

ESTRATEGIAS COMUNICACIONALES DEL CONSEJO GENERAL DE HERMANDADES Y COFRADÍAS DE SEVILLA: UNA VISIÓN DESDE LA COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL

Esperanza M Sáez Vázquez
Universidad de Sevilla

Resumen

El tema objeto de estudio es “Estrategias comunicacionales del Consejo de Hermandades y Cofradías de Sevilla: una visión desde la Comunicación Institucional”. Se basa en la Comunicación Institucional, sus herramientas y las técnicas que se deben emplear para ejecutarla correctamente. Por un lado, vamos a analizar sus herramientas de comunicación que son el Boletín de las Cofradías y la web, entre otras. Un papel importante será el de los destinatarios de la información. Desde el Ayuntamiento, el Arzobispado y las Hermandades de la ciudad, los medios de comunicación y la sociedad en general. Se ha empleado una metodología cualitativa, basado en entrevistas en profundidad, como consecuencia de la inexistencia de tratamiento sobre este tema anteriormente. Los entrevistados serán los miembros de la Junta Superior del Consejo responsables en comunicación, los encargados de la web y el Boletín de Cofradías, el Delegado Diocesano de las Hermandades y Cofradías del Arzobispado, el Director del Área de Fiestas Mayores del Ayuntamiento, un Hermano Mayor como receptor de la comunicación interna de los representantes de la organización, un ex miembro del Consejo especializado en Comunicación Institucional, un trabajador laboral del organismo, el periodista cofrade con más experiencia y reconocimiento de la localidad y una representatividad de la ciudadanía cofrade. Los principales resultados de nuestra investigación arrojan que la comunicación interna y externa del Consejo no están realizadas por profesionales, en consecuencia, el uso de las herramientas y técnicas por la que se rige una comunicación eficaz dentro de la institución, no muestran un resultado esperado, por lo que la imagen exterior y los procedimientos internos, repercuten en el funcionamiento del actual Consejo General de HH Y CC.

Palabras clave: Consejo, comunicación, herramientas, hermandades, institución.

1. Introducción

El Consejo General de Hermandades y Cofradías de la Ciudad de Sevilla, es una Confederación que agrupa a aquellas Asociaciones Públicas de fieles, erigidas como Hermandades y Cofradías, con personalidad jurídica propia, sede canónica en la Ciudad, y bajo la autoridad del Ordinario del lugar.

La importancia que ha tenido este órgano desde su creación para la ciudad y multitud de factores tanto religioso, sociales, económicos e históricos, han reclamado nuestra atención para que investiguemos sobre ella.

Existen muchas formas de transmitir un mensaje: notas de prensa, boletines, reuniones, entre otras. Nuestro estudio indaga en el conocimiento de las principales herramientas comunicativas que utilizan para transmitir esa información. Cada institución tiene un planteamiento de sus prioridades, la importancia que se le atribuya influirá en las actuaciones posteriores. Este organismo presenta un organigrama un poco distinto al de otras instituciones, observaremos que principios y técnicas de la comunicación institucional utilizan.

Internet y las redes sociales facilitan el acceso a la información de la organización. Estas herramientas, son una forma de llegar a todo el mundo y hacen posible que cualquier persona que lo desee, pueda acceder a la información. No todos estos progresos han sido implantados en la institución. La información es diferente según el tipo de destinatario al que va dirigida, teniendo en cuenta, que cierto tipo tiene carácter interno y organizativo mientras que otra está más orientada a la difusión pública. El hecho de cómo se percibe la comunicación por cada destinatario, es importante para analizar.

2. Marco teórico

La Comunicación Institucional

La comunicación es un proceso vital para la sociedad. Una de las bases de la comunicación es que las personas e instituciones perciban sus logros en los medios de comunicación. Por eso, la comunicación no debe ser considerada un medio, sino un fin.

La importancia que la imagen posee en la actualidad, no tiene límite. Los medios de comunicación forman parte fundamental de esto. Pero una deficiente política de

comunicación en una empresa puede desembocar en muchas consecuencias negativas. “Por eso es tan importante formar buenos comunicadores, personas que transmitan credibilidad, porque la verdad es mucho más rentable que la falsedad y el fraude” (Ramírez, 1995: 21).

Estos pueden ser satisfactorios, como indica Martínez (2004) si se utilizan de manera adecuada, pero también puede ser peligroso para los que la manejan, es necesario prevenir determinadas situaciones y estar preparados para enfrentarlas.

Asimismo, cada proyecto comunicativo requiere un método concreto. No es lo mismo el entorno, los medios o el campo de actuación. El hecho de planificar y coordinar con seriedad, huyendo de la improvisación, es una variable imprescindible. La posibilidad de disponer de personal cualificado (periodistas y expertos en relaciones públicas y humanas) evitando dejar la responsabilidad de la comunicación en manos de gente inexperta, por motivos ajenos a la eficacia. El compromiso con la verdad, la ética, la honradez y la necesidad de que los responsables de comunicación de una institución sean profesionales es imprescindible para el buen funcionamiento de la misma (Martínez, 2004).

Un aspecto que los expertos en la materia conocen es que “la comunicación más que hablar, debe suponer escuchar, abrirnos a nuestra realidad más inmediata” (Martínez, 2004:95). Se piensa así porque en general consideran que la comunicación únicamente es externa, más concretamente, con los medios de comunicación. Para ello es preciso un proceso dinámico y accesible, con interacción entre sus integrantes y la sociedad civil. En este punto intermedio se encontraría el gabinete de comunicación.

Otro problema que manifiesta la necesidad de que los gestores sean expertos en comunicación es la saturación informativa. El establecimiento de unos mecanismos de retroalimentación es fundamental. “Nunca una sociedad como la actual había dispuesto de tantos medios de comunicación y de una información tan abundante en contenidos y procedencia, así como de rapidez en su recepción” (Martínez, 2004:96). El exceso de información no significa más conocimiento, ni siquiera favorece la posible reflexión del receptor ni de un hipotético contraste de opiniones. Como decía Sócrates, cuanto más sepamos mas ignorantes podemos ser.

Una vez especificado esto, y asentadas todas estas ideas, es imprescindible definir que es un Gabinete de Comunicación:

Designamos por Gabinetes de Comunicación las fuentes activas, organizadas y habitualmente estables de información que cubren las necesidades comunicativas tanto internas como de externas organizaciones y/o personas de relieve que desean transmitir de sí misma una imagen positiva a la sociedad influyendo de esta forma en la opinión pública (Ramírez, 1995:27).

En esta definición, los gabinetes son fuentes informativas, esto lo convierte en parte fundamental de una noticia, en contacto directo con el emisor. Por este motivo, debe ser de calidad. Por otro lado, hace referencia al carácter activo, organizado y habitualmente estable. Esto implica que la constante fuente de información se implica en los acontecimientos y noticias que van ocurriendo en la institución. Además, están organizados, disponen de un lugar concreto al que los profesionales de la información pueden dirigirse o con los que pueden ponerse en contacto, ya sea por teléfono, correo electrónico o diversos mecanismos. Asimismo, su funcionamiento es durante todo el año de forma ininterrumpida, mostrando así su estabilidad.

La comunicación, tanto interna como externa, para la institución es fundamental. Su objetivo es conseguir relaciones de calidad entre la organización y los destinatarios. Asimismo, cuidar que la proyección de su imagen sea adecuada a sus fines y actividades, no obviando el conocimiento de la misma en su entorno.

Es imprescindible conocer las herramientas y técnicas de la Comunicación Institucional. En una institución es imprescindible conocer el objetivo de las líneas de comunicación para conseguir un resultado favorable. Para ello, el qué queremos conseguir y el cómo son fundamentales.

Por un lado es imprescindible que haya una buena comunicación interna. El flujo de información debe ser bidireccional para que llegue desde el directivo al operario, y al contrario, sin problemas. Existen unos requisitos básicos para conseguir una política de comunicación eficaz (Martínez, 2004:97):

- El Gabinete de Comunicación debe formar parte del máximo órgano de la institución.
- Enfoque global de la comunicación.
- Ética como base de la credibilidad.

- Fomento de la participación interna (diálogo) dentro de la organización: preparación de reuniones de trabajo, fluidez en la comunicación horizontal y vertical, etc.
- Asegurar la coherencia interna de los mensajes emitidos por las fuentes de la organización
- Formación interna de los portavoces.
- Elaboración de boletines especializados: publicaciones internas o externas, circulares, órganos internos de información para personal de la organización, afiliados, clientes, etc.
- Implantación y gestión eficaz del departamento de documentación, análisis e investigación (resúmenes de prensa, auditorías de comunicación, etc.)

Como señala Ramírez (1995), las organizaciones reconocen que la falta de comunicación y de vías para la participación y debate interno es uno de los grandes déficits que arrastran y que confluye de una manera determinante en su imagen pública. Esta comunicación intrínseca en la organización denota identidad propia al igual que la comunicación externa. La influencia en la opinión pública es la base de estas claves

La formación de comunicadores dentro de una organización es esencial. Se trata de que la relación tanto interna como externa con los diferentes públicos y medios de comunicación sea lo más veraz y adecuada posible. Generalmente los responsables son los que se encargan de la comunicación externa. Si las funciones de comunicación interna y externa se encuentran en un mismo departamento, se debe trabajar de la forma más conjunta posible. La comunicación externa debe de estar siempre presente en la institución, es imprescindible:

Enmarcamos dentro de la comunicación externa no sólo a las relaciones profesionales directas que el G.C. pueda habitualmente mantener con los medios de difusión (relaciones informativas, campañas de publicidad, etc.), sino también a todas aquellas iniciativas tendentes a estrechar los vínculos de la organización con el conjunto de la sociedad (reuniones con líderes de opinión, campañas de “puertas abiertas”, etc.) (Ramírez 2004:87).

Para el entendimiento de esta área de comunicación se deben distinguir tres secciones, con funciones concretas: Relaciones informativas, *marketing* y publicidad y relaciones con la sociedad.

La primera sección hace referencia a las relaciones informativas. El responsable es el que más se expone al exterior, el representante de la institución, según Ramírez (1995), “es imprescindible que este cargo sea ocupado por un profesional con acreditada experiencia profesional”, dependiendo del tamaño de la empresa, suele ser ocupado por el responsable de comunicación o no.

Todo esto, implicará que la entidad se consolide como una fuente legitimada para la búsqueda de información de terceros que necesiten conocer noticias de la institución. Esto se consigue informando con una frecuencia adecuada y en diferentes momentos, no solo cuando le interese a la empresa sino cuando sea necesario tanto para la organización como para los destinatarios. Una vez consolidada la entidad como fuente legitimada. No olvidando que no hay que priorizar la cantidad sobre la calidad. Si la institución quiere que su trabajo sea productivo, “siempre debe informar, esto es, no solamente cuando quiera vender una información, sino también en tiempos de crisis” (Ramírez 2004:88).

El responsable debe cuidar al máximo las relaciones con los medios de comunicación, conocer los derechos para réplica y rectificación, no olvidando que lo más correcto para la comunicación es un trato personalizado. El trato diario con los periodistas ofrece la posibilidad del nacimiento de una relación informal entre ellos, en los cuales debe primar el respeto.

La distinción entre información y publicidad es importante. El anuncio es persuasivo mientras que la noticia trata hechos relevantes y concretos. Destacamos que la información publicada es más creíble y gratuita, mientras que la publicidad no. Por esta causa hay que coordinar esfuerzos entre el *marketing* y la publicidad.

La existencia de unas reglas básicas para presidir las relaciones informativas es ineludible. Para ello, es imprescindible conocerlas, asumirlas y utilizarlas adecuadamente (Martínez, 2004):

- Ruedas de prensa: convocarlas cuando sea estrictamente necesario y de una forma correcta.

- Nota o comunicado de prensa: temática actual, presentación correcta, dirigirse a todos los medios de comunicación relacionados con el contenido y realizarla en los soportes adecuados (como son el papel y, actualmente, el correo electrónico).
- Entrevista: dos normas básicas son preparar previamente la entrevista y no realizar una comunicación que no sea veraz.

El otro pilar de la comunicación es lo externo. La imagen que los destinatarios obtengan de la empresa será el resultado de esta acción. En primer lugar, hay que analizar la política comunicativa global de la institución y confeccionar un proyecto, diseñarlo y coordinarlo. Se debe realizar una buena planificación en cuestiones de comunicación para estar preparados en cualquier circunstancia. Además, para poder unificar las pautas de trabajo hay que diseñar y aplicar determinados protocolos de actuación. Y una pieza clave de una buena comunicación es garantizar la coherencia con los diferentes enunciados que se hayan ido difundiendo por las diferentes fuentes de la propia institución, “si es necesario, habrán de adecuarse los canales de comunicación existentes en los principios y fines constitucionales y habilitar nuevos instrumentos, si fuese preciso” (Martínez, 2004:130).

Todas esas acciones definirán la imagen de la institución. Entre ellas, la coordinación, el diseño y el contenido de las páginas web y las redes sociales son responsabilidad de los comunicadores (Martínez, 2004).

El tratamiento de la información en el mensaje es clave en la relación con los ciudadanos. Para conseguirlo, deben acometerse acciones de investigación para diagnosticar su estado, analizarse el grado de implantación de los mensajes en los distintos medios de comunicación y evaluar las tendencias de opinión de la sociedad mediante informes periódicos. Por ello, “habrán de favorecerse los medios para la retroalimentación desde los distintos ámbitos de la población” (Martínez, 2004:133).

Existen diferentes procedimientos o formas para cuidar la información. La previsión es una iniciativa bastante útil. Otra forma será la constitución de un centro de documentación con un sistema de registro y método para catalogar la información. Se gestionarán y explotarán los recursos tanto impresos, gráficos, audiovisuales y multimedia. “Se recopilará, así, cuanta información exista en otros organismos con los que se tenga relación y acceso. En lo referente a materias de su competencia” (Martínez, 2004:134).

Además, se canalizarán los mensajes y comunicados de la institución, previa definición de las pautas a seguir, y elaborarán un resumen de prensa diario en los diferentes medios

de comunicación, de información general y especializada. Ello será imprescindible para establecer mecanismos de análisis inmediato de las noticias, que permitan responder, en un tiempo mínimo, a las informaciones publicadas, “llevar a cabo evaluaciones periódicas que permitan, según los resultados, acometer acciones de corrección y reorientación de la estrategia comunicativa de la institución, si fuese necesario” (2004:135).

Todo este desarrollo, nos llevan a una cuestión que es imposible evadir en este trabajo: los avances tecnológicos. La institución debe ser “referente en la aplicación de las nuevas tecnologías de la información” (Martínez, 2004:127). Lo inicial es analizar los usos que la institución da a las nuevas tecnologías, con la finalidad de buscar fórmulas que permitan una óptima utilización de redes de información internas y externas, según Martínez (2004).

La utilización de las nuevas tecnologías, junto con los contenidos adecuados, aumentará la efectividad y el impacto de la comunicación de la organización. No obstante, el diseño o reestructuración de la página web de la institución (con actualización constante de sus contenidos, inclusión de links con páginas especialmente acreditadas del sector, etc.), a fin de convertirla en elemento de referencia, como señala Martínez (2004), es muy importante.

El Consejo es una institución importante en nuestra ciudad; como consecuencia, su información también, y el modo en que sea transmitida afectará a todos sus destinatarios, como son otras entidades públicas (Ayuntamiento y Arzobispado), las Hermandades y a la sociedad de Sevilla en general.

El Consejo General de Hermandades y Cofradías de Sevilla

El Consejo General de Hermandades y Cofradías de Sevilla, en su propio Estatuto, se define y nos revela la finalidad de sus funciones.

Artículo 2. Con el objetivo fundamental de que cada una de las HH y CC de la Ciudad cumplan su misión de fomentar el culto público, la evangelización, el perfeccionamiento de la vida espiritual de sus Hermanos y el ejercicio de la caridad cristiana, los fines del Consejo son:

a) Coordinar los fines que sean propios y explícitos de las Hermandades y Cofradías de la Ciudad de Sevilla, cuando actúen conjuntamente.

- b) Ayudar a las Hermandades y Cofradías, cuando alguien lo solicite, en la consecución de sus fines.
- c) Promover la coordinación de las Hermandades y Cofradías en la Pastoral General de la Archidiócesis de Sevilla y fomentar entre ellas la debida comunión y caridad fraterna.
- d) Cooperar con la Autoridad Eclesiástica en su misión de conseguir la mejor y más adecuada realización de los fines de las Hermandades y Cofradías.
- e) Colaborar con la Delegación Diocesana de Hermandades y Cofradías en su gestión al servicio de sus Hermandades, y de manera particular, en cuanto tenga que ver con sus planes de formación.
- f) Organizar programas y actividades conjuntas de formación cristiana para las Hermandades y Cofradías.
- g) Gestionar y representar ante las entidades y Organismos públicos y privados lo que al derecho o al interés común de las Hermandades y Cofradías convenga, y a tal fin, representarlas, teniendo siempre en cuenta las orientaciones de la "Iglesia" y la moral católica, todo ello sin intervenir en las competencias propias de gestión y representación de cada una frente a terceros.
- h) Asesorar, informar y dictaminar, ante las Autoridades Eclesiásticas y Civiles cuando sea requerido por éstas o cuando por cumplimiento de sus cometidos se sienta obligado a ello.
- i) Facilitar a las Hermandades y Cofradías informes y asesoramiento sobre materias canónicas, litúrgicas, jurídicas, fiscales, artísticas, técnicas o de cualquier otra índole que se relacione con aquellas y procurar a esos efectos la debida coordinación entre las mismas.
- j) Velar y cuidar para que las manifestaciones de culto público externo, extraordinarias o no, sean expresión de verdadera fe y dignidad cristiana, así como el sentido eclesial que ha de distinguir a las Hermandades y Cofradías. (Estatuto CGHYCS 2012: 8-10).

El Consejo Actual: El Mandato de Carlos Bourrellier

Desde 2012 rige la Junta Superior del Consejo de Carlos Bourrellier Pérez. A finales de 2012 toma posesión de su segunda legislatura la Junta de Adolfo Arenas, en las que Bourrellier ocupa el cargo de vicepresidente. En octubre, se produce la dimisión del Presidente. En esa situación se hace cargo como presidente provisional con los antiguos estatutos, teniendo que hacer una remodelación de la Junta de Gobierno, que se produce en diciembre de ese mismo año.

El sistema de acceso a los cargos no era un equipo único, sino que se accedía directamente por la designación de las hermandades, que luego lógicamente tenían que someterse a votación. Pero la propuesta de los delegados provenía exclusivamente de los Delegados que representan las Hermandades que procesionan cada día de la Semana Santa. Esto provocó que llegaran personas a la Junta Superior de distintas procedencias, y que no hubiese un equipo unido, cohesionado de entrada. “Podemos indicar la parte positiva y una parte más complicada, que son los roces que puede haber, que ha habido alguno, como en cualquier trabajo o en cualquier sitio” (Entrevista Carlos López Bravo, 2014).

A continuación, para una perspectiva más detallada, acerca de los miembros del actual Consejo de Cofradías, se detallan los datos de sus cargos, nombres y profesiones (véase cuadro 1).

Cuadro 1. Miembros del actual Consejo General de Hermandades y Cofradías de Sevilla.

CARGO EN CONSEJO	NOMBRE Y APELLIDOS	PROFESIÓN
PRESIDENTE	D. Carlos Bourrellier Pérez	Empresario inmobiliario
VICEPRESIDENTE	D. Manuel Nieto Pérez	Jubilado, banca
SECRETARIO	D. Carlos López Bravo	Abogado, profesor de US
TESORERO	D. Tomás Vega Piqueres	Jubilado, director de banco
HERMANDEDES SACRAMENTALES	D ^a María Milagros Ciudad Suárez	Profesora
	D ^a María Remedios Vilches Trujillo	Jubilada, profesora y directora colegio
	D. Víctor Antonio de Padilla Mesa	Hacienda

	D. Juan M. Gamero Solano	Profesor de instituto
VIERNES DOLORES SÁBADO PASIÓN	D. José Manuel Rodríguez Nuñez	Funcionario de Justicia
DOMINGO DE RAMOS	D. Francisco Vélez de Luna	Abogado
LUNES SANTO	D. José Carlos López Alba	Abogado
MARTES SANTO	D. Francisco Javier Gómez García	Médico
MIÉRCOLES SANTO	D. Mateo Domingo González Gago	Funcionario Junta de Andalucía
JUEVES SANTO	D. José Carretero Guerra	Jubilado, profesor
VIERNES MADRUGADA	D. Francisco José Vázquez Perea	Abogado, Presidente Asociación contra el Cáncer
VIERNES SANTO TARDE	D. José Luis Cantalapiedra Vargas	Agente comercial colegiado
SÁBADO SANTO YDOMINGO DE RESURRECCIÓN	D. Rafael Barea del Valle	Gestoría
HERMANDADES DE GLORIA	D. Federico Flores Gallardo	Empresario
	D ^a Esther Ortego Cervera	Empresario
	D. Eduardo Carrera Sualís	Funcionario Junta de Andalucía
	D. Andrés Martín Angulo	Carpintero

Fuente: Elaboración propia

La Comunicación Institucional del Consejo de Cofradías

Las herramientas de comunicación.

El Boletín de las Cofradías de Sevilla. El Boletín consiguió impulsar la propia vida de la institución y las hermandades y gozaba de autonomía propia. “El Boletín crea un estado de opinión cofrade en Sevilla, hizo conocer y valorar al Consejo y fue un indudable vehículo de formación” (Romero, 2006:70). El boletín es fuente de divulgación de la Semana santa de Sevilla, “es la única revista mensual de Semana Santa que existe en todo el mundo. Después tiene un contenido histórico, artístico, de investigación, de noticias. Yo creo que es una herramienta de comunicación bastante buena” (Entrevista Antonio Rivas, 2014). Dispone de redes sociales, Twitter y Facebook. Es una iniciativa de Rafael Jiménez Sampredo en un intento de adaptarse a las nuevas tecnologías.

Figura 1. Portada del Boletín de Cofradías de Sevilla



Fuente: Consejo de Cofradías

La web del Consejo de Cofradías de Sevilla. El responsable de la página web actual es Marcelino Martínez. El coste de la web, es simplemente el coste del alojamiento y el diseño de la nueva web que se le encargó a una empresa externa.

La Web del Consejo General de Hermandades y Cofradías de Sevilla (www.hermandades-de-sevilla.org) ha sido históricamente una ventana de información de las actividades que desarrolla el propio Consejo así como un punto de encuentro para todos los cofrades. Respetando los contenidos de la página, éstos se presentan de una manera más dinámica y eficaz. Se continúa incorporando puntualmente los itinerarios de nuestras Hermandades de Semana Santa así como los de las Hermandades que procesionan el viernes de dolores y sábado de Pasión en formatos habituales para su descarga por el usuario (Word y PDF). Como en años anteriores, fue reactivada la Web de Gestión de Sillas y Palcos para poner a disposición de los Abonados y usuarios en general, la posibilidad de realizar la renovación, pago, cesión y solicitud de abonos, a través de Internet. En los últimos doce meses se han

recibido un total de 317.084 visitas (Memoria del Consejo HH Y CC 2013-2014: 28).

Marcelino (2014), añade que “cada apartado específico va enlazado a la página de cada hermandad para que cada una divulgue lo que crea conveniente todo”. La página web es una de las herramientas más importantes y de la que más proyección y durabilidad en la institución.

Figura 2. Portada de la Web del Consejo General de HHCC de Sevilla



Fuente: <http://www.hermandades-de-sevilla.org/>

Otras herramientas comunicativas. La Institución normalmente según al destinatario al que se dirija, utiliza las notas de prensa, los correos electrónicos, las cartas ordinarias (para que puedan quedar registradas en los archivos), los SMS, llamadas telefónicas, los “saludas”, llamadas de teléfonos y entre los miembros de la Junta Superior mantienen un grupo de WhatsApp. En ocasiones más especiales convocan ruedas de prensa. Asimismo, mantienen todos los Boletines publicados en archivos. Asimismo, están suscritos a El Correo y a ABC y guardan la información diaria que se publica de ellos en estos periódicos. La web, mantiene por su parte un archivo y las noticias de los próximos eventos publicados en internet. El uso de herramientas más concretas como las Memorias Anuales, que se hacen públicas mediante la web para que puedan ser consultadas por

aquellos que se interesen por la actividad de la institución. La organización de Cabildos, como el de Toma de Hora, Asambleas y reuniones periódicas para tratar los temas estipulados que estén previstos tratar en determinados momentos del año.

Se continúan enviando desde la Secretaría del Consejo a todos los medios de comunicación de la ciudad con una antelación semanal, la relación de las salidas procesionales de las Hermandades de Gloria así como los datos más interesantes de las mismas. A la par de esta información, se han distribuido, referentes a asuntos diversos, un total de 111 comunicados de prensa. Se continúa con el envío de avisos recordando la celebración de reuniones o actos, mediante mensajes SMS (Memoria Consejo de Cofradías 2013-2014: 27).

Son bastantes las herramientas que este órgano de representación trata para la relación de comunicación de sus destinatarios. La decisión de la utilización de unos o de otros depende. Por ejemplo, a las Hermandades le envían cartas para convocarlos a las distintas reuniones o eventos. A los SMS recurren para recordar los actos cuando las fechas están aproximadas. Los usos en estos momentos forman parte de los usos y costumbres de la institución, aunque realmente para la mayoría de las ocasiones no se han especificado concretamente cuales son los utilizados en cada momento.

Los destinatarios de la comunicación

El Ayuntamiento de Sevilla, se sitúa en la historia del Consejo desde sus orígenes, una relación que ha permanecido en el tiempo y que se determina inseparable. Una de las funciones principales es la organización de la Semana Santa de la ciudad. Por estas razones el Ayuntamiento y el Consejo de Cofradías obligatoriamente necesitan una coordinación.

La comunicación es muy formalizada. Se le envían los comunicados y las notas de prensa correspondientes, dependiendo de las actividades o las necesidades que se sucedan en las diferentes fechas del año. Las herramientas que se utilizan para la comunicación con el Ayuntamiento son las llamadas de teléfono y escritos oficiales si la comunicación es con motivo de una solicitud. Según el motivo de lo requerido, se dirigen al Área de Fiestas Mayores o a la Delegación de Urbanismo, “las cartas que se suelen utilizar, entre otras

cosas porque tienen que ir a través del registro municipal, independientemente de que haya una comunicación por teléfono con Fiestas Mayores” (Entrevista Antonio Rivas, 2014). Asimismo, el Consejo paga una serie de tasas a las distintas Delegaciones. El ayuntamiento cede el sitio de las sillas que se colocan durante el recorrido en la Carrera Oficial de las hermandades durante la Semana Santa, temporalmente y a esas tasas, que se encuentran dentro del Convenio, le corresponden unas bonificaciones importantes y que reportan beneficios importantes al Consejo.

El Arzobispado de Sevilla. Desde su creación, el Consejo ha sido un medio privilegiado de inserción de las hermandades en la pastoral diocesana, manteniendo una relación estrecha con la Autoridad Eclesiástica que lo erige, muy especialmente con los prelados, siempre muy sensibles a las inquietudes cofrades. “El Consejo y las hermandades han afirmado su identidad cristiana y su vinculación estrecha a la Iglesia diocesana y a la Autoridad Eclesiástica” (Romero, 2006:12). El Asistente Eclesiástico es el representante de la Autoridad Eclesiástica en el Consejo General de Hermandades y Cofradías, y salvo que el Arzobispo provea de otro modo, es el mismo tiempo el delegado Diocesano de Hermandades y Cofradías de la Archidiócesis.

El actual Delegado Diocesano de Hermandades y Cofradías, Marcelino Manzano, nos explica la relación que une a las dos instituciones.

El cauce de comunicación es un cauce personal, incluso oral. ¿Por qué? Pues porque no son dos instituciones equivalentes ni semejantes. La archidiócesis de Sevilla digamos que es la madre del consejo de cofradías de Sevilla, de Dos Hermanas, de Utrera, de Marchena, de Los Palacios. Ese cauce de comunicación se hace mucho de forma personal porque en la Iglesia Diocesana se trabaja así. La pastoral realmente se hace así, ver cómo se van a hacer las cosas, se hace de forma personal. Por ejemplo, cuando el Arzobispo quiere saber algo o comunicarlo al Presidente, lo que hace es que personalmente le habla, bien por teléfono, bien por una entrevista cara a cara, un correo electrónico. Así es como se hace y va bien. (Entrevista Marcelino Manzano)

Las Hermandades. Según afirma Sánchez (1999), “las cofradías de Semana Santa han tomado tal auge que vienen a ser las protagonistas casi únicas, desarrollando no sólo una actividad cultural, sino múltiple, pero especialmente benéfico-asistencial y hoy hasta

cultural”. Es competencia del Plenario de la Junta Superior, “art.49 e) representar a las Hermandades y Cofradías ante todo tipo de personas, autoridades diocesanas, civiles y de otra índole, cuando para ello sea solicitado por aquéllas. Todo ello, sin menoscabo de la representación y personalidad jurídica propia de las Hermandades y Cofradías” (Estatutos, 2012: 42).

Las Hermandades se consideran parte del Consejo de Cofradías, por lo que la comunicación que mantienen con el Consejo se considera comunicación interna, ya que la Junta Superior es su órgano de representación.

La Sociedad. El Consejo de Cofradías de Sevilla representa a las hermandades y estas la forman ciudadanos. Todas las actuaciones que realizan se dirigen para la sociedad. Sevilla es una ciudad muy costumbrista y la mayoría de sus habitantes son cofrades y pertenecen a alguna hermandad ya sea por tradición familiar, por motivos religiosos u otros. Por otro lado, la opinión pública, es imprescindible para la labor de la institución, conocer si es positiva o negativa, la imagen que provoca en la sociedad es un factor determinante en las decisiones que toma el Consejo con respecto a la Semana Santa y las cofradías.

Los Medios de Comunicación , “La opinión pública sólo puede formarse después de que ha tenido conocimiento de ciertos hechos y de ciertas situaciones”, no nace por generación espontánea, sino que su comportamiento está condicionado por una conducta colectiva de carácter respondiente respecto a distintas realidades a las que tiene acceso, en muchas ocasiones, a través de la intervención creciente de los medios de comunicación. Es decir, sin conocimiento, no hay opinión” (Sauvy 1970:25). Los medios de comunicación forman parte de la comunicación de la institución indirectamente. Son destinatarios, pero también pueden provocar que la imagen de la institución sea positiva o no.

3. Objetivos, Hipótesis y Metodología

Objetivos del estudio

Los objetivos específicos de nuestra investigación pueden enumerarse de la siguiente forma:

- 1) Conocer las principales herramientas comunicativas utilizadas por el Consejo de Cofradías de Sevilla.
- 2) Discernir la importancia que el CCS imputa a la comunicación.
- 3) Analizar en qué medida las herramientas comunicativas del CCS se ajustan a los principios y técnicas de la comunicación institucional.

Hipótesis y pregunta de investigación

La hipótesis parte de una afirmación que se proyecta diariamente en el Consejo de Hermandades y Cofradías, y que intenta responder a un interrogante básico para este estudio: ¿es relevante la comunicación para la institución? Por consiguiente:

Hipótesis 1 (H₁). *La comunicación es un elemento relevante para el Consejo de Cofradías de Sevilla.*

Junto a esta hipótesis, y dado que el Consejo General de Hermandades y Cofradías de Sevilla es una institución, es racional preguntarnos sobre la adopción por parte del mismo de los procedimientos comunicativos de las instituciones. Por consiguiente, podríamos plantear la siguiente pregunta de investigación (PI₁):

PI₁. *¿Se ajustan las herramientas comunicativas del Consejo de Cofradías de Sevilla a los principios y técnicas de la comunicación institucional?*

Metodología

La labor de indagación documental se ha apoyado en escasas fuentes secundarias: fuentes bibliográficas para el contexto y para determinados medios en los que hemos examinados las herramientas que utiliza el Consejo, como notas de prensa, material audiovisual y revistas. En la investigación han sido determinantes las fuentes primarias, ya que no existen referencias bibliográficas a partir del año 2006, y nuestra acotación temporal es el actual mandato de Carlos Bourrelier (desde 2012 hasta la actualidad).

Para investigar el objeto de estudio planteado, no podemos olvidar que no existen documentos escritos en los que basarnos para nuestra investigación, y que únicamente poseemos como herramientas de conocimiento la información que nos facilitan sus protagonistas. Incluso sobre el actual mandato de Carlos Bourrelier no podemos recurrir

a escritos sino a las personas cercanas y a ellos mismos para que sean nuestras fuentes primarias e inéditas en este caso. Aunque hemos tratado de acceder a todo el material que pudiese ofrecernos conocimientos sobre el tema, la realidad ha sido muy distinta: no existen estudios previos ni referencias sobre el objeto de esta investigación, más allá de algunos datos dispersos.

La observación detallada ha sido imprescindible en la elección del objeto de estudio, es decir, se ha podido percibir la necesidad de un análisis de la comunicación del Consejo General de Cofradías.

Se ha elegido un enfoque hipotético-deductivo que va a utilizar la recogida de datos para verificar las hipótesis planteadas, nos basamos desde un principio en la recogida de datos *cualitativos*, porque ha partido de la observación, ha debido recurrir a la entrevista con detenimiento. Tengamos en cuenta que, “en la metodología cualitativa el investigador ve al escenario y a las personas en una perspectiva holística; las personas, los escenarios o los grupos no son reducidos a variables, sino considerados como un todo” ya que se “estudia a las personas en el contexto de su pasado y de las situaciones en las que se hallan” (Nagui, 1988: 20).

En nuestro estudio hemos realizado análisis documental y entrevistas como técnica de recogida de datos. En este caso, la entrevista en profundidad se ha manejado como herramienta, conocida y contrastada dentro de las técnicas de investigación cualitativas, “por entrevistas cualitativas en profundidad entendemos reiterados encuentros cara a cara entre el investigador y los informantes, encuentros éstos dirigidos hacia la comprensión de las perspectivas que tienen los informantes respecto de sus vidas, experiencias o situaciones” (Taylor y otros, 1994: 10). Otro autor, Corbetta, añade que “tiene como objeto obtener datos interrogando a las personas, pero con la finalidad típica de la investigación cualitativa de entrar en la individualidad de la persona entrevistada y de ver el mundo con sus ojos” (Corbetta, 2003: 368). Esa ha sido nuestra intención en todo el proceso de la realización de las distintas entrevistas que han ido desarrollándose en este periodo de tiempo.

En nuestro caso, hemos dividido a los posibles entrevistados entre emisores y destinatarios de la información del Consejo General de Hermandades y Cofradías de Sevilla. Dentro de la institución hemos elegido los cargos que tenían relación directa con

la tarea de la comunicación. Fuera de la institución, la selección se ha hecho entre todos los destinatarios a los que el Consejo debe dirigirse para ello.

Por un lado, se encuentran las instituciones como el Ayuntamiento y el Arzobispado, en cuyo caso, hemos entrevistado al Director de Fiestas Mayores y al Delegado Diocesano de Hermandades y Cofradías de Sevilla. Por otro lado, se encuentran las Hermandades. En este caso, hemos entrevistado a una hermandad en representatividad de las demás. Teniendo en cuenta la antigüedad, número de hermanos y su relevancia, hemos procurado elegir la mejor opción y entrevistar a su Hermano Mayor.

Por último, para examinar la visión de la sociedad de Sevilla en general, se han realizado entrevistas a ciudadanos con distintos perfiles. En general, hemos querido conseguir una percepción desde todos los puntos de vista sobre las herramientas de comunicación del Consejo de Cofradías de Sevilla. En cada elección siempre se ha estudiado la mejor opción para que nuestra investigación sea lo más objetiva posible.

La entrevista se caracteriza por ser un instrumento abierto, flexible y adaptable a los distintos contextos empíricos, moldeable a lo largo de la interacción, pero la flexibilidad puede mostrar distintos grados. Se distinguen tres: entrevistas estructuradas, semiestructuradas y las no estructuradas (Corbetta, 2003: 374).

Nuestro diseño de la entrevista como técnica de recogida de datos ha constado de tres partes. Una general, con preguntas no estructuradas, otra semiestructurada, que se ha elaborado para los diferentes perfiles (por ejemplo, una para el Ayuntamiento, otra para la Sociedad, otra para los destinatarios, e incluso algunas diferentes para los miembros del Consejo General de Hermandades y Cofradías); para finalizar, se han incluido preguntas estructuradas según la persona que tuviésemos enfrente. Esta composición ha posibilitado que la información recogida haya sido minuciosa y detallada.

En cuanto a la formulación de las preguntas, pensamos que la mejor opción consistía en elegir las “abiertas” o “sin limitaciones ya se ajustaban más a nuestras necesidades (recordemos que no existen fuentes sobre este tema).

Una vez que las entrevistas han sido realizadas, grabadas y transcritas, es necesario analizarlas, interpretarlas y grabar el informe de interpretación. Esta es la base fundamental de nuestra investigación, la que nos orienta al resultado de todos los planteamientos iniciales, “en el análisis de los datos procedentes de entrevistas cualitativas no se fragmentan los individuos en variables” “sino que se reconstruyen historias” (Corbetta, 2003: 373). En este caso, la del Consejo General de Hermandades y Cofradías de Sevilla.

Cuadro 2. Participantes en las entrevistas

Participante	Cargo	Día	Tipo de entrevista
Carlos López Bravo	Secretario (CGHCS)	27/10/2014	Abierta
Rafael Rivas	Director Área Fiestas Mayores (Ayuntamiento Sevilla)	28/10/2014	Abierta
Marcelino Manzano	Delegado Diocesano de Hermandades y Cofradías del Arzobispado de Sevilla	28/10/2014	Abierta
Rafael Jiménez Sampedro	Director Boletín de las Cofradías (CGHCS)	28/10/2014	Abierta
Santiago Arenado	Hermano mayor Hermandad de La Paz	29/10/2014	Abierta
Víctor García Rayo	Periodista especializado periodismo cofrade	29/10/2014	Abierta
Maruja Vilches	Consejera de sacramentales (CGHCS) Hermana Mayor Hermandad Los Javieres	29/10/2014	Abierta
Antonio Rivas	Contratado (CGHYCS)	31/10/2014	Abierta

Julio Cuesta Domínguez	Presidente Fundación Cruzcampo, exmiembro CGHCS	31/10/2014	Abierta
Marcelino Martínez	Director Web (CGHYCS)	03/10/2014	Abierta
Cofrade 1	Sociedad Sevilla	01/10/2014	Abierta
Cofrade 2	Sociedad Sevilla	04/10/2014	Abierta

4. Resultados y discusión

En este capítulo de nuestra investigación se van a comentar y discutir los principales resultados obtenidos en el estudio. Se comentará el grado de consecución del objetivo general y los específicos establecidos previamente, y se verificarán las hipótesis, explicando si se han cumplido o refutado.

Nuestro estudio intenta conocer si **la comunicación es un elemento relevante para el Consejo General de Hermandades y Cofradías de Sevilla (H1)**. Conseguir entender detalladamente cómo la gestionan era imprescindible para determinar esta hipótesis. Todos los miembros de la Junta Superior del Consejo aseguran que para ellos es importante, y que la institución la ejecuta correctamente. En un segundo plano, trabajadores y órganos “adjuntos”, como los responsables del Boletín de Cofradías y de su *web*, coinciden con la opinión de los destinatarios de esa información: “para el Consejo la comunicación es importante pero no saben gestionarla correctamente”. Consecuencia de esto es la imagen que la institución proyecta en otros miembros del Consejo, como los Hermanos Mayores de las distintas Cofradías de Sevilla, en otras instituciones y en la sociedad en general. Actualmente las impresiones sobre sus actuaciones y decisiones son motivos de poca credibilidad y diversas críticas negativas por los destinatarios de la misma. Esta hipótesis queda refutada.

En nuestro proceso explorativo, nos planteábamos asimismo una pregunta de investigación: **(PI1) ¿Se ajustan las herramientas comunicativas del Consejo de Hermandades y Cofradías de Sevilla a los principios y técnicas de la comunicación institucional?** La base de nuestra respuesta es el planteamiento de cuáles son estos principios y técnicas. Analizamos la formación o experiencia profesional que poseen los miembros de la institución en el ámbito comunicativo. En este aspecto no encontramos relación ninguna (ver cuadro 1).

El Consejo General de Hermandades y Cofradías de Sevilla está constituido por una Junta Superior que lo forman los órganos reflejados en la (Presidente, Tesorero, Secretario, etc.) y los Delegados de Día que representan cada uno a las Hermandades que procesionan cada día de la Semana Santa de la localidad. Aparte, lo constituyen los Hermanos Mayores de cada Hermandad, tanto de penitencia, como las de gloria y sacramentales. Por otro lado, cuentan con dos personas contratadas para diversas tareas dentro de la organización. Además, existen dos colectivos que forman parte de una manera constante y coordinada, que son los responsables de la *web* y el Boletín de las Cofradías. Coexisten dos instituciones que, sin formar parte del mismo, influyen en las decisiones de este último, que son el Arzobispado y el Ayuntamiento de Sevilla.

A raíz de esta respuesta en la pregunta de investigación planteada, la idea que los responsables tienen no corresponde a lo que profesionalmente se consideran principios y técnicas. A lo largo de las diferentes respuestas de nuestras entrevistas, ninguno de los encuestados sabía cuáles eran las herramientas ni los procedimientos a seguir (ni de comunicación interna ni externa). Los afectados enumeran como herramientas, por orden de importancia, la siguiente relación: Boletín de Cofradías, *web*, notas de prensa, comunicación escrita, SMS, correo electrónico y teléfono. Por lo tanto, consideramos que el hecho de que no se ajusten al uso correcto de las mismas o a las herramientas necesarias, es por falta de formación y no con un propósito consciente de ello.

En cuanto al objetivo 1 de la investigación, podemos indicar lo siguiente:

1. Conocer las principales herramientas comunicativas utilizadas por el Consejo General de Hermandades y Cofradías de Sevilla. Como hemos indicado anteriormente, ni las conocen en profundidad, ni la totalidad de las posibles opciones con las que podrían llevar a cabo la actuación dentro de su entidad.

2. Discernir la importancia que el CGHYCS imputa a la comunicación institucional. La entidad le da importancia a la comunicación y se preocupa por la imagen que transmite de sí misma y de sus representantes. Ante esta situación, analizamos por qué en diversas ocasiones no sucede, o el hecho de que los destinatarios no reciban la misma percepción. Esto se produce a consecuencia de que no es gestionada correctamente; no consideramos que sea por dejadez, sino por falta de formación o experiencia por parte de los responsables del Consejo.

3. Analizar en qué medida las herramientas comunicativas del CGHYCS se ajustan a los principios y técnicas de la comunicación institucional. Respecto a este objetivo,

lo primordial es que la comunicación interna que utilizan no es la más ajustada a sus necesidades. Los motivos son la nueva estructura provocada por los nuevos Estatutos, la falta de utilización de las nuevas tecnologías, y el desconocimiento de ejecutarlas, entre otros. Si en una organización no funciona la comunicación interna esto se refleja en la externa.

Por lo tanto, al no usar las herramientas internas, las externas tampoco son utilizadas correctamente. Esto lo comprobamos en la efectividad del Consejo cuando organizan una comunicación de acontecimientos perennes que se repiten todos los años y la actuación inadecuada cuando se enfrenta a una situación inesperada. Según los datos que hemos recogido en las entrevistas, y los analizados en los libros especializados durante la investigación, podemos afirmar que el Consejo no conoce todos los principios y técnicas de comunicación institucional existentes.

Contrastar los resultados de nuestros datos y las averiguaciones de nuestra investigación con el marco teórico que hemos recopilado, es otro punto que pretendemos especificar en este apartado. La gestión de la comunicación, se efectúa dentro del propio Consejo. Actualmente, los máximos responsables de dicha labor son el Presidente y el Secretario. Además, algunas gestiones (como archivar las noticias diarias, entre otras) son llevadas a cabo por personal laboral de la institución. La *web* y el Boletín son gestionados por personas que no pertenecen al mismo, que llevan años con esta tarea, pero no existe una coordinación constante entre emisores y receptores de la información.

El autor del libro *Gabinetes de Comunicación*, Txema Martínez, indicaba que es necesaria la figura de un Gabinete de Prensa o un responsable en comunicación. Una persona formada, buena comunicadora, que conozca y prevenga situaciones, que planifique la comunicación interna y externa, y sea responsable de su gestión y control. Asimismo, las actuaciones deben ser planificadas y coordinadas, como Yolanda Ramírez describía en su libro *Los Gabinetes de Comunicación. Análisis de sus problemas y soluciones*, que para cumplir esos objetivos, debe primar una comunicación de calidad, organizada, activa, fuente constante. Además, una fuente de contacto concreta que conduzca una coherencia tanto interna como externa en los mensajes.

El Consejo, cuando se trata de organizar una de los actos repetidos todos los años, por ser determinados hechos relevantes en la ciudad, no encuentra problema. En cambio, no existe un plan de actuación ante una crisis. La comunicación interna se conduce por la

improvisación en determinadas ocasiones, y no hay mecanismos para que la información fluya de manera regular y constante. En cambio, todo debe estar planificado y coordinado. Por otro lado, la consecución de una relación de calidad entre la organización y sus destinatarios es nuestro objetivo. Para ello, debe cuidar la proyección de su imagen, de sus fines y actividades en el conocimiento de su entorno. La influencia de la opinión pública, que también interviene en la calidad, es la base para una propuesta de programa, según argumentaba Martínez. Esa proyección no es positiva, porque las respuestas a nuestras indagaciones son un reflejo de los propios actos del Consejo. Otro requisito es que no existe una comunicación global. En determinadas ocasiones, ni todos los miembros afectados saben toda la información, y Martínez lo destaca como una norma significativa junto a la importancia de la ética como base de la credibilidad.

A estas directrices añadimos la inexistencia de redes sociales en la institución, que es otro de los contrastes entre la teoría y la práctica. No es una organización actualizada, y, aunque piensen que la comunicación no falla, volvemos a plantearnos el tema de la imagen, de la agilidad y de la comunicación bidimensional. Por último, otra puntualización es que todas las actuaciones tienen sus resultados e influyen unas en otras, por eso debe funcionar completamente. Como dice Martínez (2004:96): “La comunicación externa refleja la comunicación interna”.

A lo largo de todas las etapas de la investigación, podemos decir, la información que hemos recopilado va en línea con lo que dicen los autores que se han citado en este trabajo.

Un hecho nunca es totalmente independiente de otros. Los hechos se presentan o bien como una amalgama más o menos relacionada de avisos individuales o bien como un sistema de saber que obedece leyes propias. Por eso, cada hecho repercute sobre muchos y cada cambio, cada descubrimiento, ejerce un influjo sobre un terreno virtualmente limitado (Fleck, 1986:149).

Esta conexión entre unas circunstancias y otras va construyendo el camino de la investigación. Es imprescindible saber delimitar cuales son imprescindibles y cuáles no, aunque todo nos hace finalizar en unas conclusiones objetiva.

5. Conclusiones

Después de trece entrevistas en profundidad a los miembros del Consejo que tienen relación con la comunicación, y a los representantes de todos los destinatarios, llegamos a la conclusión de que ninguno coincide en las herramientas que emplea esta entidad para desarrollar su labor comunicativa.

El problema continúa cuando comprobamos que ningún miembro del Consejo tiene formación ni experiencia en comunicación. Desde el punto de vista de los propios componentes de este organismo, se entiende que la comunicación es correcta y suficiente. Por otro lado, los receptores de la información, no tienen esa misma percepción, e indican en la mayoría de los casos como posible solución la incorporación de personal profesional en comunicación que forme parte de la organización. Miembros de la institución también comparten esa misma idea. Resulta llamativo el hecho de que exista cierta oposición de criterios en relación a la calidad del desempeño comunicativo de la institución, según nos acercamos o nos alejamos del núcleo de la Junta Superior de Gobierno.

Las dos herramientas más reconocidas son el Boletín de las Cofradías y la *web*. Son medios significativos por su historia, su archivo, pero no por las noticias que aportan.

El Consejo no mantiene unos buenos procedimientos comunicativos dentro de la organización. Además, los componentes del mismo cambiaron, y su elección es distinta tras la aprobación de los nuevos Estatutos en 2012. Entre las herramientas utilizan los SMS, cartas ordinarias y las llamadas de teléfono, pero no mantienen un archivo con los registros de todas las actividades contempladas en la entidad, ni tampoco un plan de actuación para situaciones de crisis, entre otros.

Los responsables de la comunicación dedican su tiempo a muchas tareas que no son sólo las comunicativas. Por ello pensamos que para el Consejo de Cofradías es importante la comunicación, sólo que no se ajustan a los principios y las técnicas por desconocimiento. Estamos en el siglo XXI, la era de la comunicación, de la imagen y de los *social media*, y todo debe fluir con mucha más actividad; sin embargo, el Consejo no ha incorporado las redes sociales en su institución. ¿Los motivos? Muchos indican que les da miedo la respuesta de la gente a esta iniciativa; otros, la falta de conocimiento en el manejo de las redes sociales. Mientras el Consejo no tiene redes sociales oficiales, el Boletín de Cofradías (que pertenece al Consejo) sí está autorizado para que gestione las suyas propias. Los destinatarios exigen estos cambios.

La percepción de la institución desde el exterior no es positiva, es una imagen de hermetismo y poca accesibilidad, cuando realmente eso no es así; por eso, algo falla. En este contexto, lo primero que se debería incluir es una persona que se encargara de la comunicación, que planifique quiénes son los públicos y las herramientas que tiene que utilizar con cada uno de ellos. Para tener esa política necesita tener a alguien que la desarrolle. Asimismo, es muy importante la credibilidad. Anular esa imagen de hermetismo, y convertirla en una institución cercana.

En líneas generales, para que la comunicación externa fuese positiva tendríamos que tener un órgano colegiado coherente, cohesionado, que utilizara las herramientas de manera adecuada, que no hubiera filtraciones a consecuencia de no ser un órgano cohesionado. Con la página *web* y la utilización de las redes para la transferencia de mensajes inmediatos con agilidad, sería más que suficiente para todos sus públicos, para los miembros del propio Consejo de la Junta Superior, y para los miembros del Consejo, que son todas las hermandades. Para concluir esta investigación, seleccionamos la definición de Gabinete de Comunicación y la relacionamos directamente con la necesidad actual del Consejo de utilizar las herramientas que existen en comunicación institucional:

Los Gabinetes de Comunicación son fuentes activas, organizadas y habitualmente estables de información que cubren las necesidades comunicativas tanto internas como externas de instituciones o personas de relieve que desean transmitir una imagen positiva a la sociedad influyendo de esta forma en la opinión pública (Ramírez, 1995:27).

6. Referencias

- Alcina, J. (1999). *Aprender a investigar*, Madrid: Compañía Literaria
- Anguera, M. (1992). *Metodología de la observación de las ciencias humanas*, Madrid: Cátedra
- Bronowski, J. (1978). *El sentido común de la ciencia*, Península, Barcelona: Península
- Brown Harold, I. (1988). *La nueva filosofía de la ciencia*, Madrid: Tecnos
- Bunge, M. (1980). *Epistemología*. Curso de Actualización, Barcelona: Ariel

- Colás, M.P., Buendía Eisman, L. y Hernández Pina, F. (2009). *Competencias científicas para la realización de una tesis doctoral: guía metodológica de elaboración y presentación*. Barcelona: Davincil
- Corbetta, P. (2003). *Metodología y técnicas de investigación social*, Madrid: Mc Graw Hill
- Festinger, L. y otros. (1992). *Los métodos de investigación en las ciencias sociales*, Barcelona: Paidós
- Fleck, L. (1986). *La génesis y el desarrollo de un hecho científico*, Madrid: Alianza Universidad
- Franch, J. (1999). *Aprender a investigar*, Madrid: Compañía Literaria
- Gomis, L.(1991): *Teoría del periodismo. Cómo se forma el presente*. Barcelona: Paidós Comunicación
- Hempel, C. (1982). *Filosofía de la ciencia natural*, Madrid: Alianza
- Hempel, C. (1988). *Fundamentos de la formación de conceptos en ciencia empírica*, Madrid: Alianza
- Maarek, Philippe J. (1997). *Marketing político y comunicación. Claves para una buena información política*. Barcelona: Paidós Comunicación
- Martínez Solana, Y. (2004). *La Comunicación Institucional. Análisis de sus problemas y soluciones*. Madrid: Editorial Fragua
- Mira Blasco, F. (1999). *Recuerdos de un Cofrade*, Sevilla: Guadalquivir
- Nagui Namakforoosh, M. (1988). *Metodología de la investigación*, México D.F: Limusa
- Parmelee, J. (2013), *The agenda-building function of political tweets Article*, North Florida, USA: sagepub
- Peirce, C. (1971). *Mi alegato a favor del pragmatismo*, Buenos Aires (Argentina): Aguilar
- Ramírez, T. (1995). *Gabinetes de Comunicación. Funciones, disfunciones e incidencias*. Barcelona: Bosch Comunicación
- Romero Mensaque, C. (2006). *El Consejo General de Hermandades y Cofradías de Sevilla. Una aproximación histórica*. Sevilla: Fundación El Monte
- Romero Mensaque, C. y otros. (2003). *Breve historia de la Semana Santa de Sevilla*, Málaga. Sarriá: Guadalquivir

- Sánchez Herrero, J. y otros. (1999). *Las Cofradías de Sevilla. Historia, Antropología, Arte* (3ª ed.). Sevilla: Servicio de Publicaciones de la Universidad de Sevilla
- Sauvy, A. (1970). *La opinión pública*. Barcelona: Oikos Tau
- Taylor, S y otros. (1994). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*, Barcelona: Paidós
- Vázquez, J. y otros. (1962). *La investigación social*, Madrid: UPE

WEBGRAFÍA

- Consejo General de Hermandades y Cofradías de Sevilla. (2013). Disponible de: <http://www.hermandades-de-sevilla.org/consejo/institucion/historia-del-consejo> [Consultado el 13/11/2014]
- Consejo General de Hermandades y Cofradías de Sevilla. Recuperado de: <http://www.hermandades-de-sevilla.org/boletin-de-las-cofradias/historia-y-evolucion> [Consultado el 13/11/2014]

FUENTES OFICIALES

- Memoria Anual del Consejo General de Hermandades y Cofradías de Sevilla 2013-2014. Disponible en: <http://www.hermandades-de-sevilla.org/consejo/institucion/memoria-anual>
- Estatutos del Consejo General de Hermandades y Cofradías de Sevilla. 2012. Disponible en: <http://www.hermandades-de-sevilla.org/consejo/institucion/estatutos-del-consejo>

FUENTES ORALES

- Sáez Vázquez, E. (2014). Entrevista con Carlos López Bravo [grabación en posesión del autor]. 27 de octubre.
- Sáez Vázquez, E. (2014). Entrevista con Rafael Luis Rivas Prieto [grabación en posesión del autor]. 28 de octubre.

- Sáez Vázquez, E. (2014). Entrevista con Marcelino Manzano Vilches [grabación en posesión del autor]. 28 de octubre.
- Sáez Vázquez, E. (2014). Entrevista con Rafael Jiménez Sampedro [grabación en posesión del autor]. 28 de octubre.
- Sáez Vázquez, E. (2014). Entrevista con Santiago Arenado Sampil [grabación en posesión del autor]. 29 de octubre.
- Sáez Vázquez, E. (2014). Entrevista con Víctor García Rayo [grabación en posesión del autor]. 29 de octubre.
- Sáez Vázquez, E. (2014). Entrevista con Maruja Viches Trujillo [grabación en posesión del autor]. 29 de octubre.
- Sáez Vázquez, E. (2014). Entrevista con Antonio Rivera [grabación en posesión del autor]. 31 de octubre.
- Sáez Vázquez, E. (2014). Entrevista con Julio Cuesta [grabación en posesión del autor]. 31 de octubre.
- Sáez Vázquez, E. (2014). Entrevista con Marcelino Martínez [grabación en posesión del autor]. 03 de noviembre.
- Sáez Vázquez, E. (2014). Entrevista con Cofrade 1 [grabación en posesión del autor]. 30 de octubre.
- Sáez Vázquez, E. (2014). Entrevista con Cofrade 2 [grabación en posesión del autor]. 05 de noviembre.
- Sáez Vázquez, E. (2014). Entrevista con Carlos Bourrelier Castillo [grabación en posesión del autor]. 07 de noviembre.