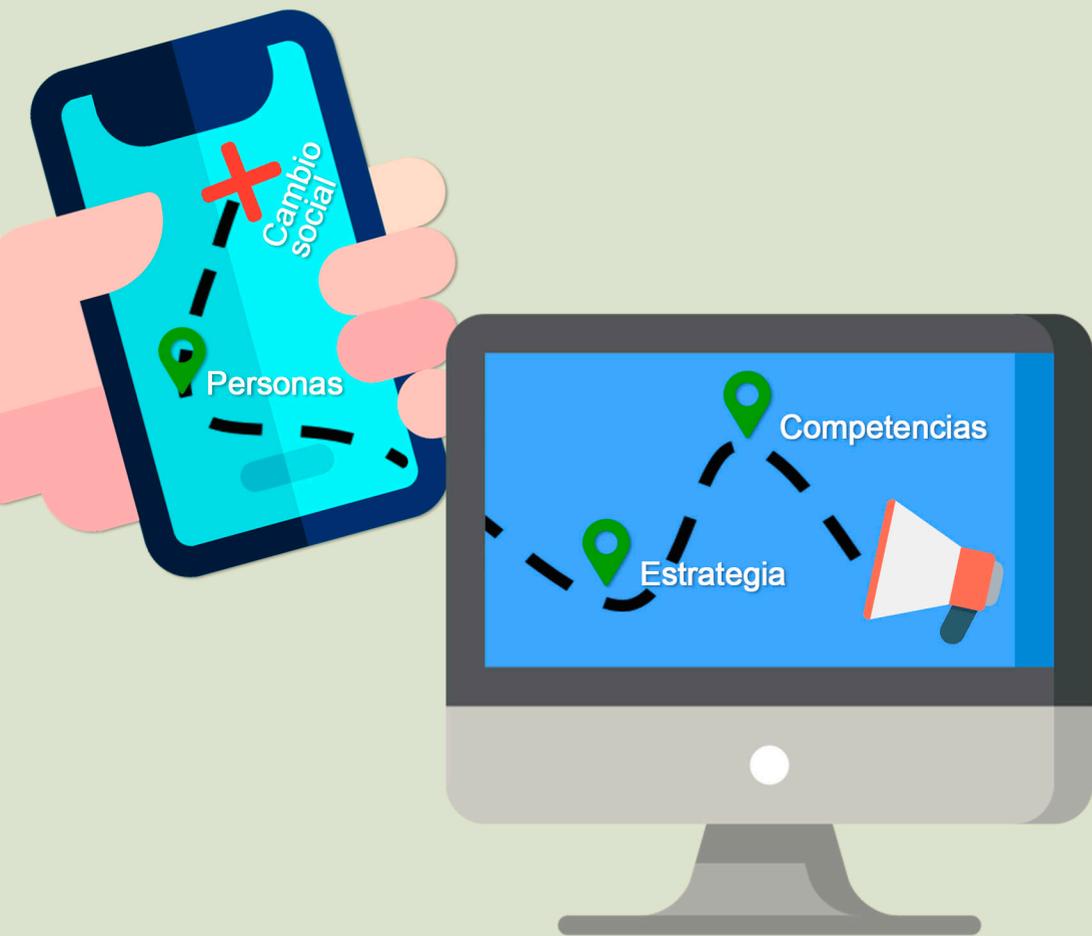


# LA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES SOCIALES:

El plan de comunicación en las asociaciones  
de mediano y pequeño tamaño



# LA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES SOCIALES:

## EL PLAN DE COMUNICACIÓN EN LAS ASOCIACIONES DE MEDIANO Y PEQUEÑO TAMAÑO

Autor: Adrian Aguayo Llanos

 [@adripain](https://twitter.com/adripain)

*La estrategia de comunicación en las organizaciones sociales. El Plan de comunicación en las asociaciones de pequeño y mediano tamaño* by Adrián Aguayo Llanos is licensed under a Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional License.



## INDICE

<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>4</b>
Comunicación instrumental vs comunicación para la transformación social.....	8
Las TIC, nuevo agente de socialización .....	15
La importancia de la estrategia en los procesos de comunicación de las asociaciones .....	20
<b>DESARROLLAR LA COMPETENCIA MEDIÁTICA EN LAS ORGANIZACIONES SOCIALES .....</b>	<b>24</b>
<b>EL ENFOQUE DE LA COMUNICACIÓN PARA EL CAMBIO SOCIAL Y LA COMUNICACIÓN PARA EL DESARROLLO COMO REFERENTES .....</b>	<b>39</b>
La comunicación para el cambio social.....	41
Comunicación para el Desarrollo.....	47
Comunicación y buen vivir .....	53
<b>INVESTIGACIÓN: LA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN EN LAS ASOCIACIONES.....</b>	<b>57</b>
Objeto y preguntas de investigación .....	57
Objetivos de la investigación .....	65
Metodología de la investigación .....	66
Análisis y resultados de la investigación .....	69
<b>LA ELABORACIÓN DEL PLAN DE COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES SOCIALES .....</b>	<b>107</b>
¿Qué es un plan de comunicación? .....	108

¿Qué apartados debe recoger un plan de comunicación? ...	110
La importancia de implicar a la organización en la elaboración de un plan de comunicación .....	116
<b>SINCLUSIONES .....</b>	<b>119</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>130</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>140</b>
Anexo I: Cuestionario cuantitativo .....	140
Anexo II: Entrevistas a expertos.....	149

# INTRODUCCIÓN

---

En mi experiencia durante más de 12 años como formador en materia de comunicación digital especializada en el ámbito del tercer sector, he podido comprobar como existen, de forma generalizada, algunos problemas comunes relacionados con la comunicación en muchas de las asociaciones y organizaciones sociales de pequeño y mediano tamaño. Muchos de estos problemas comparten la misma raíz, la ausencia de una estrategia de comunicación. O, más concretamente, **la ausencia de un plan de comunicación que articule dicha estrategia.**

Algunos de los motivos más comúnmente repetidos que dificultan elaborar un plan de comunicación tienen que ver con la falta de tiempo para las tareas estratégicas de comunicación (o la mezcla con otras tareas que siempre son más urgentes), la ausencia de recursos, la falta de conocimientos y/o personal especializado o la escasa implicación por parte del resto de la organización.

Al mismo tiempo, la comunicación que se realiza de forma generalizada por parte de muchas organizaciones sociales, se fundamenta principalmente en una **comunicación instrumental basada en la mera expresión y la difusión de información, productos y/o servicios o actividades.** Sin embargo, en la actual sociedad de la información, **los procesos de comunicación suponen importantes contextos de socialización**, por lo que las organizaciones de acción social también tienen la responsabilidad de llevar a cabo una comunicación que facilite la participación ciudadana, la sensibilización y constituya una herramienta para el cambio social. Como se defiende en el estudio *La transformación digital en las ONG*<sup>1</sup>, **se trata de hacer de**

---

<sup>1</sup> Caralt, E., Carreras, I., Sureda, M. (Instituto de Innovación Social-ESADE) (2017): *La transformación digital en las ONG. Conceptos, soluciones y casos*

## **la comunicación una herramienta más al servicio de los objetivos de transformación social de las organizaciones no lucrativas:**

*La tecnología debe ser una herramienta útil para centrarse en cómo alcanzamos la misión mediante la creación de experiencias diferenciales. En el corazón de la transformación digital está la oportunidad de encontrar nuevas maneras de relacionarse, de establecer un diálogo fluido con todos los que participan para alcanzar los objetivos sociales de la organización y de ofrecer nuevos enfoques a los problemas que queremos solucionar (Caralt, Carreras y Sureda, 2017, p. 10).*

Es importante para las entidades sociales **facilitar espacios y procesos de reflexión sobre la comunicación por múltiples motivos:**

- **Es imposible no comunicar.** Por lo que para actuar de forma coherente con la misión de las organizaciones es necesario ser conscientes de la comunicación que se quiere ejercer y con qué objetivos. Como nos cuentan los expertos en asociacionismo y participación Lita Gómez Terrón y Antonio Moreno:

*[...] lo más interesante es cuando nos damos cuenta de que es imposible no comunicar. Siempre decimos, contamos, transmitimos algo, con la voz o con el silencio, con la acción o con la pasividad, con la presencia o con la ausencia, con el empuje o con la inercia. Y en nuestro interés porque los y las demás se comuniquen, nos olvidamos de que siempre comunicamos, de que también estamos ahí, de que*

*nuestras intenciones, sentimientos, prejuicios, miedos, nuestros deseos, sexualidad, roles, identidad, cultura... todo lo que somos está empapando nuestra relación con las demás personas y la está llenando o vaciando, enriqueciendo o empobreciendo, generando posibilidades o creando dificultades* (Gómez Terrón y Moreno, 2010, p. 5)<sup>2</sup>.

- **Toda comunicación es un acto grupal.** Podemos asegurar, al igual que establece el educador Mario Kaplún al hablar de la educación, que la comunicación siempre implica a otras personas: *[...]no es una educación individual, sino siempre grupal, comunitaria: «nadie se educa solo», sino a través de la experiencia compartida, de la interrelación con los demás* (Kaplún, 1998, pp. 52-53). Este ámbito grupal es propio de la estructura y forma de actuar de las organizaciones sociales, por lo que la comunicación realizada desde las entidades sociales no debe quedar relegada a una función unipersonal y desconectada del resto de la estructura de las organizaciones
- **La comunicación de las organizaciones sociales debe estar al servicio de la propia entidad y ser coherente con los objetivos de transformación social.** Desde este punto de vista, la comunicación de las organizaciones sociales debe exceder su función instrumental de mera difusión de actividades, noticias, servicios, eventos, actividades, productos... Sino que también debe fomentar la participación y la formación y/o sensibilización ciudadana.

---

<sup>2</sup> Gómez Terrón, L. y Moreno, A. (2010): Comunicación asociativa. CRAC. [www.redasociativa.org/crac/descargas/cuadernillos](http://www.redasociativa.org/crac/descargas/cuadernillos).

Desde mi experiencia como formador en materia de comunicación en Internet con ONG asociaciones de diverso tipo, también he podido comprobar como **existe, a menudo, una obsesión y unas expectativas exageradas en conocer herramientas tecnológicas** para tener el mayor impacto comunicativo. Se busca descubrir qué herramienta nos dará los mejores resultados, con el menor esfuerzo posible y sin necesidad de conocimientos especializados. Lo siento, no existen este tipo de herramientas (o, al menos, yo no la conozco). Cada organización, las personas que las integran, los públicos objetivos, los mensajes... son diferentes y no hay recetas mágicas (ni ingredientes que gusten a tod@s).

Además, la realidad es que, sin una estrategia de comunicación, cualquier herramienta nueva que tengamos que incorporar a la gestión de nuestra comunicación corre el riesgo de **generarnos nuevas necesidades en lugar de satisfacernos las que teníamos previamente**. Esto también lo afirman algunos autores como Amador Iranzo y Alessandra Farné que, en su análisis a una muestra de ONG catalanas, nos recuerdan que *la tecnología, por sí misma, no resuelve ningún problema (e incluso puede crear o agravar los ya existentes) si antes no ha habido un debate sobre cómo y para qué utilizarla* (Iranzo y Farné, 2014)<sup>3</sup>. Esta visión crítica de las herramientas es igualmente compartida por algunos expert@s en comunicación especializada en ONG como Arancha Cejudo: *En mi opinión, frecuentemente buscamos las respuestas en las herramientas y no en las personas que componen, o que quieren ser parte de, nuestras organizaciones* (Cejudo, en Coordinadora de ONG para el Desarrollo, 2012).

---

<sup>3</sup> Iranzo, A. y Farné, A. (2014): Herramientas de comunicación para el tercer sector: El uso de las redes sociales por parte de las ONGD catalanas. *COMMONS - Revista de Comunicación y Ciudadanía Digital*, volumen 3, número 2. Diciembre 2014.

Actualmente, las Tecnologías de la Información y la Comunicación (en adelante TIC) son una de las principales responsables del cambio social que algunos autores definen bajo el concepto de *Tercera Revolución Industrial* o *Revolución Científica y Tecnológica* (Rifkin, 2013), consecuencia de la *Sociedad de la Información*, y que influye de forma determinante en el plano social, cultural y económico del mundo.

Diversos autores (Gutiérrez, 1973 y 1975; Porcher, 1974; Vallet, 1977; Aparici y García Matilla, 1987 y 2008; Masterman, 1993; McQuail, 1999; y Ferrés, 2008 y 2014, entre otros), han estudiado la comunicación en la sociedad; su grado de influencia en la conformación de identidades colectivas, de imaginarios sociales, de esquemas de interpretación del mundo; su poder para favorecer estados de opinión así como para reforzar determinadas ideologías, deseos y valores; y han indicado la **necesidad de impulsar la participación ciudadana en la producción mediática con el objetivo de favorecer el conocimiento de las estructuras y de los lenguajes de los medios de comunicación**. Otros autores también aseguran que Internet no sólo ha modificado como se comunican y relacionan las personas, sino que *se ha convertido en un escaparate de culturas, en un entorno de interacción, en un espacio complementario o alternativo donde relacionarse* (Gutiérrez Martín, 2003)<sup>4</sup>. **Ningún sector es ajeno a esta revolución tecnológica y, por tanto, el tercer sector tampoco se ha quedado al margen.**

## Comunicación instrumental vs comunicación para la transformación social

La comunicación es un acto intrínseco al ser humano y a sus formas organizativas complejas. Al mismo tiempo, la

---

<sup>4</sup> Gutiérrez Martín, A. (2003): *Alfabetización digital. Algo más que ratones y teclas*. Barcelona: Editorial Gedisa.

**comunicación es una dimensión transversal a todos los procesos que ocurren en cualquier organización civil.** Para crear una organización es necesario comunicarse y, por otro lado, para mantener y gestionar la organización también es imprescindible comunicar.

Hablando de la comunicación que puede realizar la sociedad civil organizada a través de colectivos, sindicatos, asociaciones, ONG... esta comunicación no sólo supone un medio para la expresión y la gestión interna, sino también puede ser (de forma planificada) una **herramienta para la acción y la transformación social.**

En el contexto actual, Internet permite a estas organizaciones **nuevas oportunidades comunicativas y nuevos contextos de acción y organización.** Así lo aseguran autores como Andreu Casero-Ripollés: *Internet abre nuevas oportunidades y escenarios, aunque también comporta riesgos, para que los movimientos sociales desarrollen nuevos repertorios de acción tanto en el ámbito de la organización y la movilización como, especialmente, en el de la comunicación* (Casero-Ripollés, 2015)<sup>5</sup>.

Las organizaciones sociales como asociaciones y ONG, con la finalidad de conseguir sus objetivos de transformación social, se enfrentan al **reto permanente de comunicar en una realidad cambiante y en constante evolución.** En este sentido, la reflexión alrededor de la comunicación que realizan estas organizaciones, está necesariamente relacionada con los procesos de gestión, la consecución de sus objetivos, la propia evolución de las organizaciones, o la evolución de las tendencias comunicativas en la sociedad en general. Lo que lleva irremediabilmente a la

---

<sup>5</sup> Casero-Ripollés, A. (2015). Estrategias y prácticas comunicativas del activismo político en las redes sociales en España. *Historia y Comunicación Social*. Vol 20, número 2, páginas 535-550.

**necesidad de pensar y definir una estrategia de comunicación coherente y eficaz** con todo ello.

Mientras que los avances y la evolución constante de la sociedad de la información están suponiendo grandes retos para la sociedad civil, es posible que **muchas de estas organizaciones se hayan incorporado de una forma lenta y sin una planificación previa al uso de las TIC para un uso crítico y con todo su potencial transformador**. Algunos de los principales motivos más repetidos hacen referencia a la falta de conocimientos o de perfiles especializados, necesidad de mayor recursos, falta de participación o de implicación de otras personas dentro de la organización o la ausencia de tiempo para tareas de comunicación (ya que es común que las personas y equipos de las entidades de mediano y pequeño tamaño compatibilicen las tareas de gestión y administración de la entidad con otras tareas de intervención y comunicación). Tal y como se argumenta en el estudio *La transformación digital en las ONG*:

*El sector social y sus entidades no pueden mantenerse ajenos a esta revolución (haciendo referencia a la evolución de la sociedad a partir del uso de las TIC). El cambio afecta por igual a las empresas y a las ONG, y no cabe duda de que las que no sepan adaptarse y aprovechar todo lo que ofrecen las nuevas tecnologías no tendrán la seguridad de poder seguir desarrollando sus objetivos con total efectividad. Es así de sencillo: para sobrevivir como organización va a ser necesario plantearse un cambio profundo que transformará las operaciones y podría incluso conllevar el replanteamiento de la estrategia de la entidad (Caralt, Carreras y Sureda, 2017, p. 9).*

Sin embargo, ya hemos comentado que es imposible no comunicar y estas entidades ya realizan acciones de comunicación, pero se trata fundamentalmente de una

**comunicación instrumental basada en la mera difusión de información** que, a menudo, resulta poco eficaz. Aunque se usan canales y herramientas 2.0 propios de la actualidad, la lógica mayoritaria se basa en una comunicación unidireccional propia de los medios tradicionales masivos a los que estas no han tenido acceso. **Se hace comunicación 1.0 a través de canales 2.0** por su gratuidad o bajo coste y, al mismo tiempo, su potencial capacidad de difusión. Sin embargo, como nos recuerda José Candón Mena hablando de los movimientos sociales como el 15M y #Yosoy132, el uso de la comunicación digital por parte de las organizaciones sociales se deberá diferenciar del papel de los medios de comunicación tradicionales:

*El uso de la Red en estos movimientos vendrá de la mano de una fuerte crítica al papel de los medios de comunicación tradicionales en el escenario político contemporáneo. Las aspiraciones de democratización de los medios serán parte de una reivindicación más general de democratización de la sociedad, manifestando una crítica de fondo al modelo democrático y a la deriva autoritaria del estado y las organizaciones tradicionales de participación política (Candón Mena, 2013)<sup>6</sup>.*

El educador Mario Kaplún, aplicando al ámbito de la comunicación las ideas educativas de Paulo Freire, acuñó el término *comunicación bancaria* para criticar el modelo tradicional de comunicación donde el emisor deposita informaciones en la mente del receptor: *Así como existe una educación bancaria, existe*

---

<sup>6</sup> Candón Mena, J. (2013). Movimientos Por La Democratización De La Comunicación: Los Casos Del 15-M Y #Yosoy132. *Razón Y Palabra*, 17(1\_82), 370-386. Recuperado de [www.revistarazonypalabra.org/index.php/ryp/article/view/645](http://www.revistarazonypalabra.org/index.php/ryp/article/view/645) el 19/03/2020.

*una comunicación bancaria* (Kaplún, 1998)<sup>7</sup>. Este es el modelo de comunicación unidireccional que estamos criticando, más próximo a un monólogo que a una conversación. Igualmente, Kaplún, menciona cómo **los medios audiovisuales han podido reforzar la pedagogía tradicional cambiando la forma, en apariencia, para no cambiar el fondo:**

*La educación bancaria tradicional sintió la necesidad de «modernizarse» e introdujo los llamados «apoyos audiovisuales»: diapositivas, películas, vídeos... Incluso se habla de una «pedagogía audiovisual». Pero con eso la educación en sí en realidad no cambió nada. Al contrario: se hizo aún más rígida y autoritaria. Frente a un vídeo, ya el educando ni siquiera tiene con quién hablar. Ya se le da todo hecho, toda la enseñanza digerida. Los medios audiovisuales en la educación tradicional se usan solamente como refuerzos para la transmisión de los contenidos (Kaplún, 1998, p. 27).*

Es posible, que con los canales 2.0 actuales, se aparente una modernización de la comunicación de las organizaciones pero que, haciendo una lectura más crítica, no se haya planificado un cambio de comunicación más abierto y coherente con los objetivos de transformación social de las organizaciones sociales.

Otros expertos en comunicación en ámbito de las ONG como Pablo Navajo, aseguran que el paradigma comunicativo ha evolucionado de acciones comunicativas en una sola dirección, hacia una comunicación más parecida a una conversación desde la horizontalidad, donde lo importante es la calidad de las propuestas:

*Hasta ahora, las ONG desarrollaban acciones comunicativas en una sola dirección, esto ya no es posible. Ahora estamos*

---

<sup>7</sup> Kaplún, M (1998): *Una pedagogía de la comunicación*. Madrid. Ediciones de la Torre.

*hablando de unirnos a una conversación, donde probablemente somos uno más, donde no tenemos el control y probablemente ni siquiera fue iniciada por nosotros/as. La Web 2.0, las redes sociales, no son un espacio donde lanzar consignas, mensajes, información. Es un espacio de interacción, diálogo, escucha, debate. Donde el rango no importa, sino la calidad de lo que se propone. Todas las ideas compiten en igualdad de condiciones (en teoría) [...] Algunas organizaciones creen participar en las redes sociales, porque lanzan múltiples mensajes pidiendo la colaboración de los ciudadanos, buscando apoyos, difundiendo lo que quieren hacer, explicando situaciones de vulnerabilidad, difundiendo sus logros..., eso está bien, pero ni una interacción, ni un diálogo, ni un mensaje cercano. Utilizan internet como un canal unidireccional (Navajo, en Coordinadora de ONG para el Desarrollo, 2012).*

Como asegura Victor Marí Sáez, **las organizaciones al comunicar, quieran o no, tienen una responsabilidad ética** porque están asumiendo funciones informativas y comunicativas que van más allá de la mera difusión de mensajes:

*Cuando una de estas organizaciones asume tareas informativas y comunicativas está haciendo algo mucho más complejo y profundo que la simple transmisión de mensajes: está realizando una tarea cultural. ¿De qué modo?:*

- *Mediante la propuesta de nuevos marcos desde los que comprender y dar sentido a la realidad.*
- *Con la sugerencia de nuevos modos de relación y de interacción (entre unos sujetos y otros, entre el sujeto y la realidad y entre el sujeto y sí mismo).*
- *Creando el caldo de cultivo que, desde una instancia pre-política, sirva de cimiento para nuevos proyectos emancipadores*

(Mari Sáez, 2011, p. 153)<sup>8</sup>.

No obstante, sin una estrategia previa que relacione unos objetivos de comunicación coherentes con la misión de las organizaciones, así como con los canales y acciones de comunicación más eficaces y coherentes, resultará difícil construir campañas impactantes en la actual sociedad de la información, donde abunda la saturación de mensajes y estímulos informacionales.

Pero, además, el uso de las TIC no supone sólo una suma de herramientas y/o canales, sino que crean entornos complejos de relación y socialización personal. El reto para las organizaciones sociales, no es sólo la creación y difusión de mensajes, productos o servicios con un mayor impacto; sino también y, sobre todo, **facilitar procesos de comunicación que fomenten la participación ciudadana, la sensibilización y educación en valores** y, en definitiva, supongan un medio para la transformación social.

Para cumplir con ese objetivo de transformación social, a través de la comunicación que realizan las organizaciones sociales, no basta con usar los medios y canales propios de Internet 2.0. Es necesaria esa labor de planificación sistematización estratégica. Así lo aseguran expertos como el responsable de Internet y Redes Sociales de Save the Children, Daniel González:

*Conviene no engañarse y caer en la tentación de creer que con abrir unos blogs y tener página en Facebook nos garantiza un éxito sin precedentes. Para aprovechar el potencial que nos ofrecen los medios sociales debemos ser tan metódicos como siempre. Debemos empezar por definir nuestros objetivos,*

---

<sup>8</sup> Marí Sáez, V. (2011): *Comunicar para transformar, transformar para comunicar. Tecnologías de la información desde una perspectiva de cambio social*. Madrid: Editorial Popular.

*diseñar una estrategia, planificar y tener muy claros nuestros KPIs (Key Performance Indicators - Indicadores Clave de Desempeño) para poder evaluar el funcionamiento de nuestra estrategia. Zambullirnos en el Social Media sin haber hecho este proceso previo nos llevará con total seguridad al fracaso y a la frustración con los medios sociales y será difícil borrarlos luego la sensación de que la comunicación 2.0 “no funciona” (González, en Coordinadora de ONG para el Desarrollo, 2012).*

## **Las TIC, nuevo agente de socialización**

En la actualidad, las TIC no constituyen sólo un mero conjunto de herramientas, medios o canales, sino que están dentro de un entorno complejo de socialización. Tal es así que hablamos de *Sociedad del conocimiento, Sociedad red, Sociedad de la información...* En este contexto de **socialización mediada por las TIC**, la comunicación digital actual cobra especial relevancia como medio en el que se producen importantes relaciones humanas, supone un canal de expresión y facilita el acceso y construcción de información y cultura.

Pero estos procesos de socialización mediados por las **tecnologías se llevan a cabo en un contexto y una realidad cambiante**. Así lo asegura Arancha Cejudo, citando a otros autores, al afirmar que asistimos a *una revolución de las necesidades humanas. Las voces que analizaban el final del siglo XX nos hablaban de que la complejidad de la realidad social se sostiene en procesos de permanente cambio (Morin), del agotamiento del pensamiento moderno (Puiggrós), de la sociedad líquida (Bauman), del ritmo acelerado de los cambios (Senge), de un mundo en el que los estados no tienen fuerza para oponerse a los mercados (Ramonet), de los riesgos fabricados (Beck), del declive en la sociedad, el civismo y la vida política (capital social) de consecuencias negativas (Putnam) (Cejudo, en Coordinadora de ONG para el Desarrollo, 2012).*

Al hablar de **socialización mediada por las TIC**, se tiene en cuenta el concepto de mediación entendido por Mattoni y Treré (2014), que lo define como un proceso circular que incluye y relaciona prácticas mediáticas y actividades sociales; entendiendo los medios como infraestructuras sociales, culturales, políticas y económicas imbricadas en la constitución de los sujetos políticos. Asimismo, los procesos de mediación son circulares porque se basan en prácticas que no se agotan con el uso de las tecnologías y/o con la producción de mensajes. También implica la reconfiguración de las tecnologías –la apropiación y adaptación de las tecnologías para sus propios objetivos– y la creación de significados a partir de las producciones culturales ya existentes (Lievrow, 2011). Esto se debe, en parte y entre otras cosas, a que las actuales tecnologías 2.0 han transformado el clásico esquema unidireccional de la comunicación, basado en un modelo de difusión *de-uno-a-muchos* de los medios convencionales, y han desarrollado otros modelos comunicativos que permiten una comunicación más horizontal de *muchos-a-muchos* (Castells, 2011), tanto desde/entre personas como a través de la ciudadanía organizada en colectivos y asociaciones.

A partir de reconocer las **posibilidades de influencia mutua** y la evolución de las TIC y la sociedad, las organizaciones de acción social deberían llevar a cabo una **comunicación crítica y responsable**. Pero para asumir este paradigma comunicativo por parte de las entidades de acción social, es necesario un proceso estratégico de reflexión previo a las acciones de comunicación.

Como se ha comentado en los puntos anteriores, **las TIC se han convertido en uno de los agentes de cambio más importantes** en la sociedad actual en todos los ámbitos, incluido el tercer sector. Igualmente, las organizaciones sociales también han sido históricamente importantes agentes de cambio a través de movilizaciones, sensibilización ciudadana, diferentes

implicaciones en la política local... que han posibilitado avances y conquistas sociales a través de organizaciones de diferentes formatos como sindicatos, ONG, asociaciones vecinales o asociaciones temáticas de promoción y defensa de los derechos humanos (ecologismo, feminismo, pacifismo...). Para que, actualmente, puedan seguir ejerciendo este papel de agente de cambio en un contexto fuertemente mediado por las TIC, **las organizaciones sociales deben adaptar su comunicación a un paradigma comunicativo que contribuya a crear nuevas formas de participación ciudadana.**

Algunos autores como Xosé Manuel Baamonde Silva, Alberto Pena Rodríguez y Xabier Martínez-Rolán, otorgan una importancia determinante a la comunicación de las organizaciones sociales del tercer sector asegurando que éstas existen para comunicar y que la comunicación forma parte de la esencia de las mismas entidades:

*Las empresas comunican para existir, pero las organizaciones del Tercer Sector existen para comunicar, para transmitir sus valores a la sociedad. Se puede decir que la comunicación forma parte de la esencia misma de estas organizaciones, y está presente en todos sus procesos, en toda la gestión. No agotan su misión en la prestación de servicios, con la mayor calidad posible, sino que encuentran su razón de ser en la transmisión a la sociedad de determinados valores que la hacen más democrática, más habitable, más humana (Baamonde Silva, Pena Rodríguez y Martínez-Rolán, 2015)<sup>9</sup>.*

---

<sup>9</sup> Baamonde Silva, X. M., Pena Rodríguez, A., Martínez-Rolán, X. (2015): La gestión de la comunicación digital como herramienta de transparencia y rendición de cuentas en la ONGDs. *Revista de la Asociación Española de Investigación de la Comunicación*. Vol. 2. Num. 4. Recuperado el 31/03/2020 de [www.revistaeic.eu/index.php/raeic/article/view/54](http://www.revistaeic.eu/index.php/raeic/article/view/54).

Reconocer esta realidad transformadora de las organizaciones sociales es importante para no caer en el mito del determinismo tecnológico:

*En los dos últimos siglos, las referencias a un cambio de era, ciclo o tiempo histórico se han hecho cada vez más frecuentes, como si las tecnologías en sí mismas fuesen el principal detonante de las transformaciones históricas. Esta tendencia al tecno-determinismo, lejos de desaparecer, se ha profundizado aún más si cabe en un panorama acelerado de mutaciones tecnológicas, en el que Internet y la telefonía móvil parecen actuar, para muchos, a modo de las caprichosas manillas que agitan el reloj de la historia (Treré y Barranquero, 2013).*

Se hace patente la relación entre cultura política y económica con el desarrollo tecnológico y su incidencia en la transformación y evolución de las sociedades. Esta transformación también impacta en la relación que mantienen las organizaciones sociales y la sociedad civil con las TIC. (Maxwell y Miller, 2012). De acuerdo a Sádaba (Sábada, 2012, p. 782), podemos distinguir posicionamientos *reactivos, defensivos o pasivo* (donde podríamos englobar a organizaciones sociales con escaso uso de las TIC o un uso instrumental de las mismas), hasta una actividad *más propositiva* con respecto a las TIC (cuyas organizaciones llevan a cabo un apropiamiento de las TIC como una herramienta para la transformación social). **La apropiación tecnológica por parte de la sociedad civil organizada es una condición necesaria para superar el determinismo tecnológico** popular (Diéguez, 2005), es decir, la ausencia de control de la tecnología por parte del ser humano. En cualquier caso, numerosos autores han reconocido el poderoso poder político de las TIC estableciendo conceptos como *autocomunicación de masas* (Castells, 2009, 2013); *inteligencia colectiva* (Lévy, 2004) o *multitudes inteligentes* (Rheingold, 2004).

La autocomunicación de masas a la que alude Castells (2009) está caracterizada por estar integrada por mensajes autoproducidos, cuya emisión es autodirigida y cuya recepción es autoseleccionada entre los participantes en el proceso comunicativo. El resultado es la irrupción de los contenidos generados por el usuario que, para algunos, suponen el germen de una cultura de la participación que empodera a la ciudadanía (Jenkins, 2006). Esta tecnología que permite a la ciudadanía organizada producir y difundir sus propios contenidos, también dota de cierto margen de autonomía. Permite activar procesos de *automediación* (Cammaerts, 2012) para poner en circulación sus propios temas y encuadres (frames) con la intención de construir una narrativa propia contra-hegemónica y crítica que exprese sus intereses, dé voz a los sin voz y ejerza un rol oposicional frente a las elites dominantes (Fuchs, 2014). Autores como Barranquero y Calvo (2013) relacionan, además, la *autocomunicación de masas* propuesta por Castells (2011), con la idea de la *inteligencia colectiva* de Pierre Levy.

Para Castells (2000, 2003, 2008), haciendo referencia a los movimientos sociales, Internet es la estructura organizativa y el instrumento de comunicación que permite la flexibilidad y la temporalidad de la movilización, permite la convocatoria, la inmediatez, pero manteniendo al mismo tiempo un carácter de coordinación y una capacidad de enfoque de esa movilización. Castell define tres rasgos que son fundamentales en la interacción de Internet y los movimientos sociales: 1) De movimientos sociales organizados a movimientos sociales en red: crisis de las organizaciones tradicionales estructuradas y emergencia de coaliciones sobre objetivos concretos; 2) Movimientos con forma de campañas construidas en torno a valores y proyectos; y 3) Articulación desde lo local mediante conexiones globales. Aunque Castells habla de movimientos sociales, es en estos puntos donde las entidades no lucrativas, según Arancha Cejudo, están *probablemente empeñadas en diseñar*

*estructuras rígidas y reaccionando lentamente a los cambios. No obstante, seguimos teniendo la misma responsabilidad: trabajar por la consecución de nuestras misiones sin perder de vista la implicación de la ciudadanía en las mismas* (Cejudo, en Coordinadora de ONG para el Desarrollo, 2012).

Sin embargo, la simple incorporación de las TIC en las asociaciones y organizaciones sociales, no supone un cambio cultural, político ni contribuye a generar inteligencia colectiva si no se articulan como una herramienta al servicio de la misión y objetivos de las entidades sociales, que deben afrontar el reto de superar un estilo de comunicación instrumental-transaccional, para asumir su papel de facilitadoras de la transformación (Santolino, 2013). Es aquí donde cobra importancia articular una estrategia de comunicación coherente con la misión de las organizaciones.

## La importancia de la estrategia en los procesos de comunicación de las asociaciones

Desde teorías como la *construcción social de la tecnología* (Bijker, 1995) o la teoría del *actor-red* (Latour, 1992), se considera a la **tecnología como el resultado de un proceso activo de construcción**, más que como una propiedad intrínseca de dicho artefacto (Aibar, 2008). Y, si en este proceso se reconoce el papel de los grupos sociales como actores relevantes en la construcción de los sistemas comunicativos y tecnológicos (por acción y/u omisión), el tipo de comunicación que ejercen las organizaciones sociales cobra especial importancia.

Algunos expertos como Xosé Ramil hablan del reto de un nuevo paradigma comunicativo para las organizaciones sociales:

*Las dificultades para señalar con precisión los rasgos de este nuevo paradigma se deben a que las herramientas con las que*

*contamos casi siempre proceden del paradigma anterior. Como señala Teresa Burgui, a menudo se confunde lo “coyuntural” (auge de los blogs, éxito de una red social...) con lo “orgánico” (nuevas lógicas de colaboración y de relación social). Cuando logramos, como personas u organizaciones, diferenciar lo coyuntural de lo orgánico, encontramos un camino más claro para transformarnos y adaptarnos al nuevo escenario (Ramil, en Coordinadora de ONG para el Desarrollo, 2012).*

Este mismo autor también establece algunos rasgos que se encuentran en este **nuevo paradigma comunicativo** y que pasamos a mencionar de forma resumida:

- Nuevas formas de **producción de contenidos basadas en la colaboración**.
- **La participación está en el centro** de los procesos comunicativos. La comunicación promueve y visibiliza al mismo tiempo la participación que genera el mensaje y el mensaje que genera la participación.
- **Construcción colectiva del mensaje**. Las figuras de emisor y receptor desaparecen o quedan diluidas en un intercambio continuo de papeles.
- El indicador clave para medir los resultados de una acción comunicativa ya no es tanto el número de veces que se reproduce el mensaje como el **número de interacciones** entre el público objetivo que provoca el mensaje.
- **Horizontalidad**. Delegar o diluir funciones que, hasta ahora, se consideraban parte de las competencias de los órganos de dirección. Se trata de uno de los rasgos más difícil de adoptar por las instituciones tradicionales, ya que afecta a la propia estructura de la institución.
- **El público deja de ser un grupo homogéneo**.

- La **división entre comunicación interna y externa se diluye**. Los movimientos de público que se producen entre estas dos esferas cada vez es más rápido. No podemos encapsular al prosumidor en este tipo de esferas.
- El área de comunicación asume **nuevas funciones**, diferentes a las tradicionales, y cada vez más complejas, como: definir una identidad digital de la organización coherente con la analógica, hacer transversales los procesos comunicativos, generar una cultura dentro de la organización, segmentar a un público que deja de ser homogéneo para lograr una comunicación más personalizada, detectar el público más activo en la generación y difusión de los mensajes, y establecer nuevos indicadores para medir los resultados de este cambio de paradigma comunicativo.
- Surge un nuevo espacio, la realidad aumentada, donde ya **no existe una separación entre lo analógico y lo digital**, entre lo presencial y lo virtual.
- **Los espejismos también son frecuentes en momentos de cambio**, por lo que a menudo nos encontramos con espacios con una interactividad ficticia, o liderazgos y presentaciones de resultados basados en indicadores erróneos. Esto sucede principalmente cuando nos limitamos a extraer datos puramente cuantitativos sin valorar la calidad de éstos, como por ejemplo el número de seguidores en una red frente a la calidad de esos seguidores.

Pero, para asumir este paradigma comunicativo por parte de las entidades de acción social, es necesario un proceso estratégico de reflexión previo a cualquier acción de comunicación. Tal y como

se argumenta en el estudio ya citado en la introducción de esta publicación:

*La transformación digital en las ONG: el reto principal es abordar este proceso de transformación y adaptación al nuevo entorno desde una visión estratégica, teniendo presente el contexto organizativo y la cultura actual. El uso de la tecnología es tan solo el medio sobre el cual respaldar este cambio, no el propio fin (ESADE, 2017, p. 8).*

# DESARROLLAR LA COMPETENCIA MEDIÁTICA EN LAS ORGANIZACIONES SOCIALES

---

Según el educador popular Mario Kaplún, es mediante los procesos de socialización y de comunicación en los que la ciudadanía se involucra, tanto dentro como fuera de las instituciones de educación formal y en todo tipo de dinámicas comunicacionales, cuando se aprende y cuando se adquiere el verdadero conocimiento:

*Así como resulta evidente que la comunicación de algo presupone el conocimiento de aquello que se comunica, no suele verse con la misma claridad que la inversa también se da: al pleno conocimiento de ese algo se llega cuando existe la ocasión y la exigencia de comunicarlo. Es en ese esfuerzo de socialización cuando se va profundizando en el conocimiento a ser comunicado y descubriendo aspectos hasta entonces vagamente intuitivos [...] (Kaplún, 1992, p. 36).*

Compartimos la visión de Kaplún al afirmar que la comunicación no sólo debe ser vista *como una profesión y un medio de vida sino como «algo más»: como un servicio a la sociedad [...] La Comunicación no es sólo una «especialidad», un coto exclusivo de los profesionales formados en ella.* (Kaplún, 1998, pp 11-12)<sup>10</sup>. Desde este punto de vista, la comunicación desde las organizaciones sociales, tiene una doble vertiente:

- **Un proceso que contribuye a transformar la sociedad.** En este sentido, la comunicación en las organizaciones sociales no debiera ser algo instrumental consistente en la mera difusión de información, servicios, productos o

---

<sup>10</sup> Kaplún, M (1998): *Una pedagogía de la comunicación*. Madrid. Ediciones de la Torre.

convocatorias. La comunicación, se convierte así, en un medio más a incorporar en el ámbito de acción social de las organizaciones.

- Una responsabilidad organizativa no dependiente de figuras especializadas. Es aquí donde cobra especial importancia **la competencia mediática y digital de las organizaciones. Es decir, contar con los conocimientos adecuados no sólo para saber comunicar y usar los medios y canales más adecuados, sino también para convertir la comunicación en un proceso educativo transformador.**

A partir del trabajo realizado por Joan Ferrés Prats (profesor titular del Departamento de Comunicación de la Facultad de Comunicación de la Universitat Pompeu Fabra), y Alejandro Piscitelli (profesor titular del Dpto de Comunicación en la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Buenos Aires) <sup>11</sup> sobre la Competencia Mediática en el contexto educativo, podemos comprobar como la mayoría de los postulados son válidos para extrapolarlos al contexto de las asociaciones y organizaciones sociales por estar en coherencia con los dos puntos mencionados anteriormente. Al fin y al cabo, según los autores mencionados, con la competencia mediática propuesta a partir de las aportaciones de 50 expertos reconocidos, se pretende desarrollar una *cultura participativa, compaginando el espíritu crítico y estético con la capacidad expresiva, el desarrollo de la autonomía personal con el compromiso social y cultural* (Ferrés, y Pisticelli, 2012).

Aunque la competencia mediática surge en el contexto educativo, no somos los primeros que trasladamos este marco en

---

<sup>11</sup> Ferrés, J. y Pisticelli, A. (2012). La competencia mediática: propuesta articulada de dimensiones e indicadores. *Comunicar*, 38, 75-82.

el ámbito del tercer sector. Los investigadores Isabel Lema-Blanco, Eduardo-Francisco Rodríguez-Gómez y Alejandro Barranquero-Carretero, también hablan de la función educativa del tercer sector para expandir el derecho a la comunicación, la participación el derecho a la ciudadanía, así como suponen una fuente de habilidades y destrezas para la recepción y producción de mensajes de forma crítica:

*Si se comprende la educación mediática como el aprendizaje obtenido en, con y desde los medios y para la adquisición de las competencias mediáticas (Ferrés & Piscitelli, 2012), el tercer sector cumple una función educativa, al menos, en tres dimensiones. En primer lugar, expande el derecho a la comunicación al dar prioridad a fuentes, agendas y enfoques ciudadanos, un hecho que se confronta con la tendencia a la mercantilización de la agenda informativa que predomina en los medios corporativos (Díaz-Nosty 2013; Nichols & Mc Chesney, 2010). En segundo lugar, estos proyectos educan para la participación en la vida pública y contribuyen a la expansión del derecho a la ciudadanía, entendida esta no como «un estatus que se otorga o se niega», sino como un tipo de identidad política que se construye cuando los ciudadanos activan «procesos de comunicación que contribuyen a moldear sus comunidades locales» (Rodríguez, 2009:18-19). En tercer lugar, los medios alternativos suponen una fuente de habilidades y destrezas tanto para la recepción crítica de mensajes mediáticos como para la creación de productos audiovisuales por parte de las comunidades (Kaplún, 1983; Prieto & van de Pol, 2006). A su vez, proporcionan habilidades técnicas, comunicativas y sociales que incrementan la confianza y la motivación de los participantes (Lewis & Mitchell, 2015) y elevan el nivel de conciencia sobre el poder de los medios como configuradores de*

*realidad social* (Lema-Blanco, Rodríguez-Gómez, y Barranquero-Carretero, 2016)<sup>12</sup>.

Yendo más allá, estos investigadores, creen incluso que **las propias organizaciones sociales tienen un papel determinante para contribuir a la definición de las competencias mediáticas junto con la comunidad académica y los expertos:**

*La definición de las competencias mediáticas de la ciudadanía debería contar con una participación amplia no solo de la comunidad académica, profesionales y expertos, sino también de las organizaciones sociales (ONG, movimientos, etc.) y, en particular, del propio tercer sector de la comunicación (Lema-Blanco, Rodríguez-Gómez, y Barranquero-Carretero, 2016).*

Este tipo de paralelismo no parecen casuales entre los diferentes paradigmas teleológicos educativos y los que surgen en el contexto mediático y de las TIC. **Ambos contextos, las TIC y el mundo educativo, suponen importantes contextos de aprendizaje y de socialización.** Partiendo de esta base, podríamos remitirnos al **histórico al debate enmarcado en la filosofía de la educación sobre los fines educativos** durante la época de la industrialización, época en la que la educación se hace masiva y gratuita. Autores como John Dewey o Franklin Bobbit desarrollan dos paradigmas teleológicos educativos antagónicos, (aunque ambos coexisten hasta nuestros días). José Domínguez Rodríguez, en su Tesis Doctoral *La formación inicial de un cuerpo único de educadoras y educadores para la educación básica*

---

<sup>12</sup> Lema-Blanco, I., Rodríguez-Gómez, E. & Barranquero-Carretero, A. (2016). Jóvenes y tercer sector de medios en España: Formación en comunicación y cambio social. Revista *Comunicar*, 48, 91-99. Recuperado el 31/03/2020 de [www.revistacomunicar.com/verpdf.php?numero=48&articulo=48-2016-09](http://www.revistacomunicar.com/verpdf.php?numero=48&articulo=48-2016-09).

*unitaria, holística, universal y emancipadora*<sup>13</sup> hace un maravilloso resumen las principales aportaciones de los autores que desarrollan estos paradigmas teleológicos educativos. Franklin Bobbit y sus seguidores aplicaron el taylorismo a la escuela, contribuyeron a configurar los sistemas educativos como ecosistemas darwinistas al servicio del darwinismo social, económico y político, mediante el aprendizaje individualista y competitivo y la evaluación competitiva, meritocrática, selectiva y segregadora (Domínguez Rodríguez, 2016). Este paradigma, defensor de un instruccionismo intelectualista, reduce la educación a una mera formación profesional destinada a generar mano de obra para cubrir las necesidades y demandas del mercado capitalista.

Por el contrario, autores como John Dewey y sus seguidores, así como los movimientos sociales, organizaciones obreras y el Movimiento de las Escuelas Nuevas, defienden un holismo educativo o educación integral. José Domínguez en la tesis mencionada, haciendo referencia a este holismo educativo, menciona también a Giroux (y otros autores mencionados por él en su Manifiesto: *el holismo educativo está desarrollando la dimensión política de la pedagogía crítica de Freire, Giroux, McLaren y otros. Se mueve dentro de unas coordenadas similares a las de la teología de la liberación, la filosofía de la liberación (Dussell) y la pedagogía de la liberación (Freire)* (Domínguez Rodríguez, 2016). Esta corriente conceptualiza la educación como una formación para una ciudadanía crítica y capaz de transformar la sociedad hacia una democracia cívica.

---

<sup>13</sup> Domínguez Rodríguez, J (2016): Tesis Doctoral *La formación inicial de un cuerpo único de educadoras y educadores para la educación básica unitaria, holística, universal y emancipadora: un grado común y másteres especializados*. Recuperado de [colectivoeducadores.wordpress.com/la-formacion-inicial-de-un-cuerpo-unico-de-educadoras-y-educadores-para-la-educacion-basica-unitaria-holistica-universal-y-emancipadora](https://colectivoeducadores.wordpress.com/la-formacion-inicial-de-un-cuerpo-unico-de-educadoras-y-educadores-para-la-educacion-basica-unitaria-holistica-universal-y-emancipadora) el 15/03/2020.

De forma similar al contexto educativo, y siguiendo a Burbules y Callister (2001, p.19) las TIC no sólo constituyen un conjunto de herramientas, sino un entorno en el que se producen las interacciones humanas, un contexto en el que se da lugar a interacciones que combinan y entrecruzan actividades de *indagación, comunicación, construcción y expresión*, categorías que para Dewey representaban los cuatro intereses básicos de todo aprendiz.

Al igual que con la comunicación que se propone que en este trabajo deben realizar las organizaciones sociales, la competencia mediateca *ha de contribuir a desarrollar la autonomía personal de los ciudadanos y ciudadanas, así como su compromiso social y cultural* (Ferrés, y Pisticelli, 2012). Una ciudadanía que ya no es un agente pasivo receptor de la comunicación tradicional de grandes corporaciones, sino que se ha convertido en agente *emirec* (Cloutier, 1970), o *prosumidor* (McLuhan y Nevitt, 1972 y Toffler, 1980). Aunque estos conceptos son diferentes y no deben confundirse ni usarse como sinónimos, lo relevante es que ambos términos definen a personas que no sólo consumen información sino también producen mensajes e interactúan con los contenidos digitales creados por las organizaciones.

La comunicación desde las organizaciones sociales, en tanto que están compuestas por ciudadanía activa organizada que también dirige sus mensajes a la propia ciudadanía *emirec*, debe **poner en valor la participación**. Por tanto, **la competencia mediática que debe capacitar a los responsables de comunicación de las organizaciones sociales debe superar el concepto instrumental de la comunicación basado en la mera difusión de la información**. Y, por otro lado, tampoco se trata de limitar la participación a la mera posibilidad de expresión:

*La revolución tecnológica y la neurobiológica coinciden en la necesidad de potenciar la dimensión participativa de los*

*procesos comunicativos. La participación no puede relegarse al ámbito de la expresión. Los procesos de análisis de mensajes han de ser afrontados también desde un planteamiento activo, dialógico, tomando en consideración la participación del interlocutor mediante los procesos de selección, interpretación, aceptación o rechazo, crítica, difusión, etc (Ferrés y Pisticelli, 2012).*

Superando esa concepción instrumental de la comunicación, que relega la misma a mera difusión o expresión, hablamos de un cambio de paradigma comunicativo en el que **la comunicación desde las organizaciones sociales se convierte en un medio para la participación ciudadana, un derecho público, una herramienta pedagógica y un objeto para la transformación social.** En este sentido, compartimos los puntos principales recogidos por el colectivo *MasTicable* y *otramérica* en la publicación *¡Comunica y protagoniza el cambio! Nociones básicas sobre comunicación participativa en internet*<sup>14</sup> sobre cómo debe ser y no debe ser una comunicación alternativa por parte de las organizaciones sociales:

*¿Cómo es la comunicación “diferente” que queremos practicar?*

- *Es una comunicación participativa, en la que se dialoga, se aprende, se forma y en la que no nos dan o damos una opinión ya cerrada sobre un determinado asunto.*
- *Una comunicación en la que somos al mismo tiempo emisores y receptores.*

---

<sup>14</sup> Colectivo *MasTicable* y *otramérica* (2012): *¡Comunica y protagoniza el cambio! Nociones básicas sobre comunicación participativa en internet.* Recuperado de [otramerica.com/especiales/guia-de-ciberactivismo/nociones-basicas-sobre-comunicacion-participativa-en-internet/2045](http://otramerica.com/especiales/guia-de-ciberactivismo/nociones-basicas-sobre-comunicacion-participativa-en-internet/2045)

- *un derecho reconocido que queremos practicar, un servicio público que deseamos llevar a cabo y una herramienta educativa.*

*¿Cómo NO será la comunicación que practicaremos?*

- *No será propaganda o publicidad de unos determinados éxitos mientras ocultamos los errores y fallos en otros aspectos.*
- *No será la simple difusión de las versiones de las autoridades.*
- *No será nuestro mensaje, discurso o el lenguaje; sino la conversación y diálogo que consigamos construir a partir de los mismos con todas las personas participantes.*
- *No será comunicación ningún discurso que se construya de forma jerárquica.*
- *No será comunicación aquel proceso que no trate de lograr una transformación social.*

(Colectivo MasTicable y ottramérica. 2012, p. 3).

Siguiendo con la delimitación de la *Competencia Mediática*, a continuación, se plantea una **síntesis de las seis dimensiones básicas recopilados por Ferrés y Piscitelli y que consideramos deben regir los conocimientos, destrezas y actitudes de los responsables de comunicación** de las organizaciones sociales para llevar a cabo este cambio de paradigma comunicativo:

- **Lenguajes**
  - *Ámbito del análisis:* Interpretar y valorar diversos códigos y la función que cumplen en los mensajes desde la perspectiva del significado y del sentido, de las estructuras narrativas y de las convenciones de género y de formato; comprender el flujo de historias y de informaciones procedentes de múltiples medios

y modos de expresión; establecer relaciones entre textos, códigos y medios, elaborando conocimientos abiertos, sistematizados e interrelacionados.

- *Ámbito de la expresión:* expresarse mediante una amplia gama de sistemas de representación y significación; elegir entre distintos sistemas de representación y distintos estilos en función de la situación comunicativa; modificar productos existentes confiriéndoles un nuevo sentido y valor.

- **La tecnología**

- *Ámbito del análisis:* Comprensión del papel que desempeñan en la sociedad las TIC y sus posibles efectos; interactuar de manera significativa con medios que permiten expandir las capacidades mentales; manejo de las innovaciones tecnológicas que hacen posible una comunicación multimodal y multimedial; desenvolverse en entornos hipermediales, transmediáticos y multimodales.
- *Ámbito de la expresión:* manejar herramientas comunicativas en un entorno multimedial y multimodal; adecuar las herramientas tecnológicas a los objetivos comunicativos que se persiguen; elaborar y manipular imágenes y sonidos desde la conciencia de cómo se construyen las representaciones de la realidad.

- **Procesos de interacción**

- *Ámbito del análisis:* selección, revisión y autoevaluación de la dieta mediática en función de criterios conscientes y razonables; dilucidar por qué gustan unos medios, unos productos o unos contenidos; valorar los efectos cognitivos de las emociones; discernir y gestionar las disociaciones

que se producen entre sensación y opinión, entre emotividad y racionalidad; conocer la importancia del contexto en los procesos de interacción; conocimientos básicos sobre el concepto de audiencia; apreciar los mensajes provenientes de otras culturas para el diálogo intercultural; gestionar el ocio mediático convirtiéndolo en oportunidad para el aprendizaje.

- *Ámbito de la expresión:* actitud activa en la interacción con las pantallas, entendidas como oportunidad para construir una ciudadanía más plena, para transformarse y para transformar el entorno; llevar a cabo un trabajo colaborativo mediante la conectividad y la creación de plataformas que facilitan las redes sociales; interaccionar con personas y colectivos diversos en entornos plurales y multiculturales; conocer posibilidades legales de reclamación y actitud responsable ante estas situaciones.
- **Procesos de producción y difusión**
  - *Ámbito del análisis:* conocer las diferencias básicas entre las producciones individuales y las colectivas, entre las populares y las corporativas; conocer los factores que convierten las producciones corporativas en mensajes sometidos a los condicionamientos socioeconómicos de toda industria; conocer sistemas de producción, técnicas de programación y los mecanismos de difusión; conocimiento de los códigos de regulación y de autorregulación que amparan, protegen y exigen a los distintos actores sociales, y de los colectivos y asociaciones que velan por su cumplimiento, y actitud activa y responsable ante ellos.

- *Ámbito de la expresión:* conocer las fases de los procesos de producción y de la infraestructura necesaria para producciones de carácter personal, grupal o corporativo; trabajar de manera colaborativa en la elaboración de productos multimedia o multimodales; seleccionar mensajes significativos, apropiarse de ellos y transformarlos para producir nuevos significados; compartir y diseminar información, incrementando la visibilidad de los mensajes, y en interacción con comunidades más amplias; manejar la propia identidad online/offline y actitud responsable ante el control de datos privados; gestionar el concepto de autoría individual o colectiva, actitud responsable ante los derechos de propiedad intelectual; generar redes de colaboración y retroalimentarlas.
- **Ideología y valores**
  - *Ámbito del análisis:* descubrir la manera en que las representaciones mediáticas estructuran nuestra percepción de la realidad; evaluar la fiabilidad de las fuentes extrayendo conclusiones críticas; buscar, organizar, contrastar, priorizar y sintetizar informaciones; detectar intenciones o intereses que subyacen en las producciones corporativas y/o populares; actitud ética a la hora de descargar productos útiles para la consulta, la documentación o el visionado de entretenimiento; analizar las identidades virtuales individuales y colectivas, y detectar estereotipos; analizar críticamente los efectos de creación de opinión y de homogeneización cultural; reconocer los procesos de identificación emocional con los personajes y las situaciones de las historias como potencial mecanismo de manipulación o como oportunidad para conocernos a

nosotros mismos y abrirnos a otras experiencias; gestionar las propias emociones en la interacción con las pantallas, en función de la ideología y de los valores que se transmiten en ellas.

- *Ámbito de la expresión:* aprovechar nuevas herramientas comunicativas para transmitir valores y contribuir a la mejora del entorno; elaborar productos y modificar los existentes para cuestionar valores o estereotipos presentes; aprovechar las herramientas del nuevo entorno comunicativo para comprometerse como ciudadanos y ciudadanas de manera responsable en la cultura y en la sociedad.
- **Estética**
  - *Ámbito del análisis:* extraer placer de qué se comunica y cómo se comunica; reconocer una producción mediática que no se adecue a unas exigencias mínimas de calidad estética; relacionar las producciones mediáticas con otras manifestaciones artísticas detectando influencias mutuas; identificar categorías estéticas básicas como la innovación formal y temática, la originalidad, el estilo, las escuelas y tendencias.
  - *Ámbito de la expresión:* producir mensajes elementales que sean comprensibles y que contribuyan a incrementar los niveles personales o colectivos de creatividad, originalidad y sensibilidad; apropiarse y transformar producciones artísticas, potenciando la creatividad, la innovación, la experimentación y la sensibilidad estética.

La adquisición de estas competencias por parte de las organizaciones sociales cobra especial relevancia en la actualidad, donde **estamos inmersos en una sociedad**

**fuertemente mediatizada por los procesos de comunicación y vivimos importantes procesos de socialización medidos por las TIC.** Las organizaciones sociales no son ajenas a la transformación digital de los últimos años. Así se afirma en el estudio *La transformación digital en las ONG. Conceptos, soluciones y casos prácticos*:

*La transformación digital (TD) ha llegado a las ONG igual que lo ha hecho en el resto de los sectores de la economía. Es un hecho que las entidades no lucrativas disponen de tecnología a su alcance y que esta tiene la capacidad de aportar valor a cada organización. El ámbito en el que realmente están sucediendo más cambios, y cada vez más rápidos, es el del desarrollo de las comunicaciones y canales de información, las TIC y todo el potencial de herramientas tecnológicas que han digitalizado nuestras sociedades, y, en consecuencia, organizaciones de todo tipo y sector. Pero no se trata solo de implementar herramientas o tecnologías puntuales, sino de cambiar las propias organizaciones, transformarlas para adaptarlas a este nuevo contexto, por eso hablamos de transformación digital.*

[...]

*Así, el primer paso antes de idear la estrategia de TD y las acciones concretas es tener fijada la visión de lo que se quiere conseguir con esta y establecer los objetivos según los diferentes ámbitos de actuación que nos planteamos. Una vez clarificados estos elementos previos, podemos empezar a diseñar una estrategia digital específica y definir un plan que facilite este proceso de transformación (ESADE, 2017, p. 12).*

Por tanto, se concede una gran importancia a la estrategia, como punto de partida para un cambio de paradigma en la comunicación de las organizaciones sociales. **Esta estrategia no debe estar desconectada de la estructura y organización interna**

**de las propias entidades sociales y, al mismo tiempo, debe ser coherente con los objetivos y fines organizacionales.** Así lo estipulan también algunos autores como Pau Salvador i Peris, que en su publicación *Comunicación e imagen en las ONG*<sup>15</sup> nos habla de la congruencia entre la comunicación, la estrategia y la estructura organizativa:

*Buena parte de los procesos de comunicación de las ONG se desarrollan como medio de sensibilización de la opinión pública para la educación al desarrollo (marketing social) y para la obtención de recursos (campañas de desarrollo de fondos). Las organizaciones exitosas deberán conjugar su postura estratégica, su estructura organizativa, su misión y sus tácticas de marketing para alcanzar un alto nivel de congruencia tanto en sus actividades internas como externas [...] Entendemos la comunicación como un instrumento de gestión al servicio de la misión de toda organización. (Salvador i Peris, 1999, pp. 3-4).*

Hemos reconocido varias veces en esta publicación que es en cualquier proceso de relación y socialización, es imposible no comunicar. Pero, además, debemos reconocer que toda comunicación tiene un sentido transformador (aun no siendo ese nuestro objetivo). Cualquier intercambio de un significado:

*...implica el intento, por parte del emisor –individuo, organización, institución, etc– de conseguir una determinación de la conducta (cambio o no cambio de la conducta actual) en el receptor de la comunicación. Comunicar no es un acto neutral. Implica una orientación recíproca de la conducta de los individuos, la anticipación de las reacciones del resto de organizaciones ante la acción emprendida, y la tradición de los valores culturales y de las normas sociales donde toma sentido toda acción comunicativa (Salvador i Peris, 1999, p. 9).*

---

<sup>15</sup> Salvador i Peris, Pau (1999): *Comunicación e imagen en las ONG*. Universitat Jaume I. Recuperado de [repositori.uji.es/xmlui/handle/10234/79956](http://repositori.uji.es/xmlui/handle/10234/79956).

Por tanto, **la comunicación nunca es una acción neutral**. Aceptando esta premisa, la única forma de que las organizaciones sean conscientes de su influencia, así como asegurar que la comunicación responde a unos objetivos coherentes con la misión de la entidad y los objetivos de transformación social, es a través de la sistematización de una estrategia de comunicación realizada de forma consciente.

En el ámbito de la comunicación organizacional, una buena manera de llevar a cabo esta parte estratégica consiste en la **elaboración de un plan de comunicación**. Sin embargo, como veremos en la investigación realizada en este trabajo, muchas organizaciones reconocer no tener competencias para desarrollar este plan. **La competencia mediática que proponemos debe incluir también esta capacitación para la elaboración de estrategias de comunicación coherentes e integradas con la propia organización**.

## **EL ENFOQUE DE LA COMUNICACIÓN PARA EL CAMBIO SOCIAL Y LA COMUNICACIÓN PARA EL DESARROLLO COMO REFERENTES**

---

Como asegura Castells, la comunicación socializada construye significados en las mentes de las personas:

*El ser humano construye significados al interactuar con su entorno natural y social, interconectando sus redes neuronales con las redes de la naturaleza y las redes sociales. Esta interconexión funciona mediante el acto de la comunicación. Comunicar es compartir significados mediante el intercambio de información. Para la sociedad en sentido amplio, la principal fuente de producción social de significado es el proceso de comunicación socializada (Castells, 2015)<sup>16</sup>. En la actualidad, gran parte de la comunicación que realizan las personas y las organizaciones sociales se realiza a través de Internet. Según el mismo autor, Internet es mucho más que una tecnología. Es un medio de comunicación, de interacción y de organización social (Castells, 2001).*

La comunicación que realizan las organizaciones sociales ocurre dentro de un contexto cultural y organizacional específico. **La forma en que una organización se gestiona genera condiciones para un determinado modelo de comunicación.** Sin embargo, a pesar de esos factores condicionantes, **la comunicación puede, a su vez, condicionar la gestión interna de la entidad.** La relación compleja entre comunicación y gestión es evidente si reconocemos que comunicar es más que transmitir información. La comunicación de una asociación puede abarcar los modos de hacer, la cultura y la identidad de sus proyectos sociales. Por eso, es importante enmarcar el tipo de comunicación que puede

---

<sup>16</sup> Castells, M. (2015): *Redes de indignación y esperanza*. Madrid: Alianza Editorial.

realizar una organización en enfoques teóricos coherentes con la misión, visión y valores de la entidad.

Los enfoques que proponemos en este trabajo son la *Comunicación para el Desarrollo* y la *Comunicación para el Cambio Social*. Ambos enfoques suponen un *ámbito de conocimiento que estudia el vínculo histórico, teórico y procedimental entre los procesos comunicativos y la mejora de las condiciones de vida humana* (Barranquero y Sáez, 2010, p. 6). Se trata de una de las disciplinas más veteranas del campo científico de la Comunicación.

Ambas corrientes tienen su referente académico en las teorías de la dependencia, en el contexto de una comunicación nacida de las luchas sociales anticoloniales y antidictatoriales del Tercer Mundo, frente a la comunicación inspirada en las teorías de la modernización durante la Segunda Guerra Mundial. Así nos lo recuerdan algunos autores como el escritor, cineasta, fotógrafo y especialista en comunicación para el desarrollo Alfonso Gumucio-Dagron: *Dos corrientes principales se distinguen durante las cinco décadas pasadas: por una parte, una comunicación inspirada en las teorías de la modernización y en técnicas derivadas de las estrategias de información utilizadas por el gobierno de Estados Unidos durante la Segunda Guerra Mundial y por la industria norteamericana para publicitar sus productos comerciales; por otra, una comunicación nacida de las luchas sociales anticoloniales y antidictatoriales del Tercer Mundo, que tienen su referente académico en las teorías de la dependencia* (Gumucio-Dagron, 2011)<sup>17</sup>.

---

<sup>17</sup> Gumucio-Dagron, A. (2011): Comunicación para el cambio social: clave del desarrollo participativo. *Signo y Pensamiento*, vol. XXX, núm. 58, enero-junio, 2011, pp. 26-39. Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá, Colombia.

Recuperado el 25/03/2020 de

[www.academia.edu/1365126/Comunicaci%C3%B3n para el cambio social clave del desarrollo participativo](http://www.academia.edu/1365126/Comunicaci%C3%B3n_para_el_cambio_social_clave_del_desarrollo_participativo).

Este mismo autor también alude a las causas estructurales del subdesarrollo y la necesidad de un modelo comunicativo que promueva cambios sociales colectivos y donde la participación de los actores involucrados sea un elemento central en las propuestas de comunicación:

*Una de sus premisas principales es que las causas del subdesarrollo son estructurales, tienen que ver con la tenencia de la tierra, con la falta de libertades colectivas, con la opresión de las culturas indígenas, con la injusticia social y otros temas políticos y sociales, y no solamente con la carencia de información y conocimiento. Estos modelos promueven cambios sociales colectivos antes que individuales, y acciones de comunicación desde las comunidades y no para las comunidades. La participación de los actores involucrados es esencial en las propuestas de comunicación para el desarrollo, alternativa y participativa, que son las expresiones más reconocidas de la comunicación para el cambio social (Gumucio-Dagron, 2011).*

Los conceptos de *Comunicación para el Cambio Social* y *Comunicación para el Desarrollo*, están relacionados con una larga trayectoria de acepciones: *comunicación para el cambio social* (Gumucio y Tufte, 2008; Barranquero, 2009; Marí, 2013), *comunicación para la solidaridad* (Aranguren, 2000), *comunicación para la solidaridad y la cooperación* (Erro y Burgui, 2010), *comunicación de empoderamiento y ecosocial* (Chaparro, 2009), *comunicación participativa* (Díaz Bordenave, 1978) y *comunicación democrática, liberadora, transformativa, alternativa, comunitaria y popular* (Kaplún, 1985; Alfaro, 1993; 2005).

## **La comunicación para el cambio social**

El enfoque de la *Comunicación para el Cambio Social* presenta el ámbito de la comunicación por parte de las organizaciones sociales como una **herramienta de empoderamiento y un**

**ámbito para mejorar la calidad de vida de las personas, sobre todo en los procesos de participación ciudadana.** Más aún, este enfoque entiende la **comunicación como un bien común y un derecho.** Así lo aseguran los autores Marcelo Martínez Hermida y Francisco Sierra Caballero cuando relacionan la comunicación en el ámbito del desarrollo:

*La comunicación se nos presenta como un ámbito de trabajo idóneo para favorecer mejoras en la calidad de vida de la sociedad, significativamente en lo que se refiere a la amplificación a todo el conjunto social de los procesos de participación y toma de decisiones. Esto es, la comunicación ha de servir para desarrollar y celebrar la inmensa potencialidad y diversidad que ha alcanzado en el presente el conocimiento humano, abierto a sus posibilidades liberadoras y de bienestar social. Resultaría procedente, en este sentido, que la comunicación facilitara el proceso de desarrollo de las capacidades de las personas y los grupos humanos. La comunicación, en consecuencia, debe ser considerada un bien común y un derecho de todos los seres humanos. (Martínez y Sierra, 2012)<sup>18</sup>.*

Lo esencial para la comunicación para el cambio social, según Alfonso Gumucio-Dagron, es que  *cuestiona el concepto de un desarrollo que no cuente con la participación de los sectores directamente afectados, y promueve una comunicación que haga efectiva la participación comunitaria, particularmente de los sectores más pobres y aislados (Gumucio-Dagron, 2011).*

Por su parte, la asesora en comunicación de la *Asociación Civil Comunia* Angélica Enz, pone el énfasis de la comunicación para el cambio social dentro de la gestión de las asociaciones en el protagonismo de las personas en su propio cambio:

---

<sup>18</sup> Martínez, M. y Sierra, F. (Coords.) (2012): *Comunicación y desarrollo. Prácticas comunicativas y empoderamiento local.* Barcelona: Gedisa.

*Trasladada al plano de la gestión institucional, la comunicación para el cambio social es la que se orienta a la pluralidad de voces, respeta las diferencias, genera debates, construye sobre los acuerdos y busca activamente la participación de las personas involucradas y afectadas por un proyecto para que cada una pueda ser protagonista de su cambio (Enz, 2012)<sup>19</sup>.*

Este enfoque de la comunicación para el cambio social es eso, un enfoque. No pretende constituirse como un modelo cerrado, sino **un enfoque creativo y abierto a la construcción colectiva**. Sin embargo, según Gumucio-Dagron, la comunicación para el cambio social rescata de otros modelos y enfoque algunos elementos como *la participación democrática, la horizontalidad en la toma de decisiones, la valoración de la identidad y de la cultura, y el carácter dialógico de las relaciones* (Gumucio Dagron, 2012).

Los procesos horizontales son propios de muchas asociaciones y organizaciones de mediano y pequeño tamaño, sobre todo de aquellas entidades que buscan la transformación social y la defensa de los derechos humanos. Se trata, hoy día, de **encontrar esa lógica horizontal también en la comunicación** que realizan las entidades del tercer sector. Como asegura Castells, este tipo de organizaciones siempre han dependido de la existencia de medios de comunicación específicos, pero, en la actualidad, existen medios de comunicación digitales horizontales, rápidos, autónomos, interactivos, reprogramables y autopropagables que determinan las características organizativas de las organizaciones sociales:

*Históricamente, los movimientos sociales siempre han dependido de la existencia de mecanismos de comunicación*

---

<sup>19</sup> Enz, A. (2012): *Manual de comunicación para organizaciones sociales: hacia una gestión estratégica y participativa*. Edita: Asociación Civil Comunia. Buenos Aires.

*específicos: rumores, sermones, panfletos y manifiestos, divulgados de persona a persona, desde el púlpito, la prensa, o por cualquier medio de comunicación disponible. En nuestra época, la comunicación multimodal con redes digitales de comunicación horizontal es el medio de comunicación más rápido, autónomo, interactivo, reprogramable y autopropagable de la historia. Las características de los procesos de comunicación entre individuos comprometidos en el movimiento social determinan las características organizativas del propio movimiento social: cuanto más interactiva y autoconfigurable sea la comunicación, menos jerárquica es la organización y más participativo el movimiento. Por eso los movimientos sociales en red de la era digital representan una nueva especie de movimiento social (Castells, 2015).*

**Este enfoque comunicativo pone énfasis en el valor de los procesos comunicativo por encima de los mensajes y productos comunicativos. Así lo asegura Gumucio:**

*El proceso es más importante que los productos. La participación de los actores sociales, ocurre en el marco de procesos de fortalecimiento colectivo que preceden al desarrollo de los mensajes. El proceso prevalece sobre las actividades de diseño, producción y difusión de mensajes, pues estos son apenas productos secundarios del proceso de comunicación (Gumucio Dagon, 2012).*

*La Comunicación para el Cambio Social pone el acento en un proceso social dialógico que incluye escuchar, crear confianza, compartir conocimientos y habilidades, establecer políticas, debatir y aprender, a fin de lograr un cambio sostenido y significativo. No se trata de relaciones públicas o comunicación empresarial (WCCD,2007).*

Así, podemos comprobar como **la comunicación para el cambio social emerge de los principios de la comunicación dialógica de la pedagogía para la liberación** del educador popular **Paulo Freire**. Sus teorías enfatizaron la relación entre comunicación y participación comunitaria, entendidas como un proceso dialógico que conduce a los sujetos a descubrir las condiciones de su opresión y a construir alternativas comunitarias de cambio. Freire también dio un radical al carácter exógeno y universal de los primeros esquemas modernizadores o “extensionistas”, que proponían un flujo informativo desigual y reproductor de la estructura de poder dominante, articulado desde unos emisores todopoderosos -los medios masivos, los expertos en desarrollo, los educadores, etc.-, hacia aquellos a los que se juzgaba carentes de juicio crítico: las comunidades. Estos avances marcaron el inicio del denominado paradigma participativo de la comunicación para el desarrollo.

Muchos teóricos de la comunicación encuentran en Freire un referente desde el que reformular sus modelos de educación y comunicación. Ejemplos de esto son la **crítica a los modelos bancario y manipulador, así como la necesidad de apostar por los modelos dialógicos** y aplicar sus reflexiones el campo comunicacional.

El significado principal que define a la comunicación para el cambio social ha sido resumido por la organización *Communication for Social Change Consortium* de esta forma: *es un proceso de diálogo y debate, basado en la tolerancia, el respeto, la equidad, la justicia social y la participación activa de todos* (*Communication for Social Change Consortium, 2003*).

Siguiendo a Eloísa Nos, Amador Iranzo y Alessandra Farné, podemos relacionar algunos objetivos comunes de las ONG con los rasgos de la *Comunicación para el Cambio social*:

*...el estudio de la Comunicación de las ONGD desde las capacidades, la justicia y la libertad (rasgos de la Comunicación para el Cambio Social en la que este artículo se enmarca) identifica como sus principales objetivos:*

- *la denuncia de las injusticias sociales con la pretensión de transformar las estructuras (sistemas) que las provocan influyendo en la configuración de una solidaridad activa (Aranguren Gonzalo, 2000) por medio de la dinamización de espacios comunicativos desde (y para) una sociedad civil informada, indignada, crítica e implicada.*
- *la movilización social (Martínez-Gómez y Lubetkin, 2010:142) a través de ONGD que actúen como agentes de comunicación para el cambio social (Santolino, 2010) produciendo y dinamizando “información comunicativa” desde un enfoque pedagógico e ilusionante de la comunicación vinculada también con el periodismo cívico (Alfaro, 2005: 71).*
- *la implicación (el engagement) de la sociedad civil internacional (con enfoques que van desde lo local a lo global, y viceversa) en el problema de la pobreza global, de forma que se superen los marcos de referencia<sup>8</sup> manejados no solo por los actores con intereses privados a los que favorece la desigualdad, sino también por los modelos burocratizados de las ONGD (Darnton y Kirk, 2011).*
- *En conclusión, enfoques que pongan a dialogar lo comunicativo, lo educativo y lo cultural como flexibilización y actualización de los proyectos estancos de Comunicación, Educación, Cultura y Ciudadanía; modelos de comunicación para las ONGD que se apoyen en la eficacia cultural y la sostenibilidad cultural<sup>10</sup> (Erro Sala, 2010: 157; 172-173)*

## Comunicación para el Desarrollo

El modelo de la *Comunicación para el Desarrollo* fue desarrollado por primera vez por Rafael Obregón y Mario Mosquera y apareció en forma de marco heurístico (Obregon y Mosquera, 2005). Partiendo de un análisis en profundidad de los enfoques de comunicación dentro de la comunicación para la salud, los autores desarrollaron una tipología que distingue entre difusión/persuasión/marketing social; los enfoques de información, educación y comunicación (IEC); la comunicación para el cambio de comportamiento; el modelo ecológico social y, por último, la comunicación para el cambio social. La principal aportación que hacen Obregón y Mosquera es que la mayoría de la comunicación para la práctica del desarrollo se basa en una combinación de estas tipologías.

La *comunicación-desarrollo* se entiende como **la relación que permite forjar prácticas dialógicas, participativas, en el espacio de la defensa de los intereses públicos, que buscan la generación de tejido social como transformación de las condiciones de vida individuales y colectivas a partir del empoderamiento**, entendido como la capacidad de acción de los sujetos, desde la posibilidad individual de liderazgo y las posibilidades de participación democrática en el entorno (Zambrano, 2009).

Para hacer una aproximación epistémica al enfoque de la *Comunicación para el Cambio Social* y la *Comunicación para el Desarrollo*, podemos servirnos de la clasificación que realiza

---

<sup>20</sup> Nos, E., Iranzo, A. y Farné, A. (2012): La eficacia cultural de la comunicación de las ONGD: los discursos de los movimientos sociales actuales como revisión. *CIC Cuadernos de Información y Comunicación*. Vol. 17 209-237.

Carlos del Valle Rojas (2012) desde una perspectiva crítica y que resumimos a continuación:

1. **La comunicación centrada en las teorías de la modernización**, promovidas principalmente por Estados Unidos durante la II Guerra Mundial. Modelos de difusión de innovaciones y del marketing social. Esta lógica sustenta a las lógicas de consumo, tecnologización y mercantilización que «gobiernan», mediante estrategias de persuasión, la vida cotidiana. En lo comunicacional, se trata simplemente de un mensaje que es enviado por un emisor activo a un receptor pasivo. Este esquema reproduce un diseño de sociedad y cultura vertical y jerárquico. Lo que hacen las organizaciones sociales es reproducir el esquema *massmediático* y *massmediatizador*.
2. **La comunicación centrada en las teorías de la dependencia**, desde la perspectiva de la economía política de la información, la comunicación y la cultura, la cual se sustenta en la movilización social y las luchas sociales. Uno de los propósitos centrales es recuperar espacios antes no existentes o inaccesibles. Este modelo reclama una ciudadanía o, mejor aún, una sociedad civil autónoma y reflexiva, capaz de desbordar las instituciones de la democracia representativa.
  - 2.1. **La «comunicación participativa»**. Supone una reflexión del concepto de participación en el contexto del desarrollo que involucra la problemática del poder y un problema de identificación, pues para el ejercicio de la participación de las comunidades se requiere recuperar las capacidades autoorganizativas y las dinámicas culturales. Como modelo, supone pasar: a) de la lógica vertical a la horizontal; b) de los productos a los procesos; c) de las propuestas a corto plazo a las propuestas a largo plazo; d) de las dinámicas individuales a las colectivas; e) de las condiciones de las

entidades que financian a las necesidades de las comunidades; f) del acceso a la apropiación, y g) de la instrucción difusional a la educación comunicacional.

- 2.2. **La «comunicación para el cambio social».** Se sustenta en el diálogo, público y privado, que permite a las personas decidir lo que son, lo que desean y cómo pueden obtenerlo. Los principios rectores son: tolerancia, equidad, diferencia, autodeterminación, justicia social y participación activa. Este enfoque no se centra en el comportamiento individual, sino en los contextos sociales, políticos y culturales. En resumen, se trata de: a) empoderar las comunidades, b) horizontalizar las interacciones, y c) conceder la palabra a quien habitualmente no la tiene. Este enfoque se sustenta en cinco características principales: participación comunitaria y apropiación, lengua y pertenencia cultural, generación y contenidos locales, uso de tecnología apropiada, y convergencia y redes.
- 2.3. **La «comunicación para el desarrollo».** Se sustenta en un concepto de desarrollo desde una perspectiva humana, territorial y endógena. Desde esta perspectiva podemos encontrar mensajes informativos, educativos, de capacitación, de comunicación, de autoexpresión, de recreación y de manipulación.

Por su parte, Francisco Sierra, resume en su definición de *Comunicación para el Desarrollo* los aportes de este enfoque que, según él, consiste en:

*... la investigación aplicada que tiene por fin el estudio, análisis y planeación de las políticas y modelos de comunicación para el cambio social, mediante la integración de los sistemas de información y comunicación públicos, así como los recursos tecnológicos y las culturas populares, en la*

*acción y gestión comunitaria local, socializando los recursos de expresión e identificación grupales y colectivos entre las redes sociales (Sierra, 2006, p. 27).*

Desde esta perspectiva, y siguiendo con los planteamientos de este autor, **el conocimiento teórico-metodológico y la evaluación práctica de este campo científico comprende:**

1. Las políticas de comunicación y su impacto en los procesos de integración y desarrollo sociocultural.
2. Las formas de vertebración solidaria y equilibrada de la cultura local a través de los medios y mediaciones informativas.
3. La participación y democracia cultural en la construcción de la ciudadanía.
4. La planificación de las redes sociales y de comunicación participativa para el desarrollo endógeno.
5. La comunicación alternativa y la organización de medios comunitarios para la movilización y apropiación colectiva del hábitat social.
6. La comunicación y educación popular.

Por otro lado, Víctor Marí Sáez, también enumera **algunas propuestas alternativas y fines propios de la Comunicación para el Desarrollo:**

- *La denuncia del carácter progresivamente capitalista de la comunicación, su progresiva concentración y control en pocas manos.*
- *La importancia de dar pasos significativos en la democratización de las comunicaciones. Esto implica: 1) concebir a la persona como un elemento activo, y no un simple objeto de la comunicación; 2) aumentar constantemente la*

*La estrategia de comunicación en las organizaciones sociales.  
El Plan de comunicación en las asociaciones de pequeño y mediano tamaño  
variedad de los mensajes intercambiados y 3) aumentar el grado  
la calidad de la representación social en la comunicación.*

- *Una construcción menos paternalista de las imágenes del Tercer Mundo.*
- *El establecimiento de unas políticas de comunicación que relacionen las estrategias de desarrollo con los procesos comunicativos.*
- *La referencia al papel decisivo que juegan los medios comunitarios*

(Marí Sáez, 2011, p. 176).

Teniendo en cuenta lo mencionado en los párrafos anteriores, estos enfoques comunicativos podrían compartir objetivos y ser coherente con la finalidad de transformación social de muchas organizaciones sociales. Sin embargo, al hablar de las estrategias de comunicación por parte de los colectivos sociales en nuestros días, según Sierra Caballero y Favaro Garrossini, las organizaciones sociales deben afrontar un reto importante en la actual cultura digital y en la era de la conectividad global:

*... pasar de una concepción reactiva de los procesos de participación fundados en prácticas ocasionales y de protesta al diseño de planes estratégicos y procesos de agenciamiento basados en una concepción integral de los sistemas complejos de información. Por supuesto, este empeño significa ir más allá de propiciar el acceso a la red. Se trataría más bien de procurar experimentar con la creación y autoorganización de la ciudadanía, de acuerdo con los principios de la democracia radical participativa. En este marco, el intercambio intensivo y acelerado de información, materia y energía en el contexto hipermediatizado de la cultura digital exige un enfoque sistémico y una metodología reticular para la observación de las múltiples interacciones (Sierra Caballero y Favaro*

Garrossini; en Martínez Hermida y Sierra Caballero, 2012).

Se destaca, por tanto, la necesidad de **un diseño estratégico de la comunicación desde un enfoque sistémico y que tenga en cuenta una realidad compleja.**

Un último aspecto que creo importante destacar referente al diseño estratégico de la comunicación por parte de las organizaciones desde los enfoques descritos es **la importancia de la perspectiva de género** en este diseño estratégico dentro de este marco teórico de la *Comunicación para el Cambio Social* y la *Comunicación para el Desarrollo*. A este respecto, podemos resaltar y tener en cuenta lo que comenta la Doctora, periodista y experta en comunicación Lucía Benítez Eyzaguirre al hablar de la perspectiva de género aplicada a la comunicación para el desarrollo:

*... debe promover la alfabetización mediática y comunicativa como eje central, orientada hacia el empoderamiento pero con atención a la construcción social de los significados. Esta práctica vigilante y permanente debe concentrarse en las formas en que se comunica el sentido y se forja el conocimiento sobre el género, tanto en la dimensión social como subjetiva, con atención a los lenguajes como transmisores del mensaje. En coherencia con la visión multidimensional y compleja, sistémica y diversificada de género, hay que entender el lenguaje en toda su variedad, sin priorizar las formas gramaticales de construcción del discurso, sino con una atención central hacia los mensajes audiovisuales y la imagen que, por su esquematismo y capacidad condensadora, tienen un mayor calado social y están presentes en un mayor número de facetas de la vida de las personas, debido a la creciente transmisión de ideas basadas en imágenes tanto a través de los medios audiovisuales como de Internet (Benítez Eyzaguirre, 2012).*

## Comunicación y buen vivir

Relacionados con los enfoques mencionados anteriormente, desde finales de la primera década del siglo XXI, algunos grupos y colectivos sociales están empleando el término *Buen vivir/vivir bien* como un modelo o proyecto de vida que relacionado el bienestar de las personas con la convivencia desde el respeto con la naturaleza.

Debemos este término a América Latina. El *Buen vivir* es una cosmovisión ancestral de la población indígena de los Andes (*sumak kawsay* –quechua-, *suma qamaña* –aimara-), que según Barranquero-Carretero y Sáez-Baeza <sup>21</sup> (2015), podría contribuir a enriquecer la teoría de la comunicación (para el cambio social) a partir de la incorporación de la crítica desde la ecología y el posdesarrollo que estamos reclamando, así como con una articulación basada en “las capacidades individuales y el bienestar, la naturaleza, y la distribución de recursos” (Radcliffe, 2012: 240).

Debemos considerar que el *buen vivir* es un proyecto en curso (Acosta, 2008), que está en un proceso inacabado de desarrollo de propuestas concretas para iniciar los procesos de “transición” y “desmercantilización” (Stefanoni, 2012: 14). Por otro lado, el *buen vivir* no pretende ser un modelo universal sino más bien un conjunto de cosmovisiones particulares y contextuales (Gudynas, 2011: 443), sus aportes pueden contribuir a enriquecer la reflexión comunicacional, evitando su excesivo apego ideológico a cosmovisiones y sistemas de pensamiento occidentales y coloniales que se basan en la idea de “totalidad” –cristianismo, liberalismo, socialismo, etc.- y del “efecto mágico de hacernos

---

<sup>21</sup> Barranquero-Carretero, A. Sáez-Baeza, Ch. Marzo de 2015. La crítica descolonial y ecológica a la comunicación para el desarrollo y el cambio social. Palabra Clave 18 (1), 41-82. DOI: 10.5294/pacla.2015.18.1.3

creer que el mundo es lo que esa cosmología dice que es” (Mignolo, 2010: 17).

Aunque no suponga un modelo universal, si podemos reconocer su relación con los diferentes modelos críticos de la comunicación, así como las corrientes ecofeministas y las teorías del decrecimiento. Barranquero-Carretero y Sáez-Baeza (2015) **relacionan comunicación de las organizaciones sociales y las teorías del buen vivir a través de algunas premisas que pasamos a resumir a continuación:**

- Para pensar hoy la relación entre comunicación, desarrollo y cambio social es necesario revalorizar el extenso legado cultural sostenible, muchas veces invisibilizado, de las regiones y pueblos de América Latina y el sur global, y avanzar hacia una comprensión crítica, ecológica y poscolonial de estas nociones, y de cómo pueden articularse en la planificación de proyectos y políticas, ya no tanto de desarrollo como de solidaridad, de instancias públicas, privadas y comunitarias (movimientos sociales, ONG, etc.).
- La cosmovisión del buen vivir supone un nuevo “fermento” comunicacional surgido desde la “periferia de la periferia mundial” (Tortosa, 2009) y que ayuda a continuar desoccidentalizando los estudios mediáticos a fin de escapar de su matriz cultural capitalista, militar, patriarcal, blanca, heterosexual y masculina, parafraseando a Grosfoguel (2002).
- El buen vivir ayuda a la comunicación a escapar de los estrechos límites del instrumentalismo (comunicación “para”) para concebirse, a la manera que propone Rosa María Alfaro (1993: 27-28), como medio y fin, objetivo y sinergia transformadora.

- La comunicación desde el buen vivir se configura como un espacio simbólico que intenta resistir y bloquear los marcos culturales insostenibles que derivan, entre otros, de los medios comerciales y la publicidad.
- La comunicación desde el buen vivir se realiza desde perspectivas críticas como el decrecimiento, la cultura slow o las filosofías del procomún (commons).
- Adoptar la perspectiva del buen vivir invita a manejar una visión más integral y compleja, dado que la noción apunta a que no todos los pueblos entienden de la misma manera el desarrollo y la comunicación. Si una de las premisas de la disciplina es el respeto a la autonomía y la diversidad de las culturas (Gumucio-Dagron, 2001), es contradictorio entonces seguir insistiendo en la búsqueda de patrones universales de cambio social, puesto que no existe un modelo único de desarrollo y el ser humano no precisa de la comunicación “para” desarrollarse, crecer o evolucionar hacia dirección alguna.
- Mientras desde las culturas hegemónicas configuradas por la matriz moderna/colonial se tiende a concebir la comunicación como medio para difundir un cambio en las actitudes o el sistema de valores, la idea de que la naturaleza tiene unos “límites” infranqueables lleva a que el único crecimiento posible es el que consigue respetarlos, o incluso regenerarlos, estableciendo una relación de diálogo y reciprocidad entre ser humano y naturaleza. De fomentar esta empresa, la comunicación estaría también contribuyendo a la toma de conciencia de que es necesario actuar desde las auténticas necesidades fisiológicas y psicosociales del ser humano, y la filosofía del “vivir (bien) con menos” (Moreno & Riechmann,

2007), a la que apuntan ideales como el decrecimiento o el buen vivir.

- El buen vivir podría ayudar a desembarazar a la comunicación de todo tipo de adjetivos y etiquetas –para el desarrollo, para el cambio social, para la paz, el medioambiente, etc.– y a hacerla escapar de su posición subordinada (“para”) hasta situarla en el núcleo o, al menos, en condiciones de igualdad en la relación disciplinaria entre comunicación y desarrollo. En este sentido, la comunicación, sin apostillas o ambages, es para el buen vivir sinónimo de diálogo comunitario interhumano y natural, a la vez que recurso simbólico desde el que cimentar relaciones de convivencia, reciprocidad y respeto, no solo entre los seres humanos – como propone el paradigma participativo–, sino entre estos y su entorno natural.
- El buen vivir apunta a “cooperar para el postdesarrollo” (Marcellesi, 2012), estableciendo relaciones y solidaridades Norte/Norte, Sur/Sur, Norte/Sur y Sur/Norte desde programas basados en la redistribución de recursos, las necesidades humanas fundamentales, y el ajuste con respecto a los límites que impone la naturaleza.

## **INVESTIGACIÓN: LA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN EN LAS ASOCIACIONES**

---

### **Objeto y preguntas de investigación**

Mientras que, en ámbitos como las empresas o los movimientos sociales, han proliferado estudios de relevancia científica y académica en los últimos años, el sector más específico de las asociaciones (más aún cuando éstas son de pequeño y mediano tamaño) no ha sido un ámbito objeto de estudio tan investigado dentro del ámbito académico. Si tomamos, por ejemplo, el movimiento social generado alrededor del 15-M y la comunicación en Internet, en los últimos años sólo en el contexto español abundan autores como Barbas Coslado (2015), Adell (2011), Barranquero (2014), (Candón (2014), Domènec (2011 y 2014), Errejón (2011), Fernández-Savater (2013), Laraña y Díez (2012), Marí (2012), Pastor (2011a y 2011b)... Sin embargo, habiendo importantes elementos diferenciadores entre las organizaciones del tercer sector y los movimientos sociales actuales, en la revisión bibliográfica y documental, así como en el estudio de fuentes secundarias para este trabajo, no se ha encontrado una cantidad similar de publicaciones e investigaciones científicas y académicas.

Por tanto, se hace urgente y necesario un estudio específico que tenga en cuenta la especificidad del tercer sector a la hora de analizar la comunicación que realizan en Internet en aspectos como:

- **La existencia o no de una estrategia de comunicación englobada dentro de los procesos de gestión, participación y acción** de las organizaciones sociales. Así mismo, conocer si estas organizaciones sistematizan esta estrategia de comunicación en un plan de comunicación y cómo es y se elabora dicho plan, que motivos principales

hacen posible o no la existencia de este plan, principales problemas para abordar su elaboración...

- **Cómo es el perfil de las personas responsables o áreas de comunicación y si tienen competencias** suficientes, no sólo para elaborar una estrategia de comunicación, sino que ésta se englobe dentro de un marco de comunicación social participativa.
- **Analizar los principales canales, medios, herramientas y mensajes** que están usando y realizando las organizaciones sociales del tercer sector, así como a qué objetivos responden y su grado de efectividad.
- **La capacidad de generar procesos de acción social y de transformación de la realidad** de las organizaciones sociales del tercer sector, a través de las estrategias y procesos de comunicación en Internet.

El sentido de la investigación de este apartado es analizar, a partir de una muestra representativa de organizaciones sociales de mediano y pequeño tamaño, la existencia o no de una estrategia de comunicación plasmada en un plan de comunicación.

El objeto de investigación se deriva del planteamiento de algunas preguntas concretas, que se han tenido en cuenta en los objetivos, así como en las herramientas usadas (principalmente, el cuestionario y las entrevistas a expertos en el campo de estudio):

- ¿Se pueden extraer datos que permitan reflexionar y profundizar sobre la existencia de una estrategia de comunicación en las organizaciones de mediano y pequeño tamaño?

- ¿Cuentan este tipo de entidades con un plan de comunicación que articule dicha estrategia?
- ¿Qué motivos principales hacen posible o no la existencia de un plan de comunicación en las organizaciones analizadas?
- ¿Tienen las organizaciones sociales de mediano y pequeño tamaño un perfil que les permita realizar un plan de comunicación coherente con los objetivos y la misión de la entidad?
- ¿Se sienten estas organizaciones capaces y preparadas para elaborar un plan de comunicación?
- ¿Es posible justificar la competencia mediática en las organizaciones sociales como un marco teórico que puede mejorar los procesos y estrategias de comunicación?
- ¿Cuáles son los principales canales y herramientas que están realizando estas organizaciones en su comunicación?

Para delimitar nuestro campo de estudio, consideramos necesario además realizar una serie de precisiones conceptuales con el objetivo de poder explicar, diferenciar y/o relacionar algunos términos como *Tercer Sector, movimientos sociales, organizaciones y/o entidades sociales, asociaciones, ONG, organizaciones de la sociedad civil y entidades de mediano y pequeño tamaño.*

Debe entenderse por *organizaciones sociales* el conjunto de entidades compuestas por una ciudadanía organizada de forma voluntaria, sin ánimo de lucro y que llevan a cabo acciones en virtud de unos objetivos compartidos previamente establecidos. Se incluyen en este grupo asociaciones, fundaciones, colectivos sociales organizados...

Hablaremos de *Tercer Sector* a partir de definiciones como la que establece la ONG *Ayuda en Acción*: *sector de la economía que no es el sector privado de las empresas y organizaciones dirigidas y orientadas a conseguir beneficios económicos para sus propietarios o accionistas, ni tampoco el sector público, en el que están todos los organismos que dependen del Estado y que se encaminan a dar servicio a la ciudadanía en los distintos países* (Ayuda en Acción, 2018).

Por su parte, el *Observatorio del Tercer Sector de Cataluña*, define este sector como *aquel formado por las organizaciones con personalidad jurídica e inscritas en un registro público que no tienen ánimo de lucro (y, por lo tanto, reinvierten sus beneficios en la propia actividad) y que son de titularidad privada* (Observatorio del Tercer Sector de Cataluña, 2009).

El tercer sector está compuesto por entidades y organizaciones sociales de diferente tipo como asociaciones, fundaciones, ONG o cooperativas de iniciativa social. Aunque también forman parte de este sector otro tipo de organizaciones que no forman parte de esta investigación como sindicatos, sociedades anónimas laborales, sociedades agrarias de transformación, empresas mercantiles no financieras controladas por agentes de la economía social, cooperativas de crédito (cajas rurales y cooperativas de crédito profesionales y populares), o mutuas y cooperativas de seguros. Por tanto, en este estudio, se ha tenido en cuenta lo que se llama el *Tercer Sector de Acción Social* que, según el *Anuari 2009 del Tercer Sector Social de Catalunya*, está formado por *las organizaciones del tercer sector que trabajan para la promoción de la persona y para la inclusión de los colectivos vulnerables* (Observatorio del Tercer Sector de Cataluña, 2009).

Para hablar de Organizaciones No Gubernamentales, se ha tenido en cuenta la definición de la Organización de Naciones Unidas (ONU): *Las ONG son organizaciones independientes y sin ánimo de lucro que surgen a raíz de iniciativas civiles y populares y que*

*por lo general están vinculadas a proyectos sociales, culturales, de desarrollo u otros que generen cambios estructurales en determinados espacios, comunidades, regiones o países.*

Esta definición es coherente, y también estamos de acuerdo, con la definición expuesta en Wikipedia:

*El término ONG se utiliza para identificar a organizaciones que no son parte de las esferas gubernamentales o empresas cuyo fin fundamental no es el lucro. Por lo general son conformadas y se encuentran a cargo de ciudadanos comunes que comparten una visión y misión común, pudiendo obtener financiamiento del Gobierno, de otras ONG (como fundaciones y asociaciones), o de individuos o empresas particulares. Algunas ONG, con el fin de mantener autonomía de gestión e imparcialidad, evitan la financiación oficial y trabajan a través de voluntarios. A veces, el término se utiliza como sinónimo de "organización de la sociedad civil" para referirse a cualquier asociación fundada por los ciudadanos<sup>22</sup>.*

Por tanto, en esta publicación, y atendiendo más a las características comunes que comparten, sus objetivos, su realidad comunicativa, y su organización y composición, hablaremos indistintamente de asociaciones, fundaciones, ONG y otras organizaciones de la sociedad civil. El elemento común a todas ellas es, por un lado, los fines de acción social de estos colectivos y, por otro lado, el tamaño mediano y pequeño de las organizaciones atendiendo al número de miembros activos.

---

<sup>22</sup> Organización no gubernamental. (s.f.). En *Wikipedia*. Recuperado el 22 de marzo de 2020 de [es.wikipedia.org/wiki/Organizaci%C3%B3n\\_no\\_gubernamental](https://es.wikipedia.org/wiki/Organizaci%C3%B3n_no_gubernamental).

Para hablar de *movimientos sociales*, nos hemos basado en la delimitación conceptual que establece Ángel Barbas Coslado en su tesis doctoral<sup>23</sup> en la que, a su vez, cita a varios autores:

*...para hablar de movimientos sociales nos basamos en el trabajo de Tilly y Wood (2008) para quienes el primer referente histórico de los 'movimientos sociales' contemporáneos se encuentra en la acción política no-institucional que los colectivos obreros comenzaron a llevar a cabo a finales del siglo XVIII. Siguiendo a estos autores, es a partir de la emergencia del movimiento obrero cuando podemos empezar a hablar de 'movimientos sociales' como una nueva forma de hacer política, es decir, como un constructo político con su propia historia, diferente a la historia de otras formas de hacer política (p. 28). Asimismo, con la noción 'movimientos sociales', hacemos referencia a los actores sociales que aspiran a un cambio cultural basado en la profundización de la democracia (Castells, 2011). En este sentido, coincidimos con Downing (2010b) a la hora de establecer una clara distinción entre lo que este autor denomina 'movimientos represivos' y 'movimientos constructivos'; pues mientras los primeros buscarían mantener o recuperar aquellos privilegios históricos, cuotas de poder y/o mecanismos de represión y dominación hacia determinados sectores de la población, los segundos desarrollarían acciones políticas no-institucionales con el objetivo de lograr determinadas transformaciones sociales, políticas y culturales orientadas al fortalecimiento de los valores democráticos así como a la mejora de los procedimientos de participación política de la ciudadanía (Downing, 2010a; Castells, 2011; Tilly y Wood, 2009). Asimismo, con la noción 'movimientos sociales', hacemos referencia a los actores sociales que aspiran a un*

---

<sup>23</sup> Barbas Coslado, A. (2015): *Activismo comunicacional y pedagogía política. Un estudio etnográfico sobre la comunicación educativa en el Movimiento 15-M* (Tesis doctoral). UNED.

*La estrategia de comunicación en las organizaciones sociales.  
El Plan de comunicación en las asociaciones de pequeño y mediano tamaño  
cambio cultural basado en la profundización de la democracia  
(Castells, 2011). (Barbas Coslado, 2015, p. 37).*

Los movimientos sociales, así entendidos, no forman parte del objeto principal de investigación de esta publicación (aunque en algunos momentos se puedan hacer comparaciones o se citen referencias bibliográficas en aquellos casos que aporten algún valor para el objeto de estudio de este trabajo).

Para establecer la categoría de *organizaciones de pequeño y mediano tamaño* en la que se centra la investigación, se ha definido como asociaciones de pequeño tamaño aquellas con un número inferior a 25 miembros activos (entendiendo personas activas aquellas que tienen un papel activo y continuado en el tiempo dentro de la organización -más allá de colaborar puntualmente o donar-) y, asociaciones de mediano tamaño, aquellas con un número de entre 25 y 50 miembros activos (ya sean éstos la suma de cargos directivos, voluntariado, personal asalariado, socios...).

Por otro lado, resulta también relevante, señalar aquellos aspectos que no son objeto de investigación de este trabajo. Aun pudiendo ser aspectos relacionados con el objeto de estudio y de gran importancia, se ha priorizado por acotar el objeto de estudio en el tema y muestra elegidos para una mayor profundización en el análisis concreto del tema principal. Se ha descartado centrar el análisis en el uso sobre qué herramientas TIC son más usadas por parte de las organizaciones sociales (aunque en el cuestionario también se ha incluido una pregunta que hace referencia a esto). Éste es un aspecto sobre el que ya existen muchos trabajos y, por otro lado, no se ha querido poner el foco en esa parte más instrumental de la comunicación centrada en herramientas y canales. Se ha preferido priorizar por un aspecto previo a toda acción de comunicación y la elección de canales, y que tiene que ver con la existencia o no de una

estrategia plasmada plan de comunicación. Se pone así el foco en la organización y el papel que tiene para la misma la comunicación en su más amplio significado.

Como hemos comentado, se ha centrado el análisis en organizaciones formalmente constituidas del tipo asociaciones, fundaciones y ONG de mediano y pequeño tamaño, habiéndose descartado del estudio los movimientos sociales. Por un lado, presentan una serie de características organizativas propias que los diferencian del tipo de organizaciones analizadas. Algunas de éstas diferencias principales tienen que ver con su composición a través de redes informales, la suma de grupos heterogéneos de personas y colectivos, y su permanencia o duración en el tiempo con un carácter más transitorio. En segundo lugar, la comunicación que realizan los movimientos sociales también es marcadamente diferente al tipo de comunicación de las asociaciones y colectivos analizados. Y, por último, en los últimos años han proliferado los estudios centrados en estos movimientos sociales y el uso que hacen de las TIC. Sin embargo, no abundan los trabajos científicos centrados en la comunicación de las asociaciones y colectivos objeto de estudio de este trabajo.

Así mismo, tampoco forman parte del objeto de investigación de este trabajo, la tipología de organizaciones dentro del tercer sector pero que no tienen el enfoque de acción social, como las sociedades anónimas laborales, sociedades agrarias de transformación, sindicatos, empresas mercantiles no financieras controladas por agentes de la economía social, cajas rurales y cooperativas de crédito profesionales y populares, o mutuas y cooperativas de seguros.

## Objetivos de la investigación

A partir de los interrogantes mencionados en el apartado anterior, este trabajo plantea dos objetivos principales, que a su vez se dividen en varios objetivos secundarios:

**Objetivo principal 1:** Ofrecer datos que permitan reflexionar y profundizar sobre la existencia de una estrategia de comunicación en las organizaciones de mediano y pequeño tamaño.

*Objetivos secundarios del objetivo principal 1:*

- Identificar los motivos por los que las organizaciones sociales analizadas disponen o no de una estrategia de comunicación plasmada en un plan de comunicación.
- Identificar los principales objetivos comunicacionales de las organizaciones analizadas.
- Conocer los principales canales y herramientas TIC de las organizaciones analizadas, así como su finalidad e impacto.

**Objetivo principal 2:** Presentar la elaboración de un plan de comunicación como el medio óptimo para sistematizar una estrategia de comunicación coherente con un paradigma comunicativo al servicio de la transformación social.

*Objetivos secundarios del objetivo principal 2:*

- Adaptar el marco teórico de la *Competencia Mediática* en educación al ámbito del tercer sector.
- Reconocer los enfoques de la *de la Comunicación para el Cambio Social* y la *Comunicación al Desarrollo* como marcos teóricos que justifiquen el uso de la comunicación por parte de las organizaciones sociales como una herramienta de transformación social.

- Ofrecer pistas básicas para la elaboración de un plan de comunicación

## Metodología de la investigación

Para recoger los datos de la investigación se ha diseñado un **cuestionario de tipo autoadministrado de forma individual en formato electrónico**.

Se ha optado por este tipo de cuestionario por su gratuidad, facilidad de difusión, facilidad para llegar al número de personas que componen la muestra elegida, no requerir de la figura de un entrevistador/a cualificado, por requerir poco tiempo para su aplicación, y porque puede ser contestado por un gran número de personas y no se interfiere sobre el encuestado.

También presenta ventajas para el encuestado como el anonimato y privacidad, se permite modificar sus respuestas en el transcurso del cuestionario, y se puede tomar el tiempo que se necesite para contestar.

Con motivo de aumentar la fiabilidad y validez del cuestionario se ha seguido un **proceso de validación de expertos**. Según Escobar Pérez y Cuervo Martínez: *El juicio de expertos se define como una opinión informada de personas con trayectoria en el tema, que son reconocidas por otros como expertos cualificados en éste, y que pueden dar información, evidencia, juicios y valoraciones* (Pérez y Martínez, 2008, p.29).

En la selección de los expertos hemos tenido en cuenta algunos de los criterios que establecen Skjong y Wentworht (2000): *experiencia demostrada mediante publicaciones, investigaciones o premios entre otros; motivación y posibilidad de participar; reputación en la comunidad e imparcialidad* (Skjong y Wentworht, en Pérez y Martínez, 2008).

Para seguir el proceso de validación por expertos del cuestionario, nos hemos servido de los dos expertos a los que además se ha realizado una **entrevista cualitativa**.

**El universo de investigación** ha estado por:

- Organizaciones sociales que abarquen diferentes ámbitos de la acción social (medio ambiente, educativas, género, culturales, infanto-juvenil...).
- Con sede, y ámbito de acción principal, en el territorio de la Comunidad de Madrid.
- Entidades de mediano y pequeño tamaño. Para ello, se nos hemos basado en organizaciones de menos de 50 personas activas que desarrollen las actividades principales de la organización u otras tareas de gestión, comunicación y mantenimiento de la organización, ya sea de forma remunerada o voluntaria.
- Entidades que cuenten con responsables de comunicación, o con figuras encargadas y que lleven a cabo de forma específica tareas de comunicación en representación de la organización.

El grupo de estudio se ha configurado a partir de **una muestra de representantes y responsables de comunicación de 84 organizaciones** que reúnen las condiciones mencionadas anteriormente.

El **medio de transmisión** del cuestionario también ha sido telemático. Los medios y canales de difusión han sido los siguientes, por orden de importancia en función la proximidad y coherencia al universo objeto de estudio:

- Invitaciones directas al alumnado de cursos de comunicación especializada en el tercer sector impartidos por el propio autor de este trabajo. Este alumnado está compuesto por personas responsables de comunicación

en sus asociaciones o asumen responsabilidades dentro del área de comunicación de las organizaciones sociales a las que pertenecen.

- Invitaciones directas a través de mail a responsables de comunicación de organizaciones sociales con las que el autor de este trabajo tiene algún tipo de contacto.
- Inclusión de una noticia en el boletín electrónico de algunas redes y federaciones de asociaciones dentro del universo objeto de estudio.
- Difusión en las propias redes sociales del autor de este trabajo.

Junto con el cuestionario cuantitativo antes descrito, también se ha realizado **una entrevista a dos expertos como un método cualitativo complementario**. En palabras de Corbetta, podemos definir la entrevista cualitativa como una conversación: *a) provocada por el entrevistador; b) realizada a sujetos seleccionados a partir de un plan de investigación; c) en un número considerable; d) que tiene una finalidad de tipo cognitivo; e) guiada por el entrevistador; y, f) con un esquema de preguntas flexible y no estandarizado* (Corbetta, 2007, p. 344).

Junto con algunos autores (Ferrando, Alvira Martín, Alonso Benito y Escobar Mercado, 2016), coincidimos en que el método cualitativo es uno de los métodos científicos propios de las ciencias sociales. Sáez (2017), afirma que la entrevista es una técnica flexible, en la que, a través de la interacción del entrevistador con los sujetos investigados, permite obtener gran cantidad de información. Para la selección de los dos expertos a los que hemos entrevistado, se ha tenido en cuenta sus conocimientos y experiencia en materia de comunicación especializada en el tercer sector. A continuación, se expone de forma breve una biografía profesional de ambos expertos:

- Experto 1: Virginia Moraleda Najera. Publicista. Directora y socia fundadora de [SocialCo](#), agencia de comunicación para ONG. Formadora especializada en comunicación digital en el tercer sector.
- Experto 2: Jesús Javier del Cobo Latre. Experto en desarrollo web, diseñador gráfico y formador en materia de comunicación digital especializada en el tercer sector. Miembro de [Pedernal, Educación y Tecnología](#), asociación especializada en tecnologías educativas y en el sector social.

## **Análisis y resultados de la investigación**

En este apartado **expondremos los resultados obtenidos de la investigación cuantitativa a través del cuestionario**. Además, en coherencia con la triangulación metodológica seguida, se complementará la exposición de los datos recogidos y sus análisis a través de las otras técnicas complementarias usadas: **las entrevistas a expertos, la consulta de fuentes secundarias y la revisión bibliográfica especializada**.

Como ya se ha comentado en el punto de *metodología*, para extraer los datos hemos realizado un cuestionario a 84 responsables de comunicación de organizaciones de acción social de la comunidad de Madrid compuestas por menos de 50 personas en diferentes ámbitos como medio ambiente, género, cultural, infanto-juvenil...

Hemos organizado este análisis de datos en varios subapartados que responden al siguiente orden:

- *Características de las organizaciones y perfil de los participantes*. En primer lugar, expondremos los resultados de las preguntas del cuestionario destinadas a conocer y describir el perfil de los responsables de

comunicación participantes, así como el perfil básico de las entidades a las que representan.

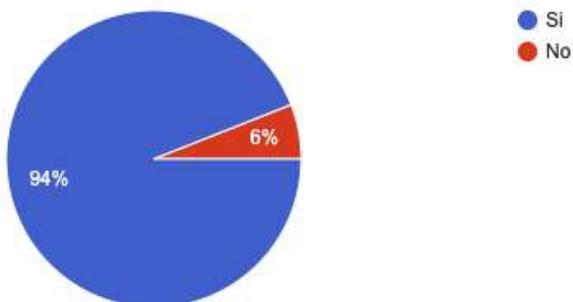
- *Descripción del área de comunicación y funciones profesionales.* En segundo lugar, profundizando en el conocimiento del perfil de las organizaciones sociales, se analizan los resultados de la investigación referentes a la existencia, composición y funciones del área de comunicación al que pertenecen los participantes de la encuesta.
- *Datos sobre la existencia de una estrategia de comunicación en las organizaciones sociales.* En tercer lugar, analizamos la existencia o no de una estrategia de comunicación articulada o sistematizada en la existencia de un plan de comunicación, así como los motivos y dificultades que justifican su ausencia.
- *Canales y herramientas de comunicación que usan las organizaciones sociales.* En cuarto lugar, y tras el análisis de la estrategia de comunicación, se analizan las herramientas más de comunicación más usadas por parte de los encuestados, así como sus objetivos y el impacto de las acciones de comunicación.
- *Competencia mediática en las organizaciones sociales.* En el quinto y último punto, se contrasta el marco teórico sobre competencia mediática en relación a los perfiles comunicativos de las personas participantes y las organizaciones a las que representan.

### **Características de las organizaciones y perfil de los participantes**

Casi la totalidad de personas participantes (94%) son **responsables de comunicación o realizan tareas de comunicación** en las organizaciones a las que pertenecen:

### ¿Llevas a cabo tareas de comunicación en dicha organización?

84 respuestas



Con respecto al **tamaño** de las organizaciones encuestadas, podemos ver cierta polarización entre aquellas que tienen más miembros y las que menos (siempre teniendo en cuenta que la muestra se ha centrado en entidades de pequeño y mediano tamaño, todas con menos de 50 miembros). Por un lado, un 40,5% están compuestas por entre 25 y 50 miembros, frente al 39,3% que están compuestas por menos de 10 personas. El resto, y en menor medida, el 20,2% se sitúa en la franja intermedia (entre 10 y 25 personas):

### Tamaño de tu organización

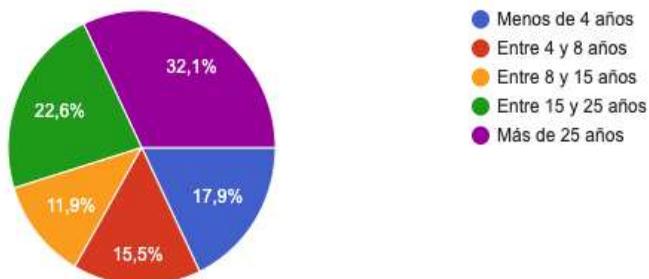
84 respuestas



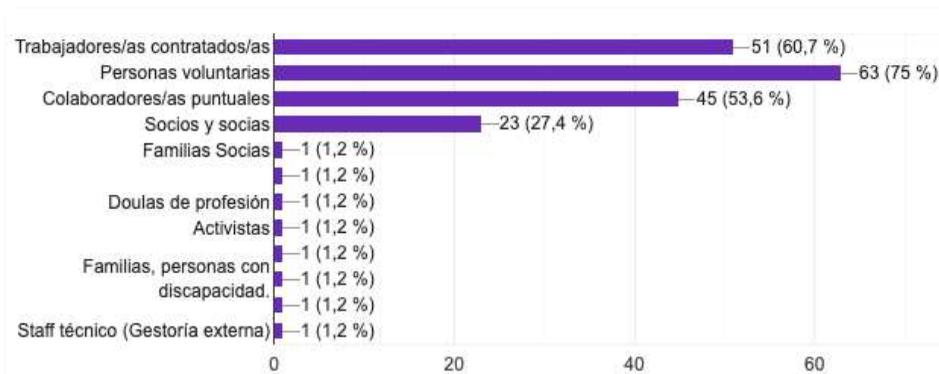
En cuanto a su historia, las entidades participantes del cuestionario, suponen un grupo heterogéneo según sus **años de existencia**, aunque una mayoría simple parece funcionar desde hace bastante tiempo (el 32,1% asegura que su organización tiene más de 25 años):

#### Antigüedad

84 respuestas



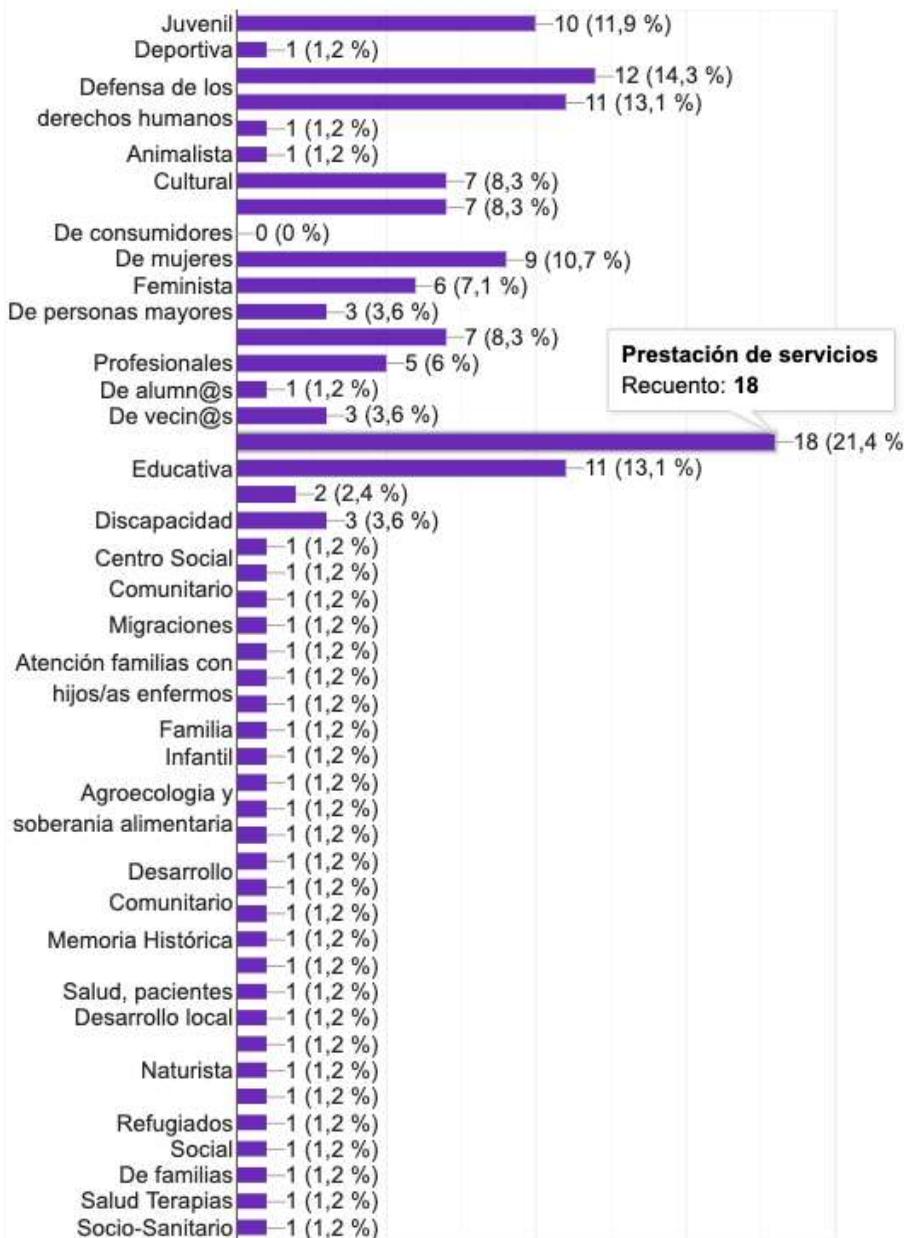
Sobre los **perfiles principales de las personas que componen las organizaciones**, destacan, mayormente: voluntariado (75%), trabajadores y personal contratado (60,7%), colaboradores puntuales (53,6%) y, en menor medida, personas socias (27,4%). Se debe tener en cuenta que se ha permitido a las entidades seleccionar varias opciones ya que muchas de estas organizaciones mezclan diferentes tipologías de miembros. El resto de tipología de miembros seleccionado, o escrito por las propias organizaciones encuestadas, apenas supera el 1%:



Pese a haber seleccionado para el envío del cuestionario varias entidades de acción social (y ser una de las opciones predefinidas en el cuestionario), llama la atención el escaso número de organizaciones que consideran estar compuestas por personas activistas

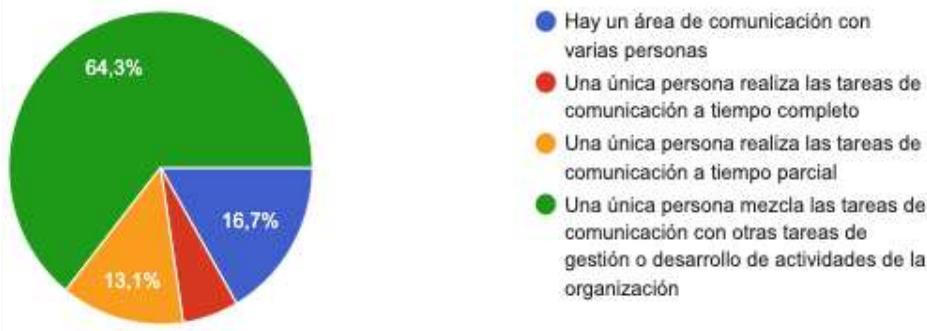
Llama igualmente la atención como la mayoría simple de estas organizaciones han seleccionado como *Tipo de organización principal* la prestación de servicios (21,4%). Más aun, teniendo en cuenta que en esta pregunta no se permitía opción múltiple y las organizaciones tenían que priorizar por marcar la opción principal. No obstante, también destacan otros sectores más relacionados con la acción social como la cooperación al desarrollo (14,3%), organizaciones educativas (13,1%), defensa de los derechos humanos (13,1%), organizaciones juveniles (11,9%), asociaciones de mujeres (10,7%).

Con menos de un 10% podemos encontrar diferentes organizaciones de medio ambiente y ecología, culturales, federaciones o agrupaciones en red, colectivos feministas y asociaciones de profesionales. El resto de tipologías de organización seleccionadas o escritas por las propias organizaciones se sitúan en mucha menor medida, entre el 1% y 3%:



## **Descripción del área de comunicación y funciones profesionales**

De forma mayoritaria, un **64,3% (54 entidades)** de las **organizaciones reconoce que el área de comunicación está compuesta por una única persona que mezcla las tareas de comunicación con otras tareas** de gestión, intervención o desarrollo de actividades de la organización. En segundo lugar, pero con un porcentaje mucho menor, el **16,7% (14 entidades)**, reconocen tener un área de comunicación compuesto por varias personas. También hay un porcentaje menor compuesto por 11 entidades (el **13,1%**) que cuentan con una persona que sólo realiza tareas de comunicación a tiempo parcial, frente a 5 entidades (**6%**) con una única persona realizando las tareas de comunicación a tiempo completo:



Siendo una situación generalizada el hecho de que una misma persona compagine sus labores de comunicación con otras tareas de intervención o gestión, se podría justificar algunos de los principales motivos anteriormente eludidos como la falta de tiempo o la falta de conocimientos especializados.

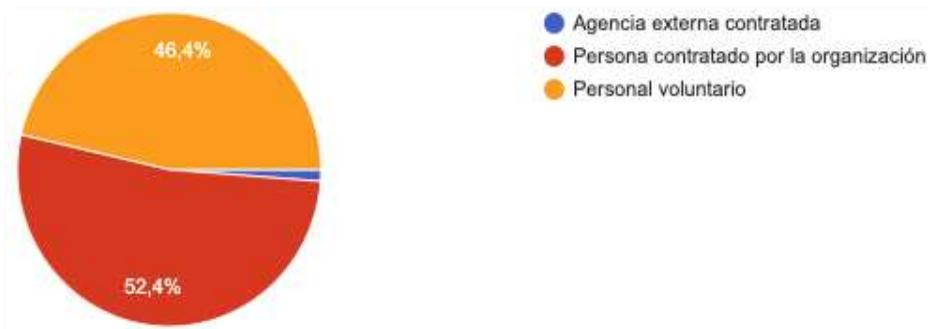
Algunos expertos en comunicación especializada en el tercer sector, como Victor Marí Sáez, también destacan esta indefinición en los perfiles de las personas responsables de

comunicación en las asociaciones de mediano y pequeño tamaño:

*...suele producirse cierta indefinición respecto al perfil profesional del experto en comunicación en las ONG. Un perfil que, si en otras épocas estaba sometido a intensos debates, en la actualidad ha venido a complicarse aún más con la emergencia de las redes sociales y de los community managers. ¿A qué se tendría que parecer más el experto en comunicación de una ONGD, a un periodista o a un animador sociocultural? [...] Entre estos dos polos, se encuentra una amplia gama de actividades, así como la necesidad de delimitar cuáles son los perfiles y las acciones comunicativas socialmente más necesarias y genuinamente propias del experto en comunicación (Marí Sáez, en Coordinadora de ONG para el Desarrollo, 2012, p.13).*

Respecto a la **composición de estos departamentos o áreas de comunicación**, un poco más de la mitad (52,4%, 44 organizaciones) manifiesta tener contratadas a esas personas, frente a un 46,4% (39 entidades) que reconocen que las tareas de comunicación son realizadas por personas voluntarias. Este elevado porcentaje de personal voluntario también podría tener que ver con algunos de los motivos argumentados ante la falta de un plan como la ausencia de personal especializado, la falta de recursos, la necesidad de apoyo externo o el hecho de que la comunicación de algunas de las entidades no sea una prioridad.

La ausencia de recursos y personal especializado en este tipo de organizaciones de mediano y pequeño tamaño también queda de manifiesto ya que sólo una organización (1,2%) ha manifestado tener contratado de forma externalizada el área de comunicación:



Comparando estos datos sobre la composición y el perfil del responsable o equipos de comunicación con otros estudios, como el elaborado por el Instituto de Innovación Social-ESADE, *La transformación digital en las ONG*, también se reconoce la necesidad de formación especializada:

*Los propios directivos del sector afirman que se trata del primer reto o barrera en el proceso de TD, ya que, según la encuesta realizada, más de la mitad de ONG (un 57 %) afirman tener limitaciones de personal/equipo en sus organizaciones. Y, en segundo lugar, también son mayoría (55 %) las que destacan la necesidad de formar a sus empleados y capacitarlos en estrategia y técnicas digitales (Caralt, Carreras y Sureda, 2017, p. 9).*

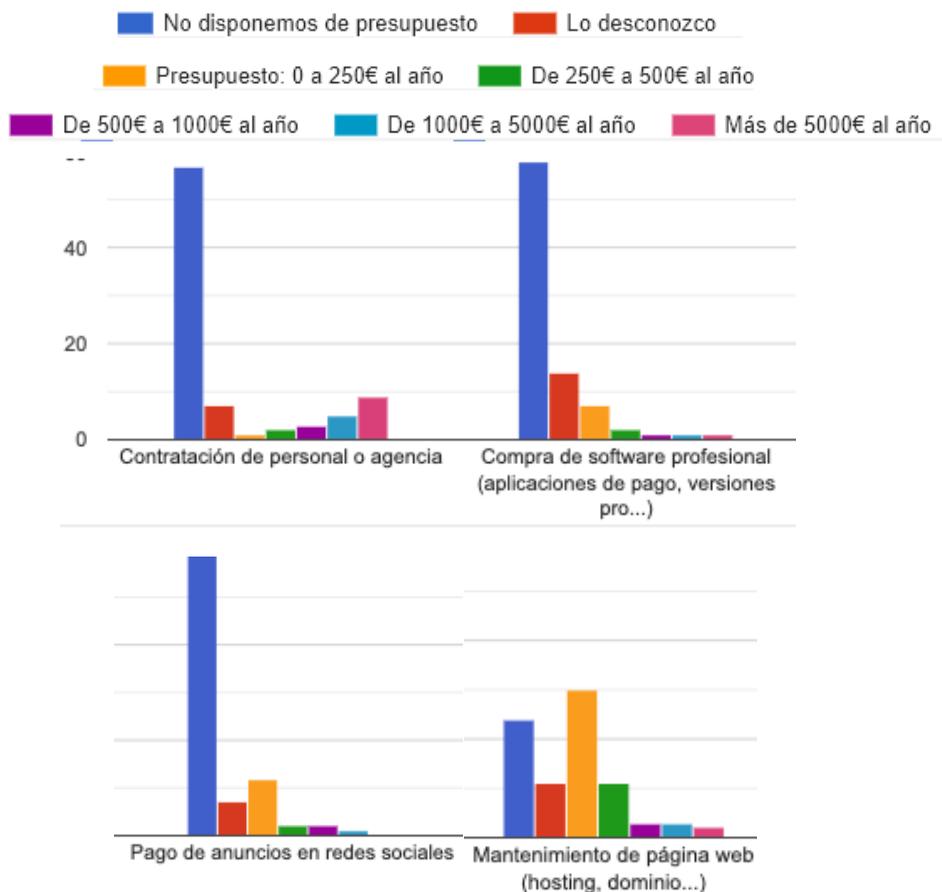
Con respecto a **cómo se integra el responsable o el área de comunicación con el resto de la organización**, de forma mayoritaria (el 52,4%, 44 organizaciones), es el propio responsable de comunicación o el departamento quien se coordina directamente de forma regular con otros áreas y departamentos de la entidad. Esto podría tener claras ventajas de cara a la comunicación para solucionar algunos de los problemas mencionados ya que se facilita tener una visión global de la organización, seguir mecanismos o procesos para implicar a otras personas en las estrategias de comunicación, transmitir e interiorizar la importancia de la comunicación...

Sin embargo, también resulta llamativo el elevado porcentaje de organizaciones que reconocen tener coordinación con otras personas o áreas sólo en momentos puntuales (el 32,15, 27 entidades), o aquellas organizaciones que reconocen no tener nada de coordinación con otras personas o departamentos (15,5%, 13 entidades):



La falta de recursos anteriormente mencionada como uno de los motivos que dificultan a las entidades poder elaborar un plan de comunicación, contar con personal especializado o ampliar las jornadas de las personas que realizan tareas de comunicación junto con otras tareas de gestión o intervención (o la posibilidad de nuevas jornadas a tiempo completo y centradas en las tareas de comunicación), también se demuestra en las **escasas inversiones de dinero o la ausencia de un presupuesto específico para la contratación de personal para el área de comunicación, pago de anuncios o compra de licencias de software profesional.**

Una excepción supone el presupuesto fijo destinado al mantenimiento de la página web corporativa (hosting, dominio...), que aun no siendo mayoritario sí hay un porcentaje de 30 entidades que cuentan con un presupuesto específico para la web de entre 0 y 250€. Sólo 9 entidades reconocen destinar más de 5.000€ para la contratación de personal:

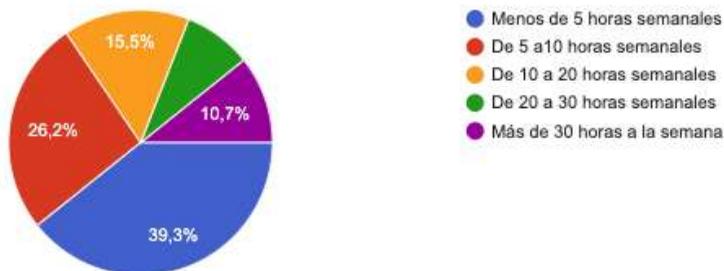


Por otro lado, la **mezcla de las tareas de comunicación con otras responsabilidades** en las organizaciones, también dificulta una mayor inversión de tiempo para dedicar a la creación de una estrategia de comunicación, así como la implementación de acciones en el área de comunicación. La mayoría de las organizaciones manifiestan dedicar menos de 5 horas a la semana (39,3%, 33 organizaciones), un tiempo claramente insuficiente si tenemos en cuenta llevar a cabo las competencias comunicativas mencionadas en este trabajo, así como los objetivos de transformación social a través del marco de la

comunicación al desarrollo y la comunicación para el cambio social. Igualmente insuficiente sería el siguiente grupo de entidades que dedican de 5 a 10 horas semanales (26,2%, 22 entidades).

¿Qué tiempo semanal estimas que dedica tu organización a tareas de comunicación?  
(incluye publicación de contenidos, monitorización, planificación...)

84 respuestas



Sólo un 10,7% (9 organizaciones) reconoce poder dedicar más de 30 horas semanales, así como un 8,3% (7 entidades) que dedica entre 20 y 30 horas semanales; tiempos mínimos para una jornada completa o media jornada dedicada enteramente a labores de comunicación y que permitirían poder diseñar y dinamizar la elaboración de un plan de comunicación, así como desarrollar las competencias mediáticas necesarias para una comunicación para el desarrollo y el cambio social argumentados en este trabajo.

Sin esta inversión de tiempo mínima para las acciones de comunicación, también se podría justificar la **comunicación instrumental que**, de forma generalizada, se realiza por parte de muchas entidades. Una comunicación instrumental compuesta fundamentalmente por la mera difusión y promoción de actividades, visibilizar las acciones de las organizaciones y/o realizar captación de socios y recursos.

Victor Marí Sáez hace referencia a esta comunicación instrumental por parte de algunas organizaciones sociales al asegurar que planifican la comunicación como un gabinete de comunicación tradicional y/o desde un punto de vista mercadotécnico y una visión reduccionista:

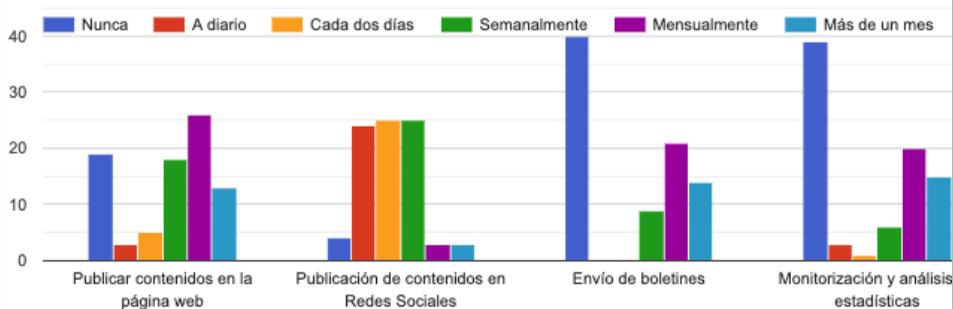
*Cuando se piensa y planifica la comunicación desde el espacio público y solidario se suele hacer desde la lógica del gabinete de comunicación o desde una visión mercadeada de la comunicación. En el primer enfoque apuntado – el enfoque de gabinete de comunicación – se reduce la comunicación al intento de conseguir un “impacto en medios”, esto es, a llamar la atención de los medios de comunicación, mediante la convocatoria de una rueda de prensa o el envío de una nota de prensa, con el objetivo de “salir en los medios”. Volvemos a la idea reduccionista de la comunicación como transmisión de información. En segundo lugar, el enfoque mercadeado de la comunicación lleva a aplicar, en la administración pública y en el Tercer Sector, unas estrategias comunicativas de marketing que en muchas ocasiones son un calco de las estrategias que se implementan en el ámbito comercial y empresarial. Desde esta lógica, la comunicación se orienta a “venderla organización” o los servicios que ésta presta, descuidando otros elementos fundamentales en el enfoque de la Comunicación para el Desarrollo previamente apuntados, como son la comunicación orientada a dinamizar procesos sociales de cambio de largo alcance o la comunicación enfocada a fomentar la participación de la ciudadanía (Marí Sáez, 2011, p. 9).*

Para seguir profundizando en este aspecto referente a la inversión de tiempo y la ausencia de una estrategia de comunicación que sistematice las acciones de comunicación, se preguntó a las entidades sobre la **periodicidad de algunas acciones de comunicación**. A este respecto es llamativo como un elevado porcentaje de organizaciones, 40 entidades, no realizan tareas de monitorización, seguimiento y análisis de estadísticas

de las acciones de comunicación, seguido por un grupo reducido de 20 entidades que realizan esta labor mensualmente, o de 15 entidades que lo llevan a cabo en un periodo superior a un mes. Sólo 6 organizaciones llevan a cabo esta tarea de evaluación de forma semanal, y sólo 3 diariamente. Esta ausencia de monitorización de acciones de comunicación debiera resultar llamativo ya que no hay otra forma de comprobar qué acciones funcionan y cuales no para mejorar las estrategias de comunicación.

Las mejores puntuaciones en este apartado se las llevan las redes sociales en las que la mayoría de organizaciones publican a diario, cada dos días o semanalmente. En segundo lugar, está la publicación en la página web corporativa de las organizaciones, en los que los mayores porcentajes se sitúan en mensualmente y semanalmente, aunque también llama la atención el elevado número de organizaciones (19 en total) que reconocen no publicar nunca contenidos en su web (aun habiendo una mayoría de entidades que han respondido tener página web -67 organizaciones-):

Indica con qué periodicidad realiza tu organización las siguientes actividades de comunicación:

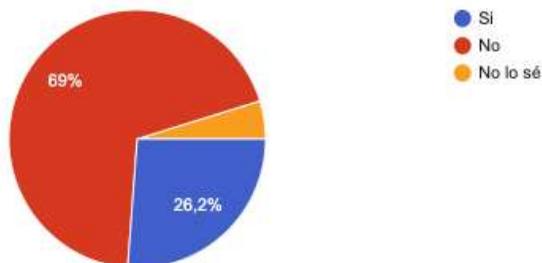


## Datos sobre la existencia de una estrategia de comunicación en las organizaciones sociales

Entrando ya en el objeto de estudio principal en este trabajo, **el 69% de las organizaciones encuestadas reconocen no tener un plan de comunicación**, frente al 26,2% que sí lo tiene. Por tanto, se puede comprobar como la inmensa mayoría de las organizaciones encuestadas no disponen de este plan estratégico de comunicación:

¿Tu organización cuenta con algún plan estratégico de comunicación reflejado en un plan comunicación o documento similar?

84 respuestas



Estos datos también son coherentes con la opinión de los expertos entrevistados. Según la experta 1, publicista y cofundadora de una agencia de comunicación especializada para ONG:

*Hay más voluntad de tener un plan de comunicación que de hacerlo efectivo. Sí que es verdad que, en estos últimos años, sobre todo a partir de la crisis, han pensado que es el momento de organizarse y mejorar su comunicación estratégica. Sin embargo, la mayoría no cuenta con un plan de comunicación, aunque hay ensayos como una tabla con orientaciones, un intento de plan que nunca utilizaron o terminaron... pero no*

*un plan de comunicación como un proyecto con objetivos y una estrategia global.*

Por su parte, el experto 2, diseñador web especializado en creación de páginas web para asociaciones y formador especializado en comunicación digital en el tercer sector, se muestra aún más crítico: *Es muy raro dar con una entidad pequeña o mediana que lleve la comunicación mínimamente organizada... y ya no digamos disponer de una estrategia.*

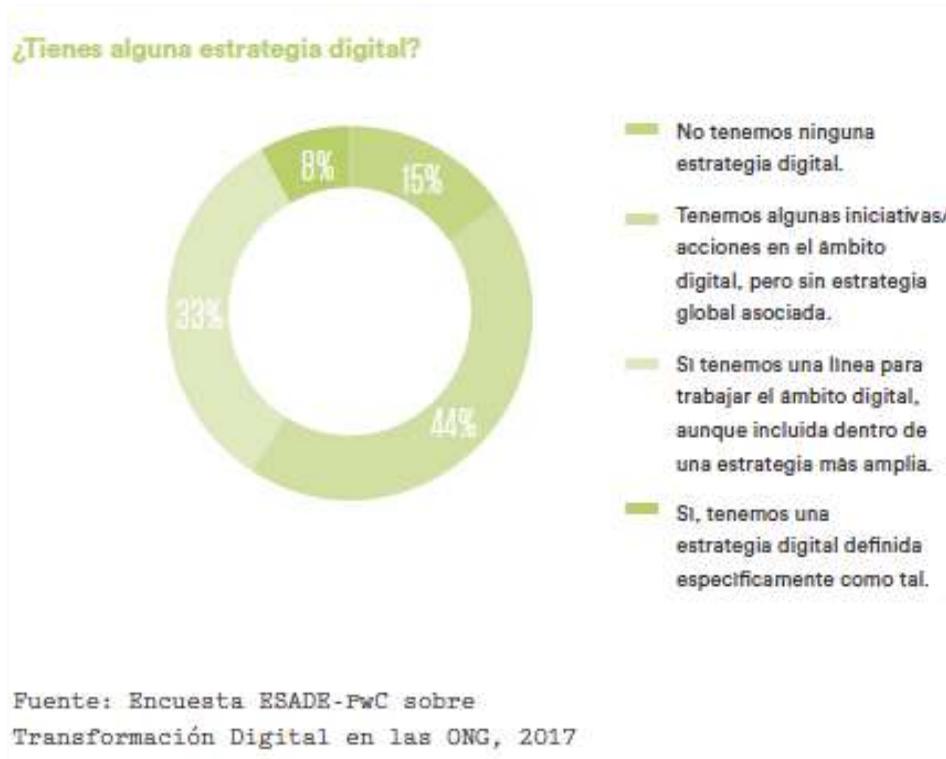
Comparando el resultado de nuestro cuestionario con otros estudios como el realizado por la organización *Nonprofit Tech for Good* en 2019<sup>24</sup>, parece que la media de las organizaciones encuestadas mantiene algunas diferencias con las medias europeas. Según el mencionado estudio, el 44% de las Organizaciones Sin Fines Lucrativos en Europa tienen una estrategia escrita de comunicación en Internet, frente al 26,2% de las entidades encuestadas en este trabajo. Aunque ambos datos nos permiten asegurar que la mayoría de organizaciones no lucrativas no tienen un plan de comunicación, parece que, en las entidades españolas de mediano y pequeño tamaño, esta ausencia de un plan estratégico de comunicación se da en mayor medida. Otro dato interesante que arroja el estudio de *Nonprofit Tech for Good* es que, menos de la mitad de organizaciones, el 46%, utiliza un calendario editorial para sus campañas en Internet. Este dato también tiene relación con nuestro estudio sobre la estrategia de comunicación, ya el calendario editorial supone igualmente un documento estratégico (o bien, supone un apartado específico dentro del plan de comunicación).

El estudio elaborado por el Instituto de Innovación Social-ESADE, *La transformación digital en las ONG*, también arroja datos

---

<sup>24</sup> Nonprofit Tech for Good (2019): *Informe global sobre tecnología de ONG de 2019*. Funraise.org. Recuperado de <https://funraise.org/techreport-es> el 14/03/2020.

llamativos sobre esta ausencia de estrategia de comunicación: *el 44 % de las ONG afirman que cuentan con iniciativas en el ámbito digital, aunque no con una estrategia global asociada, y solo el 8 % de las ONG tiene una estrategia digital definida como tal* (Caralt, Carreras, y Sureda, 2017, p. 16):



Citando otro estudio elaborado por Amador Iranzo y Alessandra Farné, se refuerza la falta de un plan de comunicación en las ONG: *el 70% de las organizaciones encuestadas no dispone de un plan de medios sociales ni personal específico para desarrollarlo. De hecho, muchas entidades admiten que la gestión de las redes sociales está en manos de voluntarios* (Iranzo. y Farné, 2014).

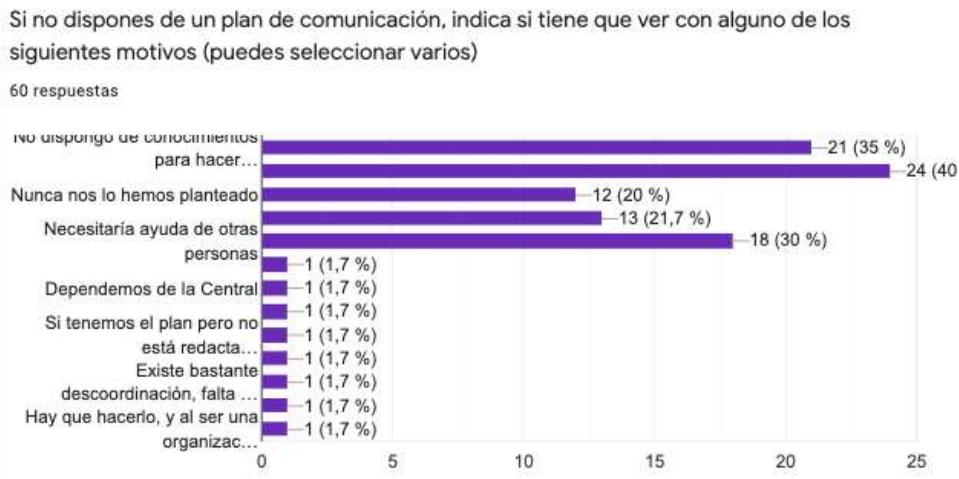
Por otro lado, en nuestro estudio, también se refleja un porcentaje de organizaciones (4,85% 4 entidades) que desconozcan si tienen un plan de comunicación. Esto resulta llamativo debido a que casi la totalidad de personas encuestadas realizan tareas de comunicación en sus organizaciones y, además, con respecto al tamaño, todas las entidades están compuestas por menos de cincuenta personas.

**Los principales motivos eludidos por las organizaciones para no disponer de un plan de comunicación** tienen que ver con (en este orden y teniendo en cuenta que algunas entidades han seleccionado varios motivos):

1. No disponer de tiempo (40%).
2. No tener conocimientos especializados (35%). Es destacable a este respecto la necesidad sobre la adquisición de competencias mediáticas, así como los conocimientos básicos para elaborar un plan de comunicación, ambos aspectos abordados en este trabajo en el apartado del *marco teórico*.
3. La necesidad de apoyo externo para la realización de un plan estratégico de comunicación (30%).
4. La comunicación no es una prioridad para la organización (21,7%). Aun no siendo un porcentaje mayoritario, resulta una cantidad relevante el número de organizaciones que creen que la comunicación no es una prioridad, ya que la postura que se mantiene en este trabajo es la de la comunicación como una herramienta importante en la actualidad para transformar la sociedad.
5. No haber planteado nunca esta necesidad (20%).

El resto de motivos escritos que no estaban en las opciones de selección no superan el 2% y son los siguientes: *depender de una organización central superior, estar en proceso de elaboración* (dos entidades reconocen estar en este proceso), *se cuenta con un*

documento estratégico pero desactualizado y que no responde a una estrategia real, resistencia del personal al cambio y poco compromiso para la aplicación de planes estratégicos, no podríamos mantenerlo, al ser una organización pequeña siempre se piensa que no hace falta, existe bastante descoordinación y falta de claridad o poca transparencia y malas prácticas:



Los expertos entrevistados también comparten algunos de los motivos que, desde su experiencia formando en comunicación a organizaciones sociales, también podrían dificultar la elaboración de un plan de comunicación. La experta 1 reconoce que existe cierta implicación de los responsables de comunicación, pero no del resto de la entidad, así como una falta de profesionalización y de sistematización de los procesos:

*Yo creo que ha habido muchos intentos, al menos de la persona que hace la comunicación (sobre todo, para para organizarse ella misma). Pero esos intentos tenían el problema que estaban fuera de la entidad. No se incorporaban a la propia dinámica interna de la entidad. Y el plan tiene que estar vivo, nunca les ha parecido algo práctico ni se ha incorporado a su tarea como un calendario de organización donde se planifica el mes. Ese*

*ha podido ser un problema, no sistematizar el proceso. Otro motivo puede ser la falta de un proceso de profesionalización. Muchas veces, en este sector, te toca la comunicación porque eres el que se la da bien las redes sociales o el que sabe hacer una web. Y así empieza a derivar en un proceso poco profesional y no hacen que haya detrás unos objetivos estratégicos. No se ha entendido la comunicación como un proceso estratégico, sino para dar difusión a lo que hacemos.*

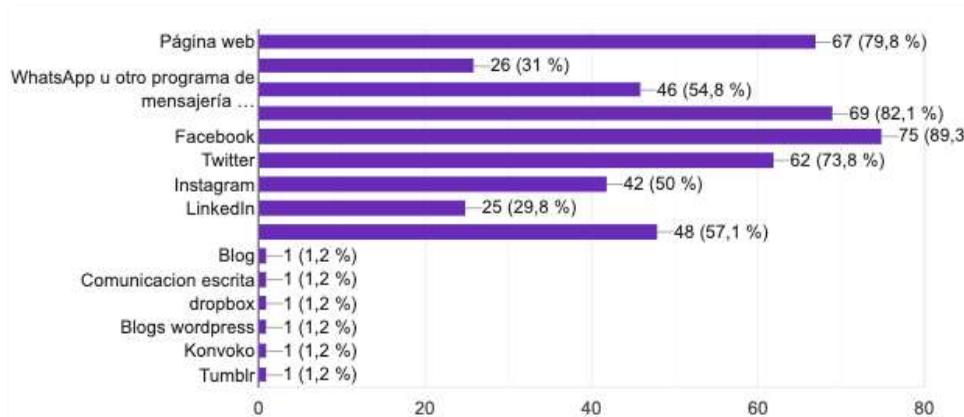
Por su parte, el experto 2, se muestra crítico con la propia organización interna de las entidades y los procesos de sistematización del trabajo:

*Lo que yo más he visto es que suele ser por la priorización de objetivos... aunque esta razón suele tener trampa. Muchas desglosan sus objetivos operativos en base a actividades relacionadas con su función principal, con sus principios: por ejemplo, la integración de determinado colectivo... y de ahí salen talleres, actividades, etc. Llamémoslo trabajo de campo. Pero en prácticamente todos los casos entre los objetivos de las entidades está el sensibilizar a la sociedad en uno u otro sentido respecto a esa realidad que trabajan. Y esto es algo que no se reflejan en la operativa, incluso en la estructura. No se articula tan sistemáticamente como el trabajo de base... De esta forma la comunicación queda relegada a un segundo término, y no se articula debidamente.*

## **Canales y herramientas de comunicación que usan las organizaciones sociales**

Sobre los canales y medios digitales en los que las organizaciones encuestadas tienen presencia (pudiendo seleccionar varias opciones), son destacables algunas observaciones. En primer lugar, la gran mayoría de entidades tiene presencia en las principales redes sociales virtuales: Facebook (89,3%, 75 organizaciones), Twitter (73,8%, 62), Youtube u otras plataformas de vídeo (57,1%, 48), Instagram (50%, 42) y, en menor medida

LinkedIn (29,8%, 25). Además de estos medios y canales, algunas entidades han especificado otros canales no incluidos en las opciones seleccionadas como Tumblr, Konvoko o el uso de diseños impresos.



Estos datos son similares a otros estudios como el realizado por *Nonprofit Tech for Good* en 2019, que arroja algunos datos como los siguientes:

- El 92% de las organizaciones no lucrativas usa Facebook (el 99% tiene una página, compra anuncios: 54%, comparte historias: el 41 %, tiene un grupo: 39%, usa Facebook Live: 34%, usa las herramientas de donaciones de Facebook: 32%).
- El 68% usa Twitter (tuitea hashtags con frecuencia: 85%, participa en los chats de Tweet: 20%, compra anuncios: 18%, use Twitter Live: 16%).
- El 51% usa Instagram (comparte historias: 70%, usa Instagram Live: 41%, compra anuncios: 38%).
- El 39% usa LinkedIn (tiene una página: 96%, tiene un grupo: 25%, incentiva al personal a utilizar los perfiles de LinkedIn: 19%, compra anuncios: 19%).

- El 39% usa YouTube (usa YouTube Live: 37%, compra anuncios: 17%, usa las herramientas de donaciones: 10%)
- El 11% usa WhatsApp y tiene un promedio de 738 contactos (este es el único dato en el que las organizaciones encuestas para este trabajo superan la media europea).

Se confirman así las afirmaciones de algunos autores (al hablar sobre todo de los movimientos sociales, pero de igual forma se podría decir de las asociaciones del tercer sector), que aseguran que las redes sociales son esenciales para los movimientos sociales actuales (Castells, 2009). Sin embargo, como se ha visto en los resultados de este cuestionario y a diferencia de la comunicación de las redes sociales por parte de los movimientos sociales, el uso principal de estas redes no están fomentando nuevas formas de participación ni desafían las formas dominantes de hacer sociedad, cultura y política, a diferencia de los movimientos sociales: *Su rasgo diferencial es el uso intensivo de la tecnología para desafiar o alterar las maneras dominantes, esperadas o aceptadas de hacer sociedad, cultura y política* (Lievrouw, 2011).

Otros autores como Amador Iranzo y Alessandra Farné, citando a varios autores, también se muestran críticos son este uso generalizado de las redes sociales por parte de las ONG y hablan de una comunicación previsible donde las organizaciones sólo cuentan que hacen o lo que hace falta hacer, pero no construyen mensajes que verdaderamente capten la atención:

*Las ONG perciben las redes sociales como una herramienta para una comunicación más participativa y directa con la ciudadanía (Arroyo et al., 2013); sin embargo, la opción de la comunicación digital por sí misma no implica necesariamente la superación de las contradicciones de la comunicación solidaria, que en muchos casos sigue anclada en el modelo de marketing, marca publicitaria y recaudación de fondos (Kenix, 2007; Lucerga, 2013). Si bien las ONG empiezan a aprovechar*

*la Web 2.0 para fomentar el ciberactivismo entre sus usuarios (Soria, 2010) y para campañas de sensibilización (González Álvarez, 2013), las entidades suelen generar una «comunicación previsible donde las ONG cuentan lo que hacen, lo que hace falta hacer, pero no construyen mensajes que capten la atención y circulen por la red» (Arroyo et al., 2012). En el caso específico de Cataluña, un estudio de los sitios web de las ONG adscritas a la FCONG señala que la comunicación de las entidades en sus páginas web era principalmente de tipo informativo, con noticias y agenda de actividades, mientras se desaprovechaban las oportunidades para la horizontalidad, pluralidad y participación ciudadana (Montoliu, 2012). (Iranzo. y Farné, 2014).*

En segundo lugar, como segundo canal más usado por detrás de Facebook, la mayoría de organizaciones encuestadas cuentan con su propia página web corporativa (79,8%, 67 entidades). Este dato también es similar a otros estudios como el mencionado de *Nonprofit Tech for Good*, que asegura que 80 % de las ONG en todo el mundo tienen un sitio web (y ofrece otros datos de estas páginas web como: el 88% son compatibles con dispositivos móviles, el 71% tiene una política de privacidad, el 70 % tiene un certificado SSL, el 54% tiene registro de eventos, el 48% tiene un blog, el 23% tiene una tienda en línea, el 18% es accesible para personas con discapacidad, y el 12 % tiene chat en vivo).

En tercer lugar, las herramientas de mensajería instantánea se han convertido en otro canal usado por algo más de la mitad de organizaciones (54,8%, 46 entidades). Con estos porcentajes elevados sobre el uso de programas de mensajería instantánea, está claro que estos nuevos canales son también medios a tener en cuenta en el plan de comunicación (ya sean canales de comunicación externa como interna).

En menor medida, algunas organizaciones complementan los canales mencionados con otros medios como un boletín electrónico (31%, 26 entidades). Si comparamos este dato con el

estudio de *Nonprofit Tech for Good*, las organizaciones no lucrativas analizadas en este trabajo están muy por debajo de la media mundial de organizaciones de mayor tamaño. Según *Nonprofit Tech for Good*, el 71 % envía regularmente actualizaciones por correo electrónico, y tiene un promedio de 14.021 suscriptores (el estudio también complementa este dato con la periodicidad de los envíos: el 35% envía actualizaciones mensualmente; el 30%, trimestralmente; el 13%, semanalmente; el 10%, dos veces al mes; el 8%, diariamente, y el 4%, dos veces por semana).

Respecto a la opinión de los expertos entrevistados, coinciden en el uso mayoritario de redes sociales y páginas web. El experto 2, establece que el mayor peso lo tienen las redes sociales, seguido de las aplicaciones de mensajería instantánea y las páginas web:

*Mucho peso a las redes sociales. Diría incluso que siempre está Facebook y muy posiblemente Instagram, y de ahí para arriba: twitter, incluso repositorios como Youtube. Mucha de la comunicación se realiza a través de aplicaciones de mensajería, sobre todo el día a día (whatsapp principalmente). Después podría estar la web, aunque habitualmente con poca profundidad. Y el boletín electrónico también tiene un porcentaje de penetración importante.*

Por su parte, la experta 1, centra su análisis en el trasvase de los canales tradicionales offline hacia los medios digitales actuales:

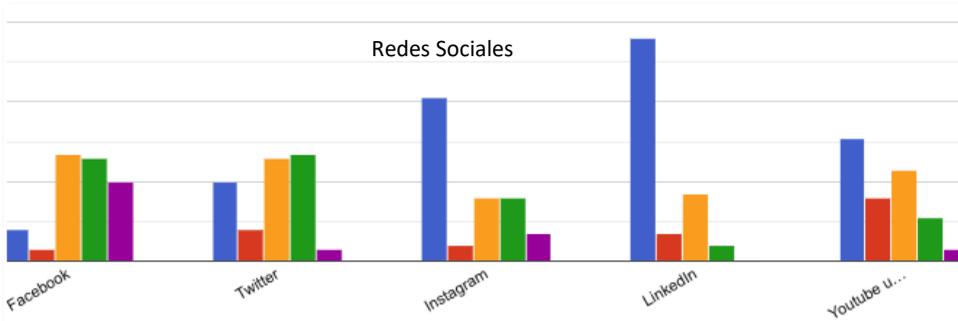
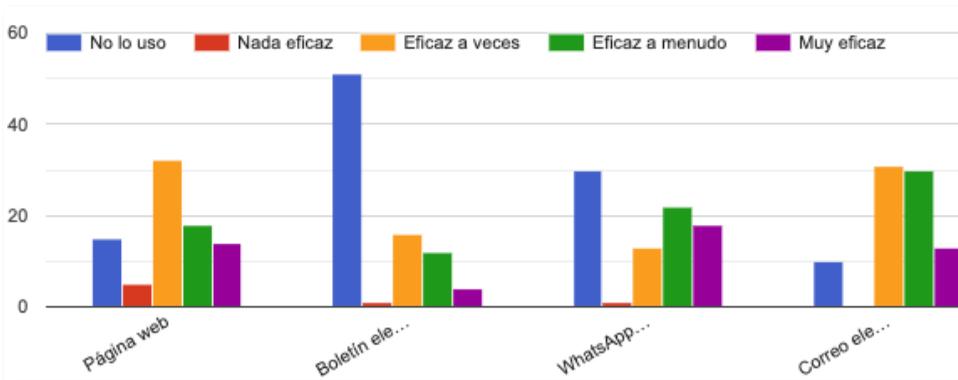
*Los de siempre en el digital (haciendo referencia a las redes sociales y página web) y, cada vez menos los que no son digitales. En los últimos 15 años, ha habido un trasvase hacia lo digital. Cuando yo trabajaba en las entidades, lo más importante era la relación con la prensa y los eventos. Y ahora, el 90% de las entidades, se vuelcan en redes sociales u otros medios digitales como la página web o los boletines.*

**Sin embargo, sin una estrategia o plan de comunicación articulando las acciones de comunicación, sobre todo en una**

**lógica de participación y transformación social, se podría interpretar que esto influye de manera negativa en la efectividad de los canales empleados.** Como se verá en el siguiente gráfico, la mayoría de canales indicados se marcan sólo como *eficaces a veces*. Tal y como señala el estudio del Instituto de Innovación Social-ESADE *La transformación digital en las ONG*, se trata de una estrategia que necesariamente involucre a toda la organización. El mero incremento de presencia de las organizaciones en estos canales no es suficiente sin una estrategia:

*Muchas entidades sociales han incrementado su presencia en línea, han creado webs, han abierto portales o se han incorporado a las redes sociales, fundamentalmente para difundir su misión y captar fondos y, más minoritariamente, para ofrecer sus servicios. Pero esto puede no ser suficiente si no se lleva a cabo desde una perspectiva estratégica. (Caralt, Carreras y Sureda, 2017, p. 9).*

Sólo dos canales superan la clasificación de *eficaces a veces* y son marcados como *eficaz a menudo*, siendo los programas de mensajería instantánea (aunque hay muchas entidades que aún no lo usan) y las redes sociales. También llama la atención la ausencia en algunos medios por parte de muchas organizaciones como el uso de un boletín electrónico o redes especializadas como Instagram o LinkedIn:



Sobre esta percepción de mayor eficacia de las redes sociales, otros estudios como el ya citado de *Nonprofit Tech for Good*, también arrojan algunos datos ligeramente más optimistas en la media europea de Entidades Sin Fines Lucrativos, al menos en cuanto a los objetivos de cambio social: el 74% está de acuerdo en que las redes sociales son eficaces para crear un cambio social; el 66% está de acuerdo en que son eficaces para la recaudación de fondos; el 72% está de acuerdo en que las redes sociales son eficaces para reclutar a asistentes a eventos; el 81% está de acuerdo en que las redes sociales son eficaces para reclutar voluntarios, el 75% está de acuerdo en que las redes sociales son eficaces para inspirar a las personas a tomar medidas políticas.

Otro aspecto a destacar con respecto al uso de estos canales por parte de las entidades encuestadas tiene que ver con la falta o poca eficacia del uso de plataformas donde predomina lo visual (Instagram y Youtube), siendo pocas organizaciones las que usan estas redes y/o les resultan eficaces. Esto es llamativo si tenemos en cuenta lo que estipulan los autores Francisco Sierra y David Moreno en la publicación *Videoactivismo y movimientos sociales. Teoría y praxis de las multitudes conectadas*<sup>25</sup>:

*la utilización de todo tipo de formatos audiovisuales con un sentido transformador ha sido una constante en los repertorios de actuación, así como entre los colectivos de acción radical, las organizaciones del Tercer Sector, la investigación social comprometida, los colectivos artísticos progresistas e incluso los practicantes de una pedagogía alternativa (Fenton y Barassi, 2011).*

Estos datos también deberían servir para facilitar una reflexión sobre cómo es nuestra presencia en estos medios y canales y la capacidad de las organizaciones de generar contenido y mantener una postura activa en dichos espacios. Podemos asegurar junto a Isabel Grande Aranda, en su publicación *Los retos de la comunicación 2.0 en las organizaciones no lucrativas*<sup>26</sup>, que la mera presencia en muchos espacios de publicación no es una garantía de un mayor impacto comunicativo si no existe la capacidad de generar contenido de valor y mantener altos niveles de interacción:

---

<sup>25</sup> Sierra, F. Y Montero, D. (Eds) (2015): *Videoactivismo y movimientos sociales. Teoría y praxis de las multitudes conectadas*. Barcelona: Gedisa.

<sup>26</sup> Grande Aranda, Isabel (2013): *Los retos de la comunicación 2.0 en las Organizaciones No Lucrativas*. Recuperado de [dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4249374.pdf](http://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4249374.pdf)

... sin embargo “no conviene engañarse y caer en la tentación de creer que abrir unos blogs y tener página en Facebook nos garantiza un éxito sin precedentes. Para aprovechar el potencial que nos ofrecen los medios sociales debemos ser tan metódicos como siempre” (Daniel González, 2012: 102). Estas nuevas aplicaciones para ser eficaces requieren de un mantenimiento, un trabajo de análisis de nuestra audiencia, creación de contenidos y mensajes atractivos, etc. (Grande Aranda, I. 2013. Pp. 2).

Parte de la escasa eficacia de algunos mensajes de las organizaciones sociales también podría tener con el lenguaje usado en dichos mensajes. Muchas organizaciones están acostumbradas a un lenguaje propio de proyectos, memorias, informes, actas, justificación de subvenciones... Este lenguaje es frío y formal, mientras que, en los principales canales de comunicación digitales como las redes sociales, predomina un lenguaje humano, informal y cercano.

Sin una estrategia de comunicación previamente planificada, crítica, responsable y coherente con los objetivos de transformación social de las entidades, el mero uso de canales y plataformas (aun pudiendo ser intensivo) no sólo no se asegura la transformación social, sino que además muchos mensajes no resultarán atractivos en el contexto de Internet.

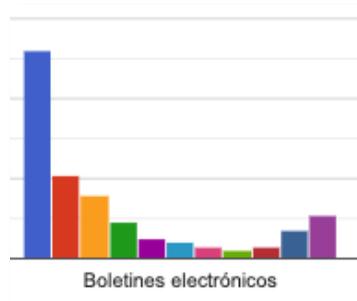
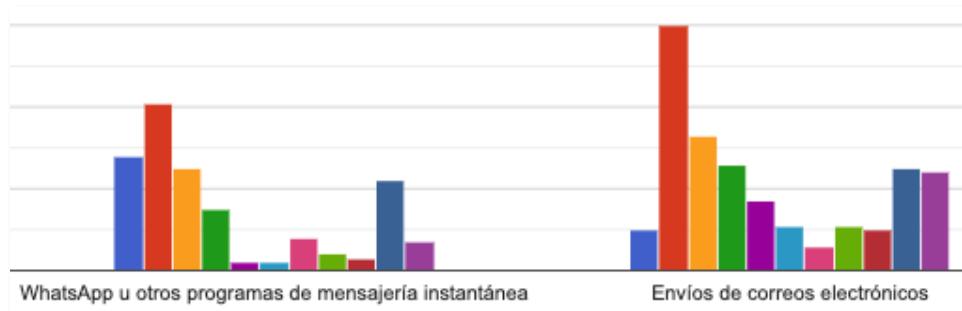
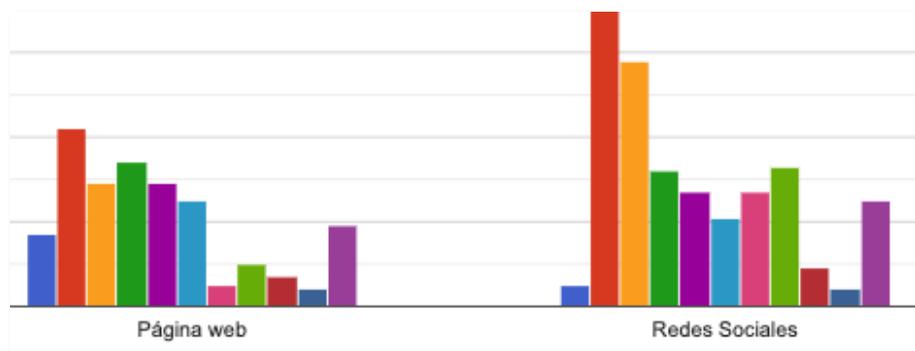
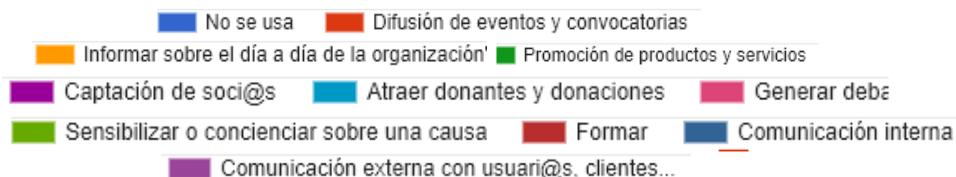
Es más, una falta de estrategia planificada podría reproducir los valores y mecanismos de desigualdad y del capitalismo informacional. Según Atton (2002), el mero uso intensivo de Internet por parte de las organizaciones sociales puede conducir al *boom* o al *doom*, puede llevar a la materialización de las utopías tecnológicas de un mundo igualitario o, por el contrario, en Internet se pueden reproducir los desequilibrios de poder que existen ya en la realidad social. Por su parte, Frissen (2003), también argumenta que las TIC pueden aumentar el compromiso cívico o, por el contrario, pueden conducirnos hacia procesos de balcanización de la sociedad.

En este trabajo, a partir de los enfoques de la *Comunicación para el Cambio Social* y la *Comunicación para el Desarrollo*, se ha hecho especial hincapié en defender un paradigma comunicativo como una herramienta para la transformación social, así como la importancia de la interacción y la participación de los propios colectivos destinatarios de la comunicación y la acción social de las entidades.

Sin embargo, haciendo un repaso a los diferentes medios y canales principalmente usados, abunda el uso instrumental de la comunicación para la difusión de eventos o información sobre la propia organización, en detrimento de la generación de debate y el uso formativo y/o sensibilizador.

Analizando los diferentes **canales digitales usados por las organizaciones encuestadas, en todos ellos predomina como el uso principal la difusión de eventos y convocatorias, seguido por las acciones para informar sobre el día a día de las organizaciones.** En las páginas web y redes sociales, aunque en menor medida que lo anterior, también es abundante el interés en *atraer socios y donantes* por parte de algunas entidades.

En cualquier caso, en la mayoría de canales la puntuación más baja es la intención de *generar debate* (a excepción de las redes sociales, que por las propias características del medio esto resultaría difícil no tener un mínimo de debates aun no siendo esta la intención, no obstante, mantiene el quinto lugar por detrás de otras intenciones como la difusión de eventos, informaciones sobre la entidad, sensibilizar/concienciar y promoción de servicios/productos):



Otros estudios, como el elaborado por el Instituto de Innovación Social-ESADE, *La transformación digital en las ONG*, también analizan los usos y objetivos principales de las organizaciones sociales de su presencia en Internet:

*Al preguntar a las ONG sobre los objetivos que persiguen con su estrategia digital, los resultados apuntan que el 81% afirma querer llegar a mayor público o ampliar su base social y generar leads, un 61 % busca mejorar la eficiencia en la gestión interna y un 40 % quiere implementar nuevos programas y servicios gracias a las nuevas tecnologías (Caralt, Carreras y Sureda, 2017, p. 16).*

La difusión de actividades o la promoción de servicios son también los principales usos apuntados por los expertos entrevistados. La experta 1 señala, en orden de importancia para las organizaciones, la difusión de actividades, la sensibilización y la captación:

*Hay un objetivo siempre de difundir o visibilizar las actividades. También para una mayoría, un objetivo de sensibilización con respecto a su causa. Y, por supuesto, la captación. Cada vez más, ha sido una tendencia al alza. Entidades que nunca han salido a captar, en los últimos años (también entidades de acción social que no era una prioridad), están intentado captar. Esto no quiere decir que su comunicación sea efectiva o no, sólo que lo pretenden.*

Por su parte, el experto 2 insiste en el uso instrumental de la difusión y promoción de actividades y, en menor medida, el interés por la captación: *Principalmente difusión de actividades y promoción de servicios. Y también la captación de fondos, pero de manera más puntual.*

Por otro lado, según estos expertos, estos usos instrumentales y mayoritarios de las organizaciones podrían no cubrir algunas necesidades importantes para las propias asociaciones. Según el experto 2, las labores de difusión a menudo no reflejan de forma

transparente toda la actividad de las organizaciones y, además, señala la falta de *background*:

*En muchos casos la comunicación de las entidades no refleja el trabajo real y social que están llevando a cabo, no expone los procesos, no trabajan la comunidad... Las necesidades menos cubiertas tienen que ver con todo el core: creo que al no estar planificada adecuadamente la comunicación siempre prima la prisa y se sale con promoción de actividades, y con suerte algo de feedback de las mismas... pero sin background. Toda esa parte de sensibilización, de poner en valor la esencia de la entidad, y de trabajar comunidad se pierde.*

Y, la experta 1, resalta como hay una gran olvidada en las estrategias y acciones de comunicación habitual de las organizaciones sociales, la comunicación interna. Además, resalta también la necesidad de fidelización de los públicos destinatarios:

*Hay una gran olvidada que es la comunicación interna, y cuando trabajamos un plan de comunicación siempre intentamos insistir en eso. Yo creo que la cohesión interna es un objetivo que no se está trabajando o incluyendo en las estrategias. Estamos poniendo mucho foco en que se nos conozca mucho, pero poco en qué pasa después. Yo sé que el marketing de atracción ya lleva muchos años, y ahora incluso se está dejando de hacer, pero ese es un poco el reto, trabajamos poco esa fidelización con los públicos. Incluso cuando tienes un público más cautivo, como es un socio donante, la mayoría no está haciendo bien esa fidelización, mantener la amistad y la llama vivida.*

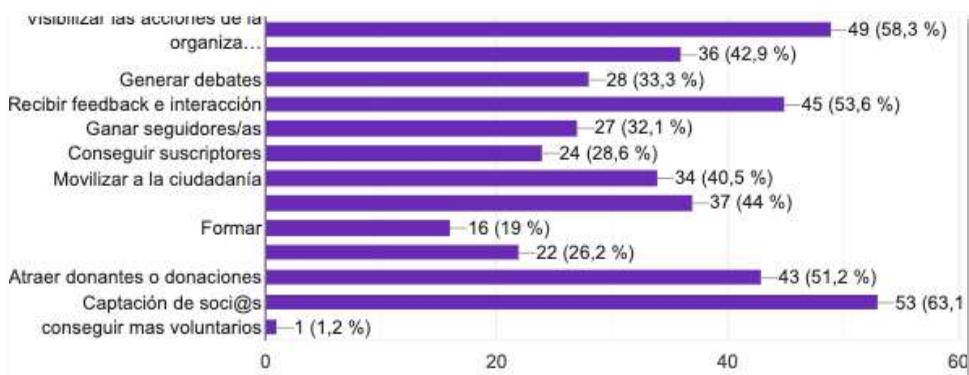
Atendiendo al marco teórico de este trabajo, la *Comunicación para el Cambio Social* y la *Comunicación para el Desarrollo*, así como la *Competencia Mediática*, muchas de las asociaciones de mediano y pequeño tamaño deben superar la comunicación mayormente instrumental para contribuir, junto con sus acciones, a transformar la sociedad también desde la comunicación que

realizan. Para que esto sea posible, no sólo se debe realizar una comunicación crítica y participativa, sino aumentar la capacidad de apropiamiento tecnológico por parte de la sociedad civil organizada. Así lo estipulan algunos autores y expertos como Francisco Sierra al hablar de la democracia digital en el mundo capitalista actual y la necesidad de apropiación tecnológica por parte de la ciudadanía organizada:

*... la ciberdemocracia en el capitalismo cognitivo plantea no sólo un problema de método o meramente instrumental, sino esencialmente un dilema conceptual que nos revela la necesidad de definir y realizar el derecho a la comunicación y los derechos de ciudadanía en el mundo de las redes que nos tocan vivir, imaginar, hackear, y hasta impugnar, como espacio privilegiado de producción de lo común. Apropiarse es un acto intencional: la autonomía de la acción. No es una concesión de terceros ni impuesta por terceros, ni es concesión previa de lo apropiado (Neuman, 2008). La capacidad de hacer nuestro implica no sólo la tarea de ensamblar «sino la más arriesgada y fecunda de “rediseñar” los modelos para que “quepa” nuestra heterogénea realidad» (Martín-Barbero, 2002: 17). De esta manera, la herramienta tecnológica (pero podría ser también un espacio físico o un recurso material) se transforma en un objeto relacional y de resignificación de las prácticas diarias de los sujetos involucrados, generando, un proceso de recodificación con un uso totalmente nuevo respecto al uso planeado inicialmente por el mercado (Sierra Caballero, 2015. p 49).*

Este uso instrumental de la comunicación parece ir en línea con los principales objetivos comunicativos de muchas de las organizaciones participantes en nuestra investigación. Los siguientes datos reflejan como, para las organizaciones encuestas, los principales objetivos de sus acciones de comunicación son la captación de socios y socias, visibilizar información sobre la organización, y recibir feedback:

- Para una mayoría de organizaciones, el principal objetivo derivado de sus acciones de comunicación, es la *captación de socios y socias* (63,1%, 53 entidades).
- En segundo lugar, también para la mayoría de organizaciones, es importante *visibilizar información sobre la organización* (58,3%, 49). resulta llamativo que, a pesar de ser un uso principal de la mayoría de canales, a muchas organizaciones encuestadas (42,9%) les resulte difícil difundir sus actividades y convocatorias (aquí también se demuestra la necesidad de medir y revisar cómo se está comunicando este tipo de mensajes y la conveniencia de diseñar una estrategia mejor para hacerlo de manera más eficaz).
- En tercer lugar, si bien es cierto que una mayoría de organizaciones también tienen entre sus objetivos *recibir feedback e interacción* (53,6%, 45 entidades), esto presenta algunas contradicciones con los usos principales realizados de los canales donde no se ha priorizado por generar debates y espacios para la reflexión colectiva).
- En cuarto lugar, también mayoritario, es el objetivo y *atraer donantes y donaciones* (51,2%, 43).



## **La Competencia mediática en las organizaciones sociales**

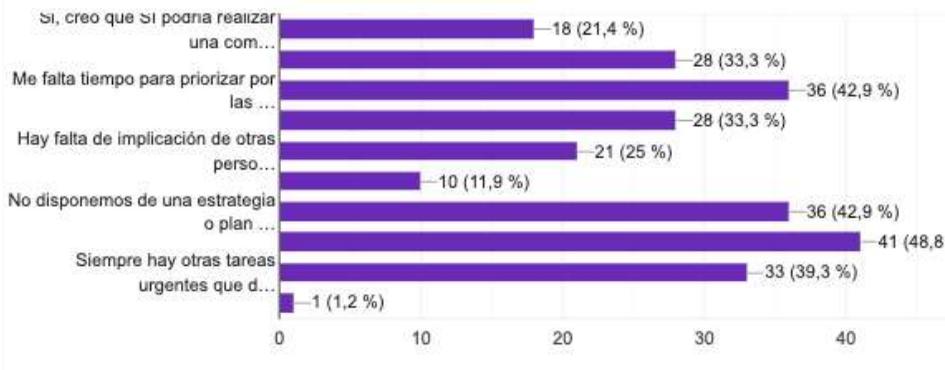
La última pregunta del cuestionario, estaba destinada a justificar el enfoque de la *Competencia Mediática* expuesto en el marco teórico de este trabajo. Se ha preguntado a las organizaciones encuestadas si, a partir de sus **conocimientos y experiencias, se sienten capaces de hacer una comunicación con impacto en la actualidad**. Sólo un 21,4% (18 entidades) han reconocido ser capaces de llevar a cabo en la actualizad acciones de comunicación con impacto.

El resto de organizaciones han marcado algunas **dificultades o motivos por los que creen que no pueden llevar a cabo esta comunicación impactante**. En orden de mayor a menor, estos motivos son (habiéndose podido marcar varias opciones):

- mezclo mis tareas de comunicación con otras labores de gestión o desarrollo de actividades en la organización (48,8%, 41 entidades),
- no disponemos de una estrategia o plan de comunicación (42,9% 36),
- me falta tiempo para priorizar por las labores de comunicación o dedicar más tiempo a la comunicación (42,9%, 36),
- siempre hay otras tareas urgentes que dificultan dedicar más tiempo a las labores de comunicación (39,3%, 33),
- no dispongo de recursos suficientes (33,3%, 28), no tengo conocimientos especializados (33,3%, 28),
- hay falta de implicación de otras personas de mi organización en las labores de comunicación (25%, 21),
- y, en último lugar, la comunicación en mi entidad no es una prioridad (11,9%, 10).

¿Te sientes capaz actualmente de hacer una comunicación con impacto? Si crees que no, selecciona los motivos que consideres oportunos

84 respuestas



El estudio elaborado por el Instituto de Innovación Social-ESADE, *La transformación digital en las ONG* también recoge algunos problemas compartidos por sus entidades encuestadas:

*el 57% reconoce limitaciones por parte del personal o el equipo de comunicación; el 55% reconoce la falta de formación y capacitación sobre estrategia y técnica en el ámbito digital; el 50% cree que están limitados por su presupuesto; y el 35% admiten dificultades para generar contenidos nuevos y atractivos para la audiencia (Caralt, Carreras y Sureda, 2017, p. 16).*

Es llamativo como los dos principales retos tienen que ver con la dedicación o la capacitación del personal de comunicación, justificando una vez más el enfoque de la *Competencia Mediática* necesario dentro del tercer sector.

Los expertos entrevistados también apuntan algunas otras dificultades. El experto 2 pone énfasis en la dificultad de planificación colectiva de la comunicación y apunta algunos aspectos en los que podría ayudar esta planificación:

*Poco foco en la comunicación a la hora de planificar una estrategia. Creo sinceramente que todo pasa por la planificación de un plan de comunicación, planificado de manera colectiva. Esto podría ayudar a solucionar:*

- Dificultad para poner en valor a la entidad, sus procesos y valores, de cara a la sociedad.*
- Problemas para llegar a nuevos públicos con los mensajes de la asociación.*
- Poca profundidad de cara a la actividad que realiza la entidad.*
- Problemas para hacer crecer una comunidad en torno a la entidad que la respalde y que crezca.*

Según la experta 1, otros problemas son la falta de recursos y las resistencias al cambio (sobre todo de las cúpulas directivas):

*Está claro que la falta de recursos es un problema. Aunque también la necesidad es una virtud, porque la creatividad que le aplicamos a las cosas y lo que sacamos con pocos recursos a veces es increíble. También nos hace desear esos recursos y nos pone las pilas. También hay resistencias al cambio (no sé si es temerario decir esto). Las empresas tienen mucha confianza cuando se ponen en manos de una agencia, pero, en las ONG, en muchos casos (sobre todo en entidades pequeñas, familiares o con pocos socios), hay mucha desconfianza hacia las figuras profesionalizadas, el marketing, a usar determinado lenguaje, a cambiar los procesos... Hay muchas resistencias de las cúpulas directivas.*

Pese a que un porcentaje muy reducido de las entidades encuestadas reconocer tener un plan de comunicación, finalmente parece que muchas organizaciones entienden la importancia de contar con un plan estratégico para poder realizar una comunicación con impacto, ya que, como hemos visto, la ausencia de este plan es el segundo motivo seleccionado

como una dificultad para cumplir los objetivos comunicacionales (junto con la falta de tiempo, algo que también es necesario para diseñar e implementar cualquier plan estratégico).

## LA ELABORACIÓN DEL PLAN DE COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES SOCIALES

---

Es habitual comprobar como muchas organizaciones realizan acciones de comunicación sin una estrategia previa en la que se haya analizado los objetivos de la propia comunicación, el análisis de su público destinatario, como construir productos comunicativos y mensajes que favorezcan la participación y la transformación social, los medios y canales más adecuados para transmitir esos mensajes, los conocimientos básicos o los perfiles necesarios para las acciones de comunicación...<sup>27</sup>.

El Plan de Comunicación permite a las organizaciones establecer una estrategia de comunicación en línea con la misión y los objetivos globales de la entidad, teniendo en cuenta la estructura y organización interna, así como los recursos disponibles. Este último apartado pretende ser no sólo un marco general para contextualizar la estrategia comunicativa de las organizaciones sociales, sino también un apartado práctico que permite orientar a las organizaciones en la realización de un plan de comunicación.

Ya en mi publicación "[El Plan de Comunicación en las ONG. Como elaborarlo e implicar a tu asociación](#)" (que te recomiendo descargar) te hablaba en profundidad sobre cómo elaborar un plan de comunicación, los apartados que puede contener, dinámicas de grupo para implicar a tu organización en su

---

<sup>27</sup> Este es un aspecto que he trabajado en varios espacios con organizaciones sociales, y sobre el que se puede profundizar a modo de ejemplo en las notas que redacte para esta mesa redonda organizada por el Sindicato USO: *Retos y estrategias de comunicación en las Redes Sociales en las ONG y asociaciones*. Recuperado el 27/01/2020 de [hablemosdegestion.org/2019/03/13/retos-y-estrategias-de-comunicacion-en-las-redes-sociales-en-las-ong-y-asociaciones](http://hablemosdegestion.org/2019/03/13/retos-y-estrategias-de-comunicacion-en-las-redes-sociales-en-las-ong-y-asociaciones).

elaboración... Por tanto, en este texto, nos vamos a centrar de forma resumida en:

- Definir brevemente qué es un plan de comunicación.
- Enumerar algunos apartados generales y básicos que debe recoger.
- La importancia de implicar a la organización en la elaboración de un plan de comunicación.

## ¿Qué es un plan de comunicación?

Un plan de comunicación consiste en redactar en un documento una serie de apartados que sirvan de **hoja de ruta para guiar las líneas estratégicas y las acciones de comunicación de una organización**.

**No existe un modelo o esquema universalmente aplicable** en cuanto al número de apartados, extensión o complejidad de este documento. **Lo importante es que sirva para orientar de forma práctica** a los responsables de comunicación de las entidades. Es un documento que también se puede ir revisando, ampliando y complejizando con el paso del tiempo.

El plan de comunicación no se debe confundir con otras estrategias como una campaña de comunicación, de carácter más puntual y con un mensaje más concreto. El plan de comunicación debe ser es un **documento más global y debe abarcar y orientar todas las estrategias y acciones comunicativas de la organización**. Además, como asegura el experto en comunicación y marketing Sergio Fernández López, *el plan de comunicación sirve para establecer los principios y objetivos por los que*

*se va a regir la comunicación que una entidad va a realizar durante un determinado periodo de tiempo*<sup>28</sup> (Fernández López, 2007).

Algunos expertos como Victor Marí Sáez <sup>29</sup> , destacan la importancia de planificar la comunicación y englobar esta estrategia con el proyecto político de las organizaciones:

*Hace falta planificar la comunicación, que deje de ser algo sometido a los vaivenes, impulsos o dinámicas de ensayo y error. La apuesta por la planificación estratégica de la comunicación en las ONG ayudaría a abrir caminos para la superación de muchos de los reduccionismos apuntados, y permitiría aprovechar muchas de las oportunidades aún inéditas. Una planificación de la comunicación estrechamente conectada con la recuperación (en algunos casos) o definición (en otros) del proyecto político de la ONG, que permita superar el estrecho margen de gestión que las políticas neoliberales asignan a la acción solidaria (Marí Sáez, en Coordinadora de ONG para el Desarrollo, 2012, p. 14).*

Siguiendo a la consultora en comunicación Angélica Enz (2012), **planificar la comunicación ayuda a las organizaciones a:**

- **Contribuir al cumplimiento de la misión de la organización.** La planificación cooperará para tener una mirada crítica que no pierda de vista las actividades para cumplir con la misión y, a su vez, mantener el foco y la coherencia en el largo plazo con la visión. Esto supone promover actividades de comunicación que respeten los

---

<sup>28</sup> Fernández López, S. (2007): *Cómo gestionar la comunicación en organizaciones públicas y no lucrativas*. Madrid: narcea.

<sup>29</sup> En Coordinadora de ONG para el Desarrollo (2012): *#Paradigmatic@s. Comunicación y cultura digital en las ONG de Desarrollo*. Recuperado el 22/03/2020 de: [medialab-prado.es/actividades/presentacion-de-la-publicacion-paradigmatics-comunicacion-y-cultura-digital-en-las-ong](https://medialab-prado.es/actividades/presentacion-de-la-publicacion-paradigmatics-comunicacion-y-cultura-digital-en-las-ong).

valores organizacionales y el trabajo que se desarrolla día a día y fortalecer la identidad institucional.

- **Desarrollar acciones para gestionar la comunicación a corto, mediano y largo plazo.** La planificación contribuirá a priorizar y jerarquizar las acciones y responder a objetivos a lo largo del tiempo.
- **Favorecer la despersonalización de la organización.** Planificar contribuye a evitar que el peso de las acciones esté concentrado sobre una sola persona.
- **Reducir la incertidumbre.** La planificación ayudará a evaluar los resultados y prever aquellas instancias indeseables que pueden resultar de una acción particular que no fue pensada de antemano.
- **Prever posibles crisis y tensiones institucionales.**
- **Minimizar riesgos.**
- **Optimizar los recursos disponibles.** Es responsabilidad de las organizaciones civiles cuidar y maximizar cada uno de los recursos empleados en los proyectos sociales (tiempo, dinero, trabajo voluntario, etc.). La planificación permite tomar decisiones estratégicas para lograrlo.

### ¿Qué apartados debe recoger un plan de comunicación?

Muchas entidades reconocen no saber realizar un plan de comunicación. Sin embargo, están acostumbradas a elaborar otro tipo de documentos estratégicos con apartados similares como proyectos sociales o planes estratégicos y operativos. No existe un guion o esquema universalmente aplicable para crear este documento estratégico, aunque sí suelen seguirse unos apartados generales comúnmente aceptados:

- **Análisis previo y conocimiento de la realidad.** Se trata de una fase de conocimiento de la situación comunicativa de partida antes de desarrollar una nueva estrategia de comunicación.

En esta fase previa es recomendable crear un grupo motor que dinamice la creación del plan, así como identificar otras personas que formarán parte de la creación del mismo y en qué momentos es necesario la coordinación con dichas personas. Para llevar a cabo este análisis previo suelen emplearse algunas técnicas de análisis o dinámicas de grupo cuestionarios y encuestas, un DAFO comunicacional, el árbol de problemas, grupos de discusión...

También es un buen momento de conocer y analizar qué canales se usan actualmente y para qué, así como medir qué impacto tienen y qué resultados han dado hasta ahora: seguidores y nivel de interacción en redes sociales, estadísticas de la página web, estadísticas del boletín electrónico...

- **Los objetivos comunicacionales.** Es aquello que queremos conseguir mediante una serie de acciones de comunicación. Conviene aclarar que la comunicación de los colectivos sociales no es un fin en sí mismo, sino una herramienta para los fines de la propia organización, *un instrumento de gestión al servicio de la misión de toda organización* (Salvador i Peris, P. 1999: 4). En este sentido, un objetivo de comunicación de una organización social no debe ser del tipo aumentar seguidores en redes sociales, conseguir financiación, aumentar socios... ya que éstos son medios para hacer efectivo los objetivos de la entidad.

Al igual que se recomienda en la redacción de cualquier proyecto, los objetivos deben ser concretos, medibles y realizables. Estos objetivos, aunque se centren en la comunicación, deben estar enmarcados en el ideario de la entidad, su misión y valores (y no contradecirlos). Para facilitar su realización y posterior medición, conviene asociar a cada objetivo los indicadores de evaluación a medir.

- **Target o público objetivo.** Se trata de definir al colectivo o personas a quién va destinada la comunicación de la organización. Una buena identificación del público permitirá enfocar y personalizar los mensajes, buscar un mayor nivel de interacción y utilizar los canales más adecuados. Además, en la medida de las posibilidades, una vez recopilados todos los datos, será de utilidad segmentar a los destinatarios. Esto permitirá establecer diferentes lenguajes, canales, informaciones... en función del público al que nos queremos dirigir en diferentes momentos o canales.
- **Estrategias y acciones de comunicación.** En este apartado se deben especificar aquellas acciones necesarias para el cumplimiento de cada objetivo, especificando los medios y canales que se van a usar. Conviene crear una hoja de planificación de acciones que relacione cada acción con su correspondiente objetivo comunicacional.
- **Temporalización y cronograma.** Una vez definidas las estrategias y acciones de comunicación para el cumplimiento de los objetivos, se trata de calendarizar todas esas acciones para poder incluirlas en la planificación global de la entidad y poder llevar su seguimiento.

- **Recursos materiales y humanos.** Aquí se debe recoger el presupuesto específico para comunicación (apps de pago, inversión para campañas de pago o contenido promocionado, impresión de documentos...), recursos materiales (material inventariable, software...) y recursos humanos (personas, horas y costes de la jornada destinada a labores de comunicación).

Reflejar los recursos en el plan de comunicación no sólo es necesario para desarrollar estrategias y acciones de comunicación dentro de las posibilidades de la organización, sino también es útil para valorar el tiempo y esfuerzo destinado a las estrategias y acciones de comunicación.

- **Monitorización y seguimiento.** Técnicas, actividades, herramientas y plazos que llevaremos a cabo para medir el impacto y resultados de las acciones de comunicación. En la investigación realizada en este trabajo, hemos visto como existen problemas de falta de tiempo para realizar una estrategia de comunicación. Reconociendo esta falta de tiempo, las acciones más comúnmente olvidadas son las tareas de medición y evaluación. Sin embargo, esta labor de monitorización es determinante para poder identificar aquellas acciones que se deben mantener o, por el contrario, cambiar para realizar una comunicación eficaz.
- **Guía de estilo y la imagen corporativa.** En entidades de gran tamaño es común que exista un plan o guía independiente para desarrollar esto, pero en entidades de menor tamaño podemos incluir este apartado en el plan de comunicación. Aquí se pueden especificar algunas orientaciones en el uso de logotipos, colores corporativos,

fuentes tipográficas para los diseños, incluir plantillas y modelos...

- **Guía de lenguaje.** El lenguaje que utilizamos las personas influye en nuestro pensamiento. Y el lenguaje que usan las organizaciones sociales está cargado de valores. Por eso, las asociaciones y ONG más que ningún otro tipo de entidades, deben poner especial cuidado a los términos que utilizan para referirse a los diversos colectivos de personas con los que se trabaja, las acciones que llevan cabo en los territorios, los mensajes políticos, los datos que construyen noticias...

Un problema común de muchas entidades es que usan un lenguaje críptico, propio del ámbito de las ciencias sociales como la sociología, la antropología, la política... y muchas veces los mensajes no llegan al público destinatario.

Por otro lado, es importante asegurarse de que los mensajes son entendidos y que no ofendan ni excluyan a ningún colectivo. Por eso, es recomendable incluir en este apartado una guía de términos o pautas para el lenguaje a usar en las comunicaciones o creación de contenidos. En este sentido, se podrá ofrecer pistas para usar un lenguaje inclusivo, coeducativo y no sexista, crítico...

- **Plan de posicionamiento web (SEO).** También es un ámbito que en entidades con muchos recursos disponen de un plan propio, un profesional o un área sólo para mejorar el posicionamiento web de sus páginas. Sin embargo, en entidades de menor tamaño y con menos recursos, podemos incluir en el Plan de Comunicación algunas estrategias para mejorar el posicionamiento, sobre todo en lo concerniente a la creación de contenido.

Este apartado recogerá que aspectos se deben tener en cuenta en la web a la hora de crear títulos, uso de imágenes, formato de los contenidos, política de enlaces externos...

Con respecto al SEO es posible que tengas la impresión que es algo que no podrás hacer porque requiera de elevados conocimientos técnicos. Sin embargo, actualmente los principales buscadores intentan dar mayor visibilidad a los contenidos naturales y de calidad.<sup>30</sup>

- **Protocolo ante crisis de reputación.** Una crisis de imagen o reputación hace referencia a la imagen negativa que puede adquirir nuestra entidad en un momento dado<sup>31</sup>. Esta crisis de nuestra imagen puede hacer empeorar las relaciones con nuestros grupos de interés, perder credibilidad ante la administración, hacer surgir conflictos con soci@s y colaboradores/as...

Algunos factores de riesgo son: comentarios negativos en Redes Sociales, errores cometidos desde la entidad que se sobredimensionan gracias a las posibilidades de viralización de las plataformas 2.0, falta de transparencia, falsear datos o adaptar la realidad a nuestros intereses, ocultar información, hacer SPAM...

Ante el riesgo que conllevan estas situaciones, y para no actuar en caliente y de forma precipitada, conviene

---

<sup>30</sup> Si no estás convencid@ deberías leer el siguiente artículo: [Las .entidades sociales también podemos hacer buen SEO.](#)

<sup>31</sup> Si quieres profundizar un poco más en esto puedes leer [Qué es una crisis de reputación para una ONG y cómo no debes actuar.](#)

definir algunos pasos a seguir. Algunos puntos que te recomiendo recoger podrían ser: analizar la situación antes de actuar, identificar la justificación o motivación de la queja, realizar una primera contestación, establecer una reunión de equipo para valorar las mejores soluciones, definir respuestas-canales-personas y, por último, hacer un seguimiento una vez llevadas a cabo las diferentes acciones.

- **Evaluación del Plan de Comunicación.** Se debe establecer un protocolo de evaluación del propio plan una vez finalizado el mismo. No sólo deberemos evaluar el grado de cumplimiento de los objetivos, sino también el propio plan como un documento flexible que debe ser actualizado y mejorado de forma permanente.

## La importancia de implicar a la organización en la elaboración de un plan de comunicación

**Monopolizar un cargo o responsabilidad de forma unipersonal es un peligro para la sostenibilidad a largo plazo de cualquier asociación.** Aislar en una persona los conocimientos y habilidades para el desarrollo de funciones concretas en una ONG sin asegurar que esas funciones se puedan seguir desarrollando cuando esa persona falte, hace dependiente a la entidad de dicha persona. Por este motivo, es importante que las responsabilidades y funciones se compartan y se asegure un relevo a través de protocolizar dichas tareas y funciones. En el ámbito de la comunicación, en la medida en que las personas que desarrollan las funciones comunicativas representan a una organización, cobra especial importancia este protocolo o plan.

Sin embargo, en mi experiencia formando a organizaciones sociales, en aquellos casos en los que existe un plan de comunicación, a menudo éste no se sigue, no se conoce, no

resulta eficaz o no está actualizado. Un motivo habitual de esta falta de eficacia de los planes de comunicación es no haber interiorizado su importancia. A menudo se ha realizado de forma externa y/o desconectada del resto de personas de la organización. Para que un plan de comunicación responda a las necesidades de las personas de las organizaciones y que éstas interioricen su importancia, son los propios miembros, a través de su participación e implicación, quien elabore dicho plan.

A partir de mi experiencia acompañando a entidades sociales en la creación de planes de comunicación comparto algunos momentos en los que cualquier persona miembro de una organización social, más aún en aquellas de pequeño y mediano tamaño, pueden participar:

- **Durante la fase de análisis del punto de partida**, a través de dinámicas de grupo como un análisis DAFO, lluvia de ideas, análisis de la realidad comunicativa de la entidad, participando en encuestas o grupos de debate...
- **En el establecimiento de objetivos**. Los objetivos deben ser coherentes con los fines de la entidad y realistas con los recursos que se tienen. Desde este punto de vista, las personas conocedoras de la entidad pueden ayudar a definir objetivos realistas y coherentes con los fines de la organización. Implicar a otras personas de la organización en el establecimiento de objetivos, también facilitará interiorizar la importancia de la comunicación.
- **En la identificación de los públicos destinatarios**. Muchas personas de la entidad tendrán contacto directo con los públicos destinatarios de la comunicación de la organización, por lo que conocerán su perfil, intereses, vocabulario...

- **Durante la implementación y desarrollo del plan de comunicación,** también hay momentos en los que otras personas de la entidad pueden estar presentes. Un ejemplo es la creación de contenidos para las redes sociales, boletines o la web. Muchos miembros de la entidad tendrán conocimientos de gran valor para la comunicación de la entidad, por lo que podrán redactar artículos, hacer entrevistas, mandar noticias... Por otro lado, hay otras funciones como moderar comentarios o responder a mensajes o solicitudes de información en diferentes canales de comunicación. Muchos canales y plataformas actuales permiten crear varios tipos de usuarios con permisos o privilegios diferentes. También, cualquier miembro de una organización puede contribuir a una mayor difusión de contenidos reenviando y compartiendo mensajes y publicaciones.
- **En la evaluación del Plan.** Toda la entidad debe conocer el resultado del esfuerzo, los recursos invertidos, los principales problemas surgidos... y ofrecer un espacio para proponer mejoras e ideas para el siguiente plan.

## SINCLUSIONES

---

En este trabajo hemos pretendido realizar una investigación que ofrezca una descripción representativa sobre la existencia de una estrategia de comunicación, plasmada en un plan de comunicación, en las organizaciones sociales de mediano y pequeño tamaño.

Al mismo tiempo, hemos relacionado los datos obtenidos con la *competencia mediática* en las organizaciones sociales, así como el enfoque de la *Comunicación al Desarrollo*, como un posible marco teórico que puede ayudar a mejorar los procesos y estrategias de comunicación de las entidades del tercer sector.

La comunicación es un acto intrínseco al ser humano y a sus formas organizativas complejas. Al mismo tiempo, la comunicación es una dimensión transversal a todos los procesos que ocurren en cualquier organización civil. Para crear una organización es necesario comunicarse y, por otro lado, para mantener y gestionar la organización también es imprescindible comunicar. Pero hablando de la comunicación que puede realizar la sociedad civil organizada a través de colectivos, sindicatos, asociaciones, ONG... esta comunicación no sólo supone un medio para la expresión y la gestión interna, sino también puede ser una herramienta para la acción y la transformación social.

Las organizaciones sociales como asociaciones y ONG, con la finalidad de conseguir sus objetivos de transformación social, se enfrentan al reto permanente de comunicar en una realidad cambiante y en constante evolución. En este sentido, la reflexión alrededor de la comunicación que realizan estas organizaciones, está necesariamente relacionada con los procesos de gestión, la consecución de sus objetivos, la propia evolución de las organizaciones, o la evolución de las tendencias comunicativas

en la sociedad en general. Lo que lleva irremediablemente a la necesidad de pensar y definir una estrategia de comunicación coherente y eficaz con todo ello.

Sin embargo, mientras que los avances y la evolución constante de la sociedad de la información están suponiendo grandes retos para la sociedad civil, es posible que muchas de estas organizaciones se hayan incorporado de una forma lenta y sin una planificación previa al uso de las TIC para un uso crítico y con todo su potencial transformador. Algunos los principales motivos más repetidos dentro del sector, hacen referencia a la falta de conocimientos o de perfiles especializados, necesidad de mayores recursos, falta de participación o de implicación de otras personas dentro de la organización o la ausencia de tiempo para tareas de comunicación.

Es imposible no comunicar y estas entidades ya realizan acciones de comunicación, pero se trata mayormente de una comunicación instrumental basada en la mera difusión de información que, a menudo y además, resulta poco eficaz. Aunque se usan canales y herramientas 2.0 propios de la actualidad, la lógica mayoritaria se basa en una comunicación unidireccional propia de los medios tradicionales masivos a los que estas no han tenido acceso. Se hace comunicación 1.0 a través de canales 2.0 por su gratuidad o bajo coste y, al mismo tiempo, su potencial capacidad de difusión.

Sin embargo, las organizaciones al comunicar, quieran o no, tienen una responsabilidad ética porque están asumiendo funciones informativas y comunicativas que van más allá de la mera difusión de mensajes. No obstante, sin una estrategia previa que relacione unos objetivos de comunicación coherentes con la misión de las organizaciones, así como con los canales y acciones de comunicación más eficaces y coherentes, resultará difícil construir campañas impactantes en la actual sociedad de

la información, donde abunda la saturación de mensajes y estímulos informacionales.

El uso de las TIC no supone sólo una suma de herramientas y/o canales, sino que crean entornos complejos de relación y socialización personal. El reto para las organizaciones sociales, no es sólo la creación y difusión de mensajes, productos o servicios con un mayor impacto; sino también y, sobre todo, facilitar procesos de comunicación que fomenten la participación ciudadana, la sensibilización y educación en valores y, en definitiva, supongan un medio para la transformación social. Para cumplir con ese objetivo de transformación social, a través de la comunicación que realizan las organizaciones sociales, es necesaria esa labor de planificación y sistematización estratégica. En este trabajo hemos argumentado cómo a través de la sistematización de una estrategia previa de comunicación, plasmada en la elaboración de un plan de comunicación, se puede iniciar esta estrategia de forma participada y sistematizar las competencias mediáticas necesarias para una transformación comunicativa y social.

También hemos argumentado como la simple incorporación de las TIC en las asociaciones y organizaciones sociales no supone un cambio si no se articulan como una herramienta al servicio de la misión y objetivos de las entidades sociales, que deben afrontar el reto de superar un estilo de comunicación instrumental-transaccional, para asumir su papel de facilitadoras de la transformación. Es aquí donde cobra importancia articular una estrategia de comunicación coherente con la misión de las organizaciones.

Para justificar el marco de la competencia mediática en las organizaciones sociales hemos partido de describir y analizar el trabajo realizado por Joan Ferrés Prats, y Alejandro Piscitelli en el contexto educativo. Se ha concluido que la mayoría de los

postulados son válidos para extrapolarlos al contexto de las asociaciones. Al igual que con la comunicación que se propone que en este trabajo deben realizar las organizaciones sociales, la competencia mediática *ha de contribuir a desarrollar la autonomía personal de los ciudadanos y ciudadanas, así como su compromiso social y cultural* (Ferrés y Pisticelli, 2012).

La adquisición de estas competencias por parte de las organizaciones sociales cobra especial relevancia en la actualidad, donde estamos inmersos en una sociedad fuertemente mediatizada por los procesos de comunicación y vivimos importantes procesos de socialización mediados por las TIC.

La comunicación de una asociación puede abarcar los modos de hacer, la cultura y la identidad de sus proyectos sociales. Por eso, es importante enmarcar el tipo de comunicación que puede realizar una organización en un enfoque coherente con la misión, visión y valores de la entidad. Los enfoques que hemos propuesto en este trabajo son la *Comunicación para el Desarrollo* y para el *Cambio Social*:

- El enfoque de la *Comunicación para el Cambio Social* presenta el ámbito de la comunicación por parte de las organizaciones sociales como una herramienta de empoderamiento y un ámbito para mejorar la calidad de vida de las personas, sobre todo en los procesos de participación ciudadana. Más aún, este enfoque entiende la comunicación como un bien común y un derecho. Este enfoque comunicativo pone énfasis en el valor de los procesos comunicativo por encima de los mensajes y productos comunicativos. La *Comunicación para el Cambio Social* pone el acento en un proceso social dialógico que *incluye escuchar, crear confianza, compartir conocimientos y habilidades, establecer políticas, debatir y aprender, a fin de*

*lograr un cambio sostenido y significativo. No se trata de relaciones públicas o comunicación empresarial (WCCD,2007).*

- La *comunicación-desarrollo* se entiende como la relación que permite forjar prácticas dialógicas, participativas, en el espacio de la defensa de los intereses públicos, que buscan la generación de tejido social como transformación de las condiciones de vida individuales y colectivas a partir del empoderamiento, entendido como la capacidad de acción de los sujetos, desde la posibilidad individual de liderazgo y las posibilidades de participación democrática en el entorno (Zambrano, 2009).

Partiendo de estos marcos teóricos, y para investigar sobre los interrogantes iniciales planteados en este trabajo hemos seguido una metodología mixta. Esta metodología mixta se ha basado fundamentalmente en los siguientes aspectos: una revisión bibliográfica y la investigación de fuentes secundarias especializadas, la realización de un cuestionario cuantitativo a una muestra de responsables de comunicación de organizaciones sociales de mediano y pequeño tamaño y las entrevistas a 2 expertos en materia de comunicación especializada en el tercer sector.

En la investigación realizada hemos recogido datos relevantes como los que pasamos a resumir a continuación:

- El 69% de las organizaciones encuestadas reconocen no tener un plan de comunicación, frente al 26,2% que sí lo tiene. Se ha comprobado de esta forma como la inmensa mayoría de las organizaciones encuestadas no disponen de un plan estratégico de comunicación.

- Los principales motivos eludidos por las organizaciones para no disponer de un plan de comunicación tienen que ver con: no disponer de tiempo (40%), no tener conocimientos especializados (35%), la necesidad de apoyo externo para la realización de un plan estratégico de comunicación (30%), la comunicación no es una prioridad para la organización (21,7%), y no haber planteado nunca esta necesidad (20%).
- De forma mayoritaria, un 64,3% de las organizaciones reconoce que el área de comunicación está compuesta por una única persona que mezcla las tareas de comunicación con otras tareas de gestión, intervención o desarrollo de actividades de la organización. En segundo lugar, pero con un porcentaje mucho menor, el 16,7%, reconocen tener un área de comunicación compuesto por varias personas. También hay un porcentaje menor compuesto por 11 entidades (el 13,1%) que cuentan con una persona que sólo realiza tareas de comunicación a tiempo parcial, frente a 5 entidades (6%) con una única persona realizando las tareas de comunicación a tiempo completo.
- Respecto a la composición de estos departamentos o áreas de comunicación, un poco más de la mitad (52,4%) manifiesta tener contratadas a esas personas, frente a un 46,4% que reconocen que las tareas de comunicación son realizadas por personas voluntarias. La ausencia de recursos y personal especializado en este tipo de organizaciones de mediano y pequeño tamaño también queda de manifiesto ya que sólo una organización (1,2%) ha manifestado tener contratado de forma externalizada el área de comunicación.
- La falta de recursos son uno de los motivos que dificultan a las entidades poder elaborar un plan de comunicación,

contar con personal especializado o ampliar las jornadas de las personas que realizan tareas de comunicación junto con otras tareas de gestión o intervención. Esta ausencia generalizada de recursos se puede comprobar como en la mayoría de las organizaciones no se dispone de un presupuesto de comunicación específico para la contratación de personal sólo para el área de comunicación, ni la compra de licencias para software profesional, ni la posibilidad de crear contenido promocionado o crear anuncios en Internet.

- Por otro lado, la mezcla de las tareas de comunicación con otras responsabilidades en las organizaciones, también dificulta una mayor inversión de tiempo para dedicar a la creación de una estrategia de comunicación, así como la implementación de acciones en el área de comunicación. La mayoría de las organizaciones manifiestan dedicar menos de 5 horas a la semana, o 5 a 10 horas semanales. Supone un tiempo insuficiente si tenemos en cuenta llevar a cabo las competencias comunicativas mencionadas en este trabajo, así como los objetivos de transformación social a través del marco de la comunicación al desarrollo y la comunicación para el cambio social). Sólo un 10,7% reconoce poder dedicar más de 30 horas semanales, así como un 8,3% que dedica entre 20 y 30 horas semanales; tiempos mínimos para una jornada completa o media jornada dedicada enteramente a labores de comunicación y que permitirían poder diseñar y dinamizar la elaboración de un plan de comunicación, así como desarrollar las competencias mediáticas necesarias para una comunicación para el desarrollo y el cambio social argumentados en este trabajo.

- Sólo dos canales superan la clasificación de *eficaces a veces* y son marcados como *eficaz a menudo*, siendo los programas de mensajería instantánea y las redes sociales. Otro aspecto a destacar con respecto al uso de estos canales por parte de las entidades encuestadas tiene que ver con la falta o poca eficacia del uso de plataformas donde predomina lo visual (Instagram y Youtube), siendo pocas organizaciones las que usan estas redes y/o les resultan eficaces.
- En este trabajo, a partir de los enfoques de la *Comunicación para el Cambio Social* y la *Comunicación para el Desarrollo*, se ha hecho especial hincapié en defender un paradigma comunicativo como una herramienta para la transformación social, así como la importancia de la interacción y la participación de los propios colectivos destinatarios de la comunicación y la acción social de las entidades. Sin embargo, haciendo un repaso a los diferentes medios y canales principalmente usados, abunda el uso instrumental de la comunicación para la difusión de eventos o información sobre la propia organización, en detrimento de la generación de debate y el uso formativo y/o sensibilizador. Analizando los diferentes canales digitales usados por las organizaciones encuestadas, en todos ellos predomina como el uso principal la *difusión de eventos y convocatorias*, seguido por las acciones para *informar sobre el día a día de las organizaciones*. En la mayoría de canales la puntuación más baja es la intención de *generar debate*.
- Este uso instrumental de la comunicación parece ir en línea con los principales objetivos comunicativos de muchas de las organizaciones participantes en nuestra investigación:

- Para una mayoría de organizaciones, el principal objetivo derivado de sus acciones de comunicación, es la *captación de socios y socias* (63,1%).
- En segundo lugar, también para la mayoría de organizaciones, es importante *visibilizar información sobre la organización* (58,3%). Resulta llamativo que, a pesar de ser un uso principal de la mayoría de canales, a muchas organizaciones encuestadas (42,9%) les resulte difícil difundir sus actividades y convocatorias (aquí también se demuestra la necesidad de medir y revisar cómo se está comunicando este tipo de mensajes y la conveniencia de diseñar una estrategia mejor para hacerlo de manera más eficaz).
- En tercer lugar, si bien es cierto que una mayoría de organizaciones también tienen entre sus objetivos *recibir feedback e interacción* (53,6%), esto presenta algunas contradicciones con los usos principales realizados de los canales donde no se ha priorizado por generar debates y espacios para la reflexión colectiva).
- En cuarto lugar, también mayoritario, es el objetivo y *atraer donantes y donaciones* (51,2%).
- Sobre *Competencia Mediática* en las organizaciones sociales, se ha preguntado a las organizaciones encuestadas si, a partir de sus conocimientos y experiencias, se sienten capaces de hacer una comunicación con impacto en la actualidad. Sólo un 21,4% (18 entidades) han reconocido ser capaces de llevar a cabo en la actualidad acciones de comunicación con impacto. El resto de organizaciones han marcado algunas

dificultades o motivos por los que creen que no pueden llevar a cabo esta comunicación impactante:

- mezclo mis tareas de comunicación con otras labores de gestión o desarrollo de actividades en la organización (48,8%),
- no disponemos de una estrategia o plan de comunicación (42,9%),
- me falta tiempo para priorizar por las labores de comunicación o dedicar más tiempo a la comunicación (42,9%),
- siempre hay otras tareas urgentes que dificultan dedicar más tiempo a las labores de comunicación (39,3%),
- no dispongo de recursos suficientes (33,3%),
- no tengo conocimientos especializados (33,3%),
- hay falta de implicación de otras personas de mi organización en las labores de comunicación (25%),
- la comunicación en mi entidad no es una prioridad (11,9%).

Por último, debemos terminar destacando que, pese a que un porcentaje muy reducido de las entidades encuestadas reconocen no tener un plan de comunicación, la mayoría sí entienden la importancia de contar con un plan estratégico para poder realizar una comunicación con impacto, ya que, la ausencia de este plan es el segundo motivo más seleccionado como una dificultad para cumplir los objetivos comunicacionales.

Por este motivo, hemos finalizado este trabajo presentando el *plan de comunicación* en las organizaciones sociales como una herramienta estratégica clave para orientar los fines y las acciones de comunicación de las organizaciones sociales.

El Plan de Comunicación permite a las organizaciones establecer una estrategia de comunicación en línea con la misión y los objetivos globales de la entidad, teniendo en cuenta la estructura y organización interna, así como los recursos disponibles. Consiste en plasmar en un documento una serie de apartados que sirvan de hoja de ruta para guiar las líneas estratégicas y las acciones de comunicación de una organización.

Aunque no existe un modelo o esquema universalmente aplicable, suelen seguirse unos apartados generales comúnmente aceptados como: análisis previo y conocimiento de la realidad, los objetivos comunicacionales, análisis del target o público objetivo, estrategias y acciones de comunicación, temporalización y cronograma, recursos materiales y humanos, guía de estilo e imagen corporativa, o protocolo ante crisis de reputación, entre otros apartados que puedan resultar de utilidad para una buena comunicación a las organizaciones sociales.

Además, la creación e implementación de este plan de comunicación, supone también la oportunidad de implicar a más personas de una organización en los procesos y estrategias de comunicación. Para que un plan de comunicación responda a las necesidades de las personas de las organizaciones y que éstas interioricen su importancia, son los propios miembros, a través de su participación e implicación, quien elabore dicho plan.

## BIBLIOGRAFÍA

---

Aguayo Llanos, A. (2019): Retos y estrategias de comunicación en las Redes Sociales en las ONG y asociaciones [artículo de blog]. *Hablemos de Gestión*. Recuperado el 14/03/2020 de [hablemosdegestion.org/2019/03/13/retos-y-estrategias-de-comunicacion-en-las-redes-sociales-en-las-ong-y-asociaciones](http://hablemosdegestion.org/2019/03/13/retos-y-estrategias-de-comunicacion-en-las-redes-sociales-en-las-ong-y-asociaciones).

(2019): Escenarios virtuales para la participación [artículo de blog]. *Hablemos de Gestión*. Recuperado el 02/04/2020 de: [pedernal.org/lacortinadehumo/escenarios-virtuales-para-la-participacion-ensayo-modulo-2](http://pedernal.org/lacortinadehumo/escenarios-virtuales-para-la-participacion-ensayo-modulo-2).

(2018): La construcción de una pedagogía crítica mediada por las TIC [artículo de blog]. *Hablemos de Gestión*. Recuperado el 15/03/2020 de: <https://pedernal.org/lacortinadehumo/la-construccion-de-una-pedagogia-critica-mediada-por-las-tic>.

Aibar, E. (2008): *Las culturas de Internet: la configuración sociotécnica de la red de redes*. En *Revista CTS*, nº 11, vol. 4, Julio de 2008 (pag. 9-21).

Alvarado Díaz, C. (2018): Instagram: autoconcepto y autoestima en la adolescencia. Desarrollo de la identidad personal en las nuevas realidades sociales. *Publicaciones Didácticas*, nº 92 Marzo 2018.

Aparici, R., Escaño, C. y García Marín, D. (Coords) (2018): *La otra educación. Pedagogías críticas para el siglo XXI*. Madrid: Universidad Nacional a Distancia.

Aparici, R., Escaño, C. y García Marín, D. (Coords) (2017): *¡Sonríe, te están puntuando! Narrativa digital interactiva en la era de Black Mirror*. Barcelona: Gedisa editorial.

Aparici, R., Escaño, C. y García Marín, D. (Coords) (2017): *Comunicar y educar en el mundo que viene*. Barcelona: Gedisa editorial.

Aparici, R. & García-Marín, D. (2018). Prosumidores y emirecs: Análisis de dos teorías enfrentadas. *Comunicar*, 55, 71-79. Recuperado el 14/03/2020 de [doi.org/10.3916/C55-2018-07](https://doi.org/10.3916/C55-2018-07).

Baamonde Silva, X. M., Pena Rodríguez, A., Martínez-Rolán, X. (2015): La gestión de la comunicación digital como herramienta de transparencia y rendición de cuentas en la ONGDs. *Revista de la Asociación Española de Investigación de la Comunicación*. Vol. 2. Num. 4. Recuperado el 31/03/2020 de [www.revistaeic.eu/index.php/raeic/article/view/54](http://www.revistaeic.eu/index.php/raeic/article/view/54).

Barandiaran, X. (2003) Activismo digital y telemático. Poder y contrapoder en el ciberespacio. Recuperado el 04/03/2020 de [sindominio.net/xabier/textos/adt/adt.pdf](http://sindominio.net/xabier/textos/adt/adt.pdf).

Barranquero, A. y Sáez, C. (2012). Teoría crítica de la comunicación alternativa para el cambio social. El legado de Paulo Freire y Antonio Gramsci en el diálogo norte-sur. *Razón y Palabra*, 80. Recuperado el 04/03/2020 de [www.razonypalabra.org.mx/N/N80/M80/03\\_BarranqueroSaez\\_M80.pdf](http://www.razonypalabra.org.mx/N/N80/M80/03_BarranqueroSaez_M80.pdf).

Barranquero, A. y Treré, E. (2013). De mitos y sublimes digitales: movimientos Calle, Á. (2007). El estudio del impacto de los movimientos sociales. Una perspectiva global. Reis. *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, 120, pp. 133-153.

Barranquero-Carretero, A. Sáez-Baeza, Ch. Marzo de 2015. La crítica descolonial y ecológica a la comunicación para el desarrollo y el cambio social. *Palabra Clave* 18 (1), 41-82. DOI: 10.5294/pacla.2015.18.1.3

Barbas Coslado, A. (2015): *Activismo comunicacional y pedagogía política. Un estudio etnográfico sobre la comunicación educativa en el Movimiento 15-M* (Tesis doctoral). UNED.

Bebea, I. (2015): *Alfabetización digital crítica. Una invitación a reflexionar y actuar*. Madrid: BioCoRe S. Coop.

Benjamin, W. (2010). *La obra de arte en la época de su reproducción mecánica*. Madrid: Casimiro.

Callejo Gallego, J. (2008): *El esquema espaciotemporal en la sociedad digital*. Madrid: UNED.

Callejo Gallego, J. y Viedma Rojas, A. (2009): *Proyectos y estrategias de Investigación Social: la perspectiva de la intervención*. Madrid. McGraw Hill.

Callejo Gallego, J.; del Val Cid, C.; Guitierrez Brito, J. y Viedma Rojas, A. (2009): *Introducción a las técnicas de Investigación Social*. Madrid. Editorial Universitaria Ramón Areces.

Candón Mena, J. (2013). Movimientos Por La Democratización De La Comunicación: Los Casos Del 15-M Y #Yosoy132. *Razón Y Palabra*, 17(1\_82), 370-386. Recuperado el 19/03/2020 de [www.revistarazonypalabra.org/index.php/ryp/article/view/645](http://www.revistarazonypalabra.org/index.php/ryp/article/view/645).

Caralt, E., Carreras, I., Sureda, M. (Instituto de Innovación Social-ESADE) (2017): *La transformación digital en las ONG. Conceptos, soluciones y casos prácticos*. Universidad Ramon Llul. Recuperado el 14/03/2020 de [pwc.es/es/fundacion/assets/transformacion-digital-en-las-ong-pwc-esade-iis.pdf](http://pwc.es/es/fundacion/assets/transformacion-digital-en-las-ong-pwc-esade-iis.pdf).

Casero-Ripollés, A. (2015). Estrategias y prácticas comunicativas del activismo político en las redes sociales en España. *Historia y Comunicación Social*. Vol 20, número 2, páginas 535-550.

Castells, M. (2001): *Internet y la Sociedad Red. Contrastes: Revista cultural*. ISSN 1139-5680, N<sup>o</sup>. 43, 2006.

(2009): *Comunicación y poder*. Madrid: Alianza Editorial.

(2012): *Redes de indignación y esperanza*. Madrid: Alianza Editorial.

Centro Internacional de Cultura Contemporánea  
TABAKALERA, Donostia-San Sebastián (2015): *Decálogo de prácticas culturales de código abierto v.1.0*. Varios autores, proyecto colectivo.

Club Korazza (VVAA): *Manual de Buenas Prácticas Comunicativas en asociaciones y organizaciones empresariales y profesionales*. Recuperado el 02/04/2020 de [www.dircom.org/publicaciones/manuales/manual-buenas-practicas-comunicacion-asociaciones-korazza](http://www.dircom.org/publicaciones/manuales/manual-buenas-practicas-comunicacion-asociaciones-korazza).

Colectivo MasTicable y otramérica (2012): *¡Comunica y protagoniza el cambio! Nociones básicas sobre comunicación participativa en internet*. Recuperado el 14/03/2020 de [otramerica.com/especiales/guia-de-ciberactivismo/nociones-basicas-sobre-comunicacion-participativa-en-internet/2045](http://otramerica.com/especiales/guia-de-ciberactivismo/nociones-basicas-sobre-comunicacion-participativa-en-internet/2045).

Coordinadora de ONG para el Desarrollo (2012): *#Paradigmatic@s. Comunicación y cultura digital en las ONG de Desarrollo*. Recuperado el 22/03/2020 de [www.medialab-prado.es/actividades/presentacion-de-la-publicacion-paradigmatics-comunicacion-y-cultura-digital-en-las-ong](http://www.medialab-prado.es/actividades/presentacion-de-la-publicacion-paradigmatics-comunicacion-y-cultura-digital-en-las-ong).

CORREA GARCÍA, R.I. (2011): *Imagen y Control Social*. Barcelona, Icaria.

De la Cueva, J. (2015): *Manual del ciberactivista. Teoría y práctica de las acciones micropolíticas*. Bandaáparte Ediciones.

Debord, G. (2008). *La sociedad del espectáculo*. Valencia: Pre-textos.

Diéguez, A (2005): El determinismo tecnológico: indicaciones para su interpretación. En *Argumentos de Razón Técnica*, 8, 2005, pp. 67-87.

Domínguez Rodríguez, J (2016): Tesis Doctoral *La formación inicial de un cuerpo único de educadoras y educadores para la educación básica unitaria, holística, universal y emancipadora: un grado común y másteres especializados*. Recuperado el 14/03/2020 de [colectivoeducadores.wordpress.com/la-formacion-inicial-de-un-cuerpo-unico-de-educadoras-y-educadores-para-la-educacion-basica-unitaria-holistica-universal-y-emancipadora](https://colectivoeducadores.wordpress.com/la-formacion-inicial-de-un-cuerpo-unico-de-educadoras-y-educadores-para-la-educacion-basica-unitaria-holistica-universal-y-emancipadora).

Elías, C. (2018): Activismo y comunicación en la era digital: ¿Perjudican las redes sociales la movilización ciudadana?, *Icono* 14, volumen 16 (1), pp. 42-63. doi: 10.7195/ri14.v16i1.1126.

Enz, A. (2012): *Manual de comunicación para organizaciones sociales: hacia una gestión estratégica y participativa*. Edita: Asociación Civil Comunia. Buenos Aires.

Escaño, C. (2014). Artes, autoría y cultura libre. Análisis sobre el concepto de autoría: creación, producción y recepción artísticas. Ideas para un discurso estético sobre la cultura libre. *Arte y Sociedad. Revista de Investigación*, 6, 1-15.

Fernández López, S. (2007): *Cómo gestionar la comunicación en organizaciones públicas y no lucrativas*. Madrid: narcea.

Ferrés, J. y Pisticelli, A. (2012). La competencia mediática: propuesta articulada de dimensiones e indicadores. *Comunicar*, 38, 75-82.

Freire, P (2009): *La educación como práctica de la libertad*. Madrid: Siglo XXI.

(2012): *Pedagogía del oprimido*. Madrid: Siglo XXI.

García Ferrando, M., Alvira, F., Alonso, L.E. y Escobar, M. (comps.) (2016): *El análisis de la realidad social. Métodos y técnicas de investigación*. Madrid. Alianza Editorial.

Gertrúdx Romero de Ávila, S. (coord.) (2017): *Construyendo escuela. Las técnicas Freinet 50 años después*. Barcelona: Octaedro.

Giroux, H.A. (2015): Cuando las escuelas se convierten en zonas muertas de la. Imaginación: Manifiesto de la Pedagogía Crítica. *Revista de Educación*. Año 6, nº8. Pags: 11-26.

Gómez Terrón, L. y Moreno, A. (2010): *Comunicación asociativa*. CRAC. Recuperado el 14/03/2020 de [www.redasociativa.org/crac/descargas/cuadernillos](http://www.redasociativa.org/crac/descargas/cuadernillos).

Grande Aranda, Isabel (2013): *Los retos de la comunicación 2.0 en las Organizaciones No Lucrativas*. Recuperado el 06/03/2020 de [dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4249374.pdf](http://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4249374.pdf) el 14/03/2020.

Gumucio-Dagron, A. (2011): Comunicación para el cambio social: clave del desarrollo participativo. *Signo y Pensamiento*, vol. XXX, núm. 58, enero-junio, 2011, pp. 26-39. Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá, Colombia. Recuperado el 25/03/2020 de [www.academia.edu/1365126/Comunicaci%C3%B3n\\_para\\_el\\_cambio\\_social\\_clave\\_del\\_desarrollo\\_participativo](http://www.academia.edu/1365126/Comunicaci%C3%B3n_para_el_cambio_social_clave_del_desarrollo_participativo).

Gutiérrez Martín, A. (2003): *Alfabetización digital. Algo más que ratones y teclas*. Barcelona: Editorial Gedisa.

Huesca, R. (2007): Siguiendo el rastro de la historia de los enfoques de Comunicación Participativa en Desarrollo: Un

acercamiento crítico. *Redes.com* N°4. Recuperado el 25/03/2020 de [dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3671243](http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3671243).

Ignacio Correa García, R. (2011): *Imagen y control social: Manifiesto por una mirada insurgente*. Barcelona. Icaria Editorial.

Jenkins, H., Ford, S. y Green, J. (2015): *Cultura Transmedia. La creación de contenido de valor en una cultura en red*. Barcelona: Gedisa editorial.

Jiménez, J. (2002). *Teoría del arte*. Madrid: Tecnos-Alianza.

Jiménez, V. y Marín, J. L. (2017): *El filtro burbuja: ¿'Un mundo feliz'?* *Revista CTXT*. Recuperado el 14/03/2020 de [ctxt.es/es/20170712/Politica/13847/filtro-burbuja-internet-datos-facebook-algoritmos.htm](http://ctxt.es/es/20170712/Politica/13847/filtro-burbuja-internet-datos-facebook-algoritmos.htm).

Kaplún, M (1998): *Una pedagogía de la comunicación*. Madrid. Ediciones de la Torre.

Kerckhove, D. (1999): *La piel de la cultura. Investigando la nueva realidad electrónica*. Barcelona: Gedisa Editorial.

Krüger, K (2006): El concepto de "Sociedad del Conocimiento". *Revista bibliográfica de geografía y ciencias sociales: serie documental de Geo Crítica*, Vol. XI, n° 683.

Lema-Blanco, I., Rodríguez-Gómez, E. & Barranquero-Carretero, A. (2016). Jóvenes y tercer sector de medios en España: Formación en comunicación y cambio social. *Revista Comunicar*, 48, 91-99. Recuperado el 31/03/2020 de [www.revistacomunicar.com/verpdf.php?numero=48&articulo=48-2016-09](http://www.revistacomunicar.com/verpdf.php?numero=48&articulo=48-2016-09).

Lluna, S. y Pedrerira, J. (2017): *Los nativos digitales no existen. Cómo educar a tus hijos para un mundo digital*. Barcelona: Deusto.

- Manovich, L. (2005). *El lenguaje de los nuevos medios de comunicación. La imagen en la era digital*. Barcelona: Paidós.
- Marí Sáez, V. (2011): *Comunicar para transformar, transformar para comunicar. Tecnologías de la información desde una perspectiva de cambio social*. Madrid: Editorial Popular.
- Martín Prada, J. (2012). *Prácticas artísticas e internet en la época de las redes sociales*. Madrid: Akal.
- (2010): La condición digital de la imagen. *Catálogo Premio de Arte Digital*. Universidad de Extremadura. Recuperado el 26/03/2019 de [www.juanmartinprada.net](http://www.juanmartinprada.net).
- Martínez, M. y Sierra, F. (Coords.) (2012). *Comunicación y desarrollo. Prácticas comunicativas y empoderamiento local*. Barcelona: Gedisa.
- Martínez, Y. (2017): De las TIC a las TRIC. Una nueva realidad socio-comunicacional en Cuba, en *index.comunicación*, 7(3), 187-209.
- Moriano, J. (2019): La Estrategia de Comunicación en Twitter de las ONGD españolas. Cómo planifican, desarrollan y miden sus acciones en Twitter las ONG para el desarrollo españolas. Blog *usarytirar.org*. Recuperado el 14/03/2020 de [usarytirar.org/josemoriano/blog/la-estrategia-de-comunicacion-en-twitter-de-las-ongd-espanolas](http://usarytirar.org/josemoriano/blog/la-estrategia-de-comunicacion-en-twitter-de-las-ongd-espanolas).
- Nonprofit Tech for Good (2019): *Informe global sobre tecnología de ONG de 2019*. Funraise.org. Recuperado el 14/03/2020 de [funraise.org/techreport-es](http://funraise.org/techreport-es).
- Nos, E., Iranzo, A. y Farné, A. (2012): La eficacia cultural de la comunicación de las ONGD: los discursos de los movimientos

sociales actuales como revisión. *CIC Cuadernos de Información y Comunicación*. Vol. 17 209-237.

Pererira, J. M. y Cadavid, A. (eds) (2011): *Comunicación, desarrollo y cambio social*. Editorial Pontificia Universidad Javeriana.

Pérez-Torres, V., Pastor-Ruiz, Y. & Abarrou-Ben-Boubaker, S. (2018). YouTuber videos and the construction of adolescent identity. [Los youtubers y la construcción de la identidad adolescente]. *Comunicar*, 55, 61-70. Recuperado el 04/03/2020 de [doi.org/10.3916/C55-2018-06](https://doi.org/10.3916/C55-2018-06).

Rendeles, C. (2013): *Sociofobia. El cambio político en la era de la utopía digital*. Madrid. Capitán Swin Libros S.L.

Rogero, J. (2018): *Desescolarizar la escuela hoy*. Periódico online *El diario de la educación*. Recuperado el 14/03/2020 de [eldiariodelaeducacion.com/blog/2018/04/02/desescolarizar-la-escuela-hoy](http://eldiariodelaeducacion.com/blog/2018/04/02/desescolarizar-la-escuela-hoy).

Rovira, G. (2012). Movimientos sociales y comunicación: la red como paradigma. *Anàlisi*, 45, pp. 91-104. Recuperado el 14/03/2020 de [core.ac.uk/download/pdf/13322776.pdf](http://core.ac.uk/download/pdf/13322776.pdf).

Ruiz Olabuenaga, I (2006): *El Sector No Lucrativo en España. Una visión reciente*. Fundación BBVA: Bilbao.

Salvador i Peris, Pau (1999): *Comunicación e imagen en las ONG*. Universitat Jaume I. Recuperado el 14/03/2020 de [repositori.uji.es/xmlui/handle/10234/79956](http://repositori.uji.es/xmlui/handle/10234/79956).

Sampedro, V. (2018): *Dietética digital para adelgazar al gran hermano*. Madrid: Icaria Editorial.

Santoveña Casal, S. (coord.) (2018): *Enredados en el mundo digital. Sociedad y redes sociales*. Madrid: UNED.

Segura Vázquez, A. (2014): *Digitalizar y controlar: un collage de tecnologías vigilantes*. En boletín ECOS nº 29. Diciembre 2014-febrero2015. FUHEM.

(2014): *El pastor, el doctor y el Big Data*. Revista Teknokultura, (2014), Vol. 11 Núm. 2: 243-257.

Sierra, F. Y Montero, D. (Eds) (2015): *Videoactivismo y movimientos sociales. Teoría y praxis de las multitudes conectadas*. Barcelona: Gedisa.

# ANEXOS

---

## Anexo I: Cuestionario cuantitativo

Recogemos una transcripción de las preguntas del cuestionario online que ha cumplimentado la muestra seleccionada

Encuesta "retos de comunicación digital externa en asociaciones y colectivos sociales de mediano y pequeño tamaño"

Por favor, indica el nombre de tu organización \*

Tu respuesta

---

¿Llevas a cabo tareas de comunicación en dicha organización? \*

- Sí
- No

Tamaño de tu organización \*

- Menos de 10 personas
- Entre 10 y 25 personas
- Más de 25 personas

Antigüedad \*

- Menos de 4 años
- Entre 4 y 8 años
- Entre 8 y 15 años
- Entre 15 y 25 años
- Más de 25 años

Tipos de personas que la componen (puedes seleccionar varias) \*

Trabajadores/as contratados/as

Personas voluntarias

Colaboradores/as puntuales

Socios y socias

Otro: \_\_\_\_\_

Tipo de organización \*

Juvenil

Deportiva

Cooperación al desarrollo

Defensa de los derechos humanos

Política

Animalista

Cultural

Federación o agrupación en red

De consumidores

De mujeres

Feminista

De personas mayores

Medio ambiente y ecología

Profesionales

De alum@s

De vecin@s

Prestación de servicios

Educativa

Tecnológica o de medios de comunicación

Otro: \_\_\_\_\_

¿Tu organización cuenta con algún plan estratégico de comunicación reflejado en un plan de comunicación o documento similar? \*

- Sí
- No
- No lo sé

¿Qué magnitud tiene el departamento de comunicación en tu organización? \*

- Hay un área de comunicación con varias personas
- Una única persona realiza las tareas de comunicación a tiempo completo
- Una única persona realiza las tareas de comunicación a tiempo parcial
- Una única persona mezcla las tareas de comunicación con otras tareas de gestión o desarrollo de actividades de la organización

Si no dispones de un plan de comunicación, indica si tiene que ver con alguno de los siguientes motivos (puedes seleccionar varios)

- No dispongo de conocimientos para hacer un plan de comunicación
- No tengo tiempo
- Nunca nos lo hemos planteado
- No es una prioridad en nuestra organización
- Necesitaría ayuda de otras personas
- Otro: \_\_\_\_\_

¿Qué perfil profesional lleva acabo las tareas de comunicación? \*

- Agencia externa contratada
- Persona contratado por la organización
- Personal voluntario

Con respecto a la coordinación de las tareas de comunicación... \*

- Se llevan a cabo a través de una agencia de comunicación sin coordinación con la organización
- Se llevan a cabo a través de una persona o departamento perteneciente a la organización pero sin coordinación con otras personas o áreas de la entidad
- Existe una coordinación en momentos puntuales
- El responsable de comunicación o el departamento se coordina de forma regular con otras áreas y departamentos de la organización

Indica en que canales de Internet tiene presencia tu organización (puedes seleccionar varias) \*

- Página web
- Boletín electrónico o newsletter
- WhatsApp u otro programa de mensajería instantánea (Telegram, Line...)
- Correo electrónico corporativo (para envíos masivos, grupos de correo...)
- Facebook
- Twitter
- Instagram
- LinkedIn
- Youtube u otra plataforma de vídeo (Vimeo...)
- Otro: \_\_\_\_\_

Indica el grado de efectividad de los siguientes canales según tus objetivos comunicativos \*

	No lo uso	Nada eficaz	Eficaz a veces	Eficaz a menudo	Muy eficaz
Página web	<input type="radio"/>				
Boletín electrónico o newsletter	<input type="radio"/>				
WhatsApp u otro programa de mensajería instantánea (Telegram, Line...)	<input type="radio"/>				
Correo electrónico corporativo (para envíos masivos, grupos de correo...)	<input type="radio"/>				
Facebook	<input type="radio"/>				
Twitter	<input type="radio"/>				
Instagram	<input type="radio"/>				
LinkedIn	<input type="radio"/>				
Youtube u otra plataforma de vídeo (Vimeo...)	<input type="radio"/>				

¿Dispones de un presupuesto específico para tareas de comunicación para los siguientes aspectos? \*

	No disponemos de presupuesto	Lo desconozco	Presupuesto: 0 a 250€ al año	De 250€ a 500€ al año	De 500€ a 1000€ al año	De 1000€ a 5000€ al año	Más de 5000€ al año
Contratación de personal o agencia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Compra de software profesional (aplicaciones de pago, versiones pro...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pago de anuncios en redes sociales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mantenimiento de página web (hosting, dominio...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

¿Qué tiempo semanal estimas que dedica tu organización a tareas de comunicación? (incluye publicación de contenidos, monitorización, planificación...)\*

- Menos de 5 horas semanales
- De 5 a 10 horas semanales
- De 10 a 20 horas semanales
- De 20 a 30 horas semanales
- Más de 30 horas a la semana

Indica con qué periodicidad realiza tu organización las siguientes actividades de comunicación: \*

	Nunca	A diario	Cada dos días	Semanalmente	Mensualmente	Más de un mes
Publicar contenidos en la página web	<input type="radio"/>					
Publicación de contenidos en Redes Sociales	<input type="radio"/>					
Envío de boletines	<input type="radio"/>					
Monitorización y análisis de estadísticas	<input type="radio"/>					

Indica para qué usa cada canal tu organización (puedes seleccionar varias por cada fila): \*

	No se usa	Difusión de eventos y convocatorias	Informar sobre el día a día de la organización*	Promoción de productos y servicios	Captación de soci@s	Atraer donantes y donaciones
Página web	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Redes Sociales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
WhatsApp u otros programas de mensajería instantánea	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Envíos de correos electrónicos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Boletines electrónicos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

*La estrategia de comunicación en las organizaciones sociales.  
El Plan de comunicación en las asociaciones de pequeño y mediano tamaño*

Atraer donantes y donaciones	Generar debate	Sensibilizar o concienciar sobre una causa	Formar	Comunicación interna	Comunicación externa con usuari@s, clientes...
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

De los siguientes aspectos, señala aquellos que estarían entre tus objetivos y te cuesta conseguir puedes seleccionar varios): \*

- Visibilizar las acciones de la organización
- Difusión de eventos y convocatorias
- Generar debates
- Recibir feedback e interacción
- Ganar seguidores/as
- Conseguir suscriptores
- Movilizar a la ciudadanía
- Sensibilizar o concienciar sobre una causa
- Formar
- Promoción de servicios o productos
- Atraer donantes o donaciones
- Captación de soci@s
- Otro: \_\_\_\_\_

¿Te sientes capaz actualmente de hacer una comunicación con impacto? Si crees que no, selecciona los motivos que consideres oportunos \*

- Si, creo que SI podría realizar una comunicación con impacto (si es así, no es necesario que selecciones ninguna opción de las siguientes)
- No dispongo de recursos suficientes
- Me falta tiempo para priorizar por las labores de comunicación o dedicar más tiempo a la comunicación
- No tengo conocimientos especializados
- Hay falta de implicación de otras personas de mi organización en las labores de comunicación
- La comunicación en mi entidad no es una prioridad
- No disponemos de una estrategia o plan de comunicación
- Mezclo mis tareas de comunicación con otras labores de gestión o desarrollo de actividades en la organización
- Siempre hay otras tareas urgentes que dificultan dedicar más tiempo a las labores de comunicación
- Otro: \_\_\_\_\_

## Anexo II: Entrevistas a expertos.

### Experto 1: Jesús Javier del Como Latre

#### **1) Descripción de tu entidad, cargo y funciones que realizas.**

##### **Breve curriculum personal**

Pedernal Educación y Tecnología es un equipo de profesionales especializados en las Tecnologías de la Información y la Comunicación en el ámbito educativo y tercer sector. Tanto en sus facetas más técnicas en el desarrollo y programación de espacios web, diseño gráfico, instalaciones, mantenimiento y edición audiovisual, como en su aplicación pedagógica en el trabajo con jóvenes y menores, la formación de profesionales del mundo de la enseñanza y de la animación sociocultural y en general de organizaciones sociales.

Como cargo soy diseñador gráfico y web especializado en el sector de las ONG, y formador en materia de comunicación digital en el tercer sector.

He estado vinculado al tercer sector “toda la vida”, sobre todo al entorno asociativo. Y en lo profesional vengo del papel y desde hace muchos años trabajo en la creación de web. Y desde que llegué a Pedernal he crecido mucho en comunicación online.

#### **2) ¿Trabajas sól@, en equipo, en un departamento de comunicación...? Describe brevemente el área de comunicación en él estás trabajando.**

En Pedernal trabajamos en modo *freelance*. Así que trabajo sólo, en casa, y nos coordinamos y repartimos los proyectos e iniciativas. Relacionado con comunicación, mi principal responsabilidad es la newsletter y la publicación de contenidos en redes sociales (ésta última compartida con el resto de miembros de la entidad).

#### **3) ¿Cómo es la coordinación con otras personas y áreas de la organización?**

Es bastante ágil porque somos muy pocos y con tareas y responsabilidades semejantes y, a menudo compartidas. Se dan situaciones de trabajo conjunto como cursos o trabajo de diseño web

con asociaciones. Todo esto facilita una coordinación ágil y sencilla, pero nuestro sistema de comunicación interna basado en correo electrónico, programas de mensajería instantánea o videoconferencias no se puede escalar a otras entidades con un número mayor de miembros o por la descentralización y especialización de tareas.

#### **4) ¿Tu organización cuenta con algún plan estratégico de comunicación reflejado en un plan de comunicación o documento similar? En caso afirmativo, ¿quién lo elabora o quienes participan de su diseño e implementación?**

Pues a pesar de ser algo que trabajamos en todos nuestros cursos, y parecemos de vital importancia no tenemos desarrollado ninguno. Sin embargo, si hemos sistematizado e interiorizado nuestra forma de trabajar de forma informal. Al ser una entidad de sólo tres miembros con una comunicación fluida y permanente, definimos y trabajamos de manera informal nuestras políticas y estrategias comunicativas.

#### **5) ¿Y las entidades que conoces o en tu visión generalizada del tercer sector, las asociaciones de mediano y pequeño tamaño cuentan con esta estrategia de comunicación?**

En mi experiencia no. Es muy raro dar con una entidad pequeña o mediana que lleve la comunicación mínimamente organizada... y ya no digamos disponer de una estrategia.

#### **6) En caso negativo, ¿por qué crees que no han elaborado un plan de comunicación?**

Lo que yo más he visto es que suele ser por la priorización de objetivos... aunque esta razón suele tener *trampa*.

Muchas desglosan sus objetivos operativos en base a actividades relacionadas con su función principal, con sus principios: por ejemplo, la integración de determinado colectivo... y de ahí salen talleres, actividades, etc. Llamémoslo trabajo de campo. Pero en prácticamente todos los casos entre los objetivos de las entidades está el sensibilizar a la sociedad en uno u otro sentido respecto a esa realidad que trabajan. Y esto es algo que no se reflejan en la operativa, incluso en la estructura.

No se articula tan sistemáticamente como el trabajo de base... De esta forma la comunicación queda relegada a un segundo término, y no se articula debidamente.

**7) ¿Cuáles crees que son los principales usos y objetivos comunicativos en Internet por parte de las organizaciones sociales de mediano y pequeño tamaño? (por ejemplo, captación de fondos, voluntariado, sensibilización, difusión de actividades, promoción de servicios...)**

Principalmente difusión de actividades y promoción de servicios. Y también la captación de fondos, pero de manera más puntual.

**8) ¿Estos usos, ¿crees que responden a las principales necesidades actuales en el ámbito de la comunicación? ¿Cuáles crees que son estas necesidades no cubiertas?**

En general creo que no. En muchos casos la comunicación de las entidades no refleja el trabajo real y social que están llevando a cabo, no expone los procesos, no trabajan la comunidad...

Las necesidades menos cubiertas tienen que ver con todo el *core*: creo que al no estar planificada adecuadamente la comunicación siempre prima la prisa y se sale con promoción de actividades, y con suerte algo de *feedback* de las mismas... pero sin *background*.

Toda esa parte de sensibilización, de poner en valor la esencia de la entidad, y de trabajar comunidad se pierde.

**9) ¿Cuáles crees que son los principales canales que usan las organizaciones sociales de mediano y pequeño tamaño en su comunicación digital?**

Mucho peso a las redes sociales. Diría incluso que siempre está Facebook y muy posiblemente Instagram, y de ahí para arriba: twitter, incluso repositorios como Youtube. Mucha de la comunicación se realiza a través de aplicaciones de mensajería, sobre todo el día a día (*whatsapp* principalmente). Después podría estar la web, aunque habitualmente con poca profundidad. Y el boletín electrónico también tiene un porcentaje de penetración importante.

## 10) ¿Crees que existen problemas o retos comunes que deben superar las organizaciones sociales en el ámbito de la comunicación? ¿Cuáles son estos problemas?

Pues los vistos en los puntos anteriores. Poco foco en la comunicación a la hora de planificar una estrategia. Creo sinceramente que todo pasa por la planificación de un plan de comunicación, planificado de manera colectiva. Esto podría ayudar a solucionar:

- Dificultad para poner en valor a la entidad, sus procesos y valores, de cara a la sociedad.
- Problemas para llegar a nuevos públicos con los mensajes de la asociación.
- Poca profundidad de cara a la actividad que realiza la entidad.
- Problemas para hacer crecer una comunidad en torno a la entidad que la respalde y que crezca.

---

### Experta 2: Virginia Moraleda Tejero

#### 1) Descripción de tu entidad, cargo y funciones que realizas. Breve curriculum personal.

Soy directora de SocialCo, es una agencia de comunicación especializada en el mundo de las ONG, sobre todo en el ámbito digital.

De formación soy publicista. Pero siempre he trabajado en el Tercer Sector. Empecé en el Secretariado Gitano y siempre he seguido vinculada al sector.

#### 2) ¿Trabajas sól@, en equipo, en un departamento de comunicación...? Describe brevemente el área de comunicación en él estás trabajando.

En SocialCo trabajamos en equipo. Somos una empresa pequeña, pero creo que todos deberían participar de la comunicación de una entidad. Y en SocialCo procuramos que sea así. Aportando desde nuestro propio perfil, con artículos, contenidos para redes... Yo participo de la estrategia que diseñamos desde aquí con otras personas. Al ser una

agencia de comunicación, todos hacemos diferentes tareas de comunicación.

### **3) ¿Cómo es la coordinación con otras personas y áreas de la organización?**

Hay una persona que tiene más las funciones y responsabilidades en cuanto al plan de contenidos, la vigilancia de la estrategia, la conversación... y ella es la que va marcando el ritmo y las prioridades. Pero intentamos que todo el mundo participe desde diferentes funciones y responsabilidades en el diseño o implementación de acciones de comunicación.

### **4) ¿Tu organización cuenta con algún plan estratégico de comunicación reflejado en un plan de comunicación o documento similar? En caso afirmativo, ¿quién lo elabora o quienes participan de su diseño e implementación?**

Si. Tenemos un plan anual (más o menos). Se basa en los resultados del año anterior. Cada vez que lo revisamos le cambiamos algo porque no está dando la información que queremos, porque han cambiado las cosas, de repente hay que incorporar conceptos nuevos o se ve una mejor manera de hacerlo.

En este plan anual marcamos las grandes líneas o definimos si vamos a trabajar más en SEO o si va a ver publicidad o no, por ejemplo.

### **5) ¿Y las entidades que conoces o en tu visión generalizada del tercer sector, las asociaciones de mediano y pequeño tamaño cuentan con esta estrategia de comunicación?**

Hay más voluntad de tener un plan de comunicación que de hacerlo efectivo. Sí que es verdad que, en estos últimos años, sobre todo a partir de la crisis, han pensado que es el momento de organizarse y mejorar su comunicación estratégica.

Sin embargo, la mayoría no cuenta con un plan de comunicación, aunque hay ensayos como una tabla con orientaciones, un intento de plan que nunca utilizaron o terminaron... pero no un plan de comunicación como un proyecto con objetivos y una estrategia global.

## **6) En caso negativo, ¿por qué crees que no han elaborado un plan de comunicación?**

Yo creo que ha habido muchos intentos, al menos de la persona que hace la comunicación (sobre todo, para organizarse ella misma). Pero esos intentos tenían el problema que estaban fuera de la entidad. No se incorporaban a la propia dinámica interna de la entidad. Y el plan tiene que estar vivo, nunca les ha parecido algo práctico ni se ha incorporado a su tarea como un calendario de organización donde se planifica el mes. Ese ha podido ser un problema, no sistematizar el proceso.

Otro motivo puede ser la falta de un proceso de profesionalización. Muchas veces, en este sector, te toca la comunicación porque eres el que se la da bien las redes sociales o el que sabe hacer una web. Y así empieza a derivar en un proceso poco profesional y no hacen que haya detrás unos objetivos estratégicos. No se ha entendido la comunicación como un proceso estratégico, sino para dar difusión a lo que hacemos [...] (en este punto de la grabación hay microcortes y no se entiende bien el final de la pregunta).

## **7) ¿Cuáles crees que son los principales usos y objetivos comunicativos en Internet por parte de las organizaciones sociales de mediano y pequeño tamaño? (por ejemplo, captación de fondos, voluntariado, sensibilización, difusión de actividades, promoción de servicios...)**

Hay un objetivo siempre de difundir o visibilizar las actividades.

También para una mayoría, un objetivo de sensibilización con respecto a su causa.

Y, por supuesto, la captación. Cada vez más, ha sido una tendencia al alza. Entidades que nunca han salido a captar, en los últimos años (también entidades de acción social que no era una prioridad), están intentado captar. Esto no quiere decir que su comunicación sea efectiva o no, sólo que lo pretenden.

## **8) Estos usos, ¿crees que responden a las principales necesidades actuales en el ámbito de la comunicación? ¿Cuáles crees que son estas necesidades no cubiertas?**

Hay una gran olvidada que es la comunicación interna, y cuando trabajamos un plan de comunicación siempre intentamos insistir en eso. Yo creo que la cohesión interna es un objetivo que no se está trabajando o incluyendo en las estrategias.

Estamos poniendo mucho foco en que se nos conozca mucho, pero poco en qué pasa después. Yo sé que el marketing de atracción ya lleva muchos años, y ahora incluso se está dejando de hacer, pero ese es un poco el reto, trabajamos poco esa fidelización con los públicos. Incluso cuando tienes un público más cautivo, como es un socio donante, la mayoría no está haciendo bien esa fidelización, mantener la amistad y la llama vivida.

### **9.1) ¿Cuáles crees que son los principales canales que usan las organizaciones sociales de mediano y pequeño tamaño en su comunicación digital?**

Los de siempre en el digital y, cada vez menos los que no son digitales. En los últimos 15 años, ha habido un trasvase hacia lo digital. Cuando yo trabajaba en las entidades, lo más importante era la relación con la prensa y los eventos. Y ahora, el 90% de las entidades, se vuelcan en redes sociales u otros medios digitales como la página web o los boletines.

### **9.2) ¿Y cuál crees que es el grado de efectividad de estos canales usados principalmente?**

No tengo la respuesta, pero si tengo intuiciones. Me encuentro con un tipo de organizaciones pequeñas en provincias en las que canales como Facebook les resulta eficaz, que es lo contrario a lo que le puede pasar a un tipo de entidad mediana que esté en grandes ciudades y de un ámbito nacional o autonómico y que les va peor en estos canales, y les funciona mejor el email marketing y otras redes como twitter.

### **10) ¿Crees que existen problemas o retos comunes que deben superar las organizaciones sociales en el ámbito de la comunicación? ¿Cuáles son estos problemas?**

Está claro que la falta de recursos es un problema. Aunque también la necesidad es una virtud, porque la creatividad que le aplicamos a las

cosas y lo que sacamos con pocos recursos a veces es increíble. También nos hace desear esos recursos y nos pone las pilas.

También hay resistencias al cambio (no sé si es temerario decir esto). Las empresas tienen mucha confianza cuando se ponen en manos de una agencia, pero, en las ONG, en muchos casos (sobre todo en entidades pequeñas, familiares o con pocos socios), hay mucha desconfianza hacia las figuras profesionalizadas, el marketing, a usar determinado lenguaje, a cambiar los procesos... Hay muchas resistencias de las cúpulas directivas.