que el desenvolupament històric de les ONG a Espanya tingui un ritme propi molt particular. Els 40 anys d'aïllament i endarreriment a conseqüència del franquisme es reflecteixen també en l'evolució de les ONG que, malgrat travessar les mateixes etapes que en altres països, ho han fet de forma accelerada (Nieto, 2001). Una de les ONG més antigues que existeixen és la Creu Roja, encara que no encaixa completament en la definició com a tal, ja que es va crear a partir de convenis internacionals. Ortega (1994) estableix tres períodes diferenciats, separats pel que ell considera circumstàncies clau, que marquen el creixement d'aquestes organitzacions (Citat per García, 2016, p.21):

Primer període (fins al 1985): es caracteritza per l'absència de directrius. Durant aquesta etapa neixen poques organitzacions, però les que ho fan estan vinculades a corrents confessionals, de caràcter assistencial i evangelitzador centrades en l'enviament d'ajuda humanitària i alimentària a països del Tercer Món (Nieto, 2001). Alguns exemples són Càritas Española, Manos Unidas, Medicus Mundi i posteriorment Oxfam Intermón).

Segon període "el boom" (1985-1989): en només quatre anys es constitueixen jurídicament més ONG que durant tot el període anterior gràcies a la consolidació de la democràcia, l'estabilització social i política interna, l'entrada d'Espanya a la Comunitat Econòmica Europea (CEE), el creixement econòmic i l'aparició de fonts de finançament públiques per a projectes de cooperació. La població comença a implicar-se en el fenomen de les ONG .

Tercer període (1989 en endavant): consisteix en la consolidació de les ONG ja sorgides, que es professionalitzen. A mitjans d'aquesta dècada les successives crisis a països com Ruanda, Somàlia o Bòsnia i Hercegovina van fer que les ONG espanyoles desbordessin les seves pròpies previsions pel que fa a la recaptació de fons. El 1994 nasqué el moviment pel 0,7% que reclamava destinar el 0,7% del PIB dels països a la Cooperació pel Desenvolupament i la societat és conscient de la necessitat d'una forta cooperació internacional.

Per poder delimitar de manera acurada el concepte d'ONG a Espanya cal especificar dins de quin marc legal operen. Segons (Revilla, 2015), les lleis que s'apliquen a les organitzacions són les següents:

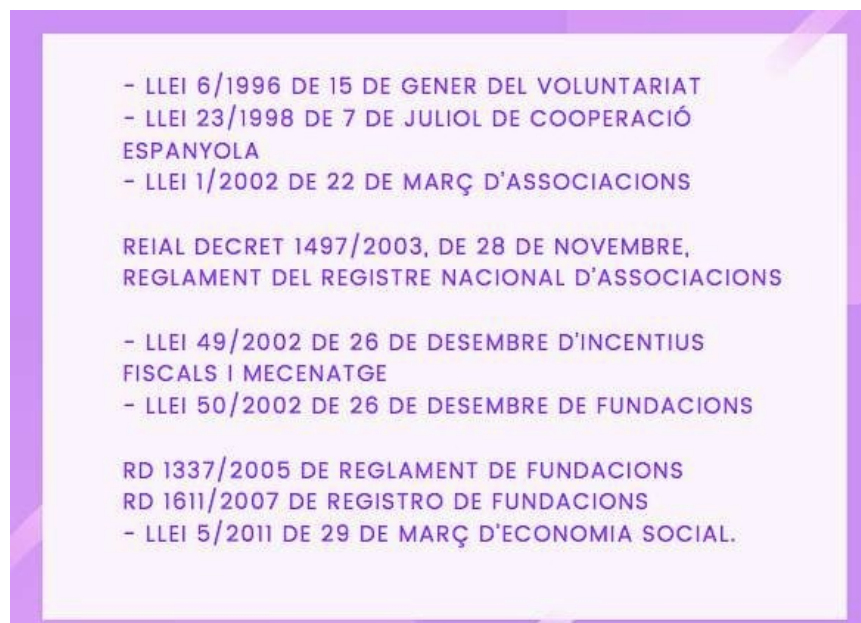


Figura 1: Elaboració pròpia a partir de Revilla (2015)

La construcció d'aquest marc legal va començar ben avançada la democràcia, ja que fins a l'any 2002 era vigent la llei franquista 191/1964 de 24 de desembre, que s'encarregava de la regulació de les associacions (García, 2016).

Tal com destaca Revilla (2015), Espanya va deixar d'aparèixer al llistat de països receptors d'ajuda l'any 1975 i apareix l'any 1977 al llistat de països donants d'ajuda. El 1986 firma el tractat d'adhesió a la UE, fet que dinamita una successió de canvis en benefici de l'expansió de les ONG al nostre país. Es tradueix en, primer de tot una multiplicació dels nivells de l'administració (de la local a l'europea), seguidament a l'aparició i increment del finançament públic disponible per a l'acció social i el desenvolupament, també en un increment dels valors associatius i de la demanda d'atenció en sectors socials vulnerables. La dècada dels noranta constitueix la fase d'expansió i consolidació de les ONG més destacada.

2.1.6 Tipus d'ONG, el panorama espanyol actual

Avui dia, sota el terme "ONG" s'hi poden trobar entitats molt heterogènies que actuen en àmbits molt diversos. La majoria d'elles lluiten contra la pobresa i l'exclusió social, i al cap i a la fi el que busquen és desenvolupar de la manera més efectiva possible la seva tasca des d'una posició crítica davant les injustícies i cap a qui les crea. Al nostre país són milers les organitzacions que operen en tots els àmbits d'actuació possibles (Worldwide NGO Directory, WANGO). Una de les més antigues és Metges Sense Fronteres, que té una trajectòria de més de 40 anys portant a terme una tasca essencial, que és vetllar per la salut de les persones que no tenen accés a la sanitat a causa de la situació precària en què viuen originada per guerres, pobresa o catàstrofes naturals (www.msf.es).

Però no només hi ha organitzacions d'ajuda a les persones, n'és un clar exemple la WWF, que lluita contra el maltractament animal i ofereix un refugi a tots aquells que han estat abandonats o maltractats pels seus anteriors propietaris. I si parlem de medi ambient, Acció Natura és una de les primeres ONG espanyoles dedicada exclusivament a la protecció, millora i restauració dels ecosistemes naturals.

Quantificar els milers d'organitzacions que existeixen al nostre país i classificar-les en categories és molt complicat tenint en compte que aquesta xifra està en constant canvi, però com a norma general, les ONG es classifiquen basant-se en dos factors principals: segons la seva orientació (on orienten les seves actuacions) i segons la seva àrea d'influència o actuació.

Segons *Ayuda en Acción* (www.ayudaenaccion.org), podem trobar 4 grups d'ONG segons la seva orientació:

1. Les ONG de caritat: aquelles que enfoquen les seves activitats al suport de col·lectius que es troben en vies de desenvolupament tradicionalment amb la proporció d'aliments, roba i medicines, i en els darrers anys l'objectiu principal ha passat a ser donar eines per l'auto abastiment d'aquestes comunitats que es troben en situació de precarietat. També s'asseguren que no existeixin relacions de dependència o exclusió tant en l'àmbit nacional com internacional que puguin afectar a la seva capacitat d'evolució. En aquesta categoria també s'hi troben les entitats que ajuden davant desastres, guerres o catàstrofes humanitàries.

2. Les ONG de serveis: El seu objectiu és principalment proveir de serveis diversos com poden ser de salut, educació o planificació familiar entre d'altres. És a dir, ofereixen serveis públics que no sempre proveeixen els estats.

3. Les ONG participatives: Es tracta d'entitats que plantegen projectes d'autoajuda en l'àmbit local en comunitats concretes. Els membres d'una comunitat en particular col·laboren en un projecte comú aportant béns, serveis o capital humà pel seu bon funcionament.

4. Les ONG de defensa o empoderament: Funcionen com a organismes de pressió en comunitats que necessiten de manera urgent un canvi en el sistema polític-social o econòmic. Aquí s'hi emmarquen les entitats de defensa animal o aquelles que lluiten contra els desnonaments, també les que busquen atorgar un paper que s'ha negat tradicionalment a un col·lectiu en particular per raons de discriminació (integrar el feminisme o col·lectius en risc d'exclusió social).

Cal destacar també que el més habitual és que les ONG més grans recullin diverses de les tipologies anteriors i que les més petites, en canvi, actuïn a nivell més local i focalitzat en una de les tipologies. El que determina aquesta diferència és el fet de comptar amb un equip de voluntaris més o menys ampli i amb un finançament més o menys gran.

Si ens centrem en els tipus d'ONG segons la seva àrea d'influència, tenim també quatre grans grups (www.ayudaenaccion.org):

1. ONG de base comunitària: Són aquelles entitats de caràcter local que sorgeixen d'iniciatives de la mateixa comunitat. Podem trobar clubs esportius, comunitats de veïns o organitzacions educatives que busquen alfabetitzar persones de la tercera edat que no havien tingut accés previ a l'educació.

2. ONG ciutadanes: Aquestes també actuen a escala local, però acostumen a circumscriure's a una àrea més gran. A grans trets les seves motivacions, projecció i capacitats són semblants a les de base comunitària, però el seu radi d'acció serà més ampli.

3. ONG nacionals: Les ONG poden actuar també a tot un país, i un clar exemple és el cas de Proactiva Open Arms, que actua en l'àmbit europeu, però va ser fundada a Barcelona i hi manté la seva seu.

4. ONG transnacionals: Són aquelles que treballen a diversos països de manera simultània. A mesura que l'entitat creix, el nombre de projectes i la seva difusió rep més suport per part de socis i voluntaris. Aquest augment de confiança els permet poder expandir-se i portar les seves accions solidàries i projectes d'ajuda a més països.

Algunes de les ONG més grans d'Espanya, i que apareixen al directori d'ONG espanyoles són Unicef (protecció dels drets de l'infant), Metges Sense Fronteres (atenció mèdica a poblacions en situacions de precarietat), Creu Roja (dins de la institució internacional Red Cross), Acnur (protecció dels refugiats), WWF Espanya (per la preservació de la natura), Safe The Children (en defensa dels nens i nenes que viuen en situació de precarietat), Oxfam Espanya (per eradicar la pobresa), Amnistia Espanya (en defensa dels drets humans), Greenpeace Espanya (organització ecologista) i Adra (d'acció humanitària).

Però si ens fixem en el nombre de seguidors a les xarxes socials (en concret a Twitter) per veure quines tenen més repercussió i feedback en línia al nostre país, la classificació de les 10 més seguides segons l'ABC i la meua comprovació al Twitter per donar les dades actualitzades és la següent:

1. Fundació Internacional dels Drets Humans → 689,7 mil Seguidors
2. Greenpeace Espanya → 618,8 mil Seguidors
3. Metges sense Fronteres → 430,9 mil Seguidors
4. Amics de la Terra → 310,5 mil Seguidors
5. Unicef Espanya → 237,3 mil Seguidors
6. FACUA → 263,9 mil Seguidors
7. Democràcia Real Ja! → 217,4 mil Seguidors
8. Global Humanitària → 197,6 mil Seguidors
9. Open Arms → 181,3 mil Seguidors
10. Comitè Espanyol d'ACNUR → 173,7 mil Seguidors

Per altra banda, si ens centrem en el suport econòmic per mesurar la seva importància, segons l'Informe de la Fundació Lealtad (2015), només sis de les 181 organitzacions analitzades acumulen el 81% dels socis (més d'un milió de socis d'ONG espanyoles). En aquest quadre creat a partir de l'informe podem veure aquestes sis entitats i els seus col·laboradors:

ORGANITZACIÓ	SOCIS	VOLUNTARIS	EMPLEATS	PRESSUPOST ANUAL
METGES SENSE FRONTERES	279.300	240	4.471	106 M€
UNICEF (COMITÉ ESPANYOL)	258.860	918	197	56 M€
OXFAM INTERMÓN	182.777	1.660	1.134	79 M€
AECC (ASSOCIACIÓ CONTRA EL CÀNCER)	142.201	15.357	710	45 M€
AJUDA EN ACCIÓ	137.112	575	378	46 M€
MANS UNIDES	94.203	4.500	141	46 M€
TOTAL DE LES 6 ONG MAJORS	1.094.453	23.250	7.031	378 M€

Taula 2: Creació pròpia a partir de *Informe de la Fundació Lealtad* (2015)

2.2 La comunicació corporativa

2.1 Models de gestió

La comunicació és un factor clau a gestionar tant en temps de crisi com en èpoques de prosperitat. Parlar de gestió de la comunicació en una empresa vol dir parlar de la gestió dels seus 'valors intangibles'. I què és un valor o actiu intangible? Segons Sevilla (2019), un actiu que no té una forma física, no és una cosa material de manera que no es pot veure ni tocar. Prové dels coneixements, habilitats i actituds de les persones i empreses. De valors intangibles n'hi ha molts tipus, com poden ser les patents, marques, drets d'autor, fons de comerç, dominis d'internet, etc. Aquests són recursos molt valuosos per les empreses, ja que els permeten generar un gran avantatge competitiva dins el sector. Al conjunt d'actius intangibles d'una empresa se'ls coneix com a 'capital intel·lectual' (Sevilla, 2019).

És important tenir en compte que en una organització tot comunica, qualsevol activitat quotidiana de l'empresa, des dels seus productes i serveis fins el comportament dels seus membres són aspectes que parlen sobre com és l'empresa, per tant, tots aquests aspectes s'han de cuidar i planificar per tal que hi hagi una coherència en tots els missatges emesos per l'entitat (Capriotti, 1999).

Els 'models bàsics de comunicació empresarial' fan referència a l'estructura de l'organització, a la manera d'estructurar les responsabilitats de la companyia. Hi ha diversos models de comunicació segons el perfil de l'entitat i les seves necessitats individuals. Es fa evident doncs, que no totes les empreses es regeixen per un mateix model, sinó que escolliran el que els resulti més útil per a poder assolir els seus objectius (Enrique i Morales, 2010).

Es pot parlar de dos models imperants de gestió de la comunicació (García, 2016:22):

a) Comunicació de màrqueting: "entén i utilitza la comunicació com una tècnica necessària per assolir uns objectius concrets, majoritàriament quantitius i bàsicament relacionats amb la implantació dels seus productes als mercats" (Enrique i Morales, 2007: 83). No utilitza la comunicació com a element de gestió per a l'empresa en la seva globalitat perquè els objectius són principalment de màrqueting, i per això es gestiona sota la Direcció del Departament de Màrqueting. Com que està principalment regit per interessos comercials, aquest model no inclou el concepte de globalitat que fa possible tenir respostes comunicatives que transmeten una mateixa filosofia i cultura d'empresa a través de missatges ben elaborats, tant quan es tracta de comunicació interna com externa (Morales i Enrique, 2007).



Figura 2: Elaboració pròpia a partir de Morales i Enrique (2007)

b) Comunicació integral: aquest model "entén la comunicació com una eina global i transversal, que participa en totes les accions de l'empresa tant en el seu conjunt com per separat" (Morales i Enrique, 2008) (Citat per García, 2016, p.22). Aquest model permet gestionar totes les accions de comunicació concentrant-les sota una mateixa estructura i responsabilitat, que abasta totes les accions de

comunicació de l'empresa, no només les que fan referència a la comercialització del producte o servei (Morales i Enrique, 2007).

Els dos models de comunicació enumerats anteriorment no són substitutius l'un de l'altre, és a dir un model no fa desaparèixer l'altre sinó tot el contrari, ambdós coexisteixen fins a l'actualitat. No obstant això, cal destacar el fet que no existeixen solucions universals per estructurar la comunicació, sobretot perquè cada organització desenvolupa un model específic configurat a partir de les seves necessitats particulars.

Segons Capriotti (1999:1):

- La Comunicació Corporativa és generadora d'expectatives: "totes les activitats de comunicació que porti a terme una organització estaran manifestant el que es pot esperar dels productes o serveis de la companyia, així com el que es pot esperar de la mateixa organització a l'hora de parlar de les seves característiques, funcionament, o de les solucions o beneficis que atorga".
- La Comunicació Corporativa ha d'estar integrada: "si reconeixem que existeixen una multitud d'aspectes que comuniquen en l'organització, haurem de procurar planificar adequadament tots aquests per tal que existeixi una coherència, suport i reafirmació mútua entre les diferents alternatives comunicatives.

Capriotti (1999:2) també parla de l'anomenada "Acció Comunicativa": Es tracta del "conjunt de missatges i accions comunicatives elaborades de manera voluntària per ser transmèsos als públics de l'organització amb la finalitat d'informar-los sobre les característiques de l'empresa i influir sobre la imatge corporativa que els públics tenen de la companyia". I segons l'autor, dins de l'Acció Comunicativa es pot incloure:

- **La comunicació interna** (amb els treballadors): es porta a terme amb eines com la revista de l'empresa, el taulell d'anuncis, la bústia de suggeriments, etc. La seva finalitat és l'adhesió i integració de les persones que treballen a l'empresa amb les metes globals d'aquesta (Capriotti, 1999:2).
- **La Comunicació Comercial** (amb els consumidors o persones que influeixen en el procés de compra): s'aplica amb la publicitat, el màrqueting directe, la comunicació al punt de venda, etc. El principal objectiu és aconseguir el consum l'ús dels productes i serveis que ofereix l'entitat, així com la fidelització dels consumidors (Capriotti, 1999:2).

- **La Comunicació Industrial** (amb els agents que participen, col·laboren o intervenen en l'elaboració dels productes o serveis de l'empresa: proveïdors i distribuïdors): té lloc amb les visites de companyia, els informes comercials, les reunions, menjars de feina, etc. Va destinada a establir vincles adequats de col·laboració pel normal desenvolupament de les activitats de l'organització (Capriotti, 1999:2).
- **La Comunicació institucional** (amb els públics de l'entorn social de l'organització: mitjans de comunicació, comunitat local, opinió pública, etc.): es porta a terme amb activitats com les relacions públiques. L'objectiu és aconseguir l'acceptació, credibilitat i confiança del seu entorn (Capriotti, 1999:2).

2.2.2 Estructura de les relacions comunicatives

Existeixen dos tipus principals de comunicació en una empresa segons el públic al qual es dirigeix el missatge: la comunicació interna i l'externa.

1. La comunicació Interna

"La comunicació interna comprèn el conjunt de missatges que s'intercanvien els diferents agents col·lectius (equips o àrees) o individuals que formen part de la mateixa organització" (Factor Humà, 2005:1). Aquesta comunicació es dirigeix al públic intern. Segons Ferré (2018:20), "Els públics interns d'una empresa inclouen els empleats, els directius, els delegats dels sindicats i els directius i els empleats de companyies filials, tant al país com a l'estranger. La comunicació interna és definida com una eina de gestió, ja que implica tots els membres de l'empresa. Una bona política de comunicació interna pot generar alts rendiments a la mateixa empresa i als seus components". És molt important una comunicació fluïda perquè es creï una cadena de valor que beneficiï en conjunt a l'empresa i els seus treballadors. I perquè aquesta comunicació sigui eficient és necessari un bon feedback (la comunicació no pot ser unidireccional).

L'objectiu principal d'aquest tipus de comunicació, si tenim en compte el mencionat anteriorment, és el compromís dels treballadors amb l'empresa, ja que si se senten escoltats i valorats per l'organització és més probable que desenvolupin el sentiment de pertinença i orgull que beneficiarà a l'empresa amb molta més productivitat i una imatge positiva.

En el cas de les Organitzacions no Governamentals la comunicació interna té una importància afegida, ja que parlem del desenvolupament de projectes socials o d'ajuda humanitària, que requereixen una implicació personal molt gran per part dels treballadors o voluntaris. Segons Soria (2011: 191) "la professionalització que han patit les ONG ha contribuït a millorar la comunicació interna d'aquestes

organitzacions" (Citat per García, 2016, p.24), i és precisament una bona comunicació la que permet que l'ONG creixi i porti a terme encara més accions.

Però hi ha certa divergència d'opinions quant a la importància que donen les organitzacions a la seva comunicació interna, ja que tal com se cita al document publicat per la Fundació de Recursos Humans Factor Humà (2005:1) *Comunicació Interna*: "Les organitzacions inverteixen muntanyes de diners en comunicació (publicitat, màrqueting, imatge corporativa, comunicació amb la premsa, amb els inversors...).

L'únic, però és que no ho fan en comunicació amb els treballadors." Algunes de les eines utilitzades per les organitzacions en la pràctica de la seva comunicació interna són:

EINA	FUNCIÓ
MANUAL D'ACOLLIDA	PER FAMILIARITZAR ALS PÚBLICS INTERNS AMB LA ORGANITZACIÓ
COMUNICACIÓ DIRECTA I PERSONAL.....	AFAVOREIX L'ENTENIMENT MUTU I CONEIXEMENT COL·LECTIU
DOCUMENTS 'SINTÈTICS': MEMORIA ANUAL.....	OFEREIXEN ALS TREBALLADORS DADES ECONÒMIQUES DE L'ONG
PUBLICACIÓ OFICIAL.....	OFEREIX UNA VISIÓ GENERAL DE LA ONG AMB CONTINGUTS RELLEVANTS
BUTLLETÍ DIARI.....	DE CARÀCTER MÉS COL·LOQUIAL, MANTÉ INFORMATS ALS TREBALLADOS
CONVENCIÓ REUNIR.....	AL PERSONAL PER TRANSMETRE MISSATGES DE LA ORGANITZACIÓ
DIA FAMILIAR.....	REVALORITZA EL PAPER DE LES FAMÍLIES DEL PERSONAL INTERN
CARTES.....	PER MANTENIR INFORMAT AL PÚBLIC QUE NO TÉ ACCÉS A INTERNET
TAULELL D'ANUNCIS.....	PER DIFONDRE NOTÍCIES PUNTUALS, S'EXPOSA A LA SEU DE L'ENTITAT
ESPAIS DE PARTICIPACIÓ.....	PERQUÈ ELS MEMBRES DE L'ENTITAT ES CONEGUIN ENTRE ELLS I A L'ONG

Figura 3: Elaboració pròpia a partir de Vidal (2004)

Vidal (2004) enumera els punts clau a treballar dins una organització per crear una bona comunicació interna:

- Conèixer les necessitats dels directius en relació amb la resta de l'organització
- Conèixer les opinions i les necessitats de comunicació dels públics interns, descobrint quina informació desitgen rebre i a través de quins canals.
- Promoure un clima de diàleg i confiança amb treballadors i voluntaris
- Establir una xarxa de canals de Comunicació Interna que estableixi una comunicació formal eficaç

Segons el manual de Comunicació Interna publicat per Factor Humà (2015), la comunicació interna s'ha de donar en els següents sentits:

- **Comunicació descendent:** "S'origina en la direcció o el superior jeràrquic i transmet informació en sentit descendent per l'organigrama de l'organització. Comunica tant la visió, els objectius i l'estratègia global de l'organització, com les decisions o incidències ordinàries. Té l'efecte d'augmentar la motivació dels treballadors en fer-los partícips de les polítiques de l'organització i també reforça la identitat col·lectiva" (Factor Humà, 2005:1).
- **Comunicació ascendent:** S'origina en els treballadors i es transmet en sentit ascendent per l'organigrama de l'organització. Té l'efecte de posar en coneixement de la direcció les inquietuds, els desigs i les iniciatives dels treballadors tot reforçant la implicació del personal en els objectius de l'organització. (Factor Humà, 2005:1)
- **Comunicació horitzontal:** Es produeix entre treballadors d'un mateix nivell jeràrquic i té l'efecte de millorar el treball en equip, crear sinergies laborals i afavorir el transvasament d'informació. (Factor Humà, 2005:1)

Una comunicació interna fluida i eficient comportarà una millora notable dins el clima laboral, ja que evitarà que es produeixin comunicacions a través de canals no oficials, donant lloc que corrin els rumors, les informacions falses, etc. i s'estengui la incertesa i desconfiança entre els treballadors.

A Factor Humà (2005:2) s'afegeix que "el flux d'informació en la comunicació interna ha de ser necessàriament bidireccional", ja que en el cas contrari s'estaria parlant d'una simple notificació. La correcta implementació de totes aquestes directrius hauria d'afavorir la creació d'un bon ambient de treball, amb confiança, transparència i una comunicació més directa entre cap i empleat. Això, segons Brandolin i González (2009), permet generar la implicació del personal, harmonitzar les accions de l'empresa propiciar un canvi d'actitud i millorar la productivitat.

2. La comunicació externa

"La comunicació externa és aquella que es posa de manifest amb els sectors externs que estan relacionats amb l'empresa. Per exemple, els clients, proveïdors, accionistes, administracions o institucions. L'objectiu d'aquest tipus de comunicació és millorar i potenciar les relacions amb els diferents agents amb els quals està relacionada la companyia" (Peiró, 2021).

Segons Peiró (2021), Existeixen tres tipus de comunicació externa destacats:

- **La comunicació externa operativa:** centrada a mostrar com funciona l'empresa, relacionada majoritàriament amb els clients, proveïdors, accionistes i d'altres agents externs.
- **La comunicació externa estratègica:** és important per tal que l'empresa sàpiga què passa en l'àmbit extern (quant a les estratègies comunicatives dels seus competidors) per poder adquirir aquells coneixements i valorar la seva pròpia estratègia.
- **La comunicació externa de notorietat:** orientada a donar informació sobre els seus productes i millorar la seva imatge en relació amb el públic, i generar publicitat.

Si ens centrem en el cas particular de les ONG, Herranz de la Casa (2006: 191) explica que la seva comunicació externa es constitueix pel "conjunt d'accions destinades a mostrar transparència i generar confiança i reputació en els públics externs" (Citat per García, 2016). També s'ha de matisar el fet que els públics externs que poden tenir les ONG es diferencien molt dels d'una empresa amb fins lucratiu, de manera que la manera de comunicar i els objectius de l'organització quan comunica també variaran. Algunes de les eines més importants que utilitzen són (García, 2016):

- Convocatòria i roda de premsa
- Comunicat de premsa
- Dossier de premsa
- Revista externa
- Actes públics, congressos i fires
- Xerrades, conferències i ponències

No podem oblidar tampoc la importància que tenen actualment les xarxes socials en la comunicació externa de les organitzacions, tan empresarials com sense ànim de lucre, en una societat cada cop més digitalitzada. En l'estudi *La Comunicación en Redes Sociales: Percepciones y Usos de las ONG Españolas* (Almaraz, 2013), veiem com les xarxes socials es consideren la millor eina perquè les ONG puguin desenvolupar una comunicació més participativa i directa que els permetin comunicar-se directament amb la societat. Cal incorporar, doncs, les xarxes socials dins la planificació estratègica de la comunicació de les ONG, per deixar d'utilitzar-se simplement de manera intuïtiva i amb el sistema d'assaig-error.

2.2.3 La comunicació del Pla Estratègic de Comunicació

El Pla Estratègic de Comunicació és un element clau per a qualsevol empresa o organització. Tal com cita Martín (2011:3), "sense un efectiu pla estratègic de comunicació, els treballadors mai arribaran a comprendre la tremenda batalla que

es lliura cada dia dins el món dels negocis, a causa de la gran competitivitat que existeix" (Fernández, 1999:15). Així doncs, segons Martín (2011:3) l'empresa o institució haurà de tenir en compte uns objectius de comunicació ètics i concrets, basats en els seus objectius empresarials, a l'hora de configurar el seu pla de comunicació.

La comunicació s'ha de plantejar com un "tot" de la cultura general, personalitat o essència de l'organització per tal de donar una bona imatge global d'aquesta (Martín, 2011). Segons Fernando Martín (2011:4), els objectius de comunicació anuals que cal establir per tal de crear una bona política comunicativa són:

- Preveure, gestionar, editar, difondre i controlar l'activitat de comunicació i imatge, tant en l'àmbit intern com extern, entre tots els públics i grups d'interès de l'organització: crear una direcció de comunicació dinàmica com una "sala de comunicació" en línia o oberta.
- Traslladar a l'alta direcció l'eco de l'opinió pública o potencials públics interessat i objectius en respecte a temes que afecten l'àmbit d'actuació o de l'organització o Coordinar i canalitzar el pla estratègic de comunicació de l'anomenada organització
- Aconseguir la motivació i col·laboració de tots els treballadors, informant i promovent activitats
- Aconseguir que la comunicació i imatge siguin clares i transparents, ràpides i veraces davant els públics als quals ens dirigim, amb l'ajuda de la informació, relacions públiques, publicitat, així com dels mitjans digitals i audiovisuals adequats
- Establir i mantenir estreta i eficaç la relació personal amb els mitjans de comunicació i altres públics o grups d'interès
- Gestionar i editar, en coordinació amb l'Alta Direcció, la realització d'accions encaminades a millorar els seus valors, credibilitat, confiança, qualitat, reputació i imatge, creant així una opinió favorable de l'organització
- Verificar, controlar i avaluar la qualitat i incidència de les mateixes accions comunicatives, per aconseguir ser referent social del sector de l'activitat

Les entitats busquen que el potencial públic interessat, a qui van destinades les accions, productes o serveis oferts per aquesta, coneguin aquests objectius comunicatius establerts per l'organització.

El pla estratègic de comunicació es desenvolupa a través de la direcció de comunicació de l'empresa, i segons Fernando Martín (2011:6), ha de complir necessàriament els passos següents:

- Analitzar de manera exhaustiva la situació del mercat exterior per tal de conèixer les característiques dels públics objectius i potencials, així com dels grups d'interès
- Portar a terme una investigació interna precisa per descobrir la cultura i essència de l'organització seleccionada, guanyant-se així el suport dels treballadors i comandaments intermedis
- Constituir un "comitè assessor de comunicació", l'activitat del qual se centri en la direcció de comunicació, designant un únic portaveu organitzacional que apliqui els missatges i canals idonis en cada cas
- Establir els mecanismes necessaris per controlar, seguir i avaluar la correcta aplicació del pla de comunicació

Així doncs, aquest pla ha de descriure amb detall les relacions de la directiva amb els diferents grups interns a la vegada que estableix com han de ser les relacions externes de l'organització. Ha de tenir en compte com fer front a situacions de crisi comunicatives per tal d'evitar un deteriorament de la seva imatge respecte a l'opinió pública (García 2016). "La determinació adequada i minuciosa de les formes comunicatives a través de les quals s'expressa l'organització ens facilitarà la tasca d'identificar i seleccionar el mix d'activitats i mitjans més encertat per comunicar el perfil identitari de l'organització" (Capriotti, 1999:3).

Dins el Pla de Comunicació, caldrà determinar (Capriotti, 1999:3):

- Quines són les formes comunicatives utilitzades per l'organització en el seu contacte amb els públics
- Quines d'aquestes estan comunicant de forma planificada i quines comuniquen de manera espontània
- Quin és l'impacte i el potencial comunicatiu que tenen cadascuna de les formes comunicatives en els diferents públics
- Com poden utilitzar-se per comunicar de manera efectiva el perfil identitari de l'organització En el cas de les ONG, l'objectiu de l'estratègia comunicativa és captar i fidelitzar voluntaris i donants, i realitzar campanyes de sensibilització davant l'opinió pública.

Per aconseguir-ho necessiten vendre la idea de solidaritat, i és per això que tenen la necessitat de donar-se a conèixer i arribar a la quantitat més gran de públic possible (García, 2016). Es podria definir com "el mecanisme social a través del qual els individus i grups satisfan les seves necessitats i desitjos a través de la creació i intercanvi de productes i altres entitats que tenen per valor el proïsme. "Bona part dels processos de comunicació de les ONG estan dedicats a la sensibilització de l'opinió pública i a l'obtenció de recursos. Les ONG venen una idea de solidaritat, una idea del món, una idea de l'altre" (Salvador, 1999).

Per una bona gestió de la comunicació global i que beneficiï a l'empresa és essencial i bàsic saber definir aquests tres conceptes: la missió, la visió i els valors. La falta de concreció d'aquests tres elements comporta una falta de concreció de la identitat de l'empresa "qui és", "per a què serveix", i aquest desconeixement només pot portar conseqüències negatives (Montes, 2015).

Missió

"És la raó de ser de l'organització, explica per què fa el que fa, encara que no dona receptes concretes sobre els mitjans que utilitza per assolir els objectius desitjats" (Canyelles, 2007:9). Segons Canyelles (2007), l'anunci de la missió per part d'una organització no és una qüestió menor, ja que manifesta de manera clara i explícita quina és la seva aportació distintiva. A més, la missió ha d'aclarir quin compromís assumeix i les capacitats amb les quals compta per funcionar.

"La missió sintetitza el sentit de l'existència de l'entitat, és el seu objectiu final, aquell que li dona ple sentit. Però també aquell que sempre ha de mantenir una tensió oberta, ja que si aquest objectiu fonamenta decau és la mateixa entitat la que perd el sentit de la seva existència" (Canyelles 2007:9). I en cas que això succeeix, l'organització passarà a deixar de tenir sentit pel seu públic.

Visió

"La visió fa referència a la realitat volguda per l'organització. És necessari, per tant, no confondre-la amb la declaració que fa referència a com voldríem que el nostre entorn fos en un futur" (Canyelles 2007:10). Aquelles organitzacions que es plantegen canviar o millorar la societat d'alguna manera, necessàriament han de portar a terme exhaustives anàlisis de la realitat, per plantejar posteriorment cap a on apunten les millores que formulen (Canyelles 2007).

Aquest document pot anomenar-se de diverses maneres, cadascuna amb el seu matís: ideari, marc programàtic, utopia, etc. Aquest plantejament de com voldrien el futur pot tenir, segons Canyelles (2007) una expressió parcial o transversal, posa com a exemple una entitat ecologista que ho expressi fonamentalment en referència als aspectes de sostenibilitat o una ONG, per la qual serà habitual que ho fonamenti respecte a les relacions Nord-sud.

Valors

"De manera complementària, una organització ha de descriure quins són els seus valors, ja una missió es pot portar a terme amb estratègies diverses i també des de valors diferents. La identificació i descripció dels valors propis de l'organització és fonamental per disposar d'una identitat organitzativa, i per facilitar la presa de decisions" (Canyelles, 2007:10). Canyelles (2007) aconsella portar a terme un procés de consens entre els membres de l'organització, tot i que també hi ha la possibilitat de fer-ho parcialment com fan certes empreses o fundacions en

què uns valors venen definits per la titularitat i altres es defineixen en consens entre tots els membres que formen part d'aquesta.

Navajo (2009) enumera alguns dels valors comuns a moltes de les ONG existents:

- Justícia social
- Transformació
- Igualtat
- Participació social
- Solidaritat
- Inclusió

Padaki, en aquest sentit, a *El Debate Sobre el desarrollo y el futuro de las ONG* (2004) d'Oxfam Intermón, estableix diversos valors que acostumen a trobar-se en les organitzacions (citat per Montes, 2015, p. 17):

- **Respecte i rendició de comptes:** responsabilitat tant en el que es diu com en el que es fa
- **Solució de conflictes:** acceptació del fet que existeixen conflictes i la decisió d'enfrontar-se a ells i resoldre'ls
- **Conservació:** senzillesa, limitació del consum, consciència i preocupació per les conseqüències a llarg termini del malbaratament de recursos.
- **Empatia:** sensibilitat sobre els estats emocionals de les persones de les zones on treballen i de la pròpia organització
- **Igualtat:** respecte i acceptació de les diferències entre les persones però alhora promoció d'igualtat d'oportunitats per a totes
- **No-violència:** canvi social a través de vies pacífiques
- **Participació:** promoció de canals de participació oberts
- **Desenvolupament de les persones:** política intencionada de desenvolupament de les capacitats, aptituds i competència de les persones, juntament amb una inversió de temps i recursos en pràctiques reals.
- **Secularisme:** esforç per aconseguir els objectius dels programes sense tenir en compte religió ni creença i alhora acceptació de la diversitat religiosa
- **Autoconfiança:** treballar per aconseguir nivells d'autoconfiança elevats tant entre les persones destinatàries de les accions de les ONG com entre el personal intern i voluntaris.

En definitiva, és indispensable que qualsevol empresa defineixi de forma explícita la visió, missió i valors, però aquesta definició és especialment rellevant a organitzacions no lucratives i que basen la seva raó de ser en la recerca d'un món millor

2.2.4 La imatge i la identitat corporativa

"La imatge és un dels principals actius amb els quals pot comptar una organització, ja que ajuda a determinar el comportament de les mateixes persones en relació amb la institució, facilitant la fidelitat dels seus voluntaris i donants i impulsant també un esperit d'unió entre els seus col·laboradors" (Salvador i Peris, 1999:5).

Segons Salvador i Peris (1999), la imatge de l'organització es constitueix a partir de la suma de percepcions produïdes en la ment de les persones que formen les diferents audiències amb les quals interactua l'entitat, a més segons l'autor la imatge corporativa es produeix en ser rebuda (una organització pot transmetre un missatge als seus treballadors o al públic al qual es destina, però el més important és com aquests reben el missatge). Es tracta d'un intangible fruit d'un procés continu en el qual l'emissor només pot actuar a través dels seus missatges i canals comunicatius (publicitat, marca, logotip, disseny), i a través dels comportaments de les persones que en formen part o hi tenen relació (Salvador i Peris, 1999).

Salvador i Peris (1999:4) conclou que "la imatge corporativa no és més que la que un determinat públic percep sobre una organització a través de l'acumulació de tots els missatges que hagi rebut". Generalment les entitats entenen que només comunica alguna cosa quan té la intenció de fer-ho, però no sempre és així, i en el cas que aquestes comunicacions involuntàries escapin del seu control, hi ha el perill d'enviar missatges contradictoris i confondre així als seus treballadors i públics.

En canvi, la identitat d'una empresa o organització és l'essència de la companyia, que la identifica com a única i diferenciada de la resta. Tota organització, simplement pel fet d'existir, ja té una identitat que es basa en la realitat que aquesta presenta al món (Argenti, 2014: 160). Costa (1999) estableix els 7 vectors de la identitat:

- 1. Nom o identitat verbal:** nom o raó social de l'empresa
- 2. Logotip:** pas d'una identitat verbal a una de visual
- 3. Simbologia gràfica o imagotip:** símbols icònics de la marca.
- 4. Identitat cromàtica:** variants lingüístiques i gràfiques de l'empresa
- 5. Identitat cultural:** signes culturals i conductuals de l'organització que defineixen un estil propi
- 6. Arquitectura corporativa:** l'interiorisme o gestió de l'espai
- 7. Indicadors objectius d'identitat:** dades objectives de l'empresa

L'objectiu principal de l'empresa és aconseguir que aquesta imatge i identitat siguin positives i beneficioses, principalment que vagin en consonància amb la imatge ideal establerta per aquesta (Vilafañe, 2001). Depenent de l'eficiència de la

gestió d'aquest procés comunicatiu podrà fer que l'empresa aconseguixi la imatge desitjada o per contra, pot acabar creant en el consumidor l'efecte contrari.

Totes les accions que realitza una companyia generen imatge corporativa, és a dir que tota acció comunica. Capriotti (2005) assegura que una bona imatge corporativa comportarà a l'empresa (Citat per García, 2016, p.33):

- Ocupar un espai en la ment dels públics (existir en la seva ment)
- Facilitar la diferència de l'empresa de la competència (saber quin lloc ocupes en comparació amb la competència, ja que tenir una bona imatge ajuda a ser diferent també vol dir vendre millor el producte o servei)
- Aconseguir vendre millor (amb una bona imatge ajuda a ser diferent i també significa vendre millor el producte o servei)
- Atraure inversors (ja que els accionistes es fixen en la imatge de les empreses a l'hora d'invertir)
- Aconseguir millors treballadors (una bona imatge atrau els millors professionals)

"La reputació difereix de la imatge en el fet que es construeix al llarg del temps a través del que fa i diu l'organització. No es tracta d'una percepció puntual d'un moment concret" Argenti (2014:207). La reputació es pot avaluar i després les empreses poden publicar rànquings, com el de Merco (Monitor Empresarial de Reputació Corporativa). És un monitor creat l'any 2000 que ja es considera de referència al món, i s'encarrega d'avaluar la reputació de les empreses a partir d'una metodologia multistakeholder composta per sis avaluacions i vint-i-cinc fonts d'informació.

Villafañe (2004) enumera algunes diferències entre reputació i imatge corporativa:

Imatge corporativa	Reputació corporativa
<ul style="list-style-type: none"> - Projecta la personalitat corporativa - Caràcter conjuntural i efectes efímers - Difícil d'objectivar - Genera expectatives - Es construeix fora de l'organització 	<ul style="list-style-type: none"> - És fruit del reconeixement del comportament - Caràcter estructural i efectes duradors - Verificable empíricament - Genera valor - Es genera a l'interior de l'organització

Taula 2: Font: Vilafañe (2004:29)

En el cas de les ONG, la imatge positiva i correctament transmesa que el públic tingui i percebi comportarà la fidelització i col·laboració de més voluntaris i donants, i ajudarà a conscienciar i sensibilitzar la població, per tant, és clau que l'organització compti amb una imatge i reputació positives, ja que en el cas contrari no obtindrien la resposta social que necessiten per seguir existint i portar a terme

la seva tasca. Com se cita a l'estudi La gestió de la comunicació a les ONG. Estudi de cas: Greenpeace Espanya (García, 2016) "La imatge és una variable estratègica per les ONG, ja que permet crear i mantenir una posició sòlida davant altres formes organitzacionals" Salvador i Peris (2000: 4).

En aquest sentit, García (2001) estableix una sèrie de factors a tenir en compte quan parlem de crear una bona imatge com a ONG (Citat per Montes, 2015, p.22):

- Identificar i ressaltar els atributs diferenciadors positius davant als d'altres organitzacions que compleixen fins semblants
- Dotar-se d'una imatge associativa que representi de manera fidel la identitat
- Reforçar la notorietat de l'ONG a l'entorn humanitari
- Conscienciar-se que qualsevol element de l'organització forma part de la imatge i, per tant, podrà afectar-la o modificar-la en qualsevol moment
- Mantenir amb tot aquell que s'interessi per l'organització una actitud d'apertura, transparència i disponibilitat
- Preocupar-se perquè la imatge del personal de l'ONG que treballa en el terreny no es vegi idealitzada en excés per la base social i l'opinió pública. Aquesta política permetrà atenuar l'excessiva responsabilitat que podria comportar la citada mitificació
- Contrastar periòdicament que el personal i els seus socis s'identifiquen amb la imatge que projecta l'organització

Villafañe (1993), defineix la imatge d'una organització basada en tres condicions principals a complir:

1. Basar-se en la mateixa realitat de l'organització
2. En la imatge generada han de prevaldre els punts forts de les ONG, fet que implica una bona gestió de la comunicació i de les relacions externes amb l'objectiu de generar una imatge internacional correcta i adequada
3. No només s'ha de treballar sobre la cultura, la identitat i la comunicació, sinó que s'ha de tenir en compte la gestió de les àrees funcionals de l'organització donat que totes tenen repercussió directa o indirecta sobre la imatge

2.2.5 La Responsabilitat Social Corporativa (RSC)

"La Responsabilitat Social Corporativa (RSC) es defineix com el compromís de l'empresa a dirigir les seves accions a la contribució de la millora social, econòmica i ambiental" (Cabello, 2016). Es tracta per tant, d'una responsabilitat ètica.

Responsabilitat que, segons Cabello (2016), ha anat augmentant els darrers anys degut a una creixent conscienciació de la societat sobre la necessitat que les empreses facin atenció al medi ambient i les qüestions socials.

Segons Sarmiento (2011), l'RSC no disposa d'un concepte absolut que la defineixi, ja que tal com cita l'autor, "no existeix una definició única sobre què és realment la Responsabilitat Social Empresarial, sinó que es tracta d'un concepte que està en constant evolució i desenvolupament" (IARSE, 2004). A conseqüència de la falta d'un concepte unificat d'RSC, podem trobar definicions diverses d'aquest terme, que de manera general cataloga l'empresa com un ciutadà corporatiu, assimilant (de la mateixa manera que un ciutadà) drets i obligacions, desbordant els paràmetres legals establerts per l'Estat i reconeixent que les seves accions afecten mediambiental, econòmica, socialment i políticament (Sarmiento, 2011).

La Comissió Europea estableix al Llibre Verd (2001: 7) que la RSC representa la "integració voluntària, per part de les empreses, de les preocupacions socials i mediambientals en les seves operacions comercials i les seves relacions amb els seus interlocutors (grups d'interès)". A més apunta que "ser socialment responsable no significa únicament complir plenament les obligacions jurídiques, sinó també anar més enllà del seu compliment invertint més en el capital humà, l'entorn i les relacions amb els interlocutors" (Llibre Verd, 2001).

Sota el punt de vista de les empreses, aquestes iniciatives són autònomes, espontànies i voluntàries per part de cada empresa, on l'acció de l'Estat passa a un segon pla (Sarmiento, 2001). No obstant això, en analitzar el paper que juga l'Estat en aquests processos de RSC es poden classificar dos tipus d'accions (Sarmiento, 2011:2):

- 1) Establir les alineacions bàsiques i el marc de regulació normativa a partir de la qual el sector empresarial desenvoluparà iniciatives en matèria de RSC
- 2) L'Estat, com a articulador del marc normatiu, pot generar estructures d'incentius que estimulin el sector privat a l'adopció d'aquesta filosofia en tots els nivells del procés productiu, que poden ser originades a través del sistema tributari o de processos de contractació estatal on s'esculli als aspirants que compleixin els paràmetres establerts de responsabilitat social.

Una de les accions d'RSC que porten a terme les empreses actualment és la col·laboració amb les ONG. Això es deu al fet que les ONG tenen índex de confiança molt alts amb la ciutadania, fet que no es dona amb les empreses, que els acostumen a tenir molt més baixos, així que intenten augmentar la confiança col·laborant amb aquestes organitzacions. És la seva manera d'assegurar-se una major confiança per part de la societat. El suport econòmic que les empreses

poden donar a les ONG es percep molt positivament per part de la ciutadania, de manera que la seva imatge millora (Argenti, 2014).

Com que aquesta responsabilitat va més enllà del compliment de les regulacions vigents, comporta una voluntarietat i proactivitat per part de l'empresa. Però minimitzar els seus efectes negatius a l'entorn que l'envolta li pot comportar després molts beneficis en qüestió de la seva bona imatge corporativa i pot acabar-se traduint en un augment de clientela i treballadors, en reducció dels costos i la creació de valor compartit entre els seus públics (Montes, 2015).

2.2.6 El Departament de Comunicació a les ONG

El departament de comunicació és l'encarregat de dissenyar i gestionar l'estratègia de comunicació tant interna com externa de l'organització sempre coordinant-se amb l'alta direcció. Segons s'extreu de l'article "Funciones de un departamento de comunicación corporativa" de *Marketing Insider Review* (2016), aquest departament porta a terme un paper clau en la manera com els inversors, treballadors i públic en general perceben una empresa. Sovint informen directament al director executiu de l'empresa i serveixen com a assessors en la gestió de la reputació entre d'altres. En aquest mateix article, s'hi mencionen quatre funcions principals:

- 1) La relació amb els mitjans i comunicacions
- 2) Atenció al client i relacions públiques
- 3) Assessorament en comunicació de crisi
- 4) Comunicació interna amb els treballadors

Segons s'extreu de García (2016), a les Organitzacions No Governamentals les principals tasques del departament són la gestió de xarxes social, pàgina web, elaboració de la memòria i gestionar la relació amb mitjans de comunicació i periodistes freelance. És també l'encarregat de decidir l'estratègia comunicativa més adient i beneficiosa per l'Organització. Sovint serà diferent la gestió i estratègia comunicativa a una ONG en comparació a la resta d'empreses amb ànim de lucre, ja que els objectius perseguits també són diferents.

Per tal de poder portar a terme la seva tasca de la manera més eficient i completa possible, aquest departament ha de comptar amb una relació estreta i directa amb l'alta direcció de l'empresa, en depèn i a la vegada hi col·labora. La raó de ser principal que té aquest departament és vetllar per la bona imatge de l'empresa. En el cas específic de les ONG, segons Soria (2011), en més del 80% de les entitats, el Departament de Comunicació participa de la presa de decisions i en els diferents processos que es porten a terme des de la Direcció.

La persona encarregada de dirigir aquest departament és el Director de Comunicació (Dircom), que segons Enrique i Morales (2007:2) és la persona "responsable de planificar, dirigir i coordinar totes les activitats de comunicació que s'implementen en una organització amb la finalitat d'assolir i consolidar una imatge positiva". A més, "el director de comunicació és la persona de l'empresa que desenvolupa i manté la xarxa de contactes, dins i fora d'ella" (citada per Enrique i Morales, 2007:2). Segons Zapata (2017) és qui assumeix la responsabilitat de definir i concretar la política de Comunicació Corporativa d'una organització, sigui pública o privada. Afirma també que és l'encarregat de vetllar per l'increment del capital d'actius intangibles, és a dir, per la notorietat, la marca, la imatge i la reputació corporativa (Citada per Moreno, 2019:8). A continuació podem veure de manera més detallada el perfil del Dircom i les habilitats que requereix:

PERFIL PROFESSIONAL	HABILITATS PERSONALS	QUALITATS	TÈCNIQUES DE COMUNICACIÓ
Formació i experiència econòmica i empresarial	Accessibilitat als <i>stakeholders</i> i mitjans de comunicació	Capacitat d'anàlisi i síntesi en situacions complexes amb actitud positiva i creativa	Auditories d'investigació social i de comunicació
Formació i experiència en el sector de la Comunicació i Publicitat	Visió estratègica, capacitat de lideratge i influència	Convincent, persuasiu, empàtic i negociant, amb capacitat relacional i intel·ligència emocional	Gestió de la Comunicació Corporativa interna i externa
Formació i experiència en investigació social	Dotat de comunicació escrita i interpersonal	Conducció d'equips de treball	Stakeholders externs
		Flexibilitat per adaptar-se als canvis amb capacitat resolutiva i proactiva	Publicitat i Comunicació de crisis

Taula 3: extret de Moreno (2019:8). Font: *Guia bàsica del DIRCOM* (Zapata Palacios, 2017)

Segons Costa (2005) (Citada per Enrique i Morales, 2007, p.3), hi ha certes condicions imprescindibles perquè es reconegui el Dircom en una organització:

- Haurà de dependre directament de l'Alta Direcció de l'Empresa
- Haurà de comunicar-se bé amb totes les persones de l'organització
- Serà un estratega i planificador (ell supervisa i orienta)

- Haurà de saber diferenciar la comunicació institucional/corporativa de la comunicació de màrqueting/comercial
- Haurà de saber vendre el departament dins l'empresa i explicar la seva utilitat per a l'organització
- Dissenyarà accions, plans i programes de comunicació sobre la base d'objectius estratègics
- Coordinarà i interposarà les necessitats de comunicació dels diferents departaments de la companyia
- Supervisarà totes les accions, campanyes, promocions i informacions desenvolupades pels diferents departaments
- Avaluarà els resultats de les accions de comunicació en funció dels objectius

3. Metodologia

3.1 Justificació del cas escollit

Prèviament a centrar-nos en els aspectes metodològics d'aquest treball, cal justificar per quina raó s'ha triat aquest tema d'estudi en concret i el cas de Proactiva Open Arms com a cas a analitzar. L'objectiu principal d'aquest treball és analitzar des de les diferents perspectives i àmbits, com es porta a terme la gestió de la comunicació a les Organitzacions No Governamentals. Es tracta d'una temàtica poc investigada, ja que el que s'acostuma a estudiar és la gestió comunicativa a les empreses que sí que tenen una finalitat lucrativa.

Aquesta falta de treballs acadèmics amb relació a la comunicació de les ONG genera un cert desconeixement en la societat respecte a la gestió i la manera de funcionar d'aquest tipus d'organitzacions. Però cal tenir en compte que cada organització en particular funciona de diferent manera i, per tant, és important evitar caure en generalitzacions errònies. Així doncs, per tal de fer un treball de camp el màxim d'acurat possible, alumna i tutor han acordat que la millor opció en aquest cas és centrar-se en una única ONG i aprofundir en la seva manera de comunicar-se, descobrir quines estratègies comunicatives utilitza... en definitiva, com porta a terme la gestió de la comunicació en el seu conjunt.

L'elecció d'Open Arms com a cas d'estudi respon a diferents raons; la primera és que parlem d'una organització que actua en l'àmbit internacional, tot i que la seu central està establerta a Catalunya, de manera que té una gran influència en el nostre país i en la resta en què opera. Per altra banda, parlem d'una organització nascuda ja en l'era digital i en ple auge de les xarxes socials (l'any 2015), així que fa una aposta molt potent per l'ús de les noves eines de comunicació (principalment a Instagram), a la vegada que ha creat diversos documentals que han fet la volta al món mostrant el drama al mediterrani i la tasca de rescat que ells hi duen a terme. A més, col·labora molt activament amb persones famoses que s'ofereixen

voluntàries per fer difusió. Per exemple, tenim el cas de l'entrenador de futbol Pep Guardiola, que llueix roba amb el logotip de l'organització i és imatge en algunes de les seves campanyes per conscienciar la societat.

Per aquestes raons i d'altres a desenvolupar més endavant, podem justificar la tria de Proactiva Open Arms com a cas a estudiar, per tenir una visió més acurada de la seva manera de gestionar la comunicació com a ONG relativament jove i amb plantejaments de gestió bastant innovadors respecte a altres organitzacions amb molts anys de trajectòria a l'esquena i maneres més arcaïques de funcionar.

3.2 Procediment metodològic

Per poder portar a terme aquesta investigació i descriure de manera fidel a la realitat el fenomen tractat (la gestió de la comunicació a les ONG) cal definir primer el procediment metodològic que seguirem. Existeixen dues possibles vies a seguir: la quantitativa i la qualitativa. En aquesta investigació la metodologia utilitzada serà la qualitativa.

Inicialment només es considerava com a vàlida la metodologia quantitativa, però actualment es considera que és convenient utilitzar les tàctiques més eficaces per acostar-se a la comprensió dels temes científics, emprant la metodologia que sigui més adequada, en el que s'ha anomenat «triangulació» (Galán, 2006). Segons Galán (2006), si hi ha res que caracteritza la investigació qualitativa és la insistència a l'hora d'emprar múltiples fonts de dades, més que no pas la dependència d'una sola font. Això, sota el criteri de l'autora, permet obtenir una visió més completa, holística i contextual del tema estudiat, així doncs, s'aconsegueixen millors resultats contrastant les tècniques quantitatives amb les qualitatives, que no pas emprant de forma rígida una sola metodologia.

Dins el mètode qualitatiu, podem trobar diverses metodologies, com poden ser l'etnogràfica, la fenomenològica i l'avaluativa. En aquest treball la metodologia utilitzada serà l'etnogràfica, ja que és el mètode que integra l'estudi de cas (l'emprat en aquest document), a banda de la investigació-acció, el mètode biogràfic, i la teoria fonamentada. Algunes de les tècniques utilitzades en aquesta tipologia d'anàlisi poden ser l'entrevista, l'anàlisi documental o l'observació, entre d'altres (Folgueras, 2009).

Existeixen tipologies diverses d'estudis de cas, però en aquest cas s'utilitzarà l'estudi intrínsec de casos i el descriptiu (Stake, 1994):

- **Estudi descriptiu:** pretén aportar informació a partir d'un informe descriptiu detallat

- **Estudi intrínsec:** l'objectiu no és crear una teoria ni fer generalitzacions amb les dades extretes, el que es pretén és tenir informació del cas que s'estudia en particular pel seu interès en concret

Segons Galán (2006), quan es porta a terme una metodologia qualitativa:

- L'objectiu és la captació i la reconstrucció de significat
- El llenguatge és bàsicament conceptual i metafòric
- La manera de captar la informació no és estructurada sinó flexible
- El procediment és més inductiu que deductiu
- L'orientació no és particularista i generalitzadora, sinó holística i concretiva

"La metodologia qualitativa es basa en l'hermenèutica, que fa servir processos interpretatius més personals per comprendre la realitat. És entesa com una investigació social, que estudia fenòmens que no són explicats a través de números i índexs, sinó que són analitzats com a sistemes complexos interrelacionats des del punt de vista humà, que fa servir la descripció dels fets en la generació de coneixement" (Galán, 2006:4).

La voluntat final d'aquest treball és poder conèixer en profunditat com es desenvolupa la gestió de la comunicació en una Organització concreta (Open Arms), de manera que no es vol generalitzar ni fer cap teoria extrapolant resultats. És per això que l'estudi etnogràfic de cas representa el millor mètode d'anàlisi a emprar.

L'estudi descriptiu consisteix a poder respondre a les següents preguntes al final de la investigació:

- Què és?
- Com és?
- On està?
- Quins actors hi estan involucrats?
- Quins elements el componen?

Els estudis de cas són similars a les enquestes, però més exhaustius, limitant-se a un número molt més limitat de casos representatiu (pot ser-ne només un), ja que es concedeix la importància més gran als factors de tipus qualitatiu que a diferència de les estadístiques habituals. Per a Young (1939:273) l'estudi de cas és "una dada que descriu qualsevol fase o procés de la vida sencera d'una unitat en les seves diverses interrelacions dins el seu escenari cultural —ja sigui una persona, una família, un grup social, una institució social, una comunitat o una nació—. Quan la unitat d'estudi és una comunitat, les seves institucions socials i els seus membres es converteixen en situacions del cas o factors, ja que s'està

estudiant el significat o l'efecte de cada un d'ells depenent de les seves relacions amb la resta de factors dins la unitat total".

Per tal de dur a terme correctament l'estudi de cas, segons Robert Yin (1994), l'investigador:

- No s'ha de controlar els esdeveniments que s'estan investigant, és a dir que no hi ha la possibilitat d'experimentar
- L'objectiu és fer una investigació profunda sobre un determinat procés, conservant la visió total del fenomen
- No existeix la intenció d'establir una generalització en el sentit estadístic del terme

És cert que en la selecció del cas pot existir la problemàtica del biaix o la pèrdua d'objectivitat, ja que la selecció és subjectiva i no aleatòria. Però si parlem de validesa i fiabilitat d'aquest mètode, hem de fixar-nos en alguns apunts fets per Arellano, D (1998: 14):

o **Validesa interna:** que les idees, categories i relacions siguin útils i utilitzades per diferents autors

o **Validesa externa:** els estudis de cas no poden definir lleis generals i no poden ser utilitzats per obtenir patrons generals, tot i això, els resultats i la interpretació poden ser suficients per generar idees i opcions per a diferents escenaris

o **Fiabilitat:** els estudis de cas no es poden repetir, perquè analitzen fenòmens complexos en el temps i amb els escenaris socials que estan en canvi constant. En aquest sentit, els estudis de cas no són experiments.

L'estudi de cas és el mètode més adequat per analitzar la comunicació a l'ONG Proactiva Open Arms principalment perquè l'objectiu d'aquesta anàlisi és descriure els processos de comunicació, les eines i estratègies, entre d'altres, emprats per aquesta organització en concret. No es cerca extrapolar aquestes dades a la resta d'organitzacions existents ni conèixer-ne la causalitat. S'ha seleccionat un únic cas, el d'Open Arms, i d'aquest cas se n'analitza la seva gestió de la comunicació, de manera que es pugui conèixer en profunditat el funcionament i la repercussió comunicativa d'aquesta ONG en particular.

3.3 Disseny de la investigació

L'elaboració del treball s'ha dividit principalment en dues fases diferenciades. La primera primordialment documental, ja que l'objectiu ha estat situar la posterior investigació de camp amb una primera aproximació purament teòrica. El resultat

d'aquesta fase inicial ha estat la creació del marc teòric del treball, que inclou cites d'autors que han publicat obres on el tema central concorda amb el que s'ha tractat.

La segona fase, que es desenvoluparà a continuació, ha consistit en la realització del treball de camp. S'ha procedit a estudiar el cas seleccionat. En primer lloc, s'ha recollit tota la informació de base possible sobre Proactiva Open Arms, extreta de les seves xarxes socials, la pàgina web principal i els diferents documentals i vídeos publicats sobre l'Organització i la tasca que porten a terme. S'hi inclouen dades bàsiques com l'any de creació, la seva raó d'existir, qui és el seu fundador i la història de l'ONG entre d'altres. Això ens ajuda a contextualitzar el posterior treball d'investigació i proporciona la informació necessària per a iniciar l'estudi del cas. En aquesta fase s'han emprat tècniques qualitatives de recollida de dades perseguint l'objectiu d'analitzar i descriure en profunditat la comunicació a Proactiva Open Arms.

El mètode utilitzat per obtenir informació ha estat principalment la realització d'entrevistes. La més important ha estat a la Portaveu i Tècnica de comunicació de l'Organització Mar Sabé, ja que es tracta de la persona responsable de la gestió de la comunicació a l'ONG i, per tant, qui disposa de més coneixements respecte al tema tractat. La informació proporcionada per Sabé ha estat essencial per poder desenvolupar aquesta segona part del treball i de gran ajuda per tenir una perspectiva més interna i concreta de les tasques que duen a terme i de quina manera ho fan.

Per tal de poder parlar sobre la seva comunicació externa amb coneixement de causa, s'ha fet una recerca en profunditat i visionat d'alguns dels diversos documentals i pel·lícules que retraten la tasca que fa aquesta ONG. Són documents audiovisuals especialment importants per la seva gran capacitat de difusió, ja que s'emeten arreu del món i així aconseguixen que el missatge arribi a molta més gent, no només als països directament implicats. A més, al no ser una producció d'Open Arms sinó que es tracta de periodistes aliens a l'Organització que decideixen fer-ne un reportatge, té molta més credibilitat i objectivitat que si es tractés d'una iniciativa comunicativa pròpia. S'ha fet un visionament també dels vídeos publicats al seu canal de Youtube, en aquest cas produccions pròpies amb una clara intenció propagandística i de difusió del seu missatge d'emergència humanitària.

Per últim, amb la intenció d'acabar de completar i complementar informacions que poguessin faltar, s'ha indagat en les diverses entrevistes publicades per mitjans de comunicació de tota mena concedides ja sigui per Oscar Camps (director) o algun dels membres del seu equip. D'aquesta manera, podem tenir també una visió més

transversal dels valors, motivacions, tasques i experiències personals dels diferents components de l'Organització.

4. Proactiva Open Arms

4.1 Presentació de la ONG

Tot va començar amb una fotografia d'un nen ofegat en una platja. L'Alan Kurdi, un infant kurd de tres anys, va aparèixer mort a la platja de Bodrum, Turquia, quan intentava arribar a Europa. La seva imatge va esdevenir un símbol de la crisi dels refugiats, ja que com ell, diàriament moren persones ofegades mentre intenten fugir de la guerra, mentre intenten salvar la vida. Vam pensar: si nosaltres ens dediquem al salvament marítim a les nostres platges, ¿per què allà estan morint i ningú els ajuda?, (Mar Sabé).

Proactiva Open Arms és una organització nascuda el mes de setembre de l'any 2015 com a resposta ciutadana davant d'una inacció deliberada que s'estava duent a terme en aquell moment al Mar Egeu. S'autodefineix com a "una organització no governamental i sense ànim de lucre amb una missió principal: protegir al mar a aquelles persones que intenten arribar a Europa fugint de conflictes bèl·lics, persecució o pobresa; i també informar a terra per aconseguir que les persones que migren puguin prendre les seves decisions amb total llibertat i coneixement.", Sabé.



Captura de pantalla estreta de *Google Maps* (www.google.es)

L'ONG es va fundar per socorristes professionals que en arribar a la zona problemàtica van adonar-se de l'escandalosa inacció per part de les administracions europees de la protecció dels drets humans al mar. L'objectiu pel qual es va crear l'organització és molt concret: protegir el dret a la vida de les persones que creuaven el Mar Egeu l'any 2015. Però amb el pas dels anys la

política migratòria europea ha evolucionat i per tant la tasca d'aquesta ONG també ho ha fet per adaptar-se a la nova situació (Mar Sabé).

Som Open Arms

Open Arms és una organització humanitària, no governamental i sense ànim de lucre. La principal missió és protegir la vida dels més vulnerables en situacions d'emergència. Naixem d'una empresa de socorrisme i salvament marítim amb més de 20 anys d'experiència a les costes del territori espanyol.

Protegim les vides de les persones abandonades en aigües internacionals que fugen de conflictes bèl·lics, persecució o pobresa i col·laborem en terra ferma amb equips sanitaris, i de recerca en primera línia per afrontar emergències sanitàries o de qualsevol altre tipus que necessitin resposta immediata (www.openarms.es).

L'any 2016 amb l'Acord de la Vergonya signat amb Turquia, es va frenar de cop el flux migratori que creuava el Mar Egeu. Es tracta d'un "acord entre la UE i Turquia que dibuixa una nova frontera invisible per frenar l'entrada de persones refugiades a Europa a través del Mediterrani oriental. Va entrar en vigor el 20 de març de 2016 i permet, entre altres coses, retornar a totes aquelles persones que intentessin creuar el mar de forma irregular des de les costes turques; augmentar el control marítim amb la intervenció militar de l'OTAN i limitar el dret a l'asil segons la nacionalitat." (www.stopmaremortum.org). Tot això a canvi de privilegis i quantitats econòmiques que superen els 6.000 milions d'euros per a l'Estat turc. Aquest acord ha provocat un bloqueig de les fronteres i en conseqüència la imatge de milers de persones atrapades a Indomeni, Grècia, sense poder seguir el seu camí (www.stopmaremortum.org).

De les 1.000 persones diàries que intentaven creuar van passar a ser-ne només alguna desena a la setmana. I això va provocar que altres rutes migratòries que ja existien des de l'antiguitat es tornessin a activar. Una d'aquestes era la ruta del mediterrani central. Aquesta ruta s'havia deixat d'utilitzar molt temps enrere pel seu grau de perillositat i per falta de recursos. Així doncs, a partir d'aquell moment les persones que fugien de la guerra de Síria i l'Iraq i de l'Estat Islàmic havien d'agafar rutes molt més llargues per arribar a Europa, creuant el Magreb, Líbia, i trobant-se enmig del Mediterrani en "la ruta migratòria més mortífera que existeix" (Sabé).

Open Arms va decidir fer un pas més enllà, va agafar un vaixell i va anar a cobrir aquella zona, perquè la màxima prioritat de l'organització ha estat sempre la mateixa: protegir els drets humans, sobretot el dret a la vida, al mar. "Però també amb el temps hem anat entenent que el rescat al mar no comença al mar sinó que

ho fa molt abans i, per tant, anem a l'origen (Projectes a Origen iniciats el 2018) i fem moltes tasques de comunicació i sensibilització perquè les comunitats que puguin ser potencials d'emprendre rutes irregulars migratòries tinguin tota la informació a l'hora de prendre la decisió. Migrar és un dret fonamental i això és una cosa que defensarem sempre, però sí que en molts casos no es migra amb tota la informació o coneixent exactament què significa emigrar de manera irregular", explica Mar Sabé, portaveu i Tècnica de Comunicació d'Open Arms.

I també aquest any 2020, el que ha fet Open Arms és anar a protegir les persones més vulnerables al nostre país, que han estat els habitants de les residències d'avis tant de Catalunya com d'Espanya. Quan va començar la pandèmia de la Covid-19, l'ONG es va tornar a reinventar i van posar tots els seus esforços també a cobrir l'emergència sanitària que estava tenint lloc en aquell moment al país. "És per això que vam iniciar projectes de Covid anant a les residències i sent els braços del científic per poder aportar tota la nostra força a aturar l'augment del contagi sobretot a la població més vulnerable, en aquest cas els avis", relata Sabé.

4.2 Objectius i àmbits d'acció

La seva tasca principal és la vigilància i el salvament marítim d'aquelles embarcacions de persones que necessiten auxili al Mediterrani central, protegir la vida dels més vulnerables en l'emergència a terra, i construir alternatives a la migració irregular en països com el Senegal per dotar de recursos a les persones a través de la informació i sensibilització comunitària. Al mateix temps denuncien totes les injustícies que estan tenint lloc a la nostra actualitat i que ningú explica ni els hi dona visibilitat. Des del mes de setembre de 2015 fins al mes de febrer de 2021 ja han salvat més de 61.000 vides (www.openarms.es).

Actualment tenen 4 missions actives. La primera és la del Mediterrani Central, on hi tenen una embarcació de salvament i vigilància, un veler anomenat Astral, per evitar que s'hi produeixin més morts i desaparicions de migrants. El Mar Mediterrani és actualment la fossa comuna més gran del planeta. Des de 2014, 20.000 persones han mort ofegades al Mediterrani intentant arribar a un lloc segur), i l'objectiu d'aquesta ONG és ajudar a protegir les vides vulnerables que el creuen i evitar que morin ofegats (www.openarms.es).

Una altra de les seves missions és la d'Educació per la llibertat, un projecte educatiu que busca promulgar els drets humans a la comunitat educativa, donant veu a les persones rescatades al mar. Per a Open Arms, la comunicació i la sensibilització són una part molt important de la seva tasca, ja que compartint la seva experiència poden treballar l'empatia i construir un pensament crític i de lluita pels drets humans. Els testimonis són clau per tal de donar visibilitat a

aquesta crisi humanitària i poder protegir el dret més fonamental, el dret a la vida. Les seves estadístiques de divulgació són molt bones, ja que tal com publiquen a la seva pàgina web (www.openarms.es), des que van iniciar aquest projecte el setembre del 2015 han pogut conscienciar més de 90.000 alumnes de 1.370 centres educatius catalans diferents. Aquestes xerrades s'han dut a terme a diferents parts del món i tenen la voluntat de "crear una societat crítica amb les desigualtats i que lluiti per un món en el qual entitats com la nostra no siguin necessàries" (Mar Sabé).

El tercer projecte que tenen actiu és l'anomenat Projecte Origen, que consisteix en proporcionar la màxima informació possible a les comunitats d'origen per evitar que es posin en perill empenent el trajecte per creuar el Mediterrani. "Els testimonis de tortures, abusos i violacions durant el seu trajecte per arribar a Europa deixen clar que quan van emprendre aquest perillós viatge no sabien el que els hi esperava", Mar Sabé. És per això que resulta essencial fer la tasca formativa prèviament, ja que un cop són al mar ja és massa tard. Moltes de les persones rescatades expliquen a l'equip d'Open Arms com s'han vulnerat els seus drets durant el trajecte. "Migrar és un dret universal i nosaltres no podem aturar guerres ni lluitar contra la malnutrició, però sí que podem explicar les condicions reals de migració irregular i dotar de recursos a les comunitats d'origen per construir alternatives reals." (Sabé).

Grècia, concretament l'illa de Lesbos, és la localització on han focalitzat gran part dels seus esforços des de l'inici. Tal com explica la portaveu, la missió allà era ajudar els refugiats que arribaven a la costa grega. Quan es va crear l'ONG aquesta va ser la seva primera tasca, però ara s'han desplaçat al Mediterrani i als llocs d'origen dels refugiats, per tal d'ajudar-los des d'abans d'iniciar la travessia fins que arriben al seu destí (www.openarms.es).

Per últim, i tenint en compte la nova realitat en context de pandèmia de la Covid-19, han emprès una nova missió. Com que davant de l'emergència sanitària en què ens trobem les tripulacions resten confinades a port, han decidit enfocar la seva feina a protegir la vida de la població a terra. La voluntat és ajudar les persones més vulnerables davant del virus, que en aquest cas és la gent gran. I la manera que han trobat de fer-ho és, en primer lloc, ajudar en la realització de tests a persones de la tercera edat i treballadores de residències geriàtriques a Catalunya. Al mateix temps, posen a l'abast l'assaig clínic amb efectes preventius dirigit pel doctor Oriol Mitjà (Fundació contra la Sida i les Malalties Infeccioses), que pretén trobar un tractament que redueixi la càrrega viral en pacients de Covid i protegeixi a les persones que hi estan en contacte. Informació extreta de la pàgina web www.openarms.es.

Segons Open Arms, la clau per frenar el contagi de la gent gran, recau en la detecció precoç del virus a les residències geriàtriques. Per aconseguir-ho, l'organització s'ha unit als equips sanitaris, i ha posat a disposició del Departament de Salut un operatiu de 30 vehicles i més de 70 voluntaris amb la formació i coneixements requerits. Conjuntament amb els equips d'atenció primària que estan fent el seguiment de les residències, fan proves i recullen mostres de les persones que viuen entorn de residències.

4.3 Estructura organitzativa i finançament

La seu de l'ONG està establerta a la ciutat de Badalona, però també tenen una oficina situada a Itàlia per poder portar a terme totes les gestions necessàries des d'allà. Això es deu al fet que gran part dels desembarcaments es fan a Itàlia, i per una bona gestió de les diferents situacions que van tenint lloc en el procés, és necessari ser-hi. Però la seu central és a Badalona, tal com s'ha mencionat, i es tracta d'un equip molt reduït de professionals en plantilla que reben ajuda de nombrosos voluntaris. És a dir, tal com afirma Mar Sabé, "qui mou el motor d'aquesta organització realment són les persones voluntàries. Sense elles nosaltres seríem incapaces de fer la feina que fem". Però és evident que aquests voluntaris requereixen una certa coordinació i organització, i qui fa aquesta funció són les quinze persones que hi treballen. És important, però tenir en compte que no tothom pot esdevenir voluntari, sinó que es tracta de persones voluntàries "professionals". És a dir, la persona ha de demostrar que té els coneixements i la preparació professional necessaris per portar a terme les missions de l'organització.

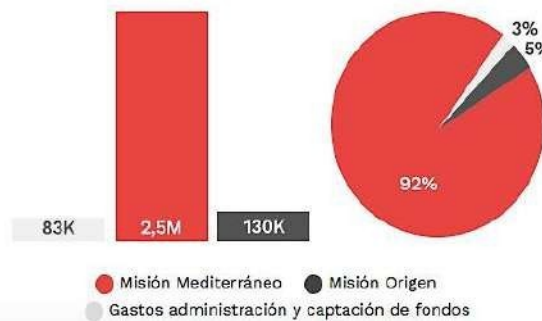
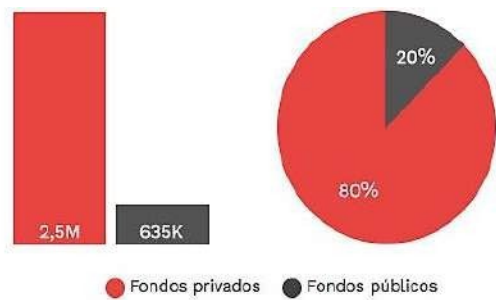
A més, dels treballadors ja mencionats i els voluntaris, també formen part de l'estructura organitzativa de l'ONG les tripulacions dels dos vaixells (Astral i Open Arms). Són persones que per llei han d'estar contractades per l'organització de manera obligatòria, no poden ser voluntaris. Constitueixen un equip de dotze persones que van fent tornos mensuals, és a dir, durant un mes treballen sis d'ells i al mes següent els sis restants. Comptant la tripulació estem parlant d'unes 25 persones a sou treballant a Open Arms. I, per últim, però no menys important, cal parlar del seu fundador i director, Oscar Camps Gausachs. Nascut a Barcelona l'any 1936, és un socorrista, empresari i activista català guardonat l'any 2015 amb el premi Català de l'Any" (Guardó que atorguen els lectors d'El Periódico de Catalunya i els espectadors del programa Els matins de Televisió de Catalunya des de l'any 2000 a una personalitat destacada de la societat catalana). Camps era el propietari d'una empresa de socorrisme establerta a Badalona, Pro-Activa Serveis Aquàtics, que es dedicava als serveis marítims, concretament a la seguretat aquàtica i el socorrisme. Però en el context de la crisi dels refugiats deguda a la guerra civil siriana va decidir desplaçar-se a Lesbos per avaluar la situació sobre el terreny. El detonant que va fer que es posés en moviment, com hem mencionat

anteriorment, va ser la publicació de les imatges del cadàver d'Alan Kurdi. Com que l'empresa tenia molta experiència en vigilància de platges, conjuntament amb uns quants companys de feina, van decidir aplicar els seus coneixements en socorrisme per col·laborar en el rescat dels refugiats que intentaven arribar a Europa creuant el mar Egeu. Quan hi van arribar i van veure la gravetat de la situació, van decidir constituir l'ONG que coneixem avui dia per tal de salvar el major nombre de vides possibles durant el seu perillós camí cap a Europa.



Figura 5: Elaboració pròpia a partir de Mar Sabé

Quant al finançament, Open Arms practica una política de completa transparència i proporciona tota la informació i dades existents a tot aquell qui les vulgui conèixer. Les dues eines principals de què disposa l'usuari per informar-se del finançament de l'organització són, en primer lloc, la pàgina web oficial (www.openarms.es) i en cas de voler conèixer les dades en més detall i punt per punt es pot consultar la memòria anual de l'ONG, que es troba també annexada a l'apartat de finançament del lloc web mencionat. A continuació, veiem les dades disponibles que es poden trobar a la web en forma de gràfics conjuntament amb una interpretació i explicació (www.openarms.es):



Veiem doncs, com predomina notablement el finançament provinent de fons privats, és a dir, de persones que voluntàriament han fet alguna aportació econòmica per contribuir a la causa. Tal com s'especifica, Open Arms disposa d'independència econòmica gràcies a precisament aquestes petites aportacions privades que sumen 2,5 milions d'euros l'any 2019. En total, l'Organització va rebre 3,5 milions d'euros aquell any, dels quals només el 20% pertanyen a ajudes d'origen oficial o administracions locals (635 mil).

Captura de pantalla extreta d' www.openarms.es

També hi consten les despeses de l'any, és a dir, en què ha gastat l'organització totes aquestes aportacions fetes per la societat. El 92% de la despesa feta s'ha destinat a la missió de rescat al mediterrani, concretament 2,5 milions d'euros. El 8% restant es divideix en la Missió Origen (el 5%), que són les iniciatives educatives per conscienciar les persones que estan pensant a emprendre aquest perillós viatge cap a Europa, mentre que les despeses administratives constitueixen l'altre 3%. Aquests dos darrers percentatges suposen una suma de 130.000 euros anuals. En total, des de l'1 de gener de 2019 fins al 31 de desembre del mateix any, les despeses directes de l'organització han suposat una xifra de 2,8 milions d'euros. (www.openarms.es)

Tal com ja s'ha mencionat, l'altra manera de consultar el finançament i les despeses de l'exercici anual d'Open Arms és un document annexat a la pàgina web anomenat Memòria. En aquest document, no només hi consten les dades econòmiques de l'organització, sinó que s'hi poden trobar tota mena d'informacions rellevants com pot ser la seva repercussió als mitjans, unes paraules del director, l'explicació en detall del progrés de les missions, etc. Però l'apartat que resulta interessant a l'hora de parlar de l'àmbit més econòmic d'aquesta ONG, és el de Comptes Anuals; s'hi troben el balanç de situació, el compte de resultats i l'estat de canvis en el patrimoni net de l'exercici finalitzat d'aquell any. Concretament, trobem les memòries dels anys 2017, 2018 i 2019. Aquesta és la seva manera de demostrar total transparència i de provar realment que no tenen res a amagar. Qualsevol persona que hi estigui interessada pot consultar totes aquestes dades econòmiques i valorar així, amb les dades reals i

objectives a la mà, si es tracta d'una ONG fiable i si al seu criteri inverteix els diners que rep correctament i adequadament.

4.4 Missió visió i valors de l'organització

La missió d'Open Arms és principalment protegir el dret més fonamental de tots: el dret a la vida. Però volen deixar clar des de bon començament que ells s'han hagut de constituir com a ONG per obligació. "Som un grup de persones que es va haver d'autoorganitzar per cobrir una mancança que les administracions no estaven cobrint. Per què ho vam fer? Doncs perquè podíem fer-ho i perquè sabem com fer-ho", aclareix Mar Sabé. El que pretenen és ser una organització de referència en la defensa dels drets humans de les persones migrants, amb la finalitat que totes aquelles que pateixen la vulneració dels seus drets trobin en ells suport i protecció.

Es tracta d'un grup de professionals que s'ha autoorganitzat per poder cobrir les necessitats de les persones refugiades que creuen el mar per raons de supervivència. Però la voluntat última d'Open Arms és poder desaparèixer. L'organització no ha tingut mai com a objectiu seguir operant a llarg termini. Aquest plantejament és una de les grans diferències que té amb la resta de les ONG existents, ja que la cooperació tradicional tendeix a unes dinàmiques molt diferents i, habitualment, a tenir una visió a llarg termini. Aquesta organització, en canvi, es presenta com una resposta ràpida a l'emergència, perquè estan perfectament capacitats i tenen els recursos per fer-ho. Aquesta és la seva raó de ser. Però per tal de ser aquesta "resposta ràpida" han de constituir-se jurídicament d'alguna manera per legalitzar la seva activitat, i l'única forma jurídica adequada és la d'Organització No Governamental.

Quant a la visió, per a Open Arms, els drets humans són inherents a totes les persones tant al mar com a terra. I entre ells s'hi troba el dret a la vida, molts cops vulnerat durant la llarga travessia que recorren els migrants que intenten arribar a Europa, o un cop arriben a la costa i es veuen obligats a viure en condicions inhumanes en camps de refugiats. Un testimoni en primera persona d'aquesta situació deplorable és el d'Ahmad o Amjad, dos joves sirians que relaten l'infern viscut en el trajecte per arribar a Catalunya, el seu actual lloc de residència. "Havíem de fer cues de fins a sis hores per tenir dret a uns aliments massa elementals. Les dones i els nens sovint no aguantaven tant temps a la cua i es quedaven sense menjar", explica Ahmad sobre la seva estància al camp d'Indomeni, Grècia. "Els camps no estan condicionats ni perquè visquin animals, ja que són plens de merda seca per tot arreu i és totalment impossible viure en ells", afegeix el jove siria.

Al Col·legi Oficial de Treball Social de Catalunya s'hi dona també la visió dels professionals que treballen com a voluntaris en aquests camps de refugiats. És el

cas de Gemma Poca, infermera al mateix camp mencionat de Grècia (Indomeni). La professional sanitària es mostra indignada davant les condicions lamentables en què han de viure les persones refugiades i la brutal repressió per part de la policia que fins i tot els llença gasos lacrimògens, acció que el Col·legi qualifica d'"inadmissible" (www.tscat.cat).

Des d'Open Arms, veuen l'educació com a eina per a la construcció de societats més tolerants, obertes al diàleg, informades, que reivindicuin una societat més justa i igualitària. I és per això que una de les seves missions està destinada a fer xerrades educatives als centres escolars del país, per tal de conscienciar i educar els joves assentant les bases d'una futura societat més empàtica i predisposada a ajudar al pròxim. Per aquesta organització, l'empoderament de la societat és fonamental per a poder transformar la nostra realitat. És evident que des de les institucions hi ha una manca d'acció en el camí cap a un futur sense desigualtats, per tant, està a les mans de la societat civil actuar per posar fi a les situacions de vulneració dels drets humans que actualment es donen diàriament. (Portaveu d'Open Arms, Mar Sabé).

Els valors d'aquesta ONG són (www.openarms.es):

- **Migració.** Migrar és un dret universal i inalienable
- **Educació.** L'educació és una eina primordial per transformar la societat. És per això que han generat una metodologia educativa pròpia
- **Voluntariat.** El voluntariat és la peça angular de la seva identitat
- **Denúncia.** És inherent a la seva tasca denunciar totes aquelles situacions en les quals es vulneren els drets humans
- **Protecció.** Protegir amb la seva presència al mar la vida d'aquelles persones que intenten arribar a Europa fugint de conflictes bèl·lics, persecució o pobresa

4.5 Gestió de la comunicació a Open Arms

La comunicació és un pilar fonamental pel bon funcionament d'una ONG, i això Open Arms ho té clar des que es va constituir. Des que Camps i els seus companys van arribar per primer cop a Lesbos l'any 2015, es van adonar que la magnitud de la tragèdia era molt més brutal i mortífera del que mai s'haurien imaginat. "Per què? Doncs, senzillament, perquè no sabíem què estava passant, tristament la informació no arribava. Sí que havia arribat la imatge de l'Alan Kurdi, que és la imatge que va remoure moltes consciències, inclús les nostres, ja que va ser la raó per la qual vam fer el pas d'anar cap allà, però un cop allà les primeres persones que hi van aterrar es van adonar que tot era extremadament sorprenent", Afirma Sabé.

Tristament en l'Europa del segle XXI tot era sorprenent, és a dir, que ningú estava mostrant, explicant, ni donant cap mena de visibilitat al que estava passant. Per tant, en adonar-se del problema comunicatiu que estava tenint lloc amb un gran bloqueig de la informació que no estava arribant a Europa, van tenir molt clar que no només havien de fer l'acció sinó que l'havien d'explicar, era molt important que la gent sabés el que estava passant. I, per tant, sempre han caminat de la mà de la comunicació, transparent, fluida i constant.

"No hi ha un pas que faci Open Arms sense comunicar-lo", destaca la seva portaveu. I el principal canal de comunicació que utilitzen són les xarxes socials. Tenint en compte que es tracta d'una organització bastant recent en comparació a les nascudes als anys vuitanta, per exemple, donen una gran importància a la comunicació a través de Facebook, Instagram, etc. Per a Open Arms, es tracta d'una eina molt potent de difusió i és la seva manera de fer arribar el seu missatge al màxim de gent possible.

Per altra banda, bona part de les seves campanyes comunicatives van de la mà d'experts professionals externs. No és Open Arms com a ONG qui explica els fets sinó que és aquell periodista freelance qui, convidat a bord, explica la seva experiència i relata les accions que es porten a terme per part de l'equip de rescat. Han estat molts professionals de gran renom els qui han acompanyat als voluntaris en les missions, en alguns casos guanyadors del WordPress i, fins i tot, treballadors en plantilla de mitjans concrets de totes les ideologies que puguin haver-hi. Open Arms els obre totes les portes, els porta als llocs dels fets i permet que expliquin el que vulguin explicar i creguin que han d'explicar.

4.5.1 El Departament de Comunicació a Open Arms

El departament de Comunicació de l'Organització està format per dues persones: Laura Lanuza, Dircom i encarregada del Màrqueting i Premsa, i Mar Sabé, portaveu i Tècnica de Comunicació. Quant al perfil professional, en el cas de Lanuza és Editora (postgrau de Tècniques Editorials) i llicenciada en Filologia anglesa.

La seva funció principal és coordinar tots els periodistes que pugen a bord, ja que es tracta d'una part fonamental per a la comunicació de l'organització. Si no hi anessin periodistes, les missions no tindrien visibilitat ni cap repercussió mediàtica. A més, tenen el deure d'atendre a qualsevol persona que els demani informació d'algun tipus, de tal manera que s'han d'assegurar de tenir totes les dades necessàries per poder donar una bona resposta. Hi ha una àmplia diversitat de productes comunicatius que surten d'Open Arms com les xarxes socials, la pàgina web, les notes de premsa, documentals, etc. "Nosaltres ens encarreguem de

gestionar-los tots, però, en el cas dels documentals, es tracta de productores que decideixen produir-los i nosaltres simplement els ajudem en el necessari i facilitem la gravació el màxim possible, però ells poden explicar o denunciar el que vulguin i creguin adequat", explica Sabé. Des del departament de Comunicació simplement comproven que el que s'explica sigui cert i que s'ajusti a la realitat, però no qüestionen el guió que s'ha creat per part d'un professional. Segons l'organització, "cadascú és lliure de publicar el que vulgui".

Figura 6: Elaboració pròpia a partir de l'entrevista a Mar Sabé



La tasca que porta a terme aquest departament té especial mèrit pel fet que només està format per dues persones. Open Arms és una organització tremendament activa a les xarxes socials i amb una gran difusió als mitjans de comunicació, i aquesta gran activitat mediàtica comporta molta feina i gestió per part de les dues persones encarregades de la comunicació.

4.5.2 La seva comunicació interna

És de cabdal importància que els treballadors i voluntaris d'una ONG desenvolupin el sentiment de pertinença a l'organització, que s'hi sentin identificats i que realment en formen part. Només així es desperta la voluntat de col·laborar i contribuir a la causa tan necessària per al bon funcionament de l'organització. És per això que una bona comunicació interna és essencial per a Open Arms, i de fet aposten per una comunicació directa, "de tu a tu", amb tots els membres de l'equip.

Els canals principals a través dels quals es comuniquen internament són grups de Whatsapp i Telegram o bé directament amb converses telefòniques i presencials. L'objectiu d'aquestes comunicacions i interaccions és mantenir al dia tota la informació i assabentar-se de tot el que passa al moment. Aquesta, però no és una tasca fàcil, sobretot tenint en compte que es tracta d'un departament de

comunicació molt petit i són poques les persones treballant per l'ONG. A més, "treballar amb emergències fa que la informació variï molt ràpidament, fet que comporta no poder desconnectar en cap moment, ja que només que desconnectis dues hores per la raó que sigui ja t'has perdut moltíssimes coses que han passat al llarg d'aquesta estona", diu Mar Sabé.

La seva gestió dels valors intangibles és un punt dèbil a millorar. La mateixa Tècnica de Comunicació afirma: "Els gestionem fatal, has de pensar que nosaltres fem una feina que és molt intensa i, a més a més, requereix una implicació mental emocional i física brutal. És a dir, qualsevol persona que treballi a Open Arms sap perfectament que no és només una feina, és molt més que això, perquè al cap i a la fi hi estàs implicat 24 hores al dia els 7 dies de la setmana, perquè treballem amb emergències." Es tracta d'una feina dirigida i coordinada bàsicament pels treballadors, però comandada per les persones voluntàries (professionals del sector), de manera que l'entrega i implicació en la feina és màxima. La manera que té l'organització de cuidar els seus membres és un equip de psicòleg que fan un seguiment constant tant als treballadors com als voluntaris. A més, sempre procuren oferir-se suport entre ells, ja que així un pot arribar on l'altre no arriba, es complementen.

Però cal tenir present que treballar en una ONG mai és fàcil, no es tracta d'una feina normal on simplement fas les hores obligades i després marxas cap a casa a descansar fins l'endemà. Tal com expliquen, ells treballen amb emergències, la vida de moltes persones està sovint a les seves mans i això comporta una gran responsabilitat. A la vegada, han de presenciar imatges dures, moltes morts i desgràcies que marquen per sempre a qui les viu, i al final del dia quan tornen a casa totes les tragèdies viscudes els acompanyen fins que aconsegueixen agafar el son. Un testimoni de la duresa d'aquest voluntariat n'és Clara Iraizoz, voluntària a bord del vaixell de rescat: "Sabeu què se sent enmig del mar? Sabeu què se sent quan els teus ulls no albiren terra? Sabeu què se sent quan es fa fosc, creixen les onades, fa fred...? Sabeu com ressonen els crits demanant auxili enmig de les onades? Sabeu el que és la mirada d'aquella persona que t'agafa la mà i ni tan sols pot parlar? Et mira i aquí acaba tot. I tu ho entens tot i res en una mil·lèsima de segon."

4.5.3 La comunicació externa

La comunicació externa està principalment enfocada a aconseguir sensibilitzar la societat per tal que exigeixi a les seves administracions un canvi en les polítiques migratòries, que actualment són "polítiques necrològiques" (Sabé), és a dir, de mort. "El nostre objectiu és que quedi constància del que està passant i tothom ho sàpiga, per tal que d'aquí a unes dècades quan el futur ens miri als ulls i ens preguntin què estàvem fent quan totes aquestes morts s'estaven produint al

mediterrani no puguem dir que no sabíem que això estava passant.", afirma Sabé, a la vegada que fa una comparativa amb l'estratègia que van seguir els nazis després de la Segona Guerra Mundial; quan als habitants de Berlín se'ls preguntava pels camps de concentració situats a 20 quilòmetres de distància d'on ells vivien, declaraven que no tenien coneixement de la seva existència. Així doncs, la finalitat d'Open Arms és que ningú no pugui dir que no ho sabia, perquè ells s'encarreguen d'informar a la societat de tot el que succeeix al mar, i ho seguiran fent fins que existeixin administracions amb l'objectiu real de protegir els drets humans i que evitin aquestes desgràcies.

I com ho fan? Doncs una de les maneres que tenen de comunicar al món les desigualtats que es produeixen i la tasca que l'ONG fa per defensar els drets humans és a través de documentals. Aquestes produccions audiovisuals les creen professionals de la comunicació de manera voluntària amb el total permís i l'ajuda de l'ONG que els obre les portes a explicar el que vulguin de la manera que prefereixin. Aquests reportatges han aconseguit viatjar arreu amb un gran ressò i s'han projectat en cinemes i a la televisió, fet que els han permès difondre el seu missatge i donar a conèixer la seva tasca al món. Els documentals que podem trobar sobre Open Arms fins al moment són:

- **To Kyma.** Rescat al mar Egeu (2015) ens explica la història dels socorristes d'Open Arms desplaçats voluntàriament a l'Illa de Lesbos (Grècia) amb molt pocs recursos a l'abast però una gran voluntat d'ajudar. En aquell moment 2.000 persones diàries provinents de Síria, l'Afganistan i l'Iraq arribaven a la costa grega per cercar refugi. Aquest documental va ajudar a posar cara i nom als milers de persones mortes en l'intent d'arribar a terra ferma i a centrar la nostra atenció en el drama que estava tenint lloc al mar i desconexíem. Els directors del film són David Fontseca i Arantxa Diez.

- **Astral (2016).** Aquest és el primer film documental realitzat pel periodista Jordi Évole, conjuntament amb l'equip de Salvados, que durant dotze dies van viatjar a bord del vaixell Astral, un veler dels anys setanta que fins al moment havia operat com un vaixell recreatiu de luxe fins que el propietari el va cedir a l'ONG Open Arms per convertir-lo en una embarcació de salvament marítim. L'objectiu d'aquesta producció audiovisual era poder mostrar les tasques de rescat de migrants que realitza Open Arms a les aigües del Mediterrani per poder recaptar fons per l'Organització. Astral es va projectar en més de 130 sales de cinema d'arreu del país abans d'estrenar-se a la televisió, i va impactar molt la societat, va remoure consciències.

- **Herois invisibles (2017).** És una sèrie documental el protagonista de la qual és un espanyol que va abandonar el país per intentar millorar les condicions de vida dels més desfavorits a l'estranger. Un dels llocs on se situa el documental és el

Mediterrani central, i és allà on Open Arms mostra la seva incansable labor de rescat. El director del film és Víctor Cerdán i compta amb diversos reporters amb gran experiència en l'elaboració de documentals de l'estil.

- **Misión 65 (2019).** El reportatge (de RTVE) relata la dura travessia del vaixell d'Open Arms durant l'estiu de l'any 2019. L'embarcació va salpar del port de Siracusa, Sicília, donant inici a la seva missió número 65. Una de les més dures que ha viscut l'organització, segons relaten al llargmetratge. Es van enfrontar a tres rescats i van acumular fins a 160 persones refugiades a bord. Itàlia i Malta els van negar l'entrada i durant setmanes van haver de navegar pel Mediterrani a l'espera de poder atracar a port. Per sort, finalment la justícia italiana va ordenar que se'ls permetés desembarcar.

- **Cartas mojadas (2020).** La directora del film, Paula Palacios, acompanya l'ONG en la seva dura missió per explicar la història de vida o mort que viuen els refugiats en recórrer la ruta migratòria més mortífera del món. El fil conductor és la lectura de cartes escrites de mares a fills en les quals veiem el patiment dels milers de persones que creuen cada any el Mediterrani.

- **Orígen (2020).** Orígen és una obra documental realitzada conjuntament per la productora Newtral i la Fundació FC Barcelona, amb la col·laboració d'Open Arms. Narra la història de diferents joves senegalesos que van decidir no fugir a Europa i actualment treballen al seu país. Aquesta iniciativa s'inclou al programa de refugiats i migrats de la Fundació FC Barcelona. Iniciat l'any 2016, utilitza l'esport com a eina d'integració en les comunitats d'acollida.

Però no només difonen el seu missatge a partir de documentals, també ho fan amb el seu propi canal de Youtube, que compta amb 2.700 seguidors i algun dels seus vídeos supera les 4.500 visualitzacions. El contingut del canal es basa principalment en vídeos curts, alguns no arriben al minut i cap supera els 7 minuts de durada, amb un missatge molt clar i imatges molt impactants i commovedores. L'objectiu és transmetre de manera clara i directa la informació que volen donar als seus seguidors i la resta de la societat, i per fer-ho primer de tot han de captar la seva atenció amb imatges que remoguin la seva consciència. Per posar un exemple, un dels vídeos més recents es titula "Soledades Mayores" (publicat el 5 de gener de 2021) i relata la tristesa i soledat de les persones grans durant el confinament a causa de la pandèmia. Relaten també les accions portades a terme per l'ONG per tal de contribuir a frenar els contagis i assistir en tot el possible als sanitaris catalans. D'aquesta manera, a part de per conscienciar la societat, utilitzen la plataforma Youtube com a altaveu per donar-se a conèixer conjuntament amb les seves iniciatives.

No menys importants són les entrevistes concedides als mitjans de comunicació, principalment per la cara més visible i coneguda de l'organització: Oscar Camps, Fundador i director de l'ONG, però també per l'equip de comunicació i algun dels voluntaris. Youtube, mitjans escrits, emissores de ràdio, canals de televisió... Open Arms ha estat entrevistat a través de molts canals comunicatius diferents. Aquestes entrevistes permeten conèixer en més profunditat les persones que estan darrere d'aquesta ONG, persones amb valors, família, creences, pors... és molt important pels seus membres poder-se expressar i contribuir al fet que la societat pugui posar nom i cara a les persones que fan possible el bon funcionament de l'Organització i que diàriament salven vides.

Però més enllà de les entrevistes, la presència d'Open Arms als mitjans és constant, a través de notícies als informatius de televisió i ràdio podem anar seguint la trajectòria de l'organització i com avança cada missió que emprèn. TV3, per exemple, va decidir embarcar al vaixell i anar fent un diari de bord informant dia a dia dels rescats, les condicions, els problemes amb què es trobava l'ONG i recollint al mateix temps testimonis tant dels voluntaris com dels refugiats. Un dels fets que contribueix a la seva permanent presència mediàtica és el conjunt de problemes legals i traves que les institucions dels diferents països els posen, i que en algun cas els ha obligat a navegar durant setmanes amb centenars de persones refugiades a bord, sense poder d'atracar a port.

Cal fer menció també a la pel·lícula que actualment s'està rodant a Atenes, Lesbos i Barcelona que durà per títol Mediterráneo. El film narra la història de l'Open Arms, el vaixell que ha rescatat centenars de milers de migrants africans que s'aventuren a creuar el Mediterrani amb molt pocs recursos cercant una vida millor a Europa. Està protagonitzada per Eduard Fernández, Dani Rovira, Anna Castillo, Sergi López y Àlex Monner, i té com a punt de partida el viatge que van emprendre Oscar Camps i Gerard Canales (socorristes) el mes de setembre de 2015 després de veure la terrible imatge de l'Aylan Kurdi mort a la costa.

Quant als públics externs als quals es dirigeix la comunicació de l'Organització, cal tenir en compte que no es limita a una única franja d'edat ni perfil de persona concret. Depenent del canal i la campanya comunicativa específics, el públic objectiu al qual es destina el producte comunicatiu serà diferent. Tenen actiu, per exemple, el projecte Educació per la llibertat; campanyes de sensibilització a les escoles que es destina al públic de les escoles d'educació primària, alumnes d'ESO i Batxillerat. En aquest cas el públic objectiu està molt definit i comprèn una franja d'edat i perfil de persona molt concrets, però no és el cas de les xarxes socials, per exemple. A les xarxes socials el públic objectiu és molt més general, ja que es tracta bàsicament de qualsevol persona europea, occidental, adulta que està desinformada o que pot estar interessada en aquest tipus d'informacions. Per altra banda, en campanyes més concretes com poden ser les de

Nadal, els temes tractats són molt més específics i amb objectius una mica diferents dels habituals, de manera que els públics objectius també varien (Mar Sabé).

4.6 Open Arms i el seu impacte als mitjans i xarxes socials

La seva incidència als mitjans de comunicació, tant nacionals com internacionals, és molt notable. A la Memòria d'Open Arms de l'any 2018 especifiquen que la seva labor ha tingut més de 6.000 aparicions en premsa nacional escrita, televisió i ràdio durant l'any. Aquestes xifres han ascendit d'un any a l'altre, gràcies en part els bloquejos administratius que ha hagut d'afrontar l'organització, ja que en tractar-se de casos extrems on centenars de persones queden atrapades al mar sense poder desembarcar a port, els mitjans en fan molt més ressò.

El fet que un govern impedeixi al vaixell de rescat d'Open Arms atracar a port i l'obligui a romandre durant setmanes a seguir navegant en aigües obertes a màxima ocupació de persones refugiades és un esdeveniment de gran interès mediàtic. Pel fet de ser molt impactant per la societat, ja que es tracta de la vida o la mort de centenars de persones i també de l'aturada forçada de les tasques de rescat de l'organització, ja que si el vaixell navega al límit de la seva ocupació no pot seguir amb la missió de rescat. La manera que tenen els mitjans de contribuir a solucionar el problema és ferne difusió i informar en tot moment de les novetats que hi puguin haver. També és la mateixa audiència qui es mostra tremendament interessada en saber com va avançant la situació i en fa ressò a través de les seves xarxes socials perquè els abusos de poder d'aquests governs no quedin impunes (com a mínim davant l'opinió pública).

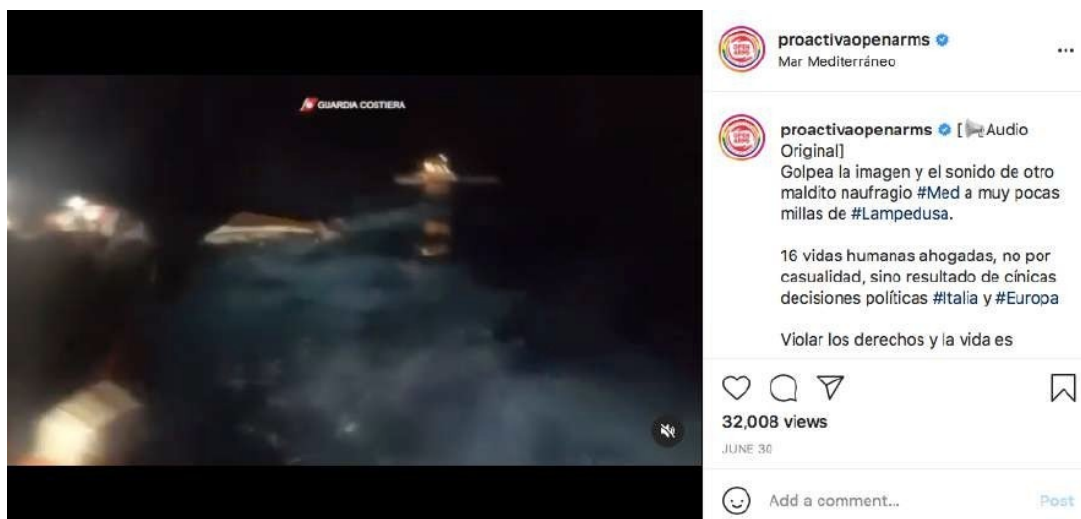
És interessant veure com la majoria de persones entrevistades per aquest estudi han afirmat conèixer l'ONG gràcies a veure el telenotícies, tot i ser persones joves que fan un ús diari considerable de les xarxes socials. Això ens fa adonar de l'impacte que tenen els mitjans de comunicació en el coneixement i l'opinió de la societat, que hi confia com a font d'informació fiable. Però tot i això, és molt destacable l'impacte que té Open Arms a les seves xarxes socials; en el cas de Facebook (@proactivaservice) compta amb més de 249.000 seguidors i un total de 240.000 m'agrada a les seves publicacions. En el cas de Twitter (@openarms_fund), compta amb més de 185.000 seguidors i els seus tuits ascendeixen habitualment a 500 vegades compartits o fins i tot més de 1.000 vegades. És a dir, que la reacció del públic és bona, ja que fa difusió dels continguts que l'organització publica al seu perfil contribuint així a fer arribar el missatge a molta més gent. També hi ha moltes publicacions que potser no arriben ni a les 50 vegades compartides, però això depèn del tipus de contingut que es publica, si es tracta d'una informació impactant i de la qual cal fer ressò o si és merament informativa per als seus seguidors. També cal mencionar que a Twitter,

igual que a la resta de xarxes socials, Open Arms és molt activa i no para de generar continguts cada dia (dues o tres publicacions cada dia).

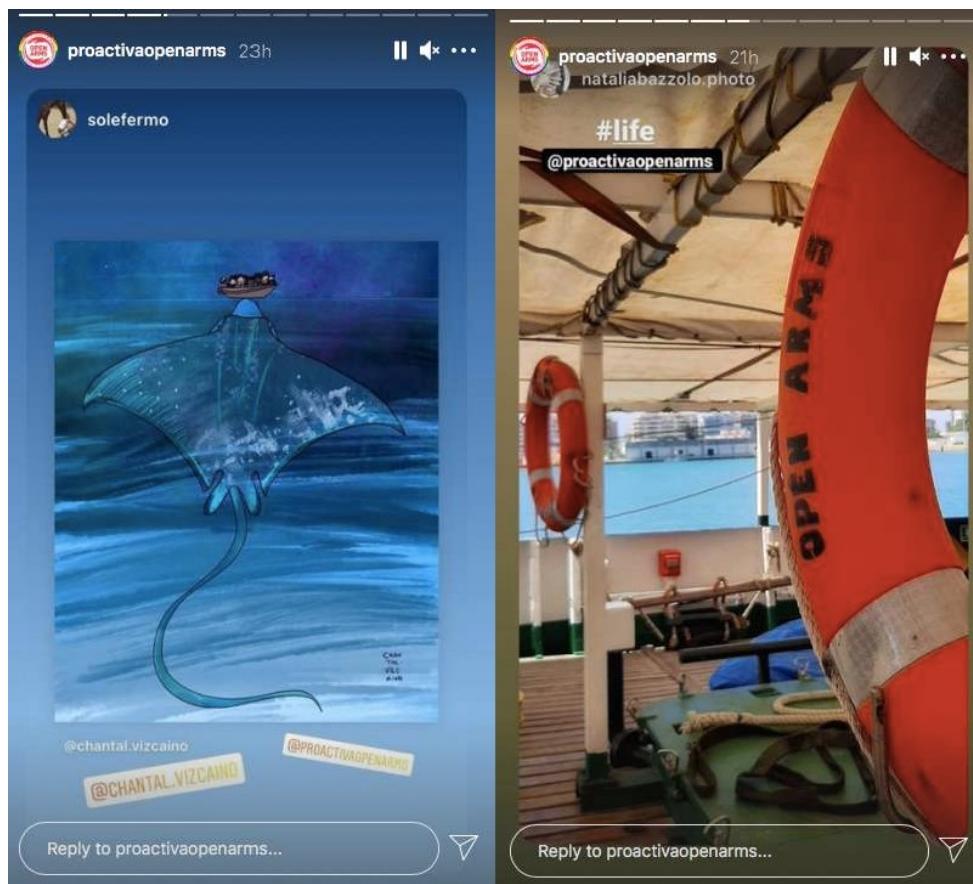
Però si parlem d'Instagram (@proactivaopenarms), veiem que també hi compta amb un gran suport, sobretot en el recompte de *m'agrada* a les publicacions i les visualitzacions als vídeos. Acostumen a fer una publicació al dia, en alguns casos dues, però on hi ha més quantitat de continguts és en el cas de les històries, on podem trobar una mitjana de 5 publicacions diàries.



Captura de pantalla extreta del compte d'Instagram @proactivaopenarms



Captura de pantalla extreta del compte d'Instagram @proactivaopenarms



Captures de pantalla extretes del compte d'Instagram @proactivaopenarms

Una de les raons per les quals té tanta repercussió a les xarxes és la seva constància i periodicitat a l'hora de publicar, ja que constantment estan creant i publicant contingut. Per altra banda és també important el missatge que contenen aquestes publicacions, ja que en tractar-se de missatges que remouen la consciència de qui els rep i conviden molt a ser compartits a altres persones o al mateix perfil de l'usuari, es crea l'efecte en cadena que contribueix a ampliar el seu abast. En molts casos la persona que els menciona a les xarxes socials és alguna personalitat destacada que per tant té molts seguidors i més influència que un ciutadà desconegut, així que genera encara més ressò.



Captures de pantalla extreptes del compte d'Instagram @proactivaopenarms

4.6.1 Comparativa d'Open Arms i altres ONG al país

Resulta interessant també comparar Open Arms amb algunes ONG de notorietat al nostre país per poder veure si la seva repercussió a les xarxes és destacable o si realment en comparació amb altres organitzacions resulta no tenir tanta influència. Per tal de poder fer una comparativa, s'ha creat una taula on es pot veure la xifra de seguidors, de publicacions de *m'agrada* i les visualitzacions dels vídeos publicats d'Open Arms, Metges Sense Fronteres, WWF, Creu Roja, Unicef i Green Peace.



Taula 3: Elaboració pròpia a partir dels comptes d'Instagram
(dades del dia 18/07/2021)

A la infografia anterior podem veure la repercussió als respectius comptes d'Instagram de sis ONG diferents (inclosa Open Arms) molt conegudes a Espanya. Cal aclarir que les xifres de m'agrada i visualitzacions han estat arrodonides per tal de poder crear un paràmetre amb el qual poder comparar una organització amb l'altra. Així doncs, s'han agafat els mínims i els màxims de cada cas i s'han arrodonit de manera que es pugui veure més fàcilment quina de les ONG comparades té més repercussió a Instagram i quina en té menys.

Prèviament a l'anàlisi, cal destacar que es tracta en tots els casos del compte de l'organització a Espanya, no la internacional. La principal finalitat és poder comparar la repercussió que té Open Arms a les xarxes en comparació a diverses organitzacions de molt renom tant al nostre país com internacionalment.

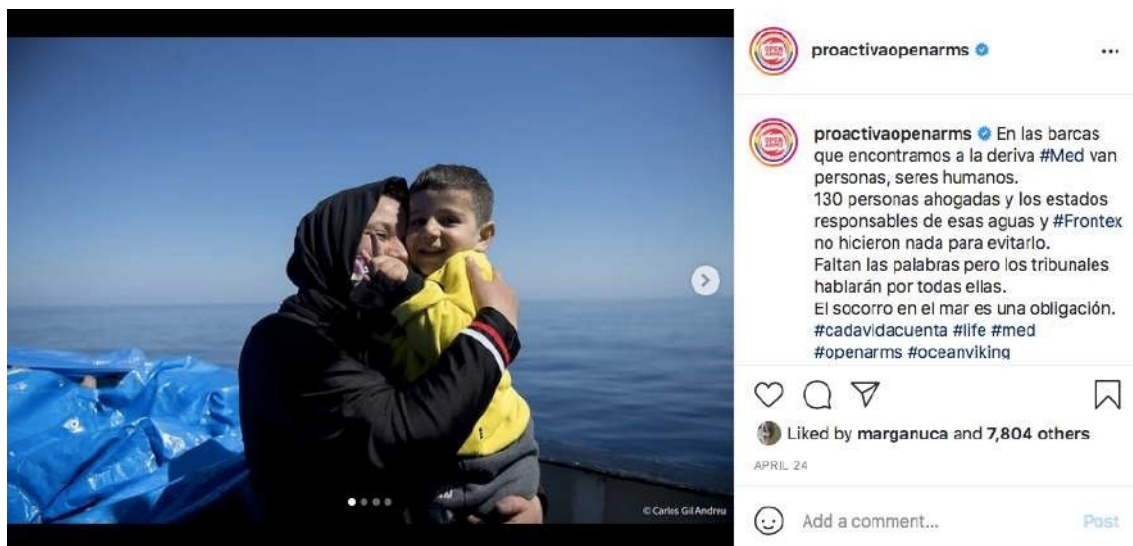
A l'hora de comparar seguidors, és rellevant mencionar el fet que en comparació amb Open Arms, la resta d'organitzacions tenen molts més anys d'història i trajectòria, ja que es van crear dècades enrere (Greenpeace i Metges Sense Fronteres l'any 1971, la WWF el 1961, Creu Roja l'any 1863 i Unicef 1946) mentre

que Open Arms va néixer l'any 2015. Tenint això en compte, és encara més sorprenent el fet que Open Arms tingui els mateixos o més seguidors que la resta. Veiem, de fet, que en qüestió de *m'agrada* superen de bon tros les xifres mitjanes de totes les organitzacions amb les quals se'ls ha comparat (fins a més de 35.000 per publicació). Però en el cas de seguidors, queda en segon lloc darrere de Green Peace, tenint aquesta 334 mil seguidors i Open Arms 207 mil.

Open Arms, Greenpeace i Unicef són les organitzacions que compten amb més seguidors al seu perfil d'Instagram, fet que es podria explicar amb el tipus d'imatges que publiquen i els missatges que llancen (sovint amb la col·laboració de famosos). En entrar al seu perfil es veu clarament quina és la raó de ser de cada una d'elles; Open Arms d'ajuda als refugiats que creuen el Mediterrani, Unicef vetlla per protegir els infants arreu del món i Greenpeace per preservar el medi ambient. Això ajuda a l'usuari a poder identificar ràpidament si aquest tipus de pàgina li interessa pels seus ideals o no, i a decidir així si la vol seguir. A més, destaca la qualitat de les fotografies i l'harmonia visual que té una publicació amb l'altra quan es mira la pàgina de manera general (sense entrar a una publicació en concret).



Captura de pantalla extreta del compte d'Instagram @greenpeace_esp



Captura de pantalla extreta del compte d'Instagram @proactivaopenarms



Captura de pantalla extreta del compte d'Instagram @unicef_es

Metges Sense Fronteres és l'organització que compta amb menys seguidors de totes: 30,5 mil. En obrir el seu perfil d'Instagram el primer a destacar és la seva descripció: "Organització medico-humanitària internacional. Treballem per preservar la vida i alleugerir el patiment: la nostra raó de ser són les persones". Les seves publicacions són molt informatives i el fet que les fotografies moltes vegades no s'entenguin sense llegir el llarg text que les acompanya les fa menys compartibles pels usuaris. També és possible que la poca unificació en el tipus de publicacions converteixi el perfil d'aquesta ONG en menys atractiu que els altres.



medicossinfronteras.espana
Tigray Region

medicossinfronteras.espana
Nuestra compañera, Esperanza Santos, es enfermera y coordinadora de Emergencias en Tigray, en Etiopía, donde el conflicto armado ha arrasado en solo seis meses una región desarrollada y rica, con cientos de miles de personas que han tenido que huir.

"En Tigray no vemos la luz al final del túnel. Más bien al contrario. La gente está sufriendo cada vez más por culpa del conflicto armado. Llevo muchos años trabajando en toda clase de crisis, pero pocas veces había visto lo que estamos viviendo aquí.

No son las balas lo que más mata en Tigray; es el abandono de la población a su suerte. Y el miedo. Puedes ver v

696 likes
JUNE 16

Add a comment... Post

Captura de pantalla extreta del compte d'Instagram @medicossinfronteras.espana

En el cas concret de la Creu Roja, que podem veure que és la següent que compta amb menys seguidors (86,8 mil), una de les raons per la qual no en té tants en comparació amb la resta, és probablement pel fet que té molts comptes d'Instagram diferents. En lloc de ser un compte unificat en l'àmbit nacional com en la resta de casos, Creu Roja té el compte d'Espanya, el de Catalunya, el de Barcelona, el de Sabadell, etc. En estar tan diversificat a escala local, la repercussió és molt més de proximitat.



cruzrojaesp

cruzrojaesp #Responde12meses
Hemos adaptado nuestra ayuda en cada momento y en cada lugar. Las actividades de acompañamiento, las entregas económicas o de bienes han sido algunas de nuestras respuestas más acentuadas este último año, llegando a triplicar los bienes entregados para cubrir todas las necesidades.

18w

encarnirodes Soy voluntaria en CR

476 likes
MARCH 4

Add a comment... Post

Captura de pantalla extreta del compte d'Instagram @cruzrojaesp



Captura de pantalla extreta del compte d'Instagram @creuroja_elmasnou



Captura de pantalla extreta del compte d'Instagram @creu_roja_lleida



Captura de pantalla extreta del compte d'Instagram @creuroja.sabadell



Captura de pantalla extreta del compte d'Instagram @creurojabcn

Centrant-nos en l'organització WWF veiem que quant a seguidors i m'agrada se situa en la penúltima posició, només per davant de Creu Roja. Les seves publicacions acostumen a ser sobre espècies d'animals en perill d'extinció a causa de la progressiva destrucció del planeta originada per l'humà. També desenvolupen una funció informativa mostrant i descrivint diferents tipus d'animals exòtics i que poden ser d'interès pels seus usuaris. La seva pàgina d'Instagram a simple vista és bastant homogènia, ja que la gran majoria de publicacions són fotografies d'animals amb el corresponent missatge d'alerta per perill d'extinció o la descripció de l'espècie. Es tracta d'un contingut destinat a un públic especialment interessat en els animals, de manera que el nínxol de seguidors es redueix en comparació amb altres organitzacions que tenen una causa més humanitària.



Captura de pantalla extreta del compte d'Instagram @wwfspain

Tornant a Open Arms, tenint en compte que els ciutadans no poden fer-se voluntaris sense una preparació professional que sigui útil i necessària per a les missions de rescat, tal com explica Mar Sabé, una bona manera de col·laborar (a banda dels donatius) és difondre informació, publicacions i vídeos sobre Open Arms i contribuir així al fet que més persones coneguin l'organització i la seva tasca essencial de rescat de persones refugiades.

Si ens fixem en el tipus de continguts que trobem en general a la pàgina d'Instagram de les diverses organitzacions veiem que el to és bastant similar en totes les organitzacions mencionades: missatges contundents, reivindicatius i d'alerta social. Són publicacions amb un objectiu molt clar: informar i prevenir a la societat dels problemes socials i les injustícies que tenen lloc al món i sovint desconeix. En el cas de Greenpeace i WWF no parlem de persones que pateixen

injustícies, sinó que són el medi ambient i els animals els qui es reivindiquen com a víctimes. Les ONG, a banda de les accions d'assistència, ajuda i rescat, desenvolupen el paper de testimonis de les injustícies que tenen lloc. L'objectiu és donar visibilitat als problemes que abans eren invisibles a la mirada pública i veu a les persones que no la tenen.



Captura de pantalla extreta del compte d'Instagram @unicef_es



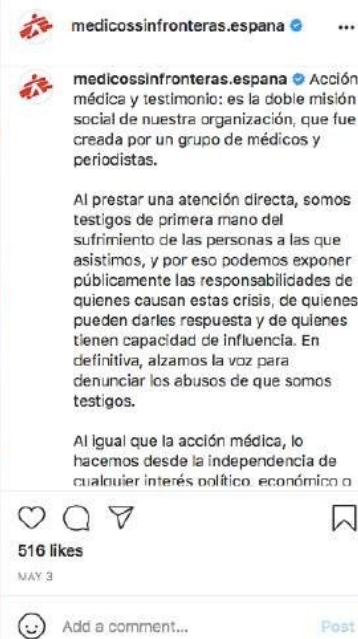
Captura de pantalla extreta del compte d'Instagram @proactivaopenarms



Captura de pantalla extreta del compte d'Instagram @greenpeace_esp



Captura de pantalla extreta del compte d'Instagram @wwfpain



Captura de pantalla extreta del compte d'Instagram @medicossinfronteras.espana



Captura de pantalla extreta del compte d'Instagram @cruzrojaesp

A través d'una eina com Instagram es poden complir aquests objectius gràcies a la gran repercussió que es pot crear a Internet amb una simple fotografia. Però cal saber quin tipus d'imatge o missatge generen més m'agrada, compartits i nous seguidors. Això només es pot descobrir a base del mètode prova-error; quan un tipus de contingut funciona bé, el millor és seguir en aquella mateixa línia i quan no funciona, cal canviar-lo.

4.7 Model estratègic de comunicació

Open Arms no compta amb un model estratègic de comunicació escrit i definit, així ho confessa la seva portaveu. Però tot i no tenir-lo de manera oficial, sí que segueixen una estratègia comunicativa perceptible. El principal pilar comunicatiu amb què compta l'organització són els professionals de la comunicació que per voluntat pròpia decideixen fer d'altaveu i en certa manera publicitar l'ONG i la seva tasca. Precisament, el fet que deleguin la publicitat a persones externes a l'organització els aporta molta més credibilitat davant l'opinió pública, projecta una molt bona imatge d'humilitat.

A banda dels periodistes que cobreixen part de la divulgació d'aquesta ONG, també compten amb una molt bona xarxa de contactes conformada per persones de gran notorietat. Parlem d'actors, cantants, futbolistes, polítics, escriptors, etc. Aquestes persones famoses presten la seva imatge a Open Arms demostrant el seu suport a la causa, i ho fan amb vídeos promocionals, lluint el marxandatge amb el logotip de l'ONG, fent-los menció a Instagram o bé cedint fotografies seves que l'organització penja a les xarxes socials.

Alguns dels noms destacats que podem trobar col·laborant-hi d'alguna manera són: Alejandra (activista i publicista) i Richard Gere (actor), Pep Guardiola (entrenador del Manchester City FC), Xavi Hernández (exjugador del FCB), Darko Peric (actor), TV Boy (artista), Loles León (actriu) i Yolanda Díaz (vicepresidenta Tercera del govern i ministra de Treball i Economia Social) entre molts d'altres. La majoria presta la seva imatge a les xarxes socials com a mostra pública de suport a l'organització, com veiem a continuació en aquestes captures extretes d'Instagram, llueixen el marxandatge d'Open Arms i es fotografien perquè l'organització ho pugui publicar:



Captura de pantalla extreta del compte d'Instagram @proactivaopenarms



El Papa de Roma se reúne con Oscar Camps y muestra su apoyo a Open Arms



Penélope Cruz y Javier Bardem, apadrinan la cena benéfica de la ONG Proactiva Open Arms

Captura de pantalla extreta de la Memòria Open Arms (2018: 22)



Captura de pantalla extreta del compte d'Instagram @proactivaopenarms



Captura de pantalla extreta del compte d'Instagram @proactivaopenarms

Richard Gere col·labora amb Open Arms molt més estretament, ja que a banda de la visibilitat que els hi dona a les xarxes socials, també ha participat en una roda de premsa conjuntament amb Oscar Camps per ajudar a l'organització a llançar un missatge contundent: "Cap polític evitarà que Open Arms protegeixi la vida humana al mar" (Camps, 2019). Tal i es relata a la notícia publicada a El Periódico "Camps avisa a la UE: cap polític evitarà que Open Arms protegeixi la vida humana al mar" (2019), durant la roda de premsa, Richard Gere va explicar la seva espontània visita al vaixell d'Open Arms aquella mateixa setmana on va portar provisions pels refugiats rescatats per l'ONG. L'actor va criticar durament la llei antiimmigració del ministre d'ultradreta Matteo Salvini. Gere va recalcar que la seva visita a "unes persones que no són immigrants, sinó refugiats" havia estat del tot voluntària i que ningú li havia trucat per anar-hi.

Pep Guardiola és un altre exemple de persona famosa que col·labora estretament amb Open Arms. De fet, al mes de febrer d'aquest mateix any 2021, l'entrenador del club de futbol Manchester City com a mostra de suport va lluir durant un partit contra l'Arsenal la dessuadora amb el logotip d'Open Arms. Per aquest gest activista Guardiola podria ser sancionat per la UEFA, ja que la normativa prohibeix qualsevol símbol o missatge de cap mena. L'any 2018 va pagar de la seva butxaca les despeses de reparació dels desperfectes del vaixell de rescat de l'ONG després de quedar encallat a Itàlia. A més, el tècnic ha fet campanya en favor d'aquesta organització en diverses ocasions en rodes de premsa, a les xarxes i fins i tot sent la cara i la veu d'un dels vídeos d'Open Arms titulat "Un equip de valents" (2019), on es parla de la funció essencial que realitza l'organització a través de conceptes

futbolístics. També destaca el seu discurs sobre la tasca d'Open Arms en l'acte de lliurament de la Medalla d'Honor del Parlament de Catalunya 2019.



Captura de pantalla extreta del compte d'Instagram @proactivaopenarms

El Papa Francesc, Ada Colau (alcaldessa de Barcelona) i Manuela Carmena (Exalcaldessa de Madrid) també han mostrat el seu suport a l'organització. Tots ells es van reunir al Vaticà conjuntament amb el director de l'ONG Oscar Camps. Segons es relata a "El Papa Francisco, Carmena, Colau y el director del Open Arms se reúnen por la inmigración" (El Confidencial, 2019), el motiu de la reunió era tractar la situació que viuen milers de migrants en el seu trajecte cap a Europa i el tancament dels ports amb els quals es troba Open Arms després dels rescats marítics. Posteriorment a la trobada, Colau afirmava que tots els participants coincidien en "impulsar valors humanistes en enfront dels discursos de la por". "També en el fet que les polítiques de no deixar que els vaixells de rescat puguin salvar vides és un desastre que vulnera els drets fonamentals". Segons s'extreu de la notícia publicada per *Alfa & Omega* Open Arms recibe el apoyo del Papa: "sigan, no paren" (Otero, 2019), el Papa de Roma durant la reunió va transmetre un clar missatge a Camps demanant-lo que l'organització continués amb la seva tasca.

"Transparència, aquest és el pilar fonamental d'Open Arms" quant a la seva estratègia comunicativa, i així ho explica la seva portaveu Mar Sabé. Es fa evident tant pel seu discurs obert i totalment informatiu com per tota la informació que es pot trobar a la web i a les seves memòries. Totes les seves dades econòmiques es poden trobar desglossades a la seva pàgina web oficial i també es troben recollides a la memòria anual, tant les donacions rebudes com a on es destinen i el resultat de

l'exercici anual sigui amb el benefici restant o bé si queden a zero. Així mateix expliquen detalladament totes les missions que porten a terme, tant les actives en aquest moment com les que han portat a terme en el passat. A més mantenen actualitzat el nombre de vides salvades fins al dia present, és a dir que es tracta d'una xifra que van canviant dia a dia a mesura que es porten a terme els rescats. Així doncs, podem dir que ho expliquen tot en tot moment, no amaguen res i, a més a més, deixen la seva porta completament oberta a qualsevol persona que vulgui comprovar per ella mateixa que allò que expliquen és cert.

En tractar-se d'un tema que suposa la vida o la mort de milers de persones, inclosos nadons, nens i nenes, mares i gent gran, es fa molt complicat que ningú pugui posicionar-se en contra de la labor humanitària que porten a terme. Tal com repeteix sempre l'organització, "salvar vides no pot ser mai considerat un crim", ni tampoc es pot qüestionar. Ningú pot posar en dubte si es tracta d'una bona acció o si la tasca li mereix una bona o mala opinió, perquè cap persona hauria de posicionar-se en contra de salvar una vida, ni molt menys de salvar-ne milers. I és precisament per això que se'ls fa molt fàcil guanyar-se el vistiplau de l'opinió pública i de la societat en general, amb la seva estratègia comunicativa encaminada a deixar molt clar que salvar vides no pot ser mai un acte a condemnar de cap manera, aconsegueixen el suport directe i convençut d'aquells als qui arriba el missatge.

Per altra banda, fora de la seva estratègia comunicativa interna, però amb una forta repercussió en la difusió de la seva tasca com a organització, compten amb una presència mediàtica molt notable. Tot espectador televisiu, oient de la ràdio o lector de premsa ha vist, escoltat o llegit alguna notícia respecte a Open Arms. Les notícies són constants, i això es deu principalment a les traves administratives i judicials que els hi posen algunes de les institucions governamentals implicades en el trajecte que fan els refugiats des del país d'origen fins a la costa europea. Cada vegada que se'ls impedeix atracar a port i queden atrapats al mar durant setmanes amb centenars de persones refugiades a bord, els mitjans bullen amb notícies diàries de la situació en què es van trobant els ocupants de l'embarcació i com avança el procés administratiu per aconseguir que els permetin l'entrada al país de destinació. A més és un tema que va directament de la mà amb els conflictes bèl·lics actius en l'actualitat i el drama dels refugiats que es troba fa temps en un dels primers ordres del dia de l'agenda mediàtica europea.

El vaixell Open Arms torna al mar després de dos mesos i mig bloquejat a Itàlia

25/06/2021

Navega de Sicília a Castelló per fer manteniment abans de reprendre les tasques humanitàries al Mediterrani



00:14:52 ▶ TOT ES MOU

Òscar Camps: "El nostre objectiu és que no mori ningú abandonat al mar"

MATEO SALVINI SERÀ JUTJAT PER BLOQUEJAR L'OPEN ARMS
16:52 NOTICIE EL CAS FLOYD, PUNT D'INFLAMED I EL RACISME POLICIAL • LA SAGRADA M

20/04/2021



Jutjaran Matteo Salvini a Itàlia acusat de segrest de persones en el cas d'Open Arms

17/04/2021



Open Arms rescata 96 persones que viatjaven a la deriva sense armilles salvavides

02/01/2021

Captures de pantalla extretes de la pàgina web de CCMA (www.ccma.cat)

A VISTA DE LOBO

Tres semanas a bordo del Open Arms, el barco de la esperanza

Son muchas las personas que se siguen ahogando a diario en el Mediterráneo sin que nadie les preste auxilio. Esta es la misión número 82 de esta ONG que durante los últimos 5 años ha rescatado ya a más de 62.000 personas gracias a donaciones particulares y a la vocación de sus voluntarios. La periodista Mónica G. Prieto se embarca durante tres semanas navegando por el Mediterráneo y relatando el miedo, la angustia y las condiciones en la que muchas de estas personas son encontradas en alta mar

L CADENA SER | Madrid

BARCO OPEN ARMS

Salvini será procesado por la Justicia italiana por impedir el desembarco de migrantes

El líder de la ultraderechista Liga será juzgado por el delito de "secuestro de personas" al haber bloqueado durante 19 días el desembarco de los 147 migrantes rescatados por el barco Open Arms en agosto de 2019

L LAURA SERRANO-CONDE | Roma

Captura de pantalla extreta de la web de la Cadena SER (cadenaser.com)



"DAÑOS A LA IMAGEN"

Barcelona reclamará a Salvini daños patrimoniales por bloqueo barco Open Arms

17/04/2021 - 19:35 CEST



SALVAMENTO MARÍTIMO

El Astral de Open Arms regresa a Badalona tras rescatar a 45 migrantes

16/02/2021 - 10:29 CET



SALVAMENTO MARÍTIMO

El Open Arms rescata a más de 100 migrantes y solicita puerto

13/02/2021 - 21:55 CET

Captures de pantalla extretes de la web de El Periódico (www.elperiodico.com)

» Noticias » Mundo

La ONG Open Arms rescata a 83 migrantes en el Mediterráneo Central

- ▶ Entre ellos se encuentran cinco mujeres y tres niños que corrían peligro de morir ahogadas en el Mediterráneo Central
- ▶ El fundador de la organización ha celebrado el salvamento tras la rehabilitación del buque que integra medidas por el COVID-19

09.09.2020 | 03:47 horas Por RTVE.es / AGENCIAS

Captura de pantalla extreta de la página web de RTVE (www.rtve.es)

The screenshot shows three news articles from the website 'El Mundo'. Each article has a thumbnail image on the left and a text block on the right. The first article is titled 'Italia. Matteo Salvini será enjuiciado en Italia por el caso Open Arms' with a date of 17 April 2021. The second article is titled 'Tribunales. Barcelona se persona en el juicio contra Salvini por el bloqueo del barco de Open Arms' with a date of 27 Enero 2021. The third article is titled 'Inmigración. Los gritos desesperados de una madre que ha perdido a su bebé de seis meses en un naufragio: "¿Por qué a mí? ¿Por qué mi bebé?"' with a date of 12 Noviembre 2020. The number '32' is visible in the bottom right corner of the first article's text block, and '119' is visible in the bottom right corner of the third article's text block.

Italia. Matteo Salvini será enjuiciado en Italia por el caso Open Arms
EFE | Roma | 17 Abril 2021

Tribunales. Barcelona se persona en el juicio contra Salvini por el bloqueo del barco de Open Arms
GERMÁN GONZÁLEZ | 27 Enero 2021

Inmigración. Los gritos desesperados de una madre que ha perdido a su bebé de seis meses en un naufragio: "¿Por qué a mí? ¿Por qué mi bebé?"
EFE | Roma | 12 Noviembre 2020

Captura de pantalla extreta de la página web de El Mundo (www.elmundo.es)

Una altra de les seves estratègies, en aquest cas per tal de mostrar la seva transparència i demostrar que la tasca que fan és legalment impossible de perseguir, és el fet d'emprendre accions legals contra les administracions que qüestionen i aturen la seva feina. Més enllà d'una compensació econòmica d'algun tipus, l'objectiu principal és confirmar de la mà d'una persona externa i objectiva, en aquest cas un jutjat, la completa legalitat en la qual es mou sempre l'Organització a diferència del que les falses acusacions diuen. L'exemple més recent és el cas Salvini, pel bloqueig administratiu empres contra Open Arms a Sicília.

Matteo Salvini, el líder del partit d'ultradreta Lliga Nord, està pendent de ser jutjat per delictes de segrest de persones. Els fets van tenir lloc el mes d'agost de l'any 2019, quan Salvini va deixar bloquejats al mar durant més de 20 dies a més de 150 refugiats que havien estat rescatats per Open Arms. En aquell moment exercia de ministre d'Interior d'Itàlia. En aquell moment les xarxes bullien amb l'etiqueta #FreeOpenArms, a manera de reclam popular per exigir al govern italià permetre a l'embarcació de l'Organització atracar a port. El judici està previst a partir del pròxim 15 de setembre (2021) a decisió del jutge del Tribunal de Palerm, acceptant la petició de la Fiscalia de processar-lo.

Un altre cas és el de la mort d'una mare i el seu fill al Mediterrani a causa de l'abandonament per part dels guardacostes libis després d'enfonsar l'embarcació en la qual viatjaven. Aquest greu incident va tenir lloc l'any 2018, i en paraules de l'Organització un fet sense precedents fins al moment: "Havíem vist incidents, morts, però mai abans abandonaments que acaben en mort". És per això que l'ONG va decidir emprendre accions legals per assegurar-se que aquest fet de gravetat no es tornés a repetir.

I amb relació a la lluita incessable entre l'exministre i Open Arms, és especialment notòria la roda de premsa concedida per Oscar Camps conjuntament amb el famós actor Richard Gere (l'any 2019), on acusaven els governs europeus (fent especial menció a Itàlia i el polític d'ultradreta Matteo Salvini) de "posar en marxa tota la maquinària administrativa per impedir-los salvar vides" (Oscar Camps), contradient així tots els convenis internacionals i la llei marítima internacional. En aquest acte es fa especialment visible la importància de les persones famoses que col·laboren i donen suport a l'Organització, ja que sense elles probablement no aconseguiria tenir la visibilitat i el suport ciutadà amb què compta.

4.8 Comunicació en situació de crisi

Aquesta organització, a diferència d'altres organitzacions, no s'ha hagut d'afrontar a una crisi comunicativa de gran magnitud com podria ser el cas d'Oxfam; es van revelar comportaments inadequats per part d'alguns directius i cooperants d'aquesta ONG, que van contractar prostitutes mentre estaven portant a terme una missió humanitària a Haití després del terratrèmol de l'any 2010. Aquestes acusacions van causar danys greus en la confiança i reputació de les quals gaudia fins al moment Oxfam. Aquest mal comportament per part d'un grup de persones dins l'organització va fer que es posés en dubte la labor social de l'entitat (Salgado, 2018).

Aquest tipus d'escàndols interns i crisis de confiança davant el públic no s'han donat encara en cap moment a Open Arms, sinó que les seves crisis comunicatives

tenen a veure en la majoria dels casos o bé amb notícies falses o bé amb traves legals que els hi imposen els governs. Des de la seva creació, s'ha hagut d'enfrontar a nombroses acusacions fomentades per notícies falses (exemplificades a continuació), que ràpidament després s'ha demostrat que no tenien cap veracitat. "És bastant sorprenent perquè molts periodistes de renom han pujat a bord i han explicat la tasca que portem a terme de manera objectiva i completament lliure. Per tant, si vas en contra d'Open Arms també vas en contra de la feina de tots aquests professionals que han pogut comprovar i explicar com cap d'aquestes acusacions i notícies falses era certa.", declara Mar Sabé, molt sorpresa per aquestes acusacions a què s'han d'enfrontar regularment i que segons explica no tenen cap mena de base sòlida ni verídica.

Un exemple molt sonat de notícia difamatòria contra l'Organització és la difosa per Eduardo Inda, Ok Diario, i altres periodistes en mitjans obertament conservadors i de dretes; els articles acusaven Open Arms i concretament el seu director, Òscar Camps, "d'esclavistes" i "negrers". La notícia publicada a Ok Diario es titula "Open Arms, rumbo a la codicia", publicada a la secció d'opinió (Giménez-arnau 2019). En tractar-se d'acusacions molt greus i del tot falses, l'organització va exigir una rectificació pública per part de cada mitjà que havia difamat i els va interposar una demanda per difamació, intromissió en l'honor i una indemnització per danys i perjudicis de 10.000 euros.

Però sens dubte, un dels problemes més constants i que han originat les crisis comunicatives més greus a què s'ha hagut d'afrontar l'organització són la publicació d'imatges i vídeos falsos sobre Open Arms amb la intenció de desacreditar-la. Ha estat sempre la tasca de les agències de verificació de dades comprovar la veracitat de cada imatge i demostrar que es tractava d'informació enganyosa. Una d'aquestes imatges, que es va fer viral a Facebook, mostrava un grup de persones de raça negra amb emoticones de biberons a la boca i fent-se passar per persones refugiades rescatades per Open Arms. Però tal com va comprovar l'agència de comprovació de fets Poynter, és totalment fals, fins i tot un d'ells va ser identificat com el cantant Tequila Taze (Tardáguila, 2019).



Captura de pantalla extreta de la notícia publicada a Poynter: "False images and vídeos about Open Arms show that not even a 'full humanitarian crisis' in the Mediterranean can stop misinformation" (Tardáguila, 2019)

Però les notícies difamatòries no es limiten a la tasca de l'ONG, també qüestionen la seva font de finançament, segons certs mitjans i partits polítics com VOX: "irregular". Vox va més enllà i acusa Open Arms de fer "negoci" i beneficiar les màfies per "transportar immigrants". El seu president, Santiago Abascal, va arribar presentar una denúncia davant la fiscalia per, segons declara "afavorir la immigració il·legal i per l'ús fraudulent de les lleis del mar". Però la realitat és que ni l'Estat ni les comunitats autònomes li proporcionen cap mena de subvenció, únicament la Generalitat l'any 2015 va fer una aportació que posteriorment va desaparèixer a causa del bloqueig financer dels darrers anys originat pel conflicte per la independència.

Gestionar aquestes acusacions falses de manera que es pugui evitar una repercussió negativa en l'opinió que té el públic d'aquesta ONG és molt complicat. Principalment, els hi juga en contra el poc poder que tenen respecte al gruix humanitari d'Europa, per exemple quant a pressupost. Si es comparen amb altres organitzacions i, sobretot, amb les administracions, els governs, la Unió Europea, agències europees com Frontex (Agència Europea de la Guàrdia de Fronteres i Costes), Open Arms és una organització molt petita que en principi no hauria de tenir la capacitat de generar cap ressò mediàtic, però tal com hem pogut veure, el ressò és d'una magnitud important. Però tot i les complicacions, Open Arms té molt clar que salvar vides no pot ser mai un crim, són conscients de la seva professionalitat i ho demostren dia a dia amb la seva incansable feina, explicant-la i compartint-la. Així doncs, cada vegada que se'ls ha acusat falsament s'han defensat i han demostrat que la notícia no estava sent fidel a la realitat.

Tal com explica la portaveu d'Open Arms, s'han intentat obrir causes judicials en contra de l'ONG, principalment causes administratives amb la finalitat d'eliminar-los com a testimonis. Quan obren aquestes causes saben que l'organització no està fent res il·legal, de manera que judicialment és molt difícil que se'ls persegueix. Ara bé, el que poden fer administrativament és perseguir-los amb l'única voluntat de bloquejar la seva feina i fer que s'hagin d'aturar. Si se'ls atura, desapareixen els testimonis al Mediterrani, i d'aquesta manera tot el que hi passa sembla que ja no hi passi més. Les morts, els enfonsaments d'embarcacions, els milers de refugiats fugint de la guerra i la pobresa extrema... tots desapareixen. I per a les administracions públiques això significa que el problema deixa d'existir, ja que la mirada pública ja no el veu.

De fet, "resulta curiós que en els períodes de temps que Open Arms ha estat aturada per diversos motius, no s'ha registrat cap mort al Mediterrani i, en canvi, quan torna a l'acció ens trobem amb moltes embarcacions en perill de naufragi", Mar Sabé. Aquest fet fomenta l'argument que els assenyala com a pull/push factor, que segons la Comissió Europea és un factor que inicia i influencia la decisió d'emigrar, ja sigui atraient-los a un altre país o bé estimulant l'emigració. És a dir, se'ls acusa d'incitar la migració, però segons l'organització això no té cap sentit perquè quan Open Arms encara no existia ja hi havia milers de persones creuant el Mediterrani. El problema és que ningú les veia, ningú denunciava la seva desaparició, el que passava al mar es quedava al mar (cosa que les administracions pretenen que torni a ser així).

Veiem com diversos mitjans fan ressò d'aquesta teoria d'efecte crida i en donen la seva opinió. Un exemple molt il·lustratiu n'és El Confidencial, amb la notícia: "Open Arms, las mafias y el efecto llamada: verdades y mentiras en el Mediterráneo". En ella s'hi defineix el terme i també es dona veu als experts que opinen sobre el tema. En destaca per exemple la d'Arezo Malakooti, experta migratòria del Global Initiative Against Transnational Organised Crime: "No hi ha evidència empírica que existeixi un efecte crida al Mediterrani. Tot i això, sí que sabem que com menys vaixells de rescat hi ha a l'aigua més morts es produeixen". També s'hi discuteix el fet que per als migrants és irrellevant si els discursos polítics d'un país es mostren hostils a la migració o si hi permeten desplegar-se organitzacions com Open Arms. La raó principal per la qual prenen la decisió de migrar és d'índole econòmica.

El que és cert és que Frontex, l'Agència Europea de la Guardia de Fronteres i Costes, en un informe publicat l'any 2017 mencionava varies vegades el terme pull factor, fent referència als vaixells de rescat de la UE o de les ONG en aigües líbies. De manera que no es tracta d'un terme o concepte inventat per la societat sinó que són les mateixes institucions públiques qui l'utilitzen en referència a la tasca de rescat que fan organitzacions com Open Arms.

Però el mateix any 2017, un estudi realitzat per la Universitat d'Oxford (Border Deaths in the Mediterranean: What We Can Learn from the Latest Data, Elias Steinhilper i Rob Gruijters) que analitzava si existia realment una causalitat entre les operacions de cerca i rescat amb el flux de migrants i les morts al Mediterrani, desmentia aquesta hipòtesi; la conclusió de la investigació va ser que l'efecte crida no existia, ja que es van produir més migracions i morts quan hi havia menys operacions de rescat i a la inversa.

"Nosaltres hem tingut la gran sort que fins al dia d'avui no ens ha faltat mai el suport ciutadà i hem demostrat que la ciutadania en molts casos està molt desvinculada de les seves administracions", Mar Sabé. I, segons la portaveu, gràcies a aquest suport ciutadà han pogut mantenir-se a flotació i tenir el temps i la força suficients per demostrar que totes les acusacions que els estaven arribant no tenien cap mena de fonament. L'estratègia clara que han seguit davant de cada crisi comunicativa a la qual s'han hagut d'enfrontar és una total transparència. El que fan és convidar a qualsevol persona, voluntari, periodista, representant d'institucions i en general a tothom qui vulgui a visitar les oficines, pujar a bord dels vaixells i veure amb els seus propis ulls què és el que fan i que hi passa realment al Mediterrani. Així poden jutjar per ells mateixos si les acusacions són certes o no i formar-se la seva pròpia opinió sobre l'ONG.

Amb aquesta completa transparència deixen clar que no tenen res a amagar, mostren tot el que fan, els comptes econòmics, les dificultats durant el camí i els testimonis de les persones a qui rescaten. La manera més simple i eficaç de guanyar-se la confiança de la societat és mostrar-li les coses tal com són de manera directa i clara, perquè quan una Organització no és del tot transparent o fa la sensació que està amagant alguna cosa el que fa és automàticament generar desconfiança. I ningú no diposita els seus diners desinteressadament en una Organització en la qual desconfia.

4.9 Fortaleses i debilitats de l'organització

Posteriorment a l'anàlisi de l'organització i gestió de la comunicació a Open Arms, podem identificar-ne les fortaleses i debilitats:

FORTALESES:

- ✓ Transparència i comunicació molt propera i directa, “de tu a tu”
- ✓ Persones de notorietat/famosos que mostren el seu suport públicament
- ✓ Molts seguidors i repercussió a les xarxes, actualitzats i actius
- ✓ La tasca de salvar vides difícilment es pot discutir o veure negativament
- ✓ Ampli suport social i generalment l'opinió del públic és molt bona
- ✓ Els documentals, pel·lícules i vídeos de campanyes els han donat a conèixer internacionalment
- ✓ Funcionen gràcies a les aportacions individuals i voluntàries de persones que els donen suport econòmic. No depenen de les ajudes públiques per sobreviure

DEBILITATS:

- Departament de Comunicació amb massa pocs treballadors i manca unacoinformació interna més professionalitzada
- El poc suport o directament el posicionament en contra de partits polítics i administracions públiques
- Les polítiques migratòries tant hermètiques fan que la seva tasca quedi incompleta (un cop els refugiats entren al país)
- *Fake News* publicades en mitjans de dretes o bé difoses per partits polítics com vox, poden fer que part de la societat en tingui una opinió negativa

Figura 7: Elaboració pròpia a partir de la informació extreta de l'entrevista feta a Mar Sabé

És molt interessant poder analitzar tant els punts forts com els febles d'una organització per tal de descobrir què es podria millorar i què s'ha de seguir fent de la mateixa manera perquè ja funciona correctament.

En el cas concret d'Open Arms, es podria dir que la majoria de punts febles que tenen provenen d'impediments o traves externes, realment són poques les debilitats internes a enfortir. Una d'elles es genera pel fet de no voler crear una estructura organitzativa gaire gran i per tant disposar de molt pocs treballadors en plantilla. Això provoca que en el departament de Comunicació siguin només dues persones les que hi treballen i, per tant, no donen l'abast moltes vegades a poder gestionar tot el que necessitarien al dia. És molt el volum de feina que té l'àmbit comunicatiu d'una Organització No Governamental com per tenir-hi només dues persones al capdavant. Però el fet que des d'Open Arms siguin molt fidels a la seva ideologia i els seus valors respecte a què ha de ser aquesta organització i el desig de deixar d'existir com a tal, és també un punt fort de cara a l'opinió del públic.

Per altra banda, hi tenim els punts febles principalment generats per factors externs; una total manca de suport per part de les administracions públiques, que més enllà d'ajudar el que fan és posar traves i paraitzar la seva feina i un gran

volum de notícies enganyoses i acusacions falses per part de partits polítics que generen en molts casos crisis comunicatives. Des de l'ONG han d'invertir molt de temps i esforç en desmentir acusacions falses, en lloc de poder invertir aquest temps i esforç a la tasca que realment els ocupa: salvar vides. Però aquest punt feble es contraresta molt amb el gran suport social amb el qual compta Open Arms, que és a la vegada una de les seves majors fortaleses. A més, cada cop la societat està més educada cap al desenvolupament i la pràctica de l'esperit crític i sap que no pot creure directament sense fer comprovacions tot allò que veu als mitjans o a través de les xarxes socials. Aquest esperit crític fa que les persones que donen suport a Open Arms no deixin de fer-ho simplement per haver rebut una notícia negativa sobre l'organització sense cap mena de proves ni informacions contrastades.

Una altra gran fortalesa és la seva política de total transparència i l'estratègia de comunicació directa i propera que apliquen. És una de les raons per les quals pot comptar amb un ampli suport social i econòmic per part de moltes persones privades. Per altra banda, aquest suport econòmic privat els proporciona una gran independència econòmica i el privilegi de poder funcionar completament sense necessitar ajudes públiques provinents de l'Estat. És segur que si Open Arms hagués de dependre de la subvenció del Govern hauria deixat d'existir fa molt temps o bé no podria portar a terme les missions que salven tantes vides cada any.

El costat negatiu de la presència mediàtica són els rumors o les notícies falses que busquen perjudicar i donar una mala imatge de l'ONG, i que en alguns casos poden aconseguir canviar l'opinió del públic que consumeix aquestes notícies i informacions. És clau en aquests casos la gestió de l'Organització per tal de desmentir i corregir qualsevol rumor fals que circuli tant als mitjans com a les xarxes socials. També serà essencial que el ciutadà faci la tasca de consultar i comprovar si la informació que si arriba és certa o no, en lloc de creure's automàticament el que veu a les notícies o Internet. La part positiva és que actualment les eines a través de les quals ens podem informar són molt abundants i les tenim totes a l'abast per tal de practicar l'esperit crític i comprovar les dades que se'ns donen en lloc de creure-les cegament.

"Tenim la sort que hi ha una gran part de la ciutadania que està molt desconnectada de la seva administració i que li interessa això que fem i expliquem. Potser no sempre surt als mitjans de comunicació, però nosaltres ho expliquem diàriament i hi ha resposta." I tal com Sabé explica, aquesta resposta és la que els permet seguir dia a dia 'al peu del canó' i dur a terme les seves missions. Cal destacar també que des de la seva creació les seves xarxes socials no han deixat mai de guanyar seguidors, han anat incrementant incessablement a totes les plataformes. "És una cosa de la qual n'estem molt orgullosos, però també ens

recorda la gran responsabilitat que tenim davant les persones que ens segueixen i realment necessiten ser ben informades" (Mar Sabé).

4. 10 Perspectiva de futur

En aquests moments, Open Arms es troba en un impàs, ja que no només comuniquen sinó que fan molta incidència política, és a dir, advocacy; acció portada a terme per un individual o grup amb la finalitat d'influenciar les decisions d'institucions polítiques, econòmiques i socials. L'advocacy inclou activitats i publicacions per influenciar les polítiques públiques, lleis i pressupostos mitjançant l'exposició de fets, la publicació als mitjans de comunicació i l'emissió de missatges educatius pel govern i la societat. Aquesta pràctica està agafant un pes molt important dins l'estratègia comunicativa d'aquesta Organització, i ho està fent "per obligació, no perquè sigui el nostre objectiu, ja que el nostre objectiu principal és rescatar les persones en perill de morir ofegats a l'aigua", puntualitza Mar Sabé, "però amb l'evolució dels darrers anys veiem que no n'hi ha prou amb rescatar a gent de l'aigua, sinó que també cal fer molta incidència política."

Existeixen diverses maneres de fer incidència política, però en el cas específic d'Open Arms opten per no aliar-se amb cap govern, sinó tot el contrari. El seu objectiu de cara al futur és potenciar i reforçar encara més la seva incidència política per tal d'aconseguir un canvi radical en les polítiques migratòries que actualment són directament mortals.

Però per altra banda s'afrenta el futur amb certa negativitat des de l'Organització, perquè tot i els anys de feina dura i incansable per posar remei a aquesta greu emergència humanitària, lluny d'anar a millor, la situació no fa més que empitjorar. I el problema és precisament aquest: que s'ha anat a pitjor. Quan van començar a actuar, al Mediterrani Central hi havia 13 vaixells de diferents ONG operant a la zona i portant a terme rescats, ara mateix només en queda un, el d'Open Arms. Aquesta desaparició de vaixells de rescat es dona principalment perquè, tot i que hi ha una part de la ciutadania està bastant conscienciada amb el problema dels refugiats, les administracions se'n mostren completament alienes i no adquireixen responsabilitats al respecte. És per això que tota la responsabilitat recau en la ciutadania, és a dir que és la societat qui ha d'exigir als seus governants que creïn i apliquin polítiques efectives i contundents per revertir la situació.

Però lluny de contribuir a la fi d'aquesta emergència humanitària, el que fan les administracions és posar traves i paraitzar la feina d'aquestes ONG, ja que "els 12 vaixells de rescat que falten ara no van deixar de treballar perquè van voler, se'ls va obligar a aturar-se", explica Sabé. És evident que aquestes complicacions amb què es troben i la reducció a només una ONG actuant al mar té greus

conseqüències en el nombre de morts. Fet que ens porta a reflexionar sobre el nostre paper com a societat i la importància que donem a les polítiques migratòries a l'hora de votar, "no podem permetre que de 13 vaixells només en quedi un, no pot ser que a l'hora de votar no ens importi gens el que passa al mar, cal que defensem els drets igualitaris per a totes les persones, perquè si no canviem tot això no deixarem d'anar a pitjor", diu la treballadora d'Open Arms.

La lluita amb els governs que posen traves a la seva feina és constant i va en augment any rere any. Destaca sobretot la batalla amb els governs Italià i Espanyol. De fet, a causa d'un canvi de criteri del govern espanyol va fer prohibir a les ONG de rescat salpar a la recerca d'embarcacions de persones migrants en risc de perdre la vida al mar. Aquesta decisió va mantenir inactiva Open Arms durant sis mesos, ja que amb la negativa de països com Itàlia a permetre'ls l'entrada a port, l'Organització es troba completament desemparada per les administracions europees, que molt lluny de cooperar li dificulta molt la feina.

Cal posar atenció també a les millores que es podrien fer per part de l'Organització de cara a un futur, per tal d'optimitzar el seu funcionament i la repercussió que tenen. Des del Departament de Comunicació són molt crítics amb la seva feina i confessen que es podria trobar alguna manera de ser més eficients en la comunicació, tot i que comunicar emergències és complicat per la rapidesa en què se succeeixen els fets. A més, el fet d'estar compost per només dues persones amb la responsabilitat de coordinar a tots els periodistes freelance que volen fer d'altaveu de les seves missions, i que no són col·laboradors habituals de l'Organització, comporta que la comunicació que emergeix sobre Open Arms sigui molt complicada d'estructurar i gestionar. La solució més ràpida i senzilla seria probablement la contractació de més personal, però la seva filosofia dista molt de la creació d'una gran estructura organitzativa, perquè cal recordar que el seu objectiu és desaparèixer com abans millor. Per tant no té sentit crear nous llocs de treball que, segurament serien necessaris i molt útils, però no s'ajustaria al seu 'modus operandi'.

5. Conclusions

Un cop finalitzat l'anàlisi i recerca tant teòrica com de camp sobre la gestió comunicativa a les ONG i en concret a Open Arms, es poden extreure les conclusions corresponents i valorar si la hipòtesi inicial efectivament es compleix. Ens centrarem primer en les conclusions que podem extreure del marc teòric del treball.

Principalment, destaca la gran importància que té l'àmbit de la comunicació en qualsevol empresa, entitat, institució o organització. La comunicació li dona sentit, valors, reputació, identitat, visibilitat, etc. a l'entitat. Sense ella seria molt difícil per a les empreses autodefinir-se, i encara més poder-se comunicar amb el seu públic, fet indispensable per obtenir beneficis, en el cas de les empreses amb ànim de lucre, i obtenir donatius econòmics per tal de portar a terme les seves accions solidàries, en el cas de les ONG.

Dit això, hem vist com n'és de necessari que el Departament de Comunicació ocupi una posició alta dins l'estructura organitzativa de l'empresa, ja que d'aquest depenen totes les accions comunicatives que s'emprenen des de l'empresa. D'aquest en dependrà també la imatge que la societat té de l'entitat (sigui positiva o negativa). I per tal que aquest departament sigui el màxim d'eficient, requereix un director de Comunicació competent que prengui les millors decisions per a l'empresa.

Si ens centrem en Open Arms, podem dir que tot i tractar-se d'una ONG nascuda el 2015, és a dir, molt més recentment que la resta d'organitzacions mencionades durant el treball (WWF, MSF, Creu Roja, etc.), Open Arms ha aconseguit posicionar-se a dalt del rànquing de seguidors a les xarxes socials. La seva estratègia basada en la transparència i una comunicació directa els ajuda a guanyar-se la confiança de les persones que després faran els donatius que els permeten seguir en funcionament. A més, són un component clau per tal d'evitar que les situacions de crisi comunicativa les quals puguin afrontar siguin greus o tinguin una repercussió negativa en la imatge corporativa de l'ONG de cara a la societat.

A més, la seva notable presència als mitjans els repercuteix positivament, representa una bona publicitat i els fa de megàfon per tal de donar-se a conèixer i poder fer arribar el seu missatge encara a més persones. Cal destacar que podria donar-se el cas contrari, és a dir que la seva aparició als mitjans fos en un sentit negatiu i perjudicial per a la seva imatge, però tal com s'ha pogut observar no és així. És encara més beneficiós el fet que es tracta d'un mitjà de comunicació que informa l'audiència de manera objectiva sobre l'ONG.

Gràcies al fet que compta amb el suport de persones famoses i amb una gran capacitat d'influència en la societat, poden fer arribar el seu missatge a moltes més persones de països diferents. Aquesta potent xarxa de contactes és un dels pilars de la seva estratègia comunicativa, i més encara pel fet que no és Open Arms qui els contacta per demanar-los col·laborar sinó que són aquestes persones les que voluntàriament es posen en contacte amb l'organització per contribuir a la causa. Una bona gestió de la comunicació equival a la supervivència de l'organització, a la possibilitat de continuar portant a terme la seva tasca solidària.

Vista la importància que dona L'ONG a la comunicació directa amb la societat, la bona repercussió a les xarxes socials i als mitjans de comunicació, i la independència econòmica de la qual gaudeix gràcies als donatius desinteressats que rep, podem concloure que la hipòtesi inicial es compleix. La ràpida creixuda de l'ONG en recursos i en la seva presència a la societat tenen el seu origen, en gran part, en les seves potents campanyes de comunicació i l'activitat diària a les xarxes socials. També s'ha pogut veure com aquesta comunicació fluida amb els seus públics evita que en casos de crisi comunicativa perdi confiança o empitjori la seva imatge de cara a la societat.

6. Futures línies d'investigació

Aquest estudi, en el marc del Treball de Fi de Grau, s'ha hagut d'ajustar al temps i normes establerts per la universitat. És per això, que només s'ha pogut estudiar un cas d'ONG en la seva gestió comunicativa, per poder aprofundir-hi al màxim en el temps a disposició per realitzar la investigació. Com a futura línia d'investigació, seria interessant poder comparar en profunditat la comunicació a diferents ONG del mateix àmbit d'actuació, per veure si realment existeix un patró comunicatiu similar o si cada organització porta a terme la gestió comunicativa de manera diferent.

Per ara, aquesta investigació no pot extrapolar-se al sector de les Organitzacions No Governamentals en el seu conjunt perquè no és, en cap cas, representatiu de totes elles. Principalment perquè només s'ha utilitzat la metodologia qualitativa, deixant de banda la quantitativa (fet que té sentit tenint en compte que només s'ha analitzat un cas d'ONG). En futures investigacions, i amb una anàlisi composta per més varietat de casos d'organitzacions, es podria aconseguir extreure una mostra més representativa del sector mitjançant un mix entre tècniques quantitatives i qualitatives.

Bibliografía

BIBLIOGRAFIA ARELLANO, D. (2004). *Gestión estratégica para el sector público. Del pensamiento estratégico al cambio organizacional* (14.a ed., Vol. 2). Disponible a: http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-10792005000200403

ARGENTI, P. (2014). *Comunicación estratégica y su contribución a la reputación*. Madrid: LID Editorial.

BAIGES, S. (2002). *ONGD. Historia, aciertos y fracasos de quienes quieren ayudar al tercer mundo*, ed. Plaza & Janés Editores, Barcelona (España).

ALMARAZ (2013). La Comunicación en Redes Sociales: *Percepciones y Usos de las Ong Españolas*. Cuadernos.info, (32), 77-88. Disponible a: <https://dx.doi.org/10.7764/cdi.32.497>

BRANDOLIN, A. i GONZÁLEZ, M. (2009). *Comunicación interna. Claves para una gestión exitosa*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina: Editorial dirCoM. (ISBN 978-987-601-57-3 ed.) Disponible a: http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/69725/Documento_completo.pdf

CANYELLES, J. M. (2007). *Planificación estratégica de las Organizaciones No Lucrativas*. Educación social : revista de intervención socioeducativa. Barcelona, 2007, n. 37, septiembre-diciembre ; p. 41-59 Disponible a: <https://redined.mecd.gob.es/xmlui/handle/11162/28443>

CAPRIOTTI, P. (1999). *Comunicación Corporativa. Una estrategia de éxito a corto plazo*. Reporte C&D – Capacitación y Desarrollo (Argentina), N. 13, Agosto 1999, pp. 30-33. Universitat Rovira i Virgili.

CAMARGO, M. (2005). *El papel de las ONG y sus alcances en la Responsabilidad Social Empresarial*. Disponible a: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=67550506>

COMISSIÓN EUROPEA (2001). *Libro Verde. Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*. Bruselas, 18.7.2001 COM(2001) 366 final. Disponible a: [https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com\(2001\)366_es.pdf](https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com(2001)366_es.pdf)

COSTA, J. (1999). *La Comunicación en acción: informe sobre la nueva cultura de la gestión*. Barcelona: Paidós.

ENRIQUE i MORALES (2007). *La figura del Dircom. Su importancia en el modelo de comunicación integral*. Anàlisi: quaderns de comunicació i cultura. Núm. 35, p. 83-93. Disponible a: <https://raco.cat/index.php/Analisi/article/view/74256/94425>

ENRIQUE i MORALES (2010). *Propuesta de un modelo teórico-práctico para la gestión integral de comunicación empresarial*. Comunicación y desarrollo en la era digital: congreso AE-IC. 3, 4 y 5 de febrero de 2010, 2010, ISBN 978-84-614-2818-2, pág. 7

FACTOR HUMÀ (2005). *Comunicació Interna*. Factorhuma.org. Disponible a: https://factorhuma.org/attachments_secure/article/8334/comunicacio_interna_cat.pdf

FERNÁNDEZ, R. (1999). *Escenarios presentes y futuros para las ONG: ¿Qué terminaremos siendo?* Desde la región, 29: 4-15.

FERRÉ, R. (2018). *Comunicació empresarial oral*. Disponible a: <https://www.scribd.com/document/370189711/Comunicacio-empresarial-oral-2>

FOLGUERAS, P. (2009). *Métodos y técnicas de recogida y análisis de información cualitativa*. Universidad de Barcelona: Buenos Aires. Disponible a: http://www.fvet.uba.ar/postgrado/especialidad/power_taller.pdf

FUNDACIÓN LEALTAD (2015). *Informe Situación actual de las ONG en España*. Disponible a: https://www.fundacionlealtad.org/wp-content/uploads/2016/05/Situacion-actual-ONG_web.pdf

GALÁN, A. (2006). *Anàlisi de documents audiovisuals des de la didàctica de la química*. Disponible a: <http://hdl.handle.net/10803/1312>

GARCÍA, E (2016). *La gestió de la comunicació a les ONG. Estudi de cas: Greenpeace Espanya*. (Treball de fi de grau, Universitat Autònoma de Barcelona) https://ddd.uab.cat/pub/tfg/2016/169400/TFG_Garcia_Pujol_Erika.pdf

GÓMEZ GIL (2004) *Las ONG en la globalización. Estrategias, cambios y transformaciones de las ONG en la sociedad global*. Disponible a: https://scholar.google.es/citations?view_op=view_citation&hl=es&user=jX6cmc4AAAAJ&citation_for_view=jX6cmc4AAAAJ:JV2RwH3_ST0C

MARTÍN, F. (2011). *El plan estratégico de comunicación como nuevo modelo de investigación científica universitaria*. Correspondencias & Análisis, (1), 101-114. Disponible a: <https://doi.org/10.24265/cian.2011.n1.07>

MIRANDA i SEPÚLVEDA (2004). *Identificación y Caracterización de las variables que componen el ambiente competitivo de las ONG del Valle de aburra*. Tesis de Pregrado en Ingeniería Administrativa. Universidad Nacional de Colombia Sede Medellín.

MONTES, A. (2015). *La gestió de la comunicació a les ONG. Estudi dels casos Greenpeace, Médicos Sin Fronteras i Oxfam Intermón*. (Treball de fi de grau, Universitat Autònoma de

Barcelona)

https://ddd.uab.cat/pub/tfg/2015/138409/TFG_Anna_Montes_Villasclaras.pdf

MORENO, G. (2019). *Anàlisi de la gestió de la comunicació de les ONGD a l'Estat Espanyol*. Universitat de Girona. Disponible a:

<https://dugi-doc.udg.edu/bitstream/handle/10256/17575/TFG%20-%20Georgina%20Moreno.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

NAVAJO, P. (2009). *Planificación estratégica en organizaciones no lucrativas: guía participativa basada en valores*. Narcea: Madrid, p.59.

NIETO, L. (coord.) (2001). *Cooperación para el desarrollo y ONG. Una visión crítica*. Catarata: Madrid. ONU. Organización de Naciones Unidas (S.D.) Las ONG y el departamento de información pública de Naciones Unidas: algunas preguntas y respuestas. Disponible a: <http://www.un.org/spanish/aboutun/ONGs/brochure.htm>

OPEN ARMS (2017). Memòria 2017. Disponible a:

https://www.openarms.es/uploads/Memorias_2017_ES.pdf

OPEN ARMS (2018). Memòria 2018. Disponible a:

https://www.openarms.es/uploads/Memoria_2018_ES.pdf

OPEN ARMS (2019). Memòria 2019. Disponible a:

https://www.openarms.es/uploads/quienes_somos/gastos/Memoria_2019.pdf

ORTEGA, M.L. (1994). *Las ONGD y la crisis del desarrollo: un análisis de la cooperación con Centroamérica*. IEPALA Editorial: Madrid.

PÉREZ ORTEGA, G. (2006). *Las Organizaciones No Gubernamentales -ONG-, conceptualización y contextualización*. Disponible a:

<https://repositorio.unal.edu.co/handle/unal/10885>

PÉREZ, G.; ARANGO, M. i SEPÚLVEDA, L. (2011). *Las organizaciones no gubernamentales. ONG: hacia la construcción de su significado*. Ensayos de Economía, núm. 38, p. 243-260. Disponible a: <http://www.bdigital.unal.edu.co/29490/1/27942-98991-1-PB.pdf>

PINEDA, J. (1999). *Las organizaciones sin ánimo de lucro para el desarrollo: Una revisión de su inserción en el concepto de sociedad civil en Colombia*. Innovar, 13: 121-129

REVILLA, M. L. (2015) *Las ONG en España. In España 2015. Situación Social*. Centro de Investigaciones Sociológicas, Madrid, pp. 1160-1173. ISBN 978-84-7476-696-7

SALVADOR i PERIS (1999). *Comunicación e imagen en las ONG*. Fòrum de recerca nº 5,1999-2000. Universitat Jaume I. Disponible a:

<http://repositori.uji.es/xmlui/handle/10234/79956>

SARMIENTO (2011). La responsabilidad social empresarial. Dimensión empresarial, ISSN- e 1692-8563, Vol. 9, Nº. 2, 2011, págs. 6-15. Disponible a: [Dialnet-LaResponsabilidadSocialEmpresarial-3965840.pdf](#)

SORIA, M. (2011). *La comunicación en las ONGs españolas: la influencia de Internet en el modelo estratégico de relaciones con los públicos*. Universidad de Málaga.

STAKE, R.E. (1994). *Handbook of qualitative research. Case studies*. En N.K. Denzin y Y.S. Lincoln. Londres.

VALLEJO, A. (2001). *ONG's: Supuestos, Evidencia y Capacidad*. Disponible a: Revista Civilizar, Nº 1, ed. Fondo de Publicaciones de la Universidad Sergio Arboleda, Bogotá D.C.

VIDAL, V. (2004). *La comunicación en las organizaciones no lucrativas*. Disponible a: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=934517>

VILLAFANE, J. (1993). *Imagen positiva: gestión estratégica de la imagen de las empresas*. Madrid: Ediciones Pirámide.

VILLAFANE, J. et al. (2001). *Dirección de comunicación empresarial e institucional*. Barcelona: Gestión 2000.

VILLAFANE, J. (2004). *La buena reputación: claves del valor intangible de las empresas*. Madrid: Pirámide.

YOUNG, P. (1949). *Scientific social surveys and research; an introduction to the background, content, methods and analysis of social studies*. EDITION 2d ed.(New York, Prentice-Hall).

YIN, R. K. (1994). *Discovering the Future of the Case Study. Method in Evaluation Research*. Evaluation Practice, 15(3), 283–290. Disponible a: <https://doi.org/10.1177/109821409401500309>

Webgrafia

ABC.ES. *Estas son las 10 ONG españolas con más seguidores en Twitter en 2019* (2019). Recuperat de: https://www.abc.es/sociedad/abci-estas-10-espanolas-mas-seguidores-twitter-2019-201906270206_noticia.html

ALBA (2019). El Mundo. *¿Cómo se financia Open Arms?*. Disponible a: <https://www.elmundo.es/espana/2019/08/13/5d52a277fdddff21798b4570.html>

AYUDA EN ACCIÓN a www.ayudaenaccion.org

AYUDA EN ACCIÓN. *Tipos de ONG españolas* (2019) Disponible a:

<https://ayudaenaccion.org/ong/blog/espana/tipos-de-ong-espanolas/>

AYUDA EN ACCIÓN. *Historia de las ONG* (2018) Disponible a:
<https://ayudaenaccion.org/ong/blog/solidaridad/historia-de-las-ong/>

BARRAGÁN (2019). El Confidencial. *Open Arms, las mafias y el efecto llamada: verdades y mentiras en el Mediterráneo*. Disponible a:
https://www.elconfidencial.com/mundo/europa/2019-08-23/open-arms-mafias-efecto-llamada-mediterraneo_2185251/

CABELLO, A. (2016). *Responsabilidad Social Corporativa (RSC)*. Economipedia.com Disponible a:
<https://economipedia.com/definiciones/responsabilidad-social-corporativa.html>

CALVO (2019). elDiario.es. *Óscar Camps, desde el Open Arms: "Si salvo una vida, que me multen y que me embarguen todo mi capital"*. Disponible a:
https://www.eldiario.es/desalambre/oscar-camps-open-arms-embarguen_128_1451106.html

CCMA (2021). *Jutjaran Matteo Salvini a Itàlia acusat de segrest de persones en el cas d'Open Arms*. Disponible a: <https://www.ccma.cat/324/jutjaran-matteo-salvini-a-italia-acusat-de-segrest-de-persones-en-el-cas-dopen-arms/noticia/3091896/>

TSCAT. Col·legi Oficial de Treball Social de Catalunya a <https://www.tscat.cat>

DIRECTORI D'ONG ESPANYOLES a <https://www.guiaongs.org/directorio/>

DOCS & THE WORLD (2018). *3 documentales sobre Proactiva Open Arms*. Disponible a:
<https://docsandtheworld.com/2018/03/19/3-documentales-sobre-proactiva-open-arms/>

EL CONFIDENCIAL (2019). *Open Arms, las mafias y el efecto llamada: verdades y mentiras en el Mediterráneo*. Disponible a: https://www.elconfidencial.com/espana/2019-02-08/el-papa-se-reune-en-privado-con-colau-carmena-y-el-director-del-open-arms_1814394/

EL PERIÓDICO (2019). *Óscar Camps avisa a la UE: "Ningún Político evitará que Open Arms proteja la vida humana en el mar"*. Disponible a:
<https://www.elperiodico.com/es/internacional/20190810/open-arms-oscar-camps-richard-gere-rescate-inmigrantes-mediterraneo-7589052>

FANECA (2020). Xarxanet.org. *'Cartas mojadas': un documental sobre la missió d'Open Arms i el drama de la migració a Europa*. Disponible a:
<https://xarxanet.org/internacional/noticies/cartas-mojadas-un-documental-sobre-la-missio-dopen-arms-i-el-drama-de-la>

FUNDACIÓ BARÇA (S. D.). *La Fundació Barça, Open Arms i Newtral estrenen el documental 'Origen' al Festival Atlàntida de Palma de Mallorca*. Disponible a:

<https://fundacio.fcbarcelona.cat/noticies/estrena-documental-origen>

GIMÉNEZ (2019). OkDiario. Open Arms, rumbo a la codicia. Disponible a:

<https://okdiario.com/opinion/open-arms-rumbo-codicia-4496125>

LAS REPÚBLICAS (2019). *Oscar Camps de Open Arms denuncia a Inda a 'Ok Diario' y a otros periodistas y medios de la caverna españolista por acusarle de «esclavista»*. Disponible a:

<https://www.lasrepublicas.com/2019/12/27/oscar-camps-de-open-arms-denuncia-a-inda-a-ok-diario-y-a-otros-periodistas-y-medios-de-la-caverna-espanolista-por-acusarle-de-esclavista/>

L'estat de la qüestió a La Independència Catalana. (2019, setembre 11). [vídeo].

<https://www.youtube.com/watch?v=TA-XTMQFIOo>

MARKETING INSIDER REVIEW (2016). *Funciones del departamento de comunicación de una administración pública*. Disponible a:

<https://www.marketinginsiderreview.com/cuales-son-las-funciones-del-departamento-de-comunicacion-corporativa/>

MÉDICOS SIN FRONTERAS a www.msf.es

NACIONES UNIDAS a www.un.org NACIONES UNIDAS. *Departamento de Información de Organizaciones No Gubernamentales (DIP-ONG)*. Disponible a:

<http://www.un.org/es/civilsociety/dpingo/criteria.shtml>

OPEN ARMS a www.openarms.es

OPEN ARMS ONG. Canal de Youtube a

https://www.youtube.com/channel/UCMTagAVnD_SZiefyJhlax_A

Open Arms. (2016, noviembre 14). Pep Guardiola Joined Open Arms. [vídeo].

<https://www.youtube.com/watch?v=hSwod4y7hHk> OTERO (2019).

Alfa & Omega. *Open Arms recibe el apoyo del Papa: "sigan, no paren"*. Disponible a:

<https://alfayomega.es/open-arms-recibe-el-apoyo-del-papa-sigan-no-paren/>

PACHO (2021). El País. *Salvini será juzgado por impedir el desembarco del Open Arms*.

Disponible a: <https://elpais.com/internacional/2021-04-17/salvini-sera-juzgado-por-impedir-el-desembarco-del-open-arms.html>

PEIRÓ, R. (2021). *Comunicación Externa*. Economipedia.com. Disponible a:

<https://economipedia.com/definiciones/comunicacion-externa.html>

RAE. Real Academia Española. *Definición de ONG*. Disponible a: <https://dle.rae.es/ONG>

SALGADO (2018). *Comunicación de crisis. Las 10 crisis de comunicación que marcaron 2018*. Disponible a: <https://jscomunicaciondecrisis.com/las-10-crisis-de-comunicacion-que-marcaron-2018/>

SÁNCHEZ (2021). ElNacional.cat. *Matteo Salvini Serà jutjat pel cas Open Arms*. Disponible a: https://www.elnacional.cat/ca/politica/salvini-jutjat-italia-cas-open-arms_601682_102.html

SEVILLA (2019). *Activo Intangible*. Economipedia a <https://economipedia.com/definiciones/activo-intangible.html>

STEINHILPER, E. i GRUIJTERS, R. (2017) *Border Deaths in the Mediterranean: What We Can Learn from the Latest Data*. Oxford. Disponible a: <https://www.law.ox.ac.uk/research-subject-groups/centre-criminology/centreborder-criminologies/blog/2017/03/institutional>

Stop Mare Mortum (2018). *Dos anys de l'acord de la vergonya*. Disponible a: <https://stopmaremortum.org/dos-anys-de-lacord-de-la-vergonya/>

TARDÁGUILA, (2019). Poynter. *False images and vídeos about Open Arms show that not even a 'full humanitarian crisis' in the Mediterranean can stop misinformation*. Disponible a <https://www.poynter.org/reporting-editing/2019/false-images-and-videos-about-open-arms-show-that-not-even-a-full-humanitarian-crisis-in-the-mediterranean-can-stop-misinformation/>

WORLD BANK. (2004). *NGO World Bank collaboration*. Disponible a: <http://wbln0018.workbank.org/essd/essd.nsf/d3f59a-a3a570f67a852567cf00695688/ce6b105aaa19360f85256966006c74e3?OpenDocument>

WANGO. Worldwide NGO Directory a www.wango.org