LA *REVISTA OFICIAL GUARDIA CIVIL* COMO MEDIO DE COMUNICACIÓN CORPORATIVA Y SU INTERÉS PARA EL PLAN ESTRATÉGICO DE LA INSTITUCIÓN

JESÚS PADILLA ORTEGA

CAPITÁN. OFICINA DE RELACIONES INFORMATIVAS Y SOCIALES DE LA GUARDIA CIVIL

RESUMEN

Las revistas corporativas constituyen un canal de comunicación de las organizaciones con sus públicos. Como tal, la *Revista Oficial Guardia Civil* es una publicación especializada cuyos contenidos están dirigidos a los miembros de este Cuerpo de seguridad pública, sus familias y a todos aquellos colectivos, públicos o privados, que guardan relación con su misión de proteger el libre ejercicio de los derechos y libertades y garantizar la seguridad ciudadana, tal y como establece el artículo 104 de la Constitución Española. Este artículo analiza sus contenidos, el interés que suscitan, y plantea unas líneas de acción para mejorar su organización y funcionamiento dentro de la estrategia diseñada por la Institución en materia de comunicación. El resultado apunta a que, pese al que el formato de papel se encuentra amenazado, la *Revista Oficial Guardia Civil* aún goza de aceptación entre sus lectores pues la función que realiza no la asumen otros canales de difusión propios del Cuerpo.

Palabras clave: comunicación corporativa, comunicación institucional, comunicación interna, públicos internos, comunicación externa, comunicación organizacional, comunicación estratégica, canales de comunicación, gabinetes de comunicación, revistas, relaciones públicas, guardia civil, fuerzas y cuerpos de seguridad.

ABSTRACT

Corporate journals constitute a communication channel for organizations with their audiences. As such, the Official Civil Guard Magazine is a specialized publication whose contents are addressed to the members of this Public Security Corps, their families and all those groups, public or private, that are related to their mission of protecting the free exercise of rights and freedoms and guarantee citizen security, as established in article 104 of the Spanish Constitution. This paper analyzes its contents, its interest and raises some lines of action to improve its organization and functioning within the strategy designed by the Institution in matters of communication. The result points to the fact that, despite paper formats are threatened, the Official Civil Guard Magazine still enjoys acceptance among its readers because its function is not assumed by other dissemination channels of the Corps.

Keywords: corporate communication, institutional communication, internal communication, internal audiences, external communication, organizational communication, strategic communication, communication channels, communication cabinets, magazines, public relations, civil guard, security forces and bodies.

1. INTRODUCCIÓN

En el contexto actual, las organizaciones, tanto de ámbito público como privado, necesitan comunicar a sus grupos de interés las características que las definen y los rasgos que las diferencian de otras. La comunicación corporativa permite transmitir su visión, misión y valores generando una identidad y una imagen positiva, fuerte, coherente y de confianza como medio "para alcanzar altos niveles de integración interna y de adaptación externa a las transformaciones del contexto económico, social, político y cultural circundante" (Niño-Benavides y Cortés, 2018).

La nueva mentalidad organizacional prefiere presentarse ante sus públicos no tanto como un ente abstracto y alejado de la realidad sino como un actor socialmente responsable y activo. De esta forma, desde sus oficinas de comunicación se adapta el mensaje de las organizaciones en función de las necesidades comunicativas de cada uno de sus públicos. En este punto, las revistas corporativas, con sus públicos internos y externos, se perfilan como un interesante vehículo de comunicación para las organizaciones. Dada su profesionalización y especialización actual se constituyen como "el canal de comunicación más completo y directo, y una inmejorable herramienta en manos de los directores de comunicación y de marketing para diseñar sus estrategias" (*Comunicación & Relaciones Públicas*, 2008).

Desde la perspectiva interna, en un momento donde el capital humano se considera la principal fuente de ventaja competitiva para las organizaciones, las revistas corporativas suponen también un instrumento útil para asegurar la consistencia del proyecto corporativo mediante el fomento de la implicación y del compromiso personal de sus miembros y el escenario donde se construyen relaciones, se favorece la integración y se incentiva la participación y el entendimiento.

La *Revista Oficial Guardia Civil* persigue muchos de estos objetivos, es una publicación impresa, mensual, con un diseño actual y cuidado que, por otra parte, trata temas de interés profesional, personal e información de carácter institucional, tratando de informar, formar y entretener.

Sin embargo, debido a la especial idiosincrasia de la Institución que la sostiene, cuyo tamaño y multidisciplinariedad la hacen prácticamente inabarcable, unido a algunas carencias como la falta de una edición digital o redes sociales propias y limitaciones inherentes a la propia Organización, cuya misión principal no es la de una empresa editorial, entre otras cuestiones, esta cabecera pasa por un momento incierto viendo su tirada muy mermada en los últimos años. Así las cosas, los objetivos de esta investigación son, por una parte, analizar el modelo y conocer la evolución de la *Revista Oficial Guardia Civil* y por otra, valorar el interés que despierta a día de hoy entre sus lectores habituales y potenciales una vez perfilado su encaje dentro del plan estratégico que, en materia de comunicación, ha previsto la Institución.

2. EL ESTADO DE LA CUESTIÓN

2.1. LA GUARDIA CIVIL. MAPA Y PLAN ESTRATÉGICO ACTUAL

La Guardia Civil es un Cuerpo armado de naturaleza militar con alrededor de 2.000 instalaciones y una cifra de efectivos desplegados dentro y fuera de todo

el territorio nacional que supera los 82.000; es este capital humano, las mujeres y hombres que conforman la Institución, el que posibilita la consecución de la misión encomendada, para lo cual el Instituto procura dotarse además de los medios técnicos y materiales más idóneos.

Su visión, misión y valores principales están alineados con el fin último de ser un Cuerpo de seguridad próximo a la ciudadanía y una referencia por calidad, capacidad de adaptación, predisposición y multidisciplinariedad, inspirándose en unas tradiciones, principios y valores que, debido a su naturaleza personal, de compromiso con esa vocación de servicio a los demás, se constituyen como el rasgo identificativo de la Institución.

Con esta vocación de servicio que destaca el teniente general Cándido Cardiel (extraído de Córdoba, 2016. *La Guardia Civil. Defensa de la Ley y Servicio a España*): "teniendo presentes y respetando siempre la esencia y los valores tradicionales de la Institución, que hacen que los guardias civiles de todas las épocas conciban su profesión como un modo de vida" y esa "capacidad de adaptación al cambio, (…) expresión que puede definir una de sus principales características básicas, no solo para la pervivencia sino también para el avance y la modernidad de nuestro Cuerpo a lo largo de su existencia" (p.16.), hace años, emulando lo que ya era habitual en otras organizaciones, la Guardia Civil introdujo criterios de análisis más racionales en sus procesos de planeamiento estratégico. Se decide implantar así un sistema que describa y dé a conocer la estrategia propia ajustándose al llamado *Balanced Scorecard* (BSC) o *Cuadro de Mando Integral* (CMI), un patrón de gestión que posibilita traducir "la estrategia de la organización en objetivos relacionados, que se visualizan en un mapa, los cuales, medidos a través de unos indicadores y ligados a unas metas, iniciativas y planes de acción, permiten alinear el comportamiento de las unidades y de sus miembros" (www.guardiacivil.es, 2019).

Según se explica en la web oficial del Cuerpo:

"Para comunicar la estrategia a los miembros de la Guardia Civil, se ha elaborado un mapa estratégico, en el que se puede visualizar la estrategia global del Cuerpo, sus objetivos estratégicos y los vínculos y relaciones entre los mismos.

Este mapa también permite visualizar cómo los recursos humanos y materiales, así como los procesos internos, se hallan alineados para el correcto cumplimiento de los objetivos estratégicos del nivel superior.

Esta alineación garantiza, y así debe **ser percibido e interiorizado por todo miembro del Cuerpo,** cómo cualquier actividad que este desarrollo, por insignificante que pueda parecer, está contribuyendo a la consecución de alguno de los objetivos estratégicos recogidos en el mapa y, en consecuencia, al cumplimiento de los objetivos últimos de la Institución".

La comunicación corporativa e institucional se configura como un pilar elemental de lo que se ha venido a denominar *Sociedad de la Información*. Todas las organizaciones se encuentran con la necesidad de estar hoy en contacto permanente con la sociedad, bien a través de los diferentes medios de comunicación convencional, de los actos en los que formen parte, o bien de las páginas web y redes sociales propias, por citar algunos ejemplos.

Tal y como se desprende de su Manual de Comunicación (2015):

"La Guardia Civil no es ajena a esa necesidad y por ello mantiene diferentes canales de comunicación con todos los interlocutores de la sociedad, prestando especial atención a las relaciones con los medios de comunicación social, por su importancia a la hora de transmitir nuestros mensajes y su capacidad para hacerlos llegar a un gran número de ciudadanos"(p.3).

2.2. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA COMUNICACIÓN

Responder a la demanda informativa que la sociedad exige con transparencia, eficacia y responsabilidad de esta información es un objetivo primordial de la Dirección General de la Guardia Civil, en cuyo Gabinete Técnico, como el órgano que asiste y apoya al director general en el cumplimiento de sus funciones directivas, recae la responsabilidad sobre su política informativa y, dentro de aquel, en la Oficina de Relaciones Informativas y Sociales (ORIS), creada mediante Orden General (OG) número 9, de 14 de enero de 1987, o a nivel periférico, en las Oficinas Periféricas de Comunicación (OPC) de las Zonas, Comandancias y Jefaturas de Servicio, que tienen la misión de relacionarse con los medios de comunicación de su ámbito de responsabilidad y servir de apoyo a la ORIS.

En abril del 98, cuando se publicó la OG número 8, de 26 de marzo de 1998, en el Boletín Oficial del Cuerpo (BOC) nº 10, con la creación de las OPC, se dio un paso de gigante en este sentido. Agilizar las relaciones de la Guardia Civil con los diversos medios de comunicación y divulgar las noticias articulando los mecanismos adecuados para aumentar el rigor y la mejor documentación de las mismas, entre otras cuestiones, son las tareas principales de estas OPC.

Sin embargo, para que esta estructura específica y con un potencial de comunicación como el descrito ejerza sus cometidos de forma eficaz, es preciso contar además con una estrategia de comunicación destinada a fomentar el uso de los cauces de comunicación y participación ubicado dentro de los objetivos estratégicos relacionados con el capital humano y organizativo.

2.3. CONSIDERACIONES TEÓRICAS SOBRE LA COMUNICACIÓN EN LA GUARDIA CIVIL

Para Harold P. Oyarvide-Ramírez (extraído de Trelles, 2009), "la comunicación institucional centra su atención en mejorar la interrelación entre sus miembros, y entre estos y el público externo, lo que conduce a un mejor funcionamiento de la empresa o institución, y al fortalecimiento de su identidad" (p.296).

"Esta nueva perspectiva da mayor valor a la persona" -añade Carmen Fernández (2011). En esa línea argumental "las organizaciones que se enfrentan con éxito al cambio son aquellas que saben motivar a su equipo humano e inculcar una verdadera cultura corporativa".

Partiendo de esa introducción conceptual, en la Guardia Civil, la Oficina de Relaciones Informativas y Sociales (ORIS) se constituye como el órgano de asesoramiento y apoyo de la Dirección General en materia de comunicación y relaciones institucionales, al que

le corresponde dirigir y gestionar la comunicación interna y externa y la potenciación de la imagen corporativa de la Guardia Civil mediante un plan de comunicación global a nivel institucional.

En este sentido, se ha completado ya una primera parte, centrada en el ámbito de la comunicación externa, consistente en una guía para orientar a todo el personal destinado en unidades operativas a la hora de trasladar a los medios de comunicación, a las organizaciones públicas y privadas y a la sociedad civil en general, los mensajes clave sobre las misiones y actividades que desarrolla la Institución.

Ese documento sirve de guía de comunicación para todo el personal dependiente de la Dirección Adjunta Operativa (DAO) que tenga relación con la comunicación; tanto al de las OPC como a los mandos de unidad y a los responsables de organizar reuniones de alto nivel o que intervengan en eventos en los que la Guardia Civil participe, tanto foros nacionales como internacionales.

Asimismo, la ORIS cuenta para sus cometidos con tres grandes áreas de trabajo: una Oficina de Información y Atención al Ciudadano (OIAC), un Área Multimedia (Audiovisuales e Inter/Intranet) y el Área Prensa-Revista, que se ocupa de atender a los medios y de publicar la cabecera oficial del Cuerpo. Una publicación corporativa que, como explica Arroyo (2014) cuando se refiere a este tipo de revistas, “tienen la ventaja de que sus contenidos cubren los intereses de todos los destinatarios y transmiten un mensaje unificado y coherente, acorde con la imagen institucional, lo que supone una garantía para la organización”.

2.4. LAS REVISTAS CORPORATIVAS: FUNCIONES Y TIPOLOGÍAS

Las revistas corporativas son herramientas de información que las organizaciones pueden desarrollar para dar a conocer la identidad, los valores y las actividades que realizan, tanto a sus públicos internos como externos. Cebrián (2012) se refiere a estas revistas como “soportes donde dar información de la actividad de la entidad, sobre el pensamiento de la dirección, la participación de trabajadores, etc.”.

Su objetivo se centra en llegar a más de un público creando en cada tipo de perfil la sensación de pertenencia a un colectivo que comparte el mismo estilo de vida. Para Fernando Martín (2018): “tiene que tener una doble finalidad concreta, ser al mismo tiempo formativa e informativa, aportando objetivos, intereses y conclusiones tangibles, veraces y profesionales, así como captando la psicología de cada uno de sus públicos, sabiendo transmitirles la cultura corporativa (…), para que de este modo todos se sientan integrados y partícipes del mismo proyecto informativo”.

La estrategia de este tipo de publicaciones pasa por diseñar una cabecera de aspecto parecido al de otras que se dirigen al gran público. María Arroyo (2014) se refiere a estas revistas como “publicaciones que requieren elementos del periodismo” como veracidad, objetividad, imparcialidad, actualidad, lenguaje divulgativo, presentación atractiva, etc. y que responden de forma general a los siguientes parámetros:

“Se trata de revistas con periodicidad mensual, un espacio temporal suficiente para pensar los temas, prever las colaboraciones, recoger las novedades que hayan surgido en la información corporativa y reunir material de actualidad referente al ocio y tiempo libre.

En cuanto al número de páginas, depende del volumen de la entidad: el número de actividades, su presencia en la sociedad, etc.

Los contenidos responden a secciones fijas y variables: las primeras se refieren a temas de interés general, las segundas responden al tema del mes que aparece en la portada, en función del cual se incluyen reportajes, entrevistas, colaboraciones y fotografías. Algunas revistas corporativas incluyen editoriales, donde exponen la identidad, la cultura y la postura de la organización, pero otras sustituyen el editorial por una carta del presidente de la entidad con su firma" (p.219.).

Suelen ser publicaciones de difusión gratuita entre sus empleados, que se distribuyen por correo bien dentro de la misma organización o en aquellos lugares frecuentados por sus públicos de interés. Y como el resto de cabeceras, están controladas por la Oficina de Justificación de la Difusión (OJD) y por el Estudio General de Medios (EGM).

Al estar orientadas a la organización y las noticias relacionadas con su actividad, tanto la forma como los contenidos de estas revistas se asemejan al resto de publicaciones especializadas. "Pero las revistas corporativas trascienden el ámbito de las revistas especializadas puesto que ejercen una función de relaciones públicas" (Túñez, 2012).

"De hecho, las revistas de empresa se han convertido en un instrumento de fidelización de las marcas por las ventajas que supone contar con un formato papel con periodicidad fija, sin connotación publicitaria y con penetración en grupos de interés para la empresa" (Arroyo, 2014).

Con ellas se proyecta una buena imagen corporativa y se consigue una opinión pública favorable por lo que, en esencia, pueden considerarse una herramienta de relaciones con los públicos.

Según sea el público al que se dirigen, hay varias tipologías: interna (*house organ*), externa y mixta (interna y externa), que tienen distinto planteamiento, distribución y contenidos.

Dentro de esta última categoría, la *Revista Oficial Guardia Civil* es una cabecera cuyos contenidos están orientados a los miembros de la Institución, aunque cuenta también con suscriptores particulares y se distribuye a través de diferentes organismos públicos tanto dentro como fuera del territorio nacional (ministerios, embajadas, consulados, misiones internacionales, etc). Esto la encuadra en lo que Fernando Martín (2018) ha venido a catalogar como una revista informativa mixta (interna y externa) que, para el autor "es el vehículo de comunicación más completo y directo dentro de una empresa o institución. Informa y forma a la vez profesional y especializadamente, involucrando conjuntamente y de una sola vez a sus públicos internos y externos sobre temas concretos que cualquier medio de comunicación trata de manera general o no llega a tratar".

2.5. LA *REVISTA OFICIAL GUARDIA CIVIL*: HISTORIA Y MODELO ACTUAL

2.5.1. Historia

Siendo creada por Orden del Ministerio del Ejército (OME), de 21 de marzo de 1944, como "una publicación periódica cuyos fines son elevar la cultura general, perfeccionar

los conocimientos profesionales, vigorizar el espíritu militar de los componentes del Cuerpo, sirviendo al propio tiempo de lazo espiritual entre todos, para mantener vivo y pujante el amor al mismo, así como sus tradicionales y ejemplares virtudes", el primer ejemplar se publicó en mayo de 1944, si bien encontramos un antecedente en otra cabecera que, bajo el nombre de *Revista Profesional de la Guardia Civil*, publicó algunos números mensuales, de formato más reducido, durante el año 1943 (correspondiendo el número 1 al mes de enero, el número 2 al de febrero y así hasta su desaparición ese mismo año).

Conviene aclarar este concepto puesto que en ocasiones se ha dado en llamar revista profesional a la actual revista oficial, un error que tiene su origen en la propia OME que la crea, y que la bautiza como profesional, si bien desde el primer número se puede leer la denominación de revista oficial en la portada, llegando a desaparecer durante algunos años posteriores pero retomándola de nuevo en febrero de 2015 para diferenciarse de otras cabeceras afines en cuanto a temática pero cuya titularidad no corresponde a la Dirección General del Cuerpo. A saber, revistas de asociaciones reguladas, de amigos del Cuerpo, veteranos, etc.

Otras publicaciones propias y similares en cuanto a formato y contenidos fueron:

- El *Heraldo de la Guardia Civil*, periódico defensor de los intereses del benemérito Cuerpo. Semanal e ilustrado. (1893-1901),

- La *Revista Técnica de la Guardia Civil* (1910-1936),

- O la *Revista de Estudios Históricos de la Guardia Civil*, editada por el Servicio Histórico de la Guardia Civil, entre 1968 y 1989, para "dar a conocer y difundir la historia del Cuerpo, publicándose semestralmente. En 1989 la *Revista de Estudios Históricos* dejó de publicarse, siendo sustituida por *Cuadernos de la Guardia Civil.*

- Junto a esta última, la Revista Oficial Guardia Civil, como publicación corporativa, también convive con el actual Boletín Oficial de la Guardia Civil (anteriormente BOC), que "se establece como el medio de publicación de cuantas disposiciones, actos administrativos y anuncios sean de inserción obligatoria o deban ser conocidas por los guardias civiles" (según Orden General número 11, dada en Madrid el día 18 de diciembre de 2009).

Desde el primer momento, los contenidos de la *Revista Oficial Guardia Civil* están dirigidos a los miembros del Cuerpo y, dada su especial idiosincrasia, a los integrantes de sus correspondientes familias. Paulatinamente, esta cabecera se profesionaliza, adopta criterios más periodísticos y se especializa en la actividad institucional del Cuerpo y su labor más allá de la función meramente policial.

La *Revista Oficial Guardia Civil* llega así a sus 75 años de vida (los cumplió en mayo de 2019), coincidiendo con la publicación de su número 900 y con el 175º aniversario de un Cuerpo para el que, esta cabecera, en cuyos ejemplares se recogen momentos de especial trascendencia en la historia, se convierte en una fuente de la que beber para conocer las vicisitudes de dos actores que han ido siempre de la mano: la Guardia Civil y España.

2.5.2. Modelo actual

La titularidad de la *Revista Oficial Guardia Civil* corresponde a la Dirección General de la Guardia Civil. Su línea editorial viene marcada por su Oficina de Relaciones Informativas y Sociales (ORIS). Y aunque la maquetación, impresión, distribución y gestión publicitaria se realiza a través de una empresa privada, para la gestión de sus contenidos cuenta con un equipo de redacción propio, multidisciplinar (con personal civil y militar), imparcial y profesional (todos los redactores poseen formación universitaria en Periodismo, Filología, etc.) persiguiendo, a través de su disposición y procedimientos de actuación, establecer una unidad de criterio en cuanto a los temas a tratar.

A lo largo del año, se publican doce números mensuales de la *Revista Oficial Guardia Civil*. Lo que supone un total de 1.392 páginas, a razón de 116 por ejemplar, distribuidas en diferentes bloques que a su vez se dividen en secciones y subsecciones que varían cada cierto tiempo para captar la mayor atención y donde tienen cabida múltiples géneros periodísticos con el fin de informar, formar y entretener mientras se da a conocer, poco a poco, la cultura corporativa de la Institución, la cual, dado su tamaño, su multidisciplinariedad y sus años de historia, resulta desconocida por buena parte de la sociedad e incluso de los propios guardias civiles, a los que se trata de informar con un lenguaje divulgativo, ágil y claro sobre aquellos temas ligados a la gestión y aquellos otros que les afectan directamente.

Si bien la *Revista Oficial Guardia Civil* cumple muchos de estos requisitos pues informa, forma y entretiene tratando temas de interés para el colectivo de la Guardia Civil, se perfila a su vez como un escaparate más de la Institución de cara a la sociedad. Con una salvedad, solo el 3,3% de sus lectores son personas ajenas a la Institución (muchos de ellos guardias civiles retirados), frente al 93,5% de guardias civiles en activo que constituye el grueso de suscriptores. El 3,2% restante corresponde al número de ejemplares que se distribuyen de forma gratuita a través de diferentes organismos e instituciones vinculadas a la Institución.

Desde su nacimiento, la revista se ha costeado con los ingresos de estas suscripciones más la publicidad. Al principio, la suscripción era obligatoria para todos los guardias civiles, a los que se detraía una cantidad fija de la nómina, que iba a parar a la Asociación Pro-Huérfanos de la Guardia Civil, cuya imprenta sacaba adelante la publicación. Hoy, las suscripciones son voluntarias y con las aportaciones que estas generan se cubren los servicios de una empresa externa, subcontratada por la Dirección General de la Guardia Civil, que se ocupa de realizar las labores de maquetación, impresión, distribución y gestión publicitaria desde el año 2002.

Estas y otras circunstancias sitúan a la *Revista Oficial Guardia Civil* en una posición delicada. La publicación ha visto reducir su tirada a casi la mitad de ejemplares en los últimos diez años, lo que conduce a plantear algunas cuestiones sobre la pertinencia o no de las actuaciones que a nivel institucional se están llevando a cabo con respecto a esta cabecera. Este artículo analiza sus contenidos, el interés que estos suscitan aún hoy entre sus lectores, sugiere posibles causas, tanto internas como externas, que podrían estar incidiendo en su situación actual y propone algunas líneas de acción a desarrollar a corto y medio plazo para superar las limitaciones y obstáculos a los que se enfrenta en su día a día.

3. METODOLOGÍA

La investigación realizada se estructuró en los siguientes apartados:

- Un análisis de la revista como soporte de la comunicación.
- Un análisis DAFO realizado mediante entrevistas a personas próximas a la publicación.
- Una encuesta entre los lectores de la revista.

3.1. ANÁLISIS DE LA REVISTA

El objeto de este apartado es analizar el modelo y la evolución de la *Revista Oficial Guardia Civil*. La metodología utilizada es el análisis de contenidos en base a cuatro categorías: mancheta (edición, realización, difusión y distribución), contenidos (temas, secciones y géneros), publicidad (comercial y corporativa) e imágenes (fotografía e infografía). La muestra comprende los últimos 55 números de la publicación, que pueden considerarse representativos ya que el primero de ellos supone un punto de inflexión en cuanto al diseño y la estructura de los contenidos y porque durante este periodo de tiempo han estado vigentes en España gobiernos de diferente signo político.

Para el periodo que abarca este estudio (febrero 2015- agosto 2019), se optó por la toma, no de una muestra en sentido estricto, sino por una selección, a modo de sondeo o cata, mediante su fragmentación en periodos de cinco meses y la selección del primer número publicado por la *Revista Oficial Guardia Civil* para cada uno de ellos, incluyendo el último de la serie, correspondiente al mes de agosto.

3.1.1. Mancheta

La Dirección General de la Guardia Civil (DGGC) edita, bajo la denominación de *Revista Oficial Guardia Civil*, una revista de su propiedad con periodicidad mensual para su distribución entre suscriptores.

Hasta febrero de 2002, la Asociación Pro-Huérfanos de la Guardia Civil realizó todos los trabajos de creación y confección material. A partir de esa fecha, un equipo formado por guardias civiles, funcionarios y personal laboral adscrito a la DGGC conforma el equipo de redacción mientras que las labores de maquetación, impresión, distribución y gestión publicitaria están subcontratadas a una empresa privada ajena a la Institución.

Aunque desde enero de 2012 se encuentra digitalizado y disponible en la página web e intranet de la Guardia Civil (www.guardiacivil.es) el extracto de algunos números, la publicación solo cuenta con una edición impresa que responde a las siguientes características técnicas y de calidad que a continuación se detallan:

- Cabecera: *Revista Oficial Guardia Civil*
- Periodicidad: Mensual
- Formato: Papel 210 x 290 mm

- Paginación: 116 págs. (112 + 4 cub.)
- Papel interior: Estucado, 80 grs/m^2
- Papel cubiertas: Estucado, 170 grs/m^2
- Impresión: Offset, cuatricomía
- Encuadernación: Lomoflex, cubiertas plastificadas
- Manipulación: Retractilado en plástico opaco

3.1.2. Contenidos

Desde la publicación de su primer ejemplar, en mayo de 1944, hasta hoy, la *Revista Oficial Guardia Civil* prosigue su adaptación a los tiempos en un continuo proceso de especialización y modernización, pero teniendo presentes los valores propios de la Institución.

Sus temas han ido cambiando para ajustarse a los diferentes campos que abarcan la realidad de la Guardia Civil y su relación con la sociedad. La Ley Orgánica 2/86, de Fuerzas y Cuerpos de Seguridad define sus competencias funcionales y territoriales.

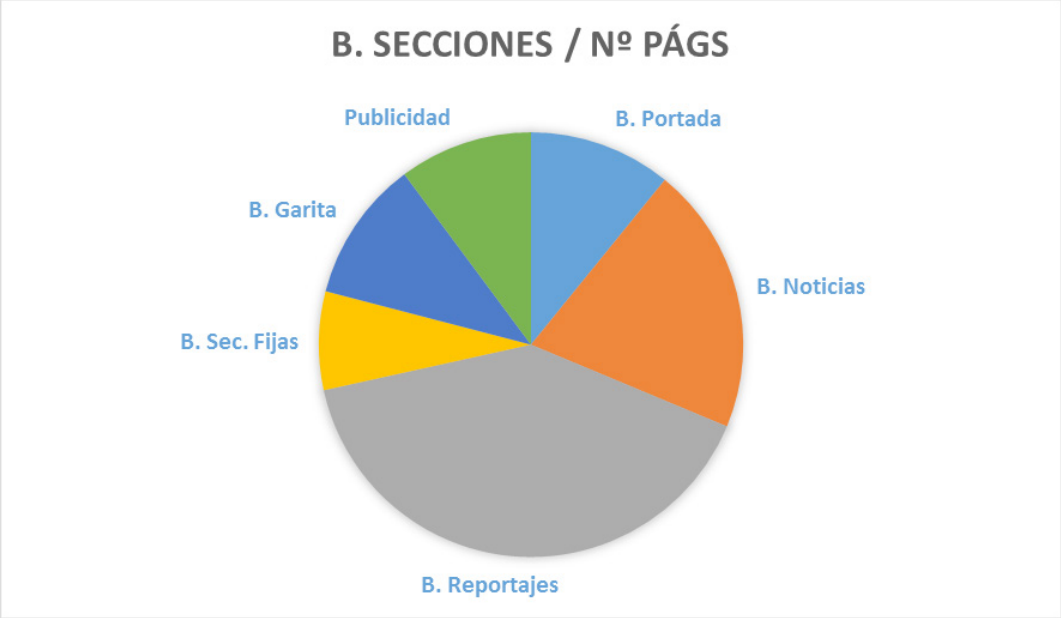

Gráfico 1. Contenidos divididos en bloques. Fuente: elaboración propia.

Pero el abanico de actividades llevadas a cabo por los guardias civiles trasciende el terreno de lo que tradicionalmente se ha venido en llamar *servicio peculiar*. "La propia naturaleza del servicio que presta el Cuerpo hace que todos los guardias civiles sean un ejemplo de compromiso con la sociedad" por lo que, más allá de sus funciones operativas, "la Guardia Civil es una organización pionera en prácticas socialmente responsables" (www.guardiacivil.es, 2019).

La *Revista Oficial Guardia Civil* cubre todos estos temas, así como los actos institucionales, cursos, seminarios y jornadas que organiza el Cuerpo o en los que colabora junto a diferentes policías, universidades u otros organismos públicos y privados. En sus páginas tienen cabida, desde los contenidos más anecdóticos, que pretenden acercar

la publicación a la figura del guardia civil, su familia y amigos, hasta aquellos otros que muestran el potencial de una Institución de referencia en el terreno de la seguridad.

Coincidiendo con el número 850, correspondiente a febrero de 2015, la revista experimenta su último cambio con respecto al diseño, tratamiento y organización de sus contenidos, que se pueden agrupar en cinco grandes bloques informativos, con múltiples secciones y diferentes géneros periodísticos:

- *Bloque de Portada:* Incluye la foto de portada, el editorial y un reportaje extenso con el tema principal de la revista. que tiene una extensión de 10,6 páginas de media. Con imágenes en color de gran tamaño y algún que otro apoyo o recuadro con texto complementario.

B. PORTADA	2015			2016		2017		2018			2019		
	FEB	JUL	DIC	MAY	OCT	MAR	AGO	ENE	JUN	NOV	ABR	AGO	MEDIA
Foto portada													
nº páginas	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
nº texto	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
nº imágenes	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Editorial													
nº páginas	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1,5
nº texto	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
nº imágenes	1	2	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1,3
En Portada													
nº páginas	9	9	9	8	8	12	10	14	6	12	16	8	10,1
nº texto	3	2	4	3	1	3	1	1	2	1	2	1	2
nº imágenes	4	20	7	7	15	10	5	11	8	6	24	10	10,6

Tabla 1. Bloque de Portada (nº de páginas, artículos e imágenes). Fuente: elaboración propia.

- *Bloque de Noticias:* Para la elaboración de las Fotonoticias, la *Revista Oficial Guardia Civil* se nutre principalmente de las notas y resúmenes de prensa que elaboran el Área de Prensa de la propia Oficina de Relaciones Informativas y Sociales (ORIS), con sede en la Dirección General del Cuerpo, y una red de "corresponsalías" que son las Oficinas Periféricas de Comunicación (OPC), ubicadas las unidades periféricas que la Institución posee en las diferentes comunidades autónomas (Zonas) y provincias (Comandancias) de España, así como en algunos Servicios o Especialidades.

  A su vez, recoge las informaciones que tanto el Ministerio del Interior, como el de Defensa difunden a través de sus correspondientes oficinas de comunicación, siempre y cuando estén relacionadas con la Guardia Civil, que depende de ambos (aunque la gran mayoría de las notas que publica Interior son las de la propia ORIS), y ocasionalmente otras administraciones como Delegaciones del Gobierno, Subdelegaciones, Ayuntamientos, etc. así como de las noticias que sobre la Guardia Civil se publican en los diferentes medios de comunicación.

  Otras fuentes informativas consultadas, sobre todo para la sección De Interés, son el Boletín Oficial del Estado (BOE), el Boletín Oficial de la Guardia Civil, el Boletín Oficial de Defensa y webs vinculadas directa o indirectamente al Cuerpo (Asociación Pro-Huérfanos, Fundación Guardia Civil, Servicio de Acción Social, Instituto Social de las Fuerzas Armadas, etc).

B. NOTICIAS	2015			2016		2017		2018			2019		
	FEB	JUL	DIC	MAY	OCT	MAR	AGO	ENE	JUN	NOV	ABR	AGO	MEDIA
Fotonoticias													
nº páginas	8	8,5	12	22,5	18	9	18	15	13	16	21,5	20	15,1
nº texto	8	10	10	25	17	9	21	21	19	23	24	16	16,9
nº imágenes	12	13	21	35	21	14	27	30	32	33	43	30	25,9
Con lupa													
nº páginas	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1,7
nº texto	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3,7
nº imágenes	6	3	8	8	8	7	12	14	5	5	4	7	7,3
De Interés													
nº páginas	15	5	1,5	5	2	4	8	10	10	8	7	7	6,9
nº texto	7	6	2	4	3	5	6	4	9	6	4	6	5,2
nº imágenes	12	6	1	5	3	7	9	8	7	19	9	6	7,7

Tabla 2. Bloque de Noticias (nº de páginas, noticias e imágenes). Fuente: Elaboración propia.

El bloque de noticias queda dividido como sigue: Fotonoticias, Con Lupa y De Interés.

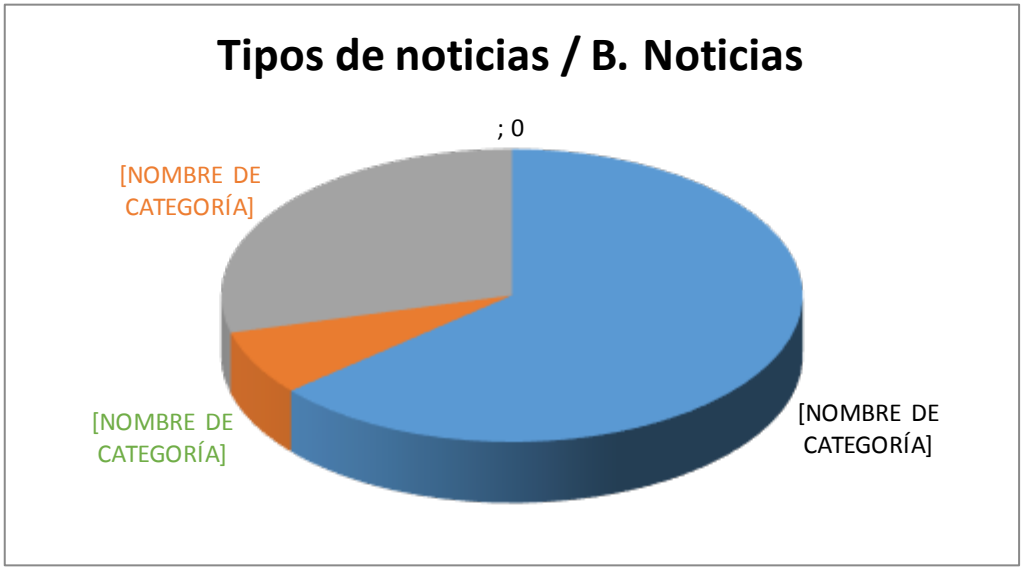

Gráfico 2. Porcentaje de noticias publicadas. Fuente: Elaboración propia.

Por cuestiones de limitación de espacio, todas las informaciones que se reciben, se clasifican para proceder a su posterior selección de acuerdo con criterios de actualidad, importancia y representatividad (procurando que todas y cada una de las unidades del Cuerpo se vean reflejadas a lo largo del año).

El Gráfico 2 muestra como el mayor número de noticias publicadas son aquellas que recogen los servicios que realiza la Guardia Civil (Fotonoticias), seguidas de aquellas que pueden ser De Interés para los miembros del colectivo, bien profesional (vacantes, retribuciones, cursos, ascensos…), bien personal (ayudas, becas…). En menor proporción se recoge lo que aparece publicado en otros medios (Con Lupa).

- *Bloque de Reportajes:* De entre 4 y 6 páginas y con entre 6 y 8 fotografías de media, se pueden catalogar de la siguiente forma:

  1. Institucional (actos castrenses, unidades, planes…).
  2. Servicios humanitarios.
  3. Operativos / Operaciones.
  4. Cursos / Seminarios / Jornadas.
  5. Por España (reportajes de viajes donde se muestra la labor de la Guardia Civil en zonas y comarcas destacadas del país).
  6. Internacional.
  7. En primera persona (guardias singulares).
  8. #GComprometidos (RSC).
  9. Otros (formación, técnica policial, historia, deportes, etc.).

B. REPORTAJES	2015			2016		2017		2018			2019		
	FEB	JUL	DIC	MAY	OCT	MAR	AGO	ENE	JUN	NOV	ABR	AGO	MEDIA
Institucional													
nº páginas	6	6	9	0	8	0	6	4	22	0	12	18	7,6
nº texto	1	3	3	0	3	0	1	1	3	0	2	4	1,8
nº imágenes	3	12	11	0	9	0	4	3	26	0	14	27	9,1
S. Humanitarios													
nº páginas	2	8	12	8	8	4	4	0	8	4	12	0	5,8
nº texto	1	3	3	3	2	1	1	0	3	1	1	0	1,6
nº imágenes	2	15	10	7	10	7	2	0	10	4	14	0	6,8
Operativos													
nº páginas	8	10	4	3	6	9	0	8	0	14	0	8	5,8
nº texto	1	2	1	1	2	2	0	1	0	3	0	2	1,3
nº imágenes	6	18	4	2	5	18	0	5	0	10	0	11	6,6
Cursos													
nº páginas	4	6	2	4	4	7	0	10	8	0	0	6	4,3
nº texto	1	2	1	2	2	2	0	2	2	0	0	1	1,3
nº imágenes	3	10	2	3	6	10	0	16	11	0	0	6	5,6
Por España													
nº páginas	5	6	4	0	6	6	10	0	0	0	4	0	3,4
nº texto	1	1	1	0	1	1	1	0	0	0	1	0	0,6
nº imágenes	4	7	5	0	5	3	5	0	0	0	5	0	2,8
Internacional													
nº páginas	6	8	6	4	3	2	4	2	0	0	0	4	3,3
nº texto	2	1	2	2	1	1	1	1	0	0	0	1	1,0
nº imágenes	8	17	12	9	3	2	3	1	0	0	0	8	5,3
En 1ª persona													
nº páginas	6	0	6	6	1	4	0	0	0	12	7	0	3,5
nº texto	1	0	2	2	2	1	0	0	0	3	2	0	1,1
nº imágenes	4	0	8	5	3	10	0	0	0	16	9	0	4,6
#Gcomprometidos													
nº páginas	0	0	0	0	7	4	11	6	0	9	0	4	3,4
nº texto	0	0	0	0	2	1	3	1	0	3	0	1	0,9
nº imágenes	0	0	0	0	8	7	12	4	0	12	0	2	3,8
Otros													
nº páginas	8	15	11	18	0	18	9	12	11	4	4	7	9,8
nº texto	1	4	2	6	0	4	3	3	1	1	1	1	2,3
nº imágenes	5	27	6	16	0	20	8	14	9	8	6	2	10,1

Tabla 3. Bloque de Reportajes (tipos, nº de páginas, reportajes e imágenes). Fuente: elaboración propia.

- *Bloque de Secciones Fijas: incluye* Sumario, Consultorio, Disposiciones, Entrevista y Visto en redes.

B. SEC. FIJAS	2015			2016		2017		2018			2019		
	FEB	JUL	DIC	MAY	OCT	MAR	AGO	ENE	JUN	NOV	ABR	AGO	MEDIA
Sumario													
nº páginas	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	1,5
nº texto	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
nº imágenes	1	1	1	1	1	1	6	5	7	6	6	6	3,5
Consultorio													
nº páginas	1	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1,2
nº texto	1	1	1	2	2	2	2	1	2	1	1	1	1,4
nº imágenes	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0,2
Disposiciones													
nº páginas	1	1	1	0	1	0,5	0,5	1	1	1	1	1	0,8
nº texto	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0,9
nº imágenes	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Entrevista													
nº páginas	4	4	4	3	3	3	0	4	3	3	4	4	3,3
nº texto	2	1	1	1	1	1	0	2	1	1	1	1	1,1
nº imágenes	3	3	3	1	2	2	0	4	3	2	3	3	2,4
Internet / Visto en redes													
nº páginas	2	0	2	3	6	4	1	1	2	2	0	0	1,9
nº texto	2	0	1	2	2	2	1	1	1	1	0	0	1,1
nº imágenes	4	0	4	13	14	15	9	8	9	9	0	0	7,1

Tabla 4. Bloque de Secciones Fijas (nº de páginas, artículos e imágenes). Fuente: elaboración propia.

- *Bloque de La Garita:* Con 14 páginas, incluye secciones sobre acontecimientos históricos y anécdotas de todo tipo, que se presentan al lector de un modo ameno y desenfadado.

B. LA GARITA	2015			2016		2017		2018			2019		
	FEB	JUL	DIC	MAY	OCT	MAR	AGO	ENE	JUN	NOV	ABR	AGO	MEDIA
Curiosidades													
nº páginas	1	1	1	1,5	1,5	1,5	1	1	1	1,5	1,5	1,5	1,3
nº texto	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1,0
nº imágenes	2	3	2	4	2	4	4	3	2	2	2	1	2,6
A saber													
nº páginas	1	1	1	0,5	0,5	0,5	1	1	1	0,5	0,5	0,5	0,8
nº texto	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1,0
nº imágenes	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1,1
Foto con historia													
nº páginas	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	0,5	0,5	0,5	0,5
nº texto	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1,0
nº imágenes	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1,0
Increíble pero...													
nº páginas	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
nº texto	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1,0
nº imágenes	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1,0
Efemérides													
nº páginas	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1,0
nº texto	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1,0
nº imágenes	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2,9
Relatos													
nº páginas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0,1
nº texto	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0,1
nº imágenes	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,0
Pasatiempos													
nº páginas	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
nº texto	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2,0
nº imágenes	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0,2
España Negra													
nº páginas	4	4	4	3	3	0	4	4	4	4	4	4	3,5
nº texto	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0,9
nº imágenes	5	6	6	2	4	0	5	4	7	6	8	6	4,9
Condecoraciones													
nº páginas	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4,3
nº texto	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1,1
nº imágenes	7	6	12	9	10	10	12	8	32	9	5	15	11,3

Tabla 5. Bloque La Garita (nº de páginas, artículos e imágenes). Fuente: elaboración propia.

Todos estos contenidos aparecen redactados siguiendo criterios propios del periodismo: veracidad, actualidad, lenguaje divulgativo… y presentan un diseño atractivo encaminado a captar la atención de unos lectores a los que se pretende informar, formar y entretener.

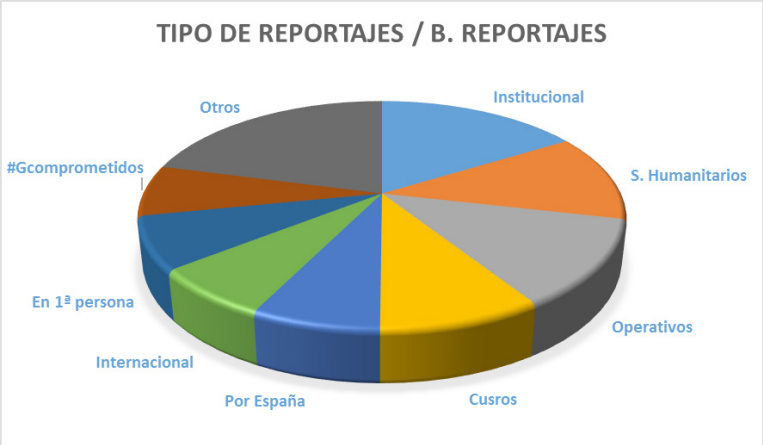

Gráfico 3. Porcentaje de reportajes publicados. Fuente: elaboración propia.

3.1.3. Imágenes

La *Revista Oficial Guardia Civil* cuenta entre sus páginas con abundantes fotografías a color. En su mayoría propias, aunque también cuenta con imágenes de recurso procedentes de agencia, otros medios o fotógrafos particulares. No puede decirse lo mismo de la inclusión de infografías, que aparecen de forma muy puntual.

3.1.4. Publicidad

Con respecto a la inserción publicitaria, esta cabecera cuenta con anuncios en el reverso de la portada y por ambas caras en la contraportada (interior y exterior). En las páginas interiores cuenta también con publicidad de empresas (automoción, hostelería, seguridad, viajes, *merchandising*) u organismos públicos vinculados con la Guardia Civil. Lo normal es que aparezcan a página completa o media página, siendo siete el número habitual de este tipo de mensajes publicitarios.

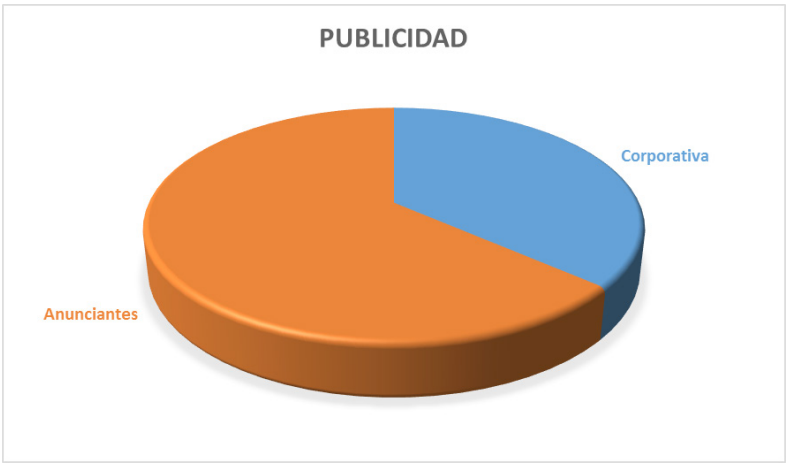

Gráfico 4. Porcentaje de publicidad Corporativa vs. Anunciantes de pago. Fuente: elaboración propia.

Asimismo, anima a la suscripción dedicando dos páginas al cupón de suscripción e incluye publicidad corporativa sobre diversas iniciativas puestas en marcha por la Institución para promover la participación de todos sus miembros, principalmente, y de la sociedad en su conjunto: recogida solidaria de alimentos (Op. Kilo), Premios Guardia Civil, concursos de fotografía, encuestas, etc.

3.2. ANÁLISIS DAFO

Como ya se ha explicado, *la Revista Oficial Guardia Civil* es una publicación mixta. Por consiguiente, la aplicación de la matriz DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) que mediante esta investigación se plantea, persigue como objetivo aportar algunas líneas de actuación que permitan mejorar la planificación estratégica de dicha publicación tomando a su equipo de redacción como punto de partida, pero considerando también otros factores, internos y externos, alrededor de la revista.

3.2.1. La matriz DAFO como herramienta estratégica. Metodología

Tanto para Teresa Salazar como para José Luis Rivero (2013), "la estrategia DAFO fue creada y puesta en práctica en el ámbito militar y posteriormente, dada su adaptabilidad a cualquier organización, fue aplicada en el área empresarial" (p. 397). Esta capacidad de adaptación permite también su aplicación a la *Revista Oficial Guardia Civil*, siendo de considerable provecho tanto en su planificación estratégica como en la toma de decisiones.

Desde una perspectiva metodológica, se eligió el DAFO como un medio conveniente a la hora de elaborar los respectivos análisis en relación con los factores externos e internos, pues el mismo permite llegar a conocer algunas debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de la *Revista Oficial Guardia Civil* para proceder posteriormente a su análisis y el desarrollo de posibles y futuras acciones.

Con esta finalidad, se diseñó una herramienta de recolección de información consistente en 15 preguntas abiertas para aplicar en entrevistas a través de una muestra intencional.

La información se recogió mediante entrevistas que se efectuaron durante los meses de julio y agosto del año 2019, a 12 personas destinadas en la Dirección General de la Guardia Civil. Los entrevistados cumplían con el requisito de ser profesionales cercanos a la publicación, conocedores de su organización y funcionamiento bien directa o indirectamente. Así se pudieron obtener los datos y los puntos de vista necesarios a la hora de concretar los aspectos de interés para el DAFO.

Éste se elaboró según las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades reflejadas en las respuestas al cuestionario del Anexo 1. A partir del procesamiento y análisis de las respuestas más frecuentes aportadas por los entrevistados se obtuvieron los siguientes resultados.

3.2.2. Resultados

Tras analizar las respuestas, en la Tabla 6 se presenta la matriz DAFO resultante de la información brindada por los participantes que, pertenecientes al propio equipo

de redacción de la revista, la Oficina de Relaciones Informativas y Sociales (ORIS), el Gabinete Técnico y otras unidades centrales de la Institución (Mando de Apoyo, Estado Mayor Jefatura de Enseñanza, etc.), sobre las debilidades manifiestan:

- Escasez puntual de personal: si bien el número de redactores no difiere del de otras cabeceras de cadencia mensual.
- Falta de agenda: la Institución carece de un plan de comunicación desarrollado en su totalidad, lo que entorpece el normal funcionamiento de la publicación.
- Trabajo racheado: esta incertidumbre e improvisación da lugar a momentos de mucho trabajo o de sequía informativa lo que impide poner en marcha proyectos a largo plazo.
- Calidad de colaboradores: la publicación cuenta con una red de colaboradores fijos y corresponsales (OPC) de calidad variable.
- Medios técnicos limitados: se detectan algunas carencias dada la falta de financiación propia y la sumisión a los plazos que marca la administración a la hora de adquirir nuevos equipos, licencias, etc.
- Sin versión online: Pese a contar con un apartado en la web externa e intranet corporativa.
- Desconocimiento por parte de los propios guardias civiles sobre su existencia, organización y funcionamiento.

A esta serie de circunstancias, los entrevistados sugieren a su vez tres importantes amenazas como son, la pérdida de suscriptores, problemas en la distribución y las revistas piratas.

Debilidades	Amenazas
Escasez de personal Falta de agenda / Sin plan de comunicación Pendientes de plazos (BOGC) / Abundante burocracia que impide la publicación de contenidos Falta de tiempo para innovar (detrás de un mes viene otro) /Imposibilidad de trabajar a largo plazo / Trabajo racheado impide poner en marcha iniciativas a largo plazo Calidad de los colaboradores / Limitación en cuanto al tratamiento de contenidos / Autocensura / Limites de espacio para tratar algunos temas Medios técnicos limitados a contratación obra pública / Sin financiación propia Sin versión online / Apartado web limitado y muy escondido / Sin redes sociales / No altas digitales Desconocimiento por parte de los efectivos de su existencia y funcionamiento / Prejuicios	Suscripciones en retroceso / La gente joven cada vez lee menos Maquetación, impresión, distribución y gestión publicitaria externalizada / Falta de puntualidad / Sin posibilidad de comercialización exterior / Sin posibilidad de hacer ejercicios de MK Asociaciones tienen revista propia / Revistas piratas / Plagio del contenido propio

Fortalezas	Oportunidades
Revista barata / Oficial / Revista mixta (interna y externa) / Tradición / Experiencia / Contenido especializado Trabajadores capacitados / Equipo cohesionado, homogéneo y motivado Maquetación, impresión, distribución y gestión publicitaria externalizada Concursos y actividades (participación) / Normas de colaboración	Multidisciplinariedad de contenidos / Especialidades / Misiones Público asegurado año tras año / Sin competencia Posibilidad de desarrollo web gratuito

Tabla 6. Análisis DAFO de la Revista Oficial Guardia Civil . Fuente: elaboración propia.

Por el contrario, la *Revista Oficial Guardia Civil* posee entre sus fortalezas un equipo de redacción cohesionado, homogéneo y motivado. Con profesionales especializados, bien por tratarse de guardias civiles, bien por sus años de experiencia y con formación universitaria (periodistas, filólogos…).

La revista cuenta además con varios años de tradición (el primer número se publicó en mayo de 1944). Es la cabecera oficial del Cuerpo y al tratarse de una publicación corporativa mixta cuenta con lectores tanto dentro como fuera de la Institución.

Con sus 116 páginas, resulta una revista atractiva y no especialmente cara y lo que por una parte constituye una amenaza, el hecho de contar con una empresa externa para su diseño, impresión, distribución y gestión publicitaria, también ahorra costes a la Guardia Civil y a su equipo de redactores, que procuran fomentar la participación de sus lectores mediante la difusión de unas normas de colaboración predefinidas, concursos y actividades paralelas.

Finalmente, algunas de las oportunidades que los participantes revelan son la multidisciplinariedad de la propia Institución, que con su historia, tamaño, Especialidades y Servicios, participa en diversos ámbitos de la sociedad, en misiones internacionales y colabora con diferentes organismos públicos y privados que ofrecen una fuente inagotable de propuestas y asuntos de interés para los redactores de la revista, cuyo público parece asegurado mientras la Guardia Civil exista. Por otra parte, las posibilidades de desarrollo digital que ofrecen las nuevas aplicaciones web gratuitas, animan a afrontar el futuro con optimismo.

“Tomando en consideración que el análisis DAFO forma parte de la metodología del denominado planeamiento estratégico” (Salazar y Rivero, 2013) en las conclusiones del presente estudio se sugieren algunas líneas de acción que, siendo adoptadas por su equipo de redacción primero y por el resto de la organización también, podrían permitir mejorar no solo el funcionamiento de la *Revista Oficial Guardia Civil* sino recuperar el protagonismo de antaño, como la cabecera oficial que es, así como mejorar la valoración de los efectivos que conforman la Institución y en general, de sus lectores, cuya percepción se analiza en el apartado siguiente.

3.3. LA ENCUESTA. OBSERVACIÓN EXTENSIVA DE LA REALIDAD SOCIAL

De acuerdo con María Lourdes Vinuesa (2005), “la encuesta es un procedimiento estadístico que permite captar la opinión de una sociedad o de un grupo social para

determinar el sentido y la intensidad de las corrientes de opinión mayoritarias. Captan tanto situaciones y hechos como opiniones" (p. 179).

La *Revista Oficial Guardia Civil* realizó en fechas recientes una encuesta entre sus lectores para conocer su grado de satisfacción y ver hasta qué punto se logran alcanzar los objetivos que, como toda revista corporativa, se plantea. En definitiva, instaurar las mejores condiciones para poder medir los diversos temas de preocupación en el entorno de la Guardia Civil y usar los datos concluyentes para llevar a cabo apreciaciones fiables en base a la población de referencia, pudiendo ser esta no solo los miembros de la Institución sino además, el conjunto de ciudadanos que mantienen un vínculo con la Guardia Civil y con esta cabecera institucional.

Siguiendo los planteamientos de Vinuesa (2005), en su confección se evitaron las preguntas demasiado largas, optando por textos cortos, sencillos y de un lenguaje compresible para todos, huyendo de palabras con dobles intenciones o que implicaran prejuicios.

Por lo que se refiere a la presentación del cuestionario, se elaboró una breve introducción desarrollando los objetivos de la encuesta para evitar el rechazo, garantizándose en todo momento la confidencialidad y el anonimato de los participantes y con respecto a su duración, se optó por formular 20 interrogantes cuya contestación no llevara más de dos minutos, siendo esta su presentación final.

3.3.1. Encuesta sobre la *Revista Oficial Guardia Civil*

Esta encuesta de 20 preguntas tiene como objetivo principal medir la relación de la *Revista Oficial Guardia Civil* con su público: entender qué les interesa, saber cuáles son las secciones que más les gustan y qué creen que falta en el contenido de esta publicación. La encuesta diseñada para este fin se puede consultar en el Anexo 2.

En relación a las preguntas, se optó por utilizar preguntas cerradas, facilitando la cumplimentación del cuestionario al ofrecer una serie de posibilidades al entrevistado. Aunque como se observa, las dos últimas (3.5. y 3.6.) son abiertas, dando la opción al entrevistado de responder con sus propias palabras.

Asimismo, se formularon algunas preguntas de control, como la 3.2. o la 3.3., con la finalidad de asegurar el interés y la buena fe de los encuestados. Según su función, se emplearon además preguntas filtro, como la 1.1., y otras marcadas con asterisco como obligatorias. "Estas son las que se realizan previamente a otra pregunta a fin de eliminar a los que no les afecte esta. Si su respuesta es afirmativa, pase a la siguiente pregunta; si es negativa, no continúe" (Vinuesa, 2005).

Tras concretar las metas a alcanzar por la encuesta, planificar y escoger las cuestiones más adecuadas, se procedió a su redacción y programación a través de *Google Forms*, una aplicación de administración de encuestas que se incluye en el conjunto de aplicaciones de Google.

Para ayudar a que la difusión de la encuesta fuese de mayor entidad esta se hizo extensiva a todo tipo de lectores, publicándose a través de las redes sociales propias del Cuerpo: la página oficial de *Facebook* y la cuenta de *Twitter* (@guardiacivil).

Finalmente, conviene aclarar que este estudio es de tipo descriptivo, es decir, versa sobre la representación de un fenómeno que ya ha tenido lugar, además de describir las particularidades de una población determinada. Se define además como transversal y retrospectivo. Transversal porque recoge los datos de una sola vez, en un lapso temporal delimitado y de una población determinada desde el primer momento, y retrospectivo, porque la información obtenida permite observar ciertas tendencias y los hechos evaluables se van produciendo a la vez que dichas tendencias se van revelando. Es decir, durante el tiempo que se llevó a cabo la encuesta y se iban recopilando respuestas, la *Revista Oficial Guardia Civil* no cesó en la publicación de ejemplares sino que ambos hechos se desarrollaron a la vez.

3.3.2. Sobre la participación

Analizando la información obtenida de los 568 registros alcanzados, se puede observar cómo la mayor parte de participantes conocen la publicación porque son miembros del Cuerpo, siendo *Guardias Civiles*, en su mayoría suscritos. El ratio de edad que supuso la mayor cifra de encuestados, en su mayoría hombres, es la que se ubica entre los 40 y 50 años (5,13%). Y de entre todas las provincias españolas, las pertenecientes a Andalucía y a la Comunidad de Madrid destacaron por su mayor índice de participación, suponiendo entre ambas el 39,08% del total de las respuestas recogidas.

3.3.3. Sobre el grado de satisfacción e interés

Con respecto al grado de satisfacción (puntos que fueron valorados por los participantes con valores comprendidos entre 1 y 5, siendo el valor 1 negativo, hasta el 5 de valoración muy positiva), dado el formato, la fiabilidad de la información, la variedad de temas, su calidad y utilidad, la *Revista Oficial Guardia Civil* obtiene una media de 3,7 puntos sobre 5, de lo que se deduce que esta publicación aún conserva cierto interés por parte de la muestra que se tomó.

Atendiendo al apartado de *Comentarios y Sugerencias*, los resultados obtenidos a partir de los ficheros en bruto generados por todos los registros que realizaron la encuesta revelan que existen coincidencias entre los participantes que son suscriptores y aquellos que no lo son.

En este sentido, lo más valorado por los lectores de esta cabecera son los epígrafes *De Interés* y los *Reportajes,* siendo los más mencionados aquellos realizados *Por España* y los relacionados con las *Operaciones* y *Operativos* puestos en marcha por la Guardia Civil en el ejercicio de sus funciones.

4. CONCLUSIONES

Con sus luces y sombras, el devenir de la Guardia Civil transcurre en paralelo al de la sociedad a la que sirve. Con la llegada de la democracia inicia un proceso de actualización que, en lo que a comunicación se refiere, experimenta un importante desarrollo con la creación de su Oficina de Relaciones Informativas y Sociales (ORIS) y las Oficinas Periféricas de Comunicación (OPC) después.

La Institución comprende entonces las bondades de comunicarse con el mundo exterior y el papel determinante de los medios de comunicación. A nivel interno, en cambio, la comunicación corporativa se ha dado en la Guardia Civil desde su nacimiento. A finales del siglo XIX, un ejemplo de esta afirmación se encuentra en la propia cadena de mando, inherente a su naturaleza militar, o en la *Cartilla del Guardia Civil*, un libro pequeño pero grande en valores que establece en 35 sencillos artículos, algunos aún vigentes, el modelo de cómo debía ser un guardia civil, su conducta y su manera de enfrentarse al día a día.

En estos momentos, gracias a las oportunidades que brindan las nuevas tecnologías, la Institución cuenta además con su propia intranet y varias cuentas de correo electrónico, entre otros canales de comunicación interna. Y de cara al exterior, experimenta un apogeo tras desarrollar su página web www.guardiacivil.es y poner en marcha diferentes cuentas o perfiles oficiales en redes sociales.

De todo ello, se deduce que la forma en que se trabaja la comunicación a día de hoy en la Guaria Civil resulta muy parecida a la que se da en otras organizaciones semejantes en cuanto a su tamaño y estructura.

Al igual que el Cuerpo, la publicación oficial de la Guardia Civil también ha experimentado cambios en su desarrollo a lo largo de todos estos años. En estas páginas, se observa cómo lo que comienza siendo una revista realizada por guardias civiles para guardias civiles y sus familias, poco a poco se va profesionalizando y adoptando parámetros cada vez más periodísticos. En cambio, pese a la asunción de estos nuevos patrones, con los que se ha conseguido una mejora en el diseño y en el tratamiento de la información (más actual, especializada y semejante al de otras revistas corporativas) se da la paradoja de haber sufrido una cierta pérdida de credibilidad pues, para muchos miembros de la Institución, la publicación se ha alejado de la figura del guardia para convertirse en una especie de escaparate o instrumento al servicio de la alta dirección.

Pero esta creencia, ¿se ajusta a la realidad? Si tomamos en cuenta los resultados del análisis realizado a los artículos publicados desde febrero de 2015 hasta agosto de 2019 (55 números) se podría pensar que sí, pero con matices.

El análisis del contenido efectuado a la publicación demuestra que, si bien el número de páginas dedicado a la difusión de reportajes de carácter institucional es ligeramente superior al resto, estos apenas ocupan la quinta parte de los contenidos del bloque de reportajes, liderado por Otros (9,8 páginas) cuya temática: libros, deportes, técnica profesional o jurisprudencia, entre un largo etcétera, resulta diversa y no parece responder a una línea editorial uniforme y homogénea.

Esta circunstancia incide en dos percepciones por parte de los lectores. En verdad da la impresión de que los reportajes sobre actos institucionales o aquellos en los que la alta dirección tiene un protagonismo destacado parecen ser mayoritarios cuando no es así, y por otro lado, tal y como se desprende de la encuesta realizada en esta investigación, se echan en falta más artículos sobre “determinados temas en relación a la normativa interna del Cuerpo, la legislación española, asuntos relacionados con la UE y los entornos digitales” cuando también se tratan, no solo en la sección de reportajes, sino en el bloque de secciones fijas y en el de noticias, donde las informaciones De Interés, tanto profesional como personal, ocupan casi 7 páginas de media al mes.

Pese a todo, su condición de revista oficial, sigue pesando en la percepción que los lectores tienen de la cabecera, que "obtiene una media de 3,7 puntos sobre 5" sobre el grado de satisfacción con respecto al "formato, la fiabilidad de la información, la variedad de temas, su calidad y utilidad" lo que, si por un lado sugiere un grado de satisfacción aceptable por parte de la muestra que se tomó, por otro obliga a seguir mejorando.

La *Revista Oficial Guardia Civil*, ha dejado de ser el medio exclusivo por el que la Institución se comunica con sus públicos. Mientras en décadas pasadas se consideraba el canal al que todo guardia civil debía estar suscrito, en la actualidad convive con nuevas formas de comunicación apoyadas en la tecnología digital que, si bien permiten llegar a muchas personas de forma instantánea y con poco esfuerzo, no alcanzan a profundizar en los temas de la forma en que lo hace esta cabecera. Por lo que, si por una parte son imparables y aportan múltiples beneficios, no deberían supeditar al dictado de la moda la estrategia comunicativa de una organización.

La *Revista Oficial Guardia Civil*, al formar parte de la Institución que la sustenta, presenta entre sus fortalezas la tenencia de un equipo de redacción bien formado, polifacético, especializado y con experiencia, tal y como se desprende de la matriz DAFO diseñada en este estudio. Cuenta además con una red de colaboradores y corresponsalías (OPC) consolidada pero, en contra, dicha matriz pone de manifiesto debilidades y amenazas que perjudican su normal funcionamiento así como la propia supervivencia de la publicación a medio o largo plazo.

Si como afirma María Arroyo, este tipo de revistas corporativas suelen ser "de difusión gratuita y periodicidad mensual, que se distribuyen por correo a sus empleados, en la propia empresa o en lugares frecuentados por sus usuarios" (2014) y si como aconseja Fernando Martín, en cuanto al número de páginas, lo normal es "que no sean demasiadas, entre las 32 y las 48" (2003) probablemente se deben explorar vías alternativas que permitan realizar la publicación a coste cero para sus lectores.

Aunque por tamaño y multidisciplinariedad la Institución da para mucho, si opta por mantener el formato papel se podría plantear reducir el número de páginas y la tirada, ahorrando en costes de impresión y distribución. Así, en vez de enviar la revista a los suscriptores, puede hacer una tirada que llegue a las unidades, donde todos puedan leerla.

También se puede plantear el desarrollo de una web propia, aprovechando las posibilidades gratuitas que ofrece el entorno digital.

Como la publicación oficial que es, debe aprovechar la formación y experiencia, no solo de sus redactores, sino del resto de efectivos de la Institución, para recuperar su posición predominante.

La aparición de nuevas cabeceras particulares, de asociaciones reguladas y colectivos afines, suponen una amenaza en cuanto a que son revistas cuya temática gira en torno a la Guardia Civil (en cierto modo podrían ser consideradas como la competencia) y la información que publican no tiene necesariamente que coincidir con la que a la Institución, como tal, le interesa difundir, es más, en ocasiones puede resultar contraria a sus propios intereses. Sin embargo, también resultan ser una gran oportunidad, al ofrecer otros puntos de vista que la revista oficial puede adoptar como suyos si consigue hacer partícipes a estos grupos de interés y amplía a su vez, su red de colaboradores a otras administraciones y organismos públicos relacionados.

Así las cosas, se deduce que la *Revista Oficial Guardia Civil* aún mantiene interés entre sus lectores pero debe superar algunas trabas. Unas inherentes al funcionamiento de la Institución a la que pertenece, otras (la mayoría) adoptando medidas encaminadas a dar a conocer aún más la publicación entre sus potenciales lectores, adaptarla a los nuevos tiempos y fomentando la participación entre ellos para recuperar su lugar como cabecera de referencia a nivel corporativo.

5. ANEXOS

5.1. ANEXO 1

Cuestionario realizado para la elaboración de la Matriz DAFO

1. ¿Desde su punto de vista, como lector, comente a grandes rasgos qué le parece la *Revista Oficial Guardia Civil*?
2. De los contenidos que se publican, ¿cuáles considera que son de mayor interés y cuáles desecharía?
3. ¿Qué contenidos echa en falta?
4. ¿Considera que cumple los objetivos de una publicación interna (de guardias civiles para guardias civiles), de una publicación externa (con contenidos dirigidos al público externo) o ambas cosas?
5. En cuanto a los temas tratados, ¿cree que responden a sus intereses como lector? Por favor, tanto en caso afirmativo como negativo, explique brevemente el porqué.
6. ¿Ve una homogeneidad, una continuidad o una coherencia en los temas que trata o considera que son aleatorios y que no responden a una agenda o a un plan preconcebido?
7. De la revista, como publicación, ¿qué fortalezas destacaría?
8. ¿Qué debilidades?
9. ¿Qué amenazas?
10. ¿Qué oportunidades?
11. ¿Considera justo su precio (2€/ejemplar)?
12. ¿Piensa que podría interesar o que sería factible su venta al público (en kioscos por ejemplo) como algo positivo para la Institución?
13. ¿Reduciría el número de páginas o su periodicidad a la mitad si fuera gratuita para usted?
14. Y por último, ¿qué opina de la posibilidad de renunciar al papel en favor de una publicación online gratuita?
15. Si lo desea puede añadir algún comentario u observación que crea oportuno porque no se ha hecho referencia a él en este cuestionario.

5.2. ANEXO 2

Encuesta sobre la *Revista Oficial Guardia Civil*

Ayúdenos a mejorar

Esta encuesta de 20 preguntas tiene como objetivo principal medir la relación de la *Revista Oficial Guardia Civil* con su público: entender qué les interesa, saber cuáles son las secciones que más les gustan y qué creen que falta en el contenido de esta publicación.

Agradecemos su participación ya que su opinión es muy importante para nosotros y cumplimentarla solo le llevará unos minutos.

1. Perfil de la persona participante

1.1 ¿Conoce la *Revista Oficial Guardia Civil*? *

- Sí
- No

1.2. En caso afirmativo, ¿por qué la conoce?

- Por un familiar
- Por un amigo
- Por mi trabajo
- Otros

1.3 ¿Es usted suscriptor? *

- Sí
- No

1.4 ¿Es guardia civil? *

- Sí
- No

1.5 En caso afirmativo, ¿a qué escala pertenece?

- Cabos y Guardias
- Suboficiales
- Oficiales
- Oficiales Generales

1.6 De ser guardia civil ¿Qué empleo tiene?

- Desplegable con todos los empleos desde guardia civil a teniente general

1.7 Edad *

- Desplegable con edades por categorías, desde menores de 18 a mayores de 60 años

1.8 Sexo *

- Hombre
- Mujer

1.9 Reside en *

- Desplegable con todas las provincias españolas y un apartado “Otros” para residentes en el extranjero

2. Valoración de la satisfacción

Sus respuestas serán para un estudio a elaborar por la redacción. A continuación le pedimos que marque el grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones, teniendo en cuenta la siguiente escala:

1. Totalmente en desacuerdo.
2. En desacuerdo.
3. Ni acuerdo ni desacuerdo.
4. De acuerdo.
5. Totalmente de acuerdo.

2.1 El formato de la revista es agradable, cómodo y me resulta atractivo

2.2 La información ofrecida en la revista es fiable y se elabora cuidadosamente

2.3 La información en conjunto de las distintas secciones me resulta útil

2.4 La variedad de los temas tratados hace que el interés se mantenga en cada número

2.5 En general, la calidad de la revista me resulta satisfactoria

3. Comentarios y sugerencias

3.1 ¿Qué sección valora más?

- En Portada
- Editorial
- Fotonoticias
- Con Lupa
- De Interés

- Consultorio
- Disposiciones
- Entrevista
- Reportajes
- La Garita

3.2 ¿Qué tipo de reportajes prefiere?

- Desplegable

3.3 ¿Qué destaca de La Garita? (marque solo si conoce la revista)

- Desplegable

3.4 ¿Qué sección suprimiría? (marque solo si conoce la revista)

- En Portada
- Editorial
- Fotonoticias
- Con Lupa
- De Interés
- Consultorio
- Disposiciones
- Entrevista
- Reportajes
- La Garita

3.5 ¿Qué contenidos le gustaría encontrar y no aparecen? (Desarrollo)

3.6 Por favor, si lo desea añada cualquier sugerencia o comentario en relación a las áreas tratadas anteriormente que estime oportuno (Desarrollo)

Muchas gracias por su colaboración

Los datos obtenidos se tendrán en cuenta en la realización de un estudio más detallado con el fin de mejorar el formato, los contenidos y la difusión de la *Revista Oficial Guardia Civil*.

6. BIBLIOGRAFÍA

Almansa, A. (2005). Relaciones Públicas y gabinetes de comunicación. *Anàlisi. Quaderns de Comunicació y Cultura*, 117-132.

Arana Requena, O., Panera Mendieta, F. (2002). La comunicación interna: una respuesta a los retos de gestión de organizaciones del siglo XXI. *II Conferencia de Ingeniería de Organización*, (págs. 321-328).

Arana Requena, O., Panera Mendieta, F. (2006). La comunicación interna más allá de un diálogo entre la organización y las personas. *X Congreso de Ingeniería de Organización.*

Arroyo Cabello, M. (2014). Revistas corporativas: herramienta de comunicación en las organizaciones. Análisis de la revista Paisajes de Renfe. *Zer: Revista de Estudios de Comunicación*, 213-228.

Cebrián, M. (2012). *Periodismo empresarial e institucional.* Sevilla: Comunicación Social.

Córdoba Quintana, P. (2016). *La Guardia Civil. Defensa de la ley y servicio a España.* Valencia: Tirant Humanidades.

Fernández Camacho, C. (2011). Potenciar los activos intangibles en el capital humano, innovando el plan estratégico de comunicación interna. *III Congreso Internacional Asociación Española de Investigación de la Comunicación.*

Goodstein, L., Nolan, T., Pfeiffer, W. (2001). *Planeación estratégica aplicada.* Colombia: Mc Graw-Hill Interamericana, S. A.

Guardia Civil. (2019). Obtenido de http://www.guardiacivil.es/es/

Guardia Civil. Manual de Comunicación. (2015). Madrid: Secretaría General Técnica del Ministerio del Interior.

Guillén Ojeda, G., Espinosa Velázquez, S. (2014). En busca del desenredos de la comunicación internacional. *Razón y Palabra: Primera Revista Electrónica en Iberoamérica Especializada en Comunicación*.

Hemeroteca Digital . (2019). Obtenido de Biblioteca Nacional de España: http://www.bne.es/Catalogos/HemerotecaDigital/

Laffite Santiesteban, M. (2013). *Manual de comunicación interna de Cubatur.*

López Corral, M. (2009). *La Guardia Civil.* Madrid: La esfera de los libros.

Martín Martín, F. (2013). *Comunicación empresarial e institucional.* Madrid: Universitas / Asociación de la Prensa.

Martín Martín, F. (2018). Revista informativa de empresa o institución. *Cuadernos de documentación multimedia*, 313-319.

Niño-Benavides, T., Cortés Cortés, M. (2018). Comunicación estratégica y Responsabilidad Social Empresarial, escenarios y potencialidades en creación de capital social: una revisión de la literatura. *Revista Prisma Social*, 127-158.

Oyarvide Ramírez, H., Reyes-Sarria, E., Montaño Colorado, M. (2017). La comunicación interna como herramienta indispensable de la administración de empresas. *Dominio de las Ciencias*, 296-309.

Peña Ferreiro, C. (2011). Manual de Gestión de la Comunicación. *Trabajo de Diploma*.

Rojas Lobo, P. (2011). La comunicación interna: una herramienta para generar pertenencia y aumentar la productividad en las organizaciones. *Revista Nacional de Administración*, 101-128.

Rubalcaba, A. (2011). *Plan de Relaciones Públicas 2012. Grupo empresarial PALCO. Tesis en opción al grado de Máster.* La Habana: Facultad de Comunicación, Universidad de La Habana.

Salazar Morales, T., Rivero Ceballos, J. (2013). Debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades en el INCES penitenciario región Los Andes venezolanos 2011. *Visión General*, 295-414.

Sánchez Hernández, M., Miranda González, J. (2009). Es la hora del marketing interno. *Revista académica de marketing aplicado*, 37-53.

Seguridad, I. (1999). Técnicas de comunicación. Madrid: Dirección General de la Guardia Civil.

Senge, P. (1990). *The fifth discipline.* Nueva York: Doubleday.

Silva, L. (2017). *Sereno en el peligro.* Madrid: EDAF.

Sotelo, C. (2004). *Historia de la gestión de la comunicación en las organizaciones.* Barcelona: Ariel.

Túñez, M. (2012). *La gestión de la comunicación en las organizaciones.* Zamora: Comunicación Social.

Vinuesa Tejero, M. (2005). La encuesta. Observación extensiva de la realidad social. *Investigar en comunicación: guía práctica de métodos y técnicas de investigación social en comunicación*, 177-206.

Fecha de recepción: 29/11/2019. Fecha de aceptación: 19/12/2019