



comunicar para *Transformar*

**Desafíos de las comunicaciones
en ONG y fundaciones en Chile**

Andrea Buccioni
Alexis de Ponson
Leslie Tapia

Sobre Comunicación y Cambio Social

Somos una organización cuya misión es fortalecer y amplificar las voces de la sociedad civil. Para esto, aportamos al desarrollo de capacidades comunicacionales en personas y organizaciones, además de conectar experiencias de quienes trabajan comunicando en el tercer sector. Queremos una sociedad civil visible, con voz propia y capaz de movilizar a los ciudadanos para alcanzar una mejor calidad de vida para todos y todas.

Sobre los autores

Andrea Buccioni Leal es Periodista UC y Magíster en Medios Digitales de New York University, hoy se desempeña como Directora de Comunicaciones de Educación 2020. Trabajó en medios chilenos y norteamericanos.

Alexis de Ponson es Periodista UC y diplomado en Desarrollo y Gestión de Contenidos Digitales UC. Con experiencia en radio y prensa escrita, actualmente se desempeña como Jefe de Comunicaciones del Centro de Desarrollo Humano de Fundación Chile.

Leslie Tapia Veas es Periodista UC y diplomada en Comunicación y Políticas Públicas de la U. de Chile. Trabajó como Directora de Comunicaciones de Elige Educar y hoy cursa un Magíster en Medios, Campañas y Cambio Social en University of Westminster.

Esta publicación está disponible bajo licencia Creative Commons Reconocimiento-NoComercial 4.0 Internacional (CC BY-NC 4.0): https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/deed.es_ES

Para citar esta publicación (norma APA): Buccioni, A., de Ponson, A. y Tapia, L. (2019). Comunicar para transformar: Desafíos de las comunicaciones en ONGs y fundaciones en Chile. Santiago de Chile: Comunicación y Cambio Social. Disponible en: <http://www.comunicacionycambiosocial.org>



1.

Amplifiquemos

las voces de la
sociedad civil



La sociedad civil organizada cumple un rol cada vez más relevante en la esfera pública en Chile y en el mundo. En la última década las consignas del movimiento estudiantil y otras como Patagonia sin represas, Ni una menos o No + AFP han ocupado las primeras planas de los medios y concentrado la atención de los tomadores de decisiones. Discusiones públicas y reformas en áreas como educación, medio ambiente, igualdad de género, salud y previsión social han sido protagonizadas por movimientos y organizaciones, cuyas demandas y propuestas incluso han cuestionando elementos estructurales del modelo económico, social y cultural del país.

Según datos reportados en los informes de resultados del proyecto Sociedad en Acción (2016a, 2016b), el número de organizaciones de la sociedad civil creció en un 120% entre el 2006 y el 2015, conquistando además la confianza ciudadana: el 70% de los chilenos dice tener una alta valoración de estas organizaciones.

Este escenario significa una oportunidad, pero también un enorme desafío para el tercer sector. En un mundo volátil y que la tecnología transforma vertiginosamente, las organizaciones deben luchar por su sustentabilidad financiera, lograr la adhesión ciudadana, llegar a sus beneficiarios, y levantar sus agendas y propuestas como prioridades para la política pública. En este contexto, sin importar la envergadura de una organización o movimiento social, la comunicación efectiva es una llave para el cumplimiento de su misión.

Según Sociedad en Acción (Díaz de Valdés, 2016), uno de los desafíos más urgentes y determinantes para el futuro de las organizaciones de la sociedad civil en Chile es aumentar su profesionalización, especialmente en los ámbitos de reclutamiento, fundraising y comunicaciones. A pesar de sus particularidades y creciente importancia, la intersección entre las comunicaciones y la sociedad civil es un espacio que ha sido poco explorado en Chile. Existen escasas instancias de reflexión en torno a la disciplina, poca sistematización del conocimiento especializado y limitadas opciones de formación para los comunicadores del sector. Esto impacta en las posibilidades de las organizaciones para aprovechar todo el potencial de la comunicación en be-

neficio de sus causas, y en su capacidad para profesionalizar su quehacer y adelantarse a los actuales retos de la comunicación.

Es por ello que quisimos impulsar “Comunicación y Cambio Social”, una iniciativa que busca contribuir al fortalecimiento de las comunicaciones del tercer sector, mediante la articulación de actores, el desarrollo de capacidades y el posicionamiento de este quehacer como un campo de especialización particular. Estamos convencidos de que la comunicación es una herramienta fundamental para que las organizaciones de la sociedad civil puedan aportar a la inclusión social, económica y política de todas las personas, logrando contribuir a lo que se ha identificado como Objetivo 10 de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas, referido a la reducción de las desigualdades.

Para abordar estos desafíos quisimos conocer, desde la experiencia y visión de sus protagonistas, los desafíos que enfrentan a la hora de comunicar. El resultado de este análisis busca ser un punto de partida para poner este tema en el horizonte de las propias instituciones, gatillar reflexiones y cambios orientados a la mejora de sus prácticas en torno a la comunicación, en las organizaciones, pero también en el tercer sector.

Esperamos que este primer aporte de “Comunicación y Cambio Social” contribuya al trabajo comunicacional de las organizaciones de la sociedad civil y se sume a los esfuerzos que otras entidades están desarrollando para conocer y comprender más profundamente a un sector cada día más protagonista de los cambios sociales.

Andrea Buccioni Leal,
Alexis de Ponson, Leslie Tapia Veas
Fundadores y Directores de Comunicación
y Cambio Social

2.

¿De qué se trata

esta *publicación?*

Este documento busca ahondar en las prioridades y desafíos de los equipos de comunicaciones de organizaciones sin fines de lucro. Está dirigido a quienes ejercen cargos de dirección y de alta responsabilidad en organizaciones de este tipo; a profesionales que se desempeñan en el tercer sector, sobre todo involucrados en sus esfuerzos comunicacionales; a investigadores de las comunicaciones y del tercer sector; y a comunicadores en general.

En este documento podrán encontrar:



Hechos, datos y visiones, pero no recetas. Queremos que este sea el combustible para reflexiones y acciones que lleven la comunicación desde la sociedad civil al siguiente escalón.



Una mirada de futuro, que conecta la situación actual con los desafíos presentes y futuros de las organizaciones de la sociedad civil, especialmente en lo referido a la transformación digital.



Recomendaciones para avanzar en un ámbito caracterizado por condiciones desafiantes y un entorno incierto. Estas recomendaciones se basan en la evidencia recogida y en la literatura revisada.

En una primera parte abordaremos ciertas definiciones y conceptos básicos acerca de las comunicaciones desde la sociedad civil. Posteriormente, haremos un zoom acerca de la situación actual de esta temática en Chile. Luego de eso, presentaremos los hallazgos realizados por este trabajo, para finalizar con recomendaciones para que las organizaciones del tercer sector puedan avanzar en esta materia.

¿Cómo se elaboró?

A través de dos diálogos grupales, con un total de 15 directores y miembros de los equipos de comunicaciones de organizaciones sin fines de lucro en Chile, tratamos de conocer detalles acerca de cómo visualizan y abordan sus desafíos cotidianos, las brechas que enfrentan y cómo miran el futuro próximo de su quehacer. Estas conversaciones se desarrollaron a partir de una pauta semiestructurada, donde buscamos indagar sobre su situación actual y los desafíos que visualizan en el mediano plazo. Las voces y miradas de estos actores constituyen el corazón de este documento.

Para contextualizar y complementar los hallazgos de los conversatorios, se revisó la literatura asociada a comunicaciones para organizaciones sin fines de lucro, que recoge aportes desde la comunicación estratégica, la comunicación para el desarrollo, las tecnologías de información y comunicación, así como el estudio de la sociedad civil.

Limitaciones

Las organizaciones de la sociedad civil se caracterizan por ser organizaciones privadas, autónomas, voluntarias y no lucrativas (Salamon y Anheier, 1992). Esta definición le da al tercer sector una amplitud y diversidad difícil de abarcar. Para efectos de este estudio nos enfocamos en las asociaciones de derecho privado (también conocidas como ONG) y las fundaciones, contempladas en el registro nacional de personas jurídicas sin fines de lucro (Ley 20.500, 2011). Este registro no contempla a organizaciones comunitarias funcionales, juntas de vecinos y uniones comunales. En el futuro, este tipo de agrupaciones podrían ser objetivo de un esfuerzo similar para identificar sus necesidades y desafíos comunicacionales.

Este estudio no busca representar estadísticamente al sector, pero sí ser analíticamente representativo de los principales nudos de la comunicación en éste. Por este motivo, la mayoría de los directores de comunicaciones que participaron en este proceso forman parte de ONG o fundaciones de mediano y gran tamaño, que cuentan con áreas de comunicaciones, aún teniendo éstas dotaciones y capacidades distintas entre sí.

La revisión de literatura se basa principalmente en estudios realizados en Estados Unidos y Reino Unido, países que han liderado la investigación y sistematización del conocimiento en esta área.



3.

**Qué distingue
a la *comunicación*
de causas sociales?**

Las ONG y fundaciones enfrentan complejos y particulares retos. Según una encuesta nacional a líderes del tercer sector (Irrarázaval, 2018), sus desafíos más prioritarios son lograr un “conseguir un financiamiento sustentable” (41%) y “resolver integralmente los problemas que inspiran la misión fundacional” (41%), seguidos por “hacer incidencia” (13%) y “ser transparentes” (5%). Abordar todos estos desafíos implica, entre otras medidas, utilizar estrategias comunicacionales efectivas, lo que se vuelve especialmente relevante en un contexto de transformación digital, donde las relaciones de poder y los procesos que los desafían están cada vez más modelados y definidos por las comunicaciones (Castells, 2007).

La comunicación estratégica resulta fundamental para el cambio social cuando está guiada por la misión de la organización y enfocada en sus audiencias clave. Paterson y Radtke (2012) describen la comunicación en el tercer sector como “el arte de expresar ideas combinadas con la ciencia de transmitir información. Es crear mensajes que motiven a sus audiencias clave a actuar de una manera deseada. Integra todos los aspectos de una organización sin fines de lucro –educación a la ciudadanía, programas y servicios, incidencia, adhesión ciudadana y fundraising– en un solo mecanismo cohesivo y potencialmente poderoso” (p. XIII).

Aunque plantear las comunicaciones como única respuesta o estrategia de una organización sería equivocado (Gibbons, 2016), y tampoco pueden reemplazar a un buen programa (Minch, 2005) o una estrategia de sustentabilidad financiera, no es exagerado plantear que estas organizaciones pueden llegar a fracasar en alcanzar sus objetivos simplemente por el hecho de no llegar con los mensajes adecuados a sus miembros, potenciales donantes o líderes y autoridades (Self, Henley y Wymer, 2001).

¿Qué particularidades es posible identificar en la comunicación estratégica de las ONGs y fundaciones? Su desafío principal es articular los valores de la organización manera cristalina, para que las personas puedan identificarse con su misión, conectar con esos valores y comprometerse para tomar la acción de apoyar a la organización (Paterson y Radtke, 2012).

Otra diferencia radica en que muchas organizaciones del tercer sector tienen como uno de sus objetivos más cruciales y distintivos la incidencia o advocacy, definido como el intento de influir en decisiones públicas en nombre de un interés colectivo (Jenkins, 2006). En este sentido, gran parte de sus esfuerzos comunicacionales tienen como objetivo último promover un cambio a nivel de actitudes, comportamientos, procesos o sistemas, que contribuya a generar mayor equidad, libertad, calidad de vida y sustentabilidad en la sociedad (Kavada y O'Brien, 2018).

La disponibilidad de recursos también es un punto distintivo. A diferencia de las empresas privadas, las ONG y fundaciones no suelen contar con grandes presupuestos y recursos humanos especializados en publicidad, marketing y relaciones públicas. Al mismo tiempo, deben lidiar con exigencias especialmente difíciles como escasez de recursos, trabajo con voluntarios y pocas posibilidades de capacitación.

¿Qué particularidades es posible identificar en la comunicación estratégica de las ONGs y fundaciones? Su desafío principal es articular los valores de la organización manera cristalina, para que las personas puedan identificarse con su misión, conectar con esos valores y comprometerse para tomar la acción de apoyar a la organización

Con todas estas condiciones, activistas y movimientos civiles han logrado ser vanguardistas en el desarrollo de formatos innovadores para comunicar sus ideas, la exploración de enfoques psicológicos que los ayuden a diseñar sus campañas y en el uso de las nuevas tecnologías (O'Brien, 2015). Sin embargo, este nivel de desarrollo es dispar. Mientras algunas organizaciones se han convertido en verdaderos casos de éxito a la hora de aprovechar el marketing para avanzar en su misión, otras consideran este concepto como parte de un vocabulario ajeno y que tratan de evitar (Andreasen, Goodstein y Wilson, 2005). No es raro que las ONG lleguen a considerar que la comunicación es algo casi suntuario, o posible de ser delegado a cualquier integrante del equipo, sin calificación o con escasa experiencia laboral.

En paralelo, las complejidades asociadas a la orgánica y dinámica interna de estas instituciones inevitablemente influyen también en el potencial que puede alcanzar en su trabajo comunicacional. Por ejemplo, el operar con equipos pequeños o a veces basados únicamente en voluntarios, o contar con culturas organizacionales que dificultan la toma de decisiones rápidas, dado que muchas veces se prioriza la extensiva discusión y decisión colectiva (Stein, 2002) o no se toman riesgos para evitar disgustar a directorios o stakeholders (Andreasen et al., 2005).

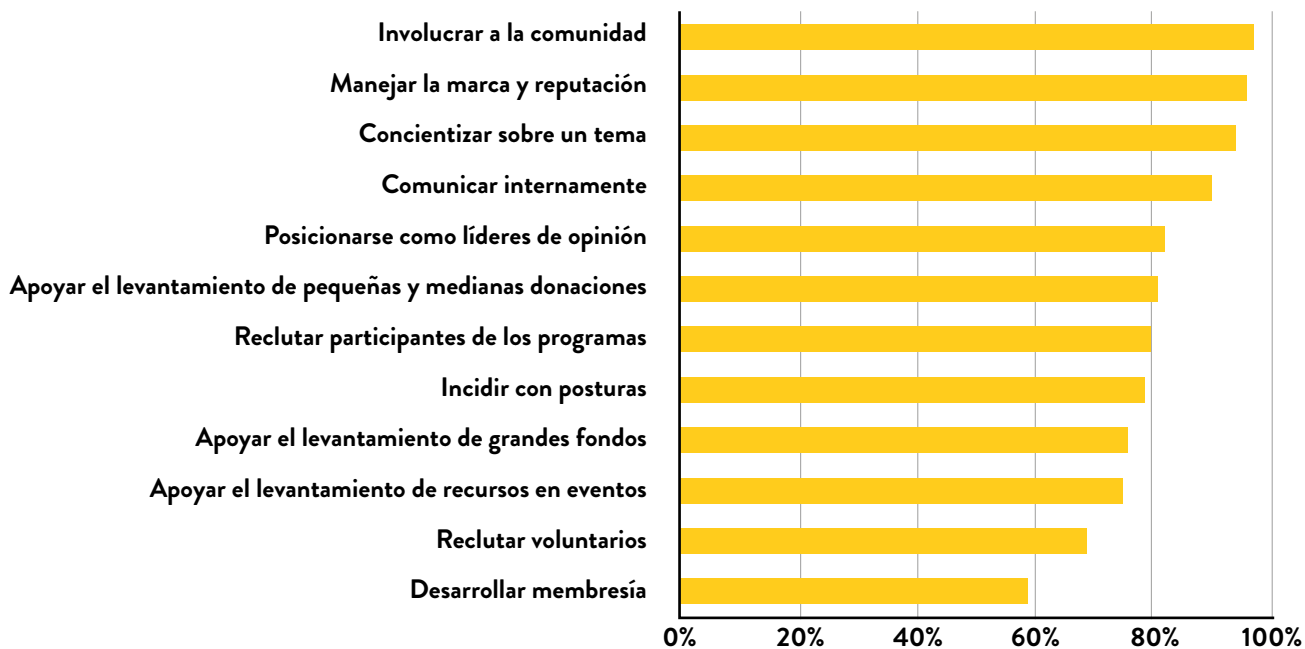
El rol de los equipos y directores de comunicaciones

En este contexto, el director o directora de comunicaciones es crucial para liderar los desafíos mencionados y su rol puede ser descrito como el de un traductor, navegador y entrenador (Leroux, 2013). Debe traducir los temas y llamados de su organización en palabras e imágenes que hagan sentido fuera de ésta. Por otro lado, debe ayudar a la organización a tomar decisiones adecuadas en un ecosistema comunicacional en constante cambio. Además, debe ser capaz de entrenar a los equipos de la organización sobre cómo producir buen material comunicacional acerca de sus programas. Así, sus responsabilidades van desde el fundraising, a la producción de eventos, marketing, organización de voluntarios, entre otras, a pesar de los recursos limitados con que este tipo de organizaciones suelen contar (Dyer, Buell, Harrison, y Weber, 2002).

Las funciones específicas que el equipo de comunicaciones suele ejecutar en una ONG han sido estudiadas en otras partes del mundo. Entre las 1.149 organizaciones, mayoritariamente de Estados Unidos y Canadá, que participaron en el Nonprofit Communications Trends Report (Nonprofit Marketing Guide, 2018), el 90% de sus equipos trabajan en “involucrar a la comunidad”, “manejar la marca y reputación de la organización” y “crear conciencia sobre los temas que la organización trabaja”. Estas tareas son seguidas por la “comunicación interna”, “posicionamiento como líderes de opinión”, “apoyo en fundraising” y “reclutamiento de participantes para programas”, entre otras.

En este contexto, el director o directora de comunicaciones es crucial para liderar los desafíos mencionados y su rol puede ser descrito como el de un traductor, navegador y entrenador.

Porcentaje de los equipos de comunicaciones que trabajan en cada objetivo



Fuente: Medición internacional 2018 Nonprofit Communications Trends Report



4.

La comunicación
desde la *sociedad*
civil **chilena**

Las organizaciones de la sociedad civil en Chile se han visto tensionadas por cambios en las lógicas de financiamiento de sus actividades y por la transformación del paisaje de los medios de comunicación. Así, estas entidades, han debido hacer esfuerzos por profesionalizar sus equipos dedicados a ámbitos como captación de fondos y comunicaciones (Díaz de Valdés, 2016).

Un punto de partida fundamental en los dos conversatorios convocados por Comunicación y Cambio Social para conocer la experiencia de los comunicadores que hoy se desempeñan en esta área, fue indagar acerca de las características, roles y funcionamiento de sus equipos de comunicaciones.

La forma y tamaño que tienen las áreas de comunicaciones en las ONGs son generalmente definidas por la dirección ejecutiva y/o sus directorios, y tienen relación con la envergadura de las organizaciones, su presupuesto y sus estructuras internas. De acuerdo a las experiencias recogidas, los equipos de comunicaciones pueden llegar a ser muy disímiles, yendo desde áreas donde todos sus miembros son voluntarios –incluyendo el director o directora de comunicaciones– hasta equipos multidisciplinarios full-time de cinco o más profesionales, que por lo general incluyen periodistas, publicistas, diseñadores, community managers o apoyo administrativo para el área.

La autonomía con la que funcionan las áreas de comunicaciones se relaciona con las estructuras de operación que las organizaciones tengan. Así, entre las descripciones de los 15 directores de comunicaciones entrevistados aparecen equipos que dependen de estructuras internacionales para guiar los lineamientos de sus campañas, o donde ciertas funciones –por ejemplo, la digital– están operadas desde otros países; mientras otros, pertenecientes a organizaciones cuyo foco ha sido la apertura de oficinas a nivel nacional, deben coordinar sus esfuerzos con equipos de comunicaciones distribuidos a lo largo de Chile. Algunos equipos se definen como “agencias internas” de las necesidades de las demás áreas, es decir, que reciben los requerimientos comunicacionales de éstas y le dan curso, mientras organizaciones de mayor envergadura trabajan coordinadamente con comunicadores presentes en otras áreas.

Asimismo, las prioridades de las áreas de comunicaciones varían según la estrategia que siga cada organización, tales como: énfasis en la comunicación interna a voluntarios y beneficiarios; foco en la búsqueda o fidelización de socios y posibles financistas; y posicionamiento de ideas en la ciudadanía para buscar la movilización o incidencia política.

El desafío de la formación

Una percepción compartida por quienes trabajan en el sector es la escasez de instancias de formación orientadas a comunicadores del tercer sector. En general, los programas de comunicación estratégica en Chile tienen un enfoque corporativo, donde las organizaciones de la sociedad civil son estudiadas en forma tangencial, principalmente como actores clave para empresas y gobiernos.

Fuera de ellos, existen en Chile pocos programas de estudio que respondan mejor a las particularidades de la comunicación desde el tercer sector. Aunque no son programas de formación en la disciplina, entre los que incluyen contenidos al respecto están el Magíster en Comunicación y Educación de la UC, el Magíster en Comunicación Política de la U. de Chile, y el diplomado en Comunicación y Derechos Humanos de la U. Alberto Hurtado. También la U. Adolfo Ibáñez, con su curso online Gestión de Organizaciones sin Fines de Lucro, toca el tema en uno de sus módulos.

En paralelo, han surgido diversas iniciativas desde el propio seno de la sociedad civil para abordar el desarrollo de capacidades. Algunas, se han enfocado en instancias puntuales de formación en comunicaciones para la sociedad civil, como Fundación Colunga, la Corporación Simón de Cirene, Base Pública, Red Táctica, el diplomado en Liderazgo y Derechos Estudiantiles de la Cátedra Unesco de la U. de Santiago y la Escuela de Comunicaciones Alicia Vega de la U. de Chile, entre otras.

Otras organizaciones, se han concentrado en visibilizar directamente la labor del tercer sector. Este es el caso de la Comunidad de Organizaciones Solidarias, a través de su iniciativa Navega Social; Sociedad Anónima; la alianza Comunicación y Pobreza; y la plataforma Datos Comunes de Acción A.G. Una iniciativa emblemática e innovadora, en su momento, fue Populusaurio, concebida como la cumbre de la sociedad civil. Con un enfoque más amplio, también podemos considerar al Festival Internacional de Innovación Social (FIIS).

5.

Desafíos **de la**
comunicación en
ONG y fundaciones

En los dos conversatorios desarrollados, los 15 comunicadores que participaron compartieron una variedad de experiencias y factores que afectan su desempeño profesional. Varios de éstos coinciden con desafíos descritos por la investigación internacional sobre comunicaciones desde organizaciones sin fines de lucro.

Los tópicos expresados por los comunicadores de la sociedad civil chilena pueden ser organizados en cuatro dimensiones:

- Desafíos organizacionales y estratégicos
- La crisis de los medios de comunicación tradicionales
- Nuevas tecnologías y nuevos patrones de consumo
- La presión por la credibilidad y transparencia

5.1. Desafíos organizacionales y estratégicos

Las comunicaciones pueden tener distinto grado de relevancia en la estrategia de una organización sin fines de lucro y sus prioridades varían dependiendo del quehacer de cada institución. En esta sección se comentan los principales hallazgos en cuanto a los factores organizacionales y estratégicos que afectan a las comunicaciones.

Convencimiento de los directores

Los asistentes mencionaron reiteradamente que sus estrategias y el éxito de ellas dependían directamente del convencimiento de las direcciones ejecutivas para hacer de las comunicaciones una prioridad. También se destacó como un elemento clave el conocimiento que estos líderes tengan en materia comunicacional y cómo entienden su rol.

En un nivel general, varios comunicadores reportaron la falta de comprensión sobre la función y el aporte de las comunicaciones al desarrollo de la organización, lo cual, sumado a que es un área que habitualmente no genera ingresos por sí misma, sea considerada solo como gasto. Así lo reporta una comunicadora del tercer sector chileno:



No solo pasa en organizaciones chicas. Yo trabajé en organizaciones grandes y era igual, en ciertas áreas grandes no querían gastar plata en un comunicador y le daban el trabajo al ingeniero practicante”.

Otra comunicadora explica una de las formas en que los comunicadores han intentado otorgar la importancia institucional a su labor.

“Es importante que se convenzan los directores de la relevancia que tienen las comunicaciones. Uno de nuestros objetivos de planificación estratégica tiene que ver con comunicaciones”.

En un segundo nivel, se encuentra el convencimiento o confianza de los directores acerca de la pertinencia de las tácticas que emplean los comunicadores de sus organizaciones. Por ejemplo, respecto de la decisión de dar prioridad o no a las redes sociales y nuevos medios por sobre los tradicionales, como observa el director de comunicaciones de una fundación:



Cómo convences a tu director ejecutivo y a tu plana ejecutiva que la gente ya no está todo el tiempo leyendo El Mercurio y La Tercera. La mayoría de nuestros directores no vienen del mundo de las comunicaciones. ¿Cómo hacemos los hacemos entender que hay nuevos hábitos de consumo para que mi KPI del área de comunicaciones no solo sea aparecer en los medios tradicionales?”.

Este diagnóstico difiere de la situación otros países, como Estados Unidos. Ahí, la mayoría de los comunicadores afirma que su labor es valorada por sus organizaciones, especialmente su aporte a la visibilidad de la entidad y a la recaudación de fondos (Liu, 2012).

Este factor es importante, porque en la medida que la comunicación de una organización cuenta con el respaldo de su director ejecutivo, puede desplegarse mejor. De hecho, un 46% de los entrevistados por la agencia americana Big Duck, afirma que el apoyo del líder de la organización es clave para el éxito de su equipo de comunicaciones.

Un indicador de la importancia de las comunicaciones para los altos ejecutivos de fundaciones y ONG, puede ser el tiempo que dedican a estas actividades. En Inglaterra, cerca del 92% de los directores ejecutivos de organizaciones sin fines de lucro

dedican por lo menos una hora y media a la semana a estas temáticas (Hatfield, 2017).

Incidencia a través de las comunicaciones

La incidencia de una organización de la sociedad civil o un movimiento social puede producirse en tres formas: 1) contribuir a instalar ideas en el debate público, 2) en el proceso político-técnico de diseño de la política pública, y 3) en la implementación de ésta (Fuentes, 2017). En estas etapas, las comunicaciones juegan un rol central en dar forma al debate público y asegurar la voluntad política o pública necesaria para determinados cambios o reformas (Lamb, 2018).

En términos concretos y cotidianos, las organizaciones no gubernamentales en América Latina desarrollan diferentes acciones comunicacionales: producen y difunden información que afecta la agenda política, participan de redes que buscan persuadir a la opinión pública y a los tomadores de decisiones y se comunican directamente con distintas audiencias a través de variadas plataformas (Waisbord, 2011).

En esta línea se insertan varias de las organizaciones en las que trabajan los comunicadores que participaron de las mesas de conversación, tal como lo explica un comunicador.

“Harto del foco que tiene el equipo de comunicaciones es incidencia a través de investigación. Por eso, nuestro principal aliado es el equipo que genera contenidos”.

Otras organizaciones, están virando más recientemente a concebir sus áreas de comunicaciones como equipos volcados a la incidencia más que al marketing o el posicionamiento de marca. Así lo relata la directora de comunicaciones de una importante fundación chilena:



Nosotros tenemos alojada Incidencia dentro del equipo de comunicaciones, pero es una parte que está recién partiendo en nuestra organización y que la estamos armando nosotros. Por ahora hemos ubicado nuestro foco en posicionar los temas que nos interesan y posicionarnos como organización”.

Como ejemplifica un coordinador de comunicaciones, las organizaciones más experimentadas despliegan diversas acciones que aportan a la incidencia.



Por lo menos una vez al mes, organizamos reuniones con periodistas y editores, básicamente para saber en qué están poniendo atención. Tratamos de sumar a esas reuniones a personas improbables, que pueda entregar una mirada distinta a la habitualidad de lo que hacemos”.

En búsqueda del esquivo financiamiento

En Chile, casi un 60% de los ingresos de las organizaciones sin fines de lucro provienen de la venta de servicios y la gestión de donaciones de personas o empresas (Irrarrázaval y Streeter, 2017). Esto, sumado a que en 2018 Chile fue eliminado de la lista de países elegibles para recibir ayuda internacional para el desarrollo (OCDE, 2019), han obligado a las organizaciones de la sociedad civil a dedicar mayores esfuerzos a la búsqueda de financiamiento, lo cual ha impactado a todos los equipos de trabajo, incluyendo a los comunicadores, como explica una directora del área:



El cambio la clasificación de Chile en términos de ingreso hace que gran parte del trabajo de comunicaciones esté enfocado en temas de sostenibilidad. Eso nos ha obligado a pensar en el futuro y mirar más allá de los temas de prensa”.

Esto se traduce en el desarrollo de campañas de socios o en la visibilización del impacto de las actividades de la organización, con miras a convencer a posibles financistas filantrópicos o empresas. En el caso de las microdonaciones, los comunicadores entienden que deben disputar el uso alternativo de ese dinero, por parte de las personas, con otros productos o servicios de suscripción mucho más atractivos. Así lo sintetiza un director de comunicaciones:

“Para mí, se resume de manera simple: o Netflix o ser socio de una ONG. O sea, por qué alguien va a preferir ser socio de una ONG y va a eliminar Netflix”.

Sin embargo, los comunicadores entienden que el proceso de recolección de fondos es más amplio y requiere desplegar acciones que permitan tener una conexión más profunda con sus donantes. Esto lo menciona una directora de comunicaciones:



[Nos preguntamos] cómo desde comunicaciones podemos aportar para hacer una mejor fidelización de socios y los hagamos sentirse realmente parte de una comunidad, cómo los integramos de más formas que solo donando”.

Este ámbito puede resultar complejo para los comunicadores, debido a lo delicado de la tarea y al escaso conocimiento que existe de la temática en Chile. Un estudio realizado en Inglaterra (National Council of Voluntary Organizations, 2017), mostró que el público rechaza los métodos de recaudación de fondos que pueden ser considerados como agresivos, invasivos y explotadores. Además no existe evidencia concluyente respecto de cuáles son las aproximaciones más apropiadas a la hora de dirigirse a potenciales donantes, sin comprometer el tono o la credibilidad de la organización (Erlandsson, Nilsson y Västfjäll, 2018).

El modelo de financiamiento de una organización también tiene relación con la libertad de esta a la hora de comunicar y las tácticas que esta emplee. Por ejemplo, un comunicador relata:



Nosotros nos financiamos únicamente por socios (...) la independencia produce restricciones, pero también tiene un potencial tremendo en lo comunicacional, le puedes pegar a cualquiera”.

Dominio de la contingencia por sobre lo estratégico

Una preocupación reiterada en ambas jornadas fue la percepción de estar permanentemente superados por la contingencia. Varios participantes manifestaron sentirse abrumados frente al cumplimiento de tareas y responsabilidades que poco tiempo dejan para la reflexión diaria respecto al rumbo estratégico del área, la mejora o el propio quehacer profesional:

“La falta de tiempo nos limita también la creatividad. Si tuviéramos un espacio que no sea apagar incendios y planificación, creo que podríamos ser mucho más creativos”.

Muchos participantes manifestaron un sentimiento de frustración por no poder desplegar de manera completa su potencial en temas que tienen poca prioridad frente a las tareas diarias, como la innovación, la generación de alianzas y la capacitación profesional.

Este diagnóstico coincide con lo recogido el año 2017 en el Reino Unido, entre 237 comunicadores de organizaciones de la sociedad civil. El 50% de los encuestados reporta lidiar con muchas prioridades que compiten entre sí, y un 44% dice tener que responder a “incendios” y tareas urgentes que se superponen a las realmente importantes (Hatfield, 2017).

Medición y valorización del aporte

Un punto débil en la labor de los comunicadores del tercer sector es la forma en que miden el aporte de su trabajo al cumplimiento de la misión de sus organizaciones. Los profesionales destacan la ausencia de indicadores validados para este fin. Así lo expresa un comunicador de una fundación de gran tamaño:

“Todas las industrias tiene sus formas de medir el éxito en comunicaciones: el retail, las propiedades, etc., pero nosotros no tenemos nada estandarizado”.

Estos profesionales reconocen que existe una dificultad para traducir los esfuerzos comunicacionales, habitualmente de carácter cualitativo, en indicadores cuantitativos que se puedan integrar en los sistemas de evaluación regulares de desempeño de estas organizaciones. Una directora de comunicaciones lo ejemplifica:



Yo trabajo en una oficina llena de ingenieros y los indicadores es lo único que les interesa. No pueden valer lo mismo una mención de una frase, que un reportaje entero, pero para efectos de ‘salida en prensa’ es lo mismo”.

Estas dificultades se ven agudizadas por la transformación que está experimentando el paisaje de los medios de comunicación tradicionales y las nuevas lógicas de consumo asociadas a los medios digitales. Este fenómeno está afectando en el ciclo completo de la comunicación, desde la planificación hasta la medición de impacto, tal como lo reconoce una directora de comunicaciones:



El cambio de los medios, también ha cambiado la forma en que tenemos que hacer nuestros planes de comunicaciones. Asimismo, de cómo estamos midiendo el éxito ahora”.

Otra comunicadora complementa:



Hace 10 años salías el domingo en El Mercurio y todo el mundo sabía lo que habías dicho, pero hoy no es lo mismo. Antes era mucho más fácil y evidente”.

La evidencia internacional ha mostrado que los comunicadores del tercer sector reconocen no tener los conocimientos ni el tiempo para conducir una evaluación rigurosa del impacto o aporte de su trabajo (Liu, 2012). En términos generales, la evaluación de las actividades comunicacionales de organizaciones sin fines de lucro es menor que la detectada en otros sectores (O’Neil, 2013).

Medir y evaluar el impacto de las actividades de relaciones públicas en fundaciones y ONG es crítico, pues permite a los comunicadores justificar presupuestos, insumar estrategias, identificar potenciales oportunidades y respaldar decisiones, además de poder acceder a espacios donde la organización toma sus decisiones estratégicas (Graham, 2018).

Burnout y agotamiento

El fuerte compromiso que asumen quienes trabajan en organizaciones de la sociedad civil, especialmente en puestos de comunicaciones, se traduce en una autopercepción de desgaste físico y emocional. Así lo plantean los comunicadores que participaron en estos conversatorios:



“No se trata de una pega de oficina no más, no apagas el computador y te olvidas. Uno tiene el corazoncito puesto. Estás despierta y estás pensando en educación o en género, especialmente este año, entonces es otro nivel de estar quemada”.

Esta situación atentaría contra un despliegue comunicacional que aporte de forma más decidida al cumplimiento de la misión de las organizaciones. En palabras de otra directora de comunicaciones:



Tenemos agendas gigantescas con equipos súper chicos, súper profesionalizados, pero siempre estamos apagando incendios. Hay muy pocas opciones y momentos para mirar desde fuera, pensar en la estrategia y soñar. Siempre estás en el día a día”.

Pese a esto, los comunicadores de la sociedad civil afirman que su enrolamiento en estas organizaciones es fruto de una reflexión consciente y consistente con su vocación:

“Todos los que estamos acá decimos ‘jamás podría estar en algo que no me mueve’.

La realidad reportada por los comunicadores chilenos no difiere de la de sus pares a nivel internacional, quienes también dicen operar 24/7 en condiciones precarias (Garsten y Bruce, 2018). Esto también responde a dinámicas de los profesionales del tercer sector y movimientos ciudadanos, donde está normalizado trabajar largas jornadas, descuidar su salud mental y donde el sacrificio personal se vuelve una norma cultural (Kanter y Sherman, 2016). Además, los comunicadores de organizaciones sin fines de lucro reportan mayor cantidad de conflictos éticos que aquellos que trabajan en el sector público o privado (Zerfass, Vercic, Verhoeven, Moreno y Tench, 2012), lo que podría repercutir en mayor tensión laboral.

Escasez de recursos humanos y desarrollo profesional

Las organizaciones sin fines de lucro son reconocidas por pagar menos dinero a sus profesionales, proporcionarles menos capacitación y contar con menos recursos para realizar su trabajo que una organización con fines de lucro o gubernamental (Lighth, 2002; Peters, Fernandopulle, Masaoka, Chan y Wolfred,

2002). En este contexto, los comunicadores de la sociedad civil suelen trabajar con equipos pequeños y recursos muy limitados. Junto con reconocer que estas son características transversales al mundo de la sociedad civil, una de las comunicadoras agrega un particular elemento de análisis:

“En general en comunicaciones no se destinan muchos recursos, porque se cree que las comunicaciones se hacen por ósmosis y son más fáciles de lo que son”.

Esta realidad que se evidencia en organizaciones de distinta escala, según explica otra directora de comunicaciones:



En las organizaciones medianas pasa el ‘hazte cargo de todo’, entonces se da un trabajo súper poco focalizado. Si tienes un recurso limitado, dime qué es lo que queremos potenciar y centremos los recursos que tenemos en eso. Pero te dicen: tenemos que hacer todo esto, en el mismo nivel y para mañana”.

La situación de los comunicadores chilenos difiere de la realidad de una sociedad civil más desarrollada, como es el caso de la británica, donde el tamaño promedio de los equipos de comunicaciones de ONG y fundaciones es de ocho personas (Hatfield, 2017). Incluso, grandes organizaciones, como Diabetes UK o WaterAid, llegan a tener más de 30 personas trabajando en sus equipos de comunicaciones (Worley, 2015).

A esto se suma las pocas posibilidades de los equipos para adquirir nuevas herramientas y habilidades. Aunque contar con capital humano preparado es crítico para el éxito organizacional de una ONG o fundación, es común que uno de los primeros ítemes en ser recortados ante escenarios presupuestarios complejos sea la capacitación profesional (Blackmar y Leroux, 2012). Según **Gault** (2010), la preparación de sus trabajadores es reconocida como un costo para estas organizaciones, pero pocas de ellas toman en cuenta el impacto financiero de no tener programas de capacitación. Organizaciones que no invierten en esto están destinadas a enfrentar mayores tasas de rotación de personal, agotamiento o estrés y problemas de calidad en la entrega de servicios, sin contar el costo reputacional que todo esto puede acarrear.

Según el informe Nonprofit Communications Report (Nonprofit Marketing Guide, 2018), las organizaciones efectivas en comunicaciones proveen más capacitación a sus equipos que aquellas menos efectivas. Sin embargo, en el caso chileno, la escasez de recursos ha dado origen a experiencias espontáneas de cooperación entre comunicadores de diversas organizaciones. Por ejemplo, un periodista menciona cómo los community managers de las organizaciones están conectados a través de un grupo de Whatsapp, donde coordinan apoyos cruzados a sus campañas digitales y comparten consejos prácticos. Un espacio más institucionalizado es el “Consejo de Comunicaciones” que reúne a las organizaciones alojadas en el ColungaHUB.

Junto con estos esfuerzos, surgió en los conversatorios la necesidad de crear redes y espacios para compartir conocimientos y experiencias que trascienden el trabajo cotidiano. Así lo expresa una directora de comunicaciones:



Más allá del apoyo de difusión, ¿cómo compartimos conocimiento que está en otras partes, ciertos aprendizajes que le pueden servir a otros?”.

El avance tecnológico requiere cada vez más de capacidades técnicas especializadas y que cambian frecuentemente. De hecho, según una encuesta realizada en Reino Unido, el 80% de las ONG y fundaciones no han proporcionado a sus equipos capacitación en alfabetización digital. Esta realidad hace eco en las palabras de uno de los comunicadores participantes:



Yo creo que nos falta bastante capacitación en lo que se refiere al manejo del big data y la inteligencia artificial, esto avanza muy muy rápido. Hay que entender cómo se ocupan porque son un arma de doble filo para el sistema. Si aprendemos a trabajar con esas herramientas y puedes posicionar tu contenido. Yo creo que hay que conocer e interiorizarse en este tema”.

5.2. La crisis de los medios de comunicación tradicionales

Los cambios en los patrones de consumo de medios y contenidos han modificado radicalmente el panorama de los medios de comunicación. En el último tiempo hemos sido testigos del cierre de diarios y revistas chilenas y de la crisis económica en los canales de televisión. En este contexto, la comunicación de causas sociales se ve obligada a reinventarse y buscar nuevas maneras de encontrar a las dispersas y esquivas audiencias.

En esta sección se presentan los principales retos que este fenómeno impone a las ONG y fundaciones, en la voz de los directores de comunicaciones que participaron en este estudio.

Estrategias de trabajo con los medios

Las organizaciones de la sociedad civil, como cualquier otra forma de asociación y participación, buscan ganar visibilidad, influenciar la opinión pública y avanzar en asuntos políticos a través de la cobertura de prensa (Cottle y Nolan, 2007). Además, la exposición a través de medios las ayuda a construir su “marca”, a encontrar adherentes y reportar logros a sus financiadores (Waisbord, 2011).

A pesar de que los medios “mainstream” o convencionales pierden terreno en comparación a los digitales, la literatura revela que estos siguen siendo más relevantes que los segundos en las estrategias comunicacionales de las ONG (Fenton, 2010; Lück, Wozniak y Wessler, 2016; Powers, 2014). Algunas de las razones que podrían explicar este fenómeno es que los financiadores y tomadores de decisión siguen utilizando los medios tradicionales para conocer a estos grupos y sus demandas, por lo que su uso sigue siendo pertinente (Powers, 2016).

Para la mayoría de las organizaciones que participaron en este estudio, aparecer en medios es una prioridad del área de comunicaciones. Sin embargo, mientras algunas tienen estrategias más intensivas y miden en mayor parte su éxito comunicacional por el volumen o relevancia de la cobertura, otras no destinan tantas horas a la gestión de prensa, y sólo se concentran en administrar los requerimientos que les impone la contingencia. Este es el caso de una directora de comunicaciones de una organización enfocada en el voluntariado en terreno:



Le dedicamos poco tiempo al tema medios, lo que hacemos más bien es administrar los pedidos (...). Tenemos un plan de medios estratégico, que se trata de posicionar temas por los que uno quiere aparecer. Las cuñas [sobre temas de contingencia] no nos ayudan a perfilarnos como queremos”.

Aprovechar la contingencia para poner los temas que la organización trabaja es otra de las estrategias utilizadas para salir en medios. Un director de comunicaciones dice:



Nos ayuda que tenemos la capacidad de reaccionar rápido, con documentos y cifras, si pasa algo en la contingencia”.

Para muchos comunicadores participantes el comunicado de prensa siendo efectivo a la hora de llegar a los medios y varios coinciden en que –sobre todo para ser publicados en medios online– cada vez es más necesario “dar el trabajo listo a los periodistas, casi para copiar y pegar” o “incluso con la foto y el pie de foto”, para facilitar el trabajo de los medios:



A veces me ha pasado que [los periodistas] copian todo el comunicado, incluida mi firma, y lo publican. Es decir, no lo leen”.

Todos los comunicadores coinciden en que el lograr cobertura no es sólo enviar noticias para publicar a los periodistas, sino que es necesario crear relaciones de confianza y alianzas con los medios, ayudándoles a hacer su trabajo. Un comunicador relata:



A veces ofrecemos [a los periodistas] temas interesantes que no tienen que ver con nosotros y les damos contactos con otras organizaciones”.

Una forma original de lograr el interés de los medios de comunicación es llevar la alianza con el medio a otro nivel, integrando a los periodistas como consejeros de la institución, como lo describe este comunicador:

“Una técnica que utilizamos es que armamos un consejo de comunicaciones y metimos a gente de los medios para así tener cuñas. No apareces en los medios porque tu contenido tenga valor, sino porque tienes un amigo o un contacto ahí”.

La “crisis de los medios tradicionales”

Entre 2008 y 2017, las salas de redacción de medios tradicionales –sobre todo en prensa escrita– redujeron 27.000 puestos de trabajo de editores, reporteros, fotógrafos y camarógrafos (Grieco, 2018). En Chile, el cierre de diarios y conocidas revistas de actualidad, y la fusión y cierre de secciones hablan del mismo fenómeno, explicado en gran parte por la irrupción de los medios digitales. ¿Cómo posicionan las ONG sus temas en este nuevo escenario?

En uno de los conversatorios, una comunicadora de una institución enfocada en educación, señala:

“Se ha producido una pérdida de las secciones especializadas. Por ejemplo, en educación nos pasa que las secciones se han ido achicando, al nivel de que ahora a veces no hay un periodista especialista en educación. Entonces, es difícil profundizar en temas con la actual precariedad de los equipos en los medios”.

Efectivamente, a nivel internacional las secciones que suelen cubrir a la sociedad civil, como salud, educación, comunidad o género, están subdotadas y tienen menos financiamiento que las principales secciones de política, nacional y economía (Waisbord, 2011). Este fenómeno también se manifiesta en la alta rotación de los equipos periodísticos. Un comunicador, en este sentido, señala:



Cambian los editores y los equipos casi todos los meses. ¿Quién tiene una base de datos actualizada de medios hoy?. El vínculo te permite publicar, pero si los equipos van cambiando, se pierde, y generar el vínculo nuevamente toma tiempo. El relacionamiento ya no te sirve”.

Existe también una crítica generalizada desde los participantes a la calidad del periodismo informativo en medios masivos, que va en detrimento de visibilizar los problemas sociales que guían a las fundaciones. En palabras de una comunicadora:



Hay poco contenido periodístico o reportajes más de investigación. Se busca el contenido fácil. No puede ser que en el minuto 10 del noticiario, la noticia sea que ‘los duendes mágicos’ están agotados”.

De cualquier modo, los comunicadores que participaron en este estudio coinciden en que si quieren ser publicados en los medios deben necesariamente adaptar el contenido producido por la ONG a los criterios de los medios de comunicación. Se genera así una tensión respecto de cuánto “ceder” a la lógica de entretenimiento de algunos medios masivos. Un participante reflexiona la respecto:



¿Hasta qué nivel puedo ‘bajar’ un tema para hacerlo atractivo a los medios? Los psicólogos y sociólogos de nuestros equipos no entienden y te dicen, ‘¿pero cómo vas a ofrecer ese tema con ese foco?’. Lo que hemos trabajado en medios sabemos lo que buscan”.

La situación empeora considerando las dinámicas de los medios digitales, según comenta una comunicadora:

“A veces gestiono un tema en medios y terminan hablando de cualquier cosa. El click fácil hace que el tema se desvirtúe”.

Esta visión coincide con lo que indica la literatura, respecto a que aunque las ONG son críticas de los medios por ignorar los problemas civiles y demandas sociales, éstas optan por una aproximación pragmática, que busca construir alianzas y relaciones colaborativas con quienes producen las noticias (Waisbord, 2011).

Sin embargo, existe una tendencia, especialmente en el caso de las ONG que buscan hacer incidencia, de centrarse en medios de élite por sobre los masivos, que ha sido estudiada a nivel internacional (Powers, 2016). Al respecto, una directora de comunicaciones señala:

“Nosotros preferimos no ir a un matinal, por ejemplo (...). Si tú quieres un impacto social, necesitas leyes, llegar al poder. En Chile el poder económico y político sigue leyendo La Segunda, El Mercurio, porque les marca la pauta”.

5.3. Nuevas tecnologías y patrones de consumo

La falta de estrategia digital y la batalla con los algoritmos

“Cualquier compañía diseñada para triunfar en el siglo XX, está condenada al fracaso en el siglo XXI”, dijo el “patriarca” de Silicon Valley, David S. Rose. Mientras la tecnología avanza vertiginosamente, cambiando la manera de vivir, trabajar y relacionarnos, ¿están las ONGs y fundaciones preparadas para el siglo XXI? Según una encuesta a 112 directivos de este tipo de organizaciones, mientras el 44% afirma tener iniciativas digitales dispersas, sólo un 8% de ellas cuenta con una estrategia digital definida (Caralt, Carreras y Sureda, 2017).

Más que tener un sitio web y redes sociales, o usar nuevas aplicaciones, la verdadera “transformación digital” abarca la estrategia organizacional completa, considerando a las personas, sus procesos, tecnología y la promoción de una cultura de innovación (Spelhaug y Woodman, 2017). Es común, sin embargo, que en el sector se tienda a asumir que la innovación digital es responsabilidad de los equipos de comunicaciones. En el 38% de las organizaciones sin fines de lucro –de Estados Unidos, Canadá, Australia y Reino Unido– los equipos digitales son parte de “comunicaciones” y sólo un 13% tiene departamentos digitales que reportan directamente al director ejecutivo (Levin-Coon y Mogus 2018).

Si bien la definición de una estrategia global y la promoción de una cultura digital y de innovación sobrepasa la responsabilidad de los equipos de comunicaciones, es común que estos traten de “convencer” a sus directivos para invertir en el desarrollo de estos temas:



Se maneja poco presupuesto, porque se cree que es fácil. Hay harta voluntad y harta vocación en las áreas de comunicaciones”.

Una de las principales dificultades de los comunicadores en ONGs es la actual visibilidad de sus contenidos en las redes sociales. Entre 2017 y 2018, el alcance orgánico –o no pagado– de las publicaciones bajó en un 50% (Peters, 2018), debido a que Facebook ajustó su algoritmo para mostrar a los usuarios más contenidos de amigos que de marcas u organizaciones (Mosseri, 2018). Un participante señala:

“Los algoritmos están hechos para que tu contenido llegue siempre al mismo grupo. Llegas a la gente que ya te conoce y te quiere. Por eso no puedes perder el vínculo con los medios”.

La realidad de las ONG no es favorable en este escenario, donde concuerdan que contar con presupuesto es imprescindible para llegar a una audiencia más amplia y diversa. En palabras de una de las participantes:

“Se requiere inversión digital, ya que el alcance orgánico no pasa del 1%. [Sin embargo, ésta] se ve más como un lujo que una necesidad”.

Los profesionales que participaron en el presente estudio reportan sentirse desafiados por el avance vertiginoso de las tecnologías, que frecuentemente no se condice con el desarrollo interno de las fundaciones y donde no hay muchas posibilidades de capacitarse. Al respecto, un comunicador de una ONG señala:

“Yo siento que estamos como dos escalones más abajo en muchas de estas cosas (...) hay muchos temas pasando que desde la realidad de las fundaciones todavía se ven muy lejanos. Todavía estamos preocupados de subsistir. Nosotros no somos como los privados, que están preocupados del bigdata o la posverdad. Ahí hay una brecha”.

¿Dónde está la audiencia?

Tradicionalmente, las ONG han actuado como vínculo entre los donantes y los beneficiarios, otorgándoles la posibilidad a los primeros de poder ayudar. Hoy la tecnología está cambiando radicalmente esta realidad, y así como nos permite contratar directamente un alojamiento para las vacaciones –sin pasar por un agente de viajes– o llamar un taxi a la puerta –sin contactar a un “radio taxi”– una persona podría contribuir al cambio social cooperando con un proyecto a través de crowdfunding o comprándole un café a una marca que fomenta el comercio local. ¿Cuál es la propuesta de valor de una ONG tradicional en este contexto? ¿Cómo se adaptan las fundaciones a estas nuevas dinámicas?

Una realidad inevitable es el cambio de perfil y patrones de consumo de las nuevas audiencias. Muchas fundaciones todavía están levantando la mayor parte de sus recursos gracias a la generosidad de donantes “viejos y leales” (Fitzgerald y Barrell, 2017), sin embargo hoy los “Millennials” (nacidos entre 1981 y 1997) son en Estados Unidos la mayor parte de la fuerza laboral y la “Generación Z” (nacidos después de 1997) ya representa un 26% (Nielsen, 2017).

Los cambios en el perfil y hábitos de consumo de las audiencias son reconocidas por los comunicadores de ONG chilenas. Al respecto, un profesional que participó en un conversatorio dice:



Si no te haces cargo de estos jóvenes, de leer a estas generaciones para saber en qué espacios meterte, te quedas fuera”.

Las organizaciones se esfuerzan por llegar con sus mensajes a esta audiencia que, según las investigaciones (Fitzgerald y Barrell, 2017), es más propensa a compartir sus puntos de vistas sobre causas de bien social a través de las redes sociales, y menos proclives a considerar que su ayuda a una fundación es un asunto “privado”.

Sabemos también que estas generaciones se informan más por redes sociales y sitios web que no son precisamente prensa. En Chile, sólo un 20% de los jóvenes entre 18 y 29 años confía en los medios de comunicación tradicionales, cifra que en el 2009 era de un 60% (Periodismo UDP-Feedback, 2018). Este contexto exige a las organizaciones ser creativas en la forma de encontrar a estos públicos. Los comunicadores participantes tienen conciencia de este giro:



Las nuevas generaciones no ven tele, sólo Netflix y Youtube. La pregunta es ¿cómo nos metemos ahí?”.

Otro agrega:

“Debiéramos preguntarnos cómo podemos generar espacios con Facebook u otras redes. Hoy ya no hay que hablar con los editores [de medios], sino con las corporaciones, como Facebook o LinkedIn”.

En este escenario, el modelo de comunicación está cambiando desde uno de broadcasting o “comunicación de masas” a uno mucho más personalizado. Por esto, los comunicadores de ONG y fundaciones están buscando formas de dejar de descansar solamente en los medios tradicionales, mencionando entre ellas la posibilidad de trabajar con “influenciadores”, pues son quienes hoy tienen un efecto en las masas:



Antes hablábamos de líderes de opinión, y hoy cuando vamos a hablar con una empresa para que te financie un evento, te preguntan: ‘Bueno, ¿cuál es tu embajador? ¿Cuál es el influencer?’. Tal vez esta es una oportunidad para generar influenciadores u otros referentes que tengan que ver con nuestra temática”.

Noticias falsas

La difusión de las noticias falsas ha generado creciente preocupación en Chile y el mundo, llegando a ser calificada como una amenaza para la democracia (House of Commons, 2019). En Chile, solo durante las últimas elecciones presidenciales de 2017 se produjeron y difundieron, al menos, 80 noticias falsas que fueron leídas por más de 3.5 millones de personas (Arriagada y Velasco, 2017).

Esto ocurre en un contexto donde el 71% de los chilenos afirma usar las redes sociales como fuente de información, siendo Facebook y Whatsapp las plataformas más usadas con ese propósito en el país (Newman, Fletcher, Kalogeropoulos, Levy y Nielsen, 2018).

El fenómeno causa preocupación entre los comunicadores de ONG y fundaciones, dado que algunos de los objetivos de estas acciones de desinformación son las temáticas que estas instituciones abordan, como educación, migrantes y derechos civiles, entre otros. Así lo plantea la asesora comunicacional de una fundación local:



¿Hoy por donde te informas? Por Facebook o por Twitter. Nosotros tenemos la capacidad técnica de filtrar una noticia, pero mi tío me manda cadenas de Whatsapp siniestras y eso se va convirtiendo en realidades para las personas”.

Estudios recientes estiman que entre un 9% y un 15% del tráfico de Twitter y el 66% de las URL compartidas son generadas por bots (Academic Society for Management and Communication, 2018). En muchos casos, esta actividad está relacionada con estrategias para distraer la atención pública sobre determinados problemas, desinformar y visibilizar un falso apo-

yo ciudadano o astroturfing. Por otro lado, el fenómeno de la desinformación se podría profundizar en los próximos años con el desarrollo tecnologías que permiten crear deepfakes: videos falsos de individuos, prácticamente indistinguibles de registros reales (Bego, 2018).

Según un reporte de Reuters en 36 países, tras el auge de las noticias falsas está la desconfianza hacia los medios de comunicación tradicionales, causada por los bajos estándares del periodismo, el sensacionalismo, la difusa distinción entre noticias y opinión, y la desconfianza en general: “La gente no confía en los expertos, sino que en sus amigos, y las redes sociales promueven esto” (Newman, 2017, p.5).

Los comunicadores sienten que las redes sociales no permiten llegar a ese segmento de personas, creándose una burbuja o cámara de resonancia, como lo explica este periodista:

“Nos preocupa estar encerrados en una burbuja. Nos damos cuenta que los que nos dan like y postean en Facebook son los mismos siempre”.

Esta realidad va creando una brecha entre las audiencias, donde los “desinformados” permanecen desinformados a pesar de estar conectados a internet. Así lo describe una profesional participante:



Todos tienen acceso, pero qué tipo de cosas consumen unos y consumen otros hace que la brecha se amplíe”

A pesar de que el tercer sector todavía lidera el ranking de fuentes de información y datos confiables (Edelman, 2019), conocidas ONGs han sido blanco de ataques de noticias falsas. Por ejemplo, la Cruz Roja en Estados Unidos fue acusada a través de un video viral de haber robado artículos de iglesias durante el Huracán Harvey, para luego luego venderlos o quemarlos, información que fue desmentida posteriormente. Otro tema que provoca polarización es la inmigración, que ha terminado con algunas ONGs que trabajan en operaciones de rescate en el Mediterráneo siendo acusadas en noticias falsas por supuestamente cooperar con los traficantes de personas y facilitar que lleguen enormes masas de migrantes.

5.4. La presión por la credibilidad y transparencia

Reputación de las organizaciones

Chile es uno de los países con menor confianza social en el mundo. Solo un 12,4% de los chilenos afirma que puede confiar en la mayoría de las personas, mientras que el 84,7% sostiene que hay que ser muy cuidadoso al tratar con otros (Inglehart, R. et al, 2014). En contraste, el 70% de los chilenos tiene una alta valoración de las Organizaciones de la Sociedad Civil, gracias a la capacidad que tienen de crear bienes públicos, movilizar causas y entender la escala y el contexto local (Centro de Políticas Públicas UC, 2016).

Sin embargo, este valor no es algo inmutable. Así lo ha demostrado la crisis de confianza que afecta al tercer sector en Inglaterra, gatillada por escándalos protagonizados por voluntarios y funcionarios de ONG, cuestionamientos a las prácticas para levantar financiamiento y a los salarios que reciben algunos directores ejecutivos (National Council of Voluntary Organizations, 2017). Un 33% de los británicos cree que la confianza en las organizaciones sin fines de lucro ha caído (Fitzgerald y Barrell, 2017). Si bien, se trata de una situación latente en Chile, genera preocupación, tal como lo plantea un comunicador chileno:

“La credibilidad y todas las temáticas vinculadas con transparencia son una bombita que no ha explotado todavía, (...) pero hace falta que ocurra en una organización para que todos estemos involucrados. Y no es tan raro que ocurra con las complejidades que tenemos y los recursos limitados”.

La evidencia muestra que uno de los mayores desafíos para los comunicadores es el manejo de crisis (Souder, 2016). Una buena razón para preocuparse de este tema es que la investigación ha confirmado que la “mala prensa” no solo puede influenciar las percepciones de los donantes, sino también su conducta. Una disminución en la confianza pública puede llevar a un descenso en las donaciones para la institución y generar desconfianza en sobre organizaciones sin fines de lucro en general (Jones et al, 2018).

Rendición de cuentas y transparencia

En Chile, un 84% de las organizaciones elabora un balance anual y un 73% una FECU social, instrumentos destinados a la rendición de cuentas de sus actividades. Sin embargo, apenas un 41% y un 37% de ellas, respectivamente, publican estos documentos en sus sitios web institucionales (Irrarrázaval, 2018).

Los comunicadores del tercer sector advierten que es importante comunicar su quehacer a los actores clave, pero no surge una especial preocupación por la rendición de cuentas. Un director de comunicaciones lo plantea de la siguiente forma:



Nos toca trabajar con las contrapartes de comunicación de las empresas grandes, de las mineras, del retail y nos piden muchas cosas. Por otro lado, nos interesa mucho que se conozca en las comunidades lo que hacemos, en el destinatario final. Son dos lenguajes distintos: el comunitario, del destinatario final, y el de las empresas”.

Sin embargo, las suspicacias están en el ambiente: un 49% de los chilenos que no dona dinero a fundaciones u ONG, afirma que no lo hace porque no hay transparencia en el uso de los recursos donados o porque no confía en las personas o instituciones que piden dinero (Fundación Trascender, 2018).

En este escenario, es crucial promover entre los comunicadores del tercer sector buenas prácticas de rendición de cuentas y transparencia. Especialmente en aquellas organizaciones cuyo financiamiento depende en parte de colectas o microdonaciones mensuales.

Un mayor énfasis en estas tareas contribuye a mantener y comunicar la legitimidad y confianza de la que goza la sociedad civil. En ese sentido, las comunicaciones deben contemplar este aspecto en sus planificaciones y financiamiento (Garsten y Bruce, 2018).



6.

Recomendaciones



Los conversatorios realizados para la elaboración de este documento fueron reveladores: si bien la situación de los comunicadores del tercer sector es generalmente desafiante, muchos de los nudos identificados son comunes a la mayoría de las organizaciones de la sociedad civil. Pero más importante que eso fue constatar que existe interés, curiosidad y compromiso de parte de los comunicadores para avanzar en este ámbito.

A partir de estos hallazgos y de la revisión de literatura, desde Comunicación y Cambio Social proponemos una serie de 15 recomendaciones para fortalecer y amplificar las voces de la sociedad civil. Consideramos que este es un desafío que no se circunscribe en quienes trabajan como comunicadores, ni a sus instituciones, sino que se extiende a todo el tercer sector. Por este motivo, nuestras recomendaciones están organizadas en estos tres niveles.

5 recomendaciones para el tercer sector

- 1 Trabajo colaborativo para la mejora comunicacional.** Las organizaciones de la sociedad civil enfrentan desafíos similares en el ámbito de la comunicación, por lo que promover espacios de trabajo y aprendizaje colectivo puede ser muy valioso, especialmente para las menos experimentadas. Frente a este tipo de desafíos es clave el rol que juegan las organizaciones y coaliciones que agrupan y promueven el intercambio entre instituciones, impulsando la generación de conocimiento fresco y actualizado que aporte a la toma de decisiones.
- 2 Más espacios para el desarrollo de capacidades.** Es evidente que existe una necesidad no cubierta de mayor formación y conocimiento por parte de los comunicadores del tercer sector, especialmente en temáticas digitales, manejo de datos y campañas. Alianzas de la sociedad civil con universidades pueden ser clave para dotar de mayor robustez y constancia a estos esfuerzos.
- 3 Facilitar el acceso al conocimiento.** En el mundo anglosajón existen numerosos estudios de casos y experiencias documentadas en el ámbito de la comunicación desde la sociedad civil. Al contrario, en Chile el conocimiento sistematizado es casi

inexistente o está disperso, lo cual dificulta su acceso y la autoformación por parte de los comunicadores del sector.

4 Innovar para comunicar. Es una realidad que muchas organizaciones son incipientes y no tienen recursos para contratar comunicadores. En esos casos, una solución diferente sería la realización de alianzas con agencias de comunicaciones, productoras audiovisuales e instituciones de educación superior, con miras a profesionalizar el voluntariado de comunicaciones. Una experiencia a observar en este ámbito es la de Media Trust en Inglaterra.

5 Promover el autocuidado. Pese a que es cierto que siempre existen los imponderables e “incendios”, las largas jornadas de trabajo no pueden ser la norma. El tercer sector, como un actor que busca promover el bienestar para todos, debe ser reflejo vivo de esa aspiración y promover el autocuidado y las buenas prácticas laborales, especialmente en el ámbito de las comunicaciones.

5 recomendaciones para las organizaciones y sus directivos

1 Comunicación más estratégica y menos operativa. El éxito de las comunicaciones parte por la convicción de los directores ejecutivos de su importancia. Así, las comunicaciones de una organización de la sociedad civil deben ser incorporadas en su planificación estratégica, incluyendo indicadores que contribuyan a guiar el trabajo de los comunicadores, considerando que éstos vayan más allá de las publicaciones en prensa tradicional de una ONG.

2 Impulsar una estrategia digital y cultura de innovación. Para aprovechar el potencial tecnológico a favor de las ONGs y fundaciones, se debe promover la transformación digital a nivel de dirección ejecutiva y directorios, dejando de entenderla sólo como materia de los comunicadores. Más que perseguir la adopción de tecnología, la transformación digital se trata de hacerse las preguntas correctas sobre cómo puede ayudar a la organización a conseguir sus objetivos y a conectar a los destinatarios finales de sus programas y quienes los apoyan. Esto implica también superar la inercia cultural manifestada en la frase “siempre lo hemos hecho así”, para generar espacios para la creatividad y experimentación constante.

3 Sistematizar para aprender. Documentar y sistematizar las prácticas comunicacionales de una organización es una forma práctica de poder reflexionar y aprender de éstas. Así, las ONGs podrán avanzar en sus tareas estratégicas teniendo en consideración lo que ha resultado y lo que no.

4 Credibilidad y transparencia contra la posverdad. El posicionamiento y visibilidad de las ONGs no puede desconocer la necesidad de rendir cuentas, especialmente en un mundo donde cada vez es más valorada y necesaria la transparencia. En tiempos de posverdad, la credibilidad de la organización se hace más imprescindible que nunca. El tercer sector, al contar aún con alta confianza ciudadana, puede ser clave en la difusión de información creíble y rigurosa, y contribuir desde sus temáticas al combate de la desinformación.

5 Desarrollo y renovación de las audiencias. La fidelización de las audiencias es clave para todas las áreas y acciones de una fundación u ONG. Esto requiere la optimización de la gestión de los contactos, su estudio y segmentación, para así fortalecer y potenciar estrategias diferenciadas para las distintas audiencias clave. La búsqueda de audiencias jóvenes también se presenta como un desafío. Más temprano que tarde será necesario involucrarlas en el trabajo de las ONG, por lo que conocer sus necesidades, hábitos y forma de comunicarse es esencial en términos de sustentabilidad.

5 recomendaciones para los comunicadores del tercer sector

1 Ser estrategias y no sólo operadores. Es común que en este tipo de organizaciones todo sea importante y prioritario. Por esto, y aunque suene obvio para muchas organizaciones, es pertinente recordar la importancia de generar lineamientos estratégicos para el trabajo comunicacional, visitarlos reiteradamente y alinear en base a ellos las prioridades comunicacionales del área. Asumir este rol implica ser proactivo, salir de lo meramente operativo y promover conversaciones estratégicas sobre este tema dentro de la organización. Así, la pregunta surge inmediatamente: ¿cómo este requerimiento o urgencia aporta al cumplimiento de la estrategia?

2 Lo que no se mide, no existe. Los comunicadores del sector debieran dar prioridad a la búsqueda y aplicación de formas de medir el impacto y aporte del trabajo de comunicaciones a las organizaciones. Eso ayudará a visibilizar la importancia de esta actividad, cuantificar el aporte y así conseguir mayor apoyo e influencia.

3 Contrarrestar el efecto burbuja de los algoritmos. Debemos ser conscientes de que las tecnologías digitales están creando cámaras de eco que obstaculizan llegar a públicos nuevos o que no nos conocen. Para salir de esta burbuja, es imprescindible ser proactivos en la búsqueda de fuentes que muestren a quienes no piensan como uno, intencionar conversaciones improbables e intentar enérgicamente llegar a públicos más amplios.

- 4 Poner la fe pública en el centro de nuestro trabajo.** Es crucial generar contenido de calidad, confiable y con altos estándares éticos, pero no es suficiente. Se requiere también formar al staff en la verificación de fuentes y contenidos, monitorear la información falsa que circula y desmentirla si es necesario. También es relevante poner ese conocimiento al servicio de otros, por ejemplo, los medios de comunicación.
- 5 Segmentación y estudio de las audiencias.** Comenzar a estudiar a nuestras audiencias no requiere necesariamente de grandes inversiones en términos de recursos. Una encuesta simple puede darnos luces de las características de nuestras audiencias para comenzar un proceso de conocimiento que culmine con la personalización o segmentación de mensajes y contenidos. El análisis de métricas e indicadores de alcance y efectividad de nuestro trabajo es también fundamental para este fin y, aunque sea sencillo, si es sistemático puede ser un gran aporte para darle valor al trabajo comunicacional en la organización.



7.

Agradecimientos

 Queremos agradecer a todas las personas que participaron en las distintas etapas que dieron origen a este documento.

Instituciones que apoyan la iniciativa:

- **Pilar Egaña**, directora de comunicaciones de Fundación Colunga
- **Alejandra Arratia**, directora ejecutiva de Educación 2020

Participantes en los conversatorios:

- **Catalina Balla**, Ciudadanía Inteligente
- **Rodrigo Barría**, Greenpeace
- **Pilar Egaña**, Fundación Colunga
- **Claudio Garrido**, Fundación Fútbol Más
- **Elizabeth Garrido**, Servicio Jesuita a Migrantes
- **Francisca Garrido**, Fundación para la Confianza
- **Mónica Martín**, Enseña Chile
- **Matías Mella**, Fundación Mis Talentos
- **Auska Ovando**, Ciudadanía Inteligente
- **Leslie Tapia**, Elige Educar
- **María Francisca Torres**, Liga Chilena contra la Epilepsia
- **Carlos Valenzuela**, Fundación Para la Superación de la Pobreza
- **Verónica Villalobos**, América Solidaria
- **Daniela Watson**, Observatorio contra el Acoso Chile / Educación 2020
- **Claudia Yachán**, Comunidad Mujer

Apoyo en la realización de los conversatorios:

- **Aintzane Lorca**
- **Josefina Maturana**, Glocalminds

Diseño:

- **Carlos Muñoz Matilla**

8.

Referencias

Bibliográficas

- Academic Society for Management and Communication. (2018). How powerful are Social Bots? Recuperado de: http://www.akademische-gesellschaft.com/fileadmin/webcontent/Publikationen/Communication_Snapshots/AGUK_CommunicationSnapshot_SocialBots_June2018.pdf
- Andreasen, A. R., Goodstein, R. C., y Wilson, J. W. (2005). Transferring “marketing knowledge” to the nonprofit sector. *California Management Review*, 47(4), 46-67.
- Arriagada, C., y Velasco, I. (2017). Noticias falsas sobre Chile fueron vistas o compartidas 3,5 millones de veces en redes sociales durante este año. Recuperado de: <http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=420624>
- Bego, K. (2018). ‘Deepfake’ videos get weaponised. Recuperado de: <https://www.nesta.org.uk/feature/ten-predictions-2019/deepfake-videos-get-weaponised/>
- Blackmar, J., y LeRoux, K. (2012). 8. Enhancing learning and skill development among paid staff and volunteers in nonprofit organizations. *Human Resource Management in the Nonprofit Sector: Passion, Purpose and Professionalism*, 178.
- Caralt E., Carreras I., y Sureda M. (2017). La transformación digital en las ONG. Conceptos, soluciones y casos prácticos. Programa ESADE-PwC de Liderazgo Social 2016-2017. Disponible en <https://es.slideshare.net/ESADE/la-transformacin-digital-en-las-ong-conceptos-soluciones-y-casos-prcticos/ESADE/la-transformacin-digital-en-las-ong-conceptos-soluciones-y-casos-prcticos>
- Castells, M. (2007). Communication, power and counter-power in the network society. *International journal of communication*, 1(1), 29. Recuperado de: <https://ijoc.org/index.php/ijoc/article/view/46/35>
- Centro de Políticas Públicas UC (2016). Las Organizaciones de la Sociedad Civil desde la percepción de los chilenos. Santiago de Chile: Centro de Políticas Públicas UC. Recuperado de: <https://www.sociedadnaccion.cl/wp-content/uploads/2016/05/PDF-completo-segundo-informe.pdf>
- Centro de Políticas Públicas UC. (2016). Las voces de la sociedad civil. Santiago de Chile: Centro de Políticas Públicas UC. Recuperado de: <https://www.sociedadnaccion.cl/wp-content/uploads/2018/06/Interior-Sociedad-en-Accion-DIGITAL.pdf>
- Cottle, Simon y David Nolan. (2007). “Global Humanitarianism and the Changing Aid-Media Field: Everyone Was Dying for Footage.” *Journalism Studies* 8(6):862-78.
- Díaz de Valdés, L. (2016). Trayectorias en cambio: un recorrido por la historia de las organizaciones de la sociedad civil. Santiago de Chile: Centro de Políticas Públicas UC. Recuperado de: <https://www.sociedadnaccion.cl/wp-content/uploads/2016/11/Trayectorias-en-cambio-La-historia-de-las-Organizaciones-de-la-Sociedad-Civil-Final.pdf>
- Dyer, S., Buell, T., Harrison, M., y Weber, S. (2002). Managing Public Relations in Nonprofit Organizations. *Public Relations Quarterly*, 47(4), 13.
- Durham S. y Leroux K. (2017). What it takes to be great. The top five factors of successful nonprofit communications teams. Big Duck.
- Edelman. (2019) Edelman Trust Barometer Global Report. Recuperado de https://www.edelman.com/sites/g/files/aa-tuss191/files/2019-03/2019_Edelman_Trust_Barometer_Global_Report.pdf
- Erlandsson, A., Nilsson, A., y Västfjäll, D. (2018). Attitudes and Donation Behavior When Reading Positive and Negative Charity Appeals, *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 30:4, 444-474, DOI: 10.1080/10495142.2018.1452828.
- Eduserv (2016). Business transformation and the role of Heads of Digital A manifesto for change. Recuperado de <https://www.eduserv.org.uk/insight/posts/2016/january/report-business-transformation-and-the-role-of-heads-of-digital-in-charities>
- Fenton, Natalie. 2010. “NGOs, New Media and the Mainstream News: News from Everywhere.” Pp. 153-68 in *New Media, Old News: Journalism & Democracy in the Digital Age*, edited by Natalie Fenton. London, UK: SAGE Publications Ltd.
- Fitzgerald S. y Barrell J. (2017). Whatever Next? Public Engagement in 2022. Charity Comms. Recuperado de: <https://charitycomms.secure.force.com/resource/1486988349000/WhateverNextPublicEngagementin2022>

- Fundación Trascender. (2018). Encuesta nacional de voluntariado y solidaridad 2018. Fundación Trascender, Santiago de Chile. Recuperado de: http://www.hogardecristo.cl/wp-content/uploads/2018/08/Encuesta-Voluntariado-2018-Trascender_Completa.pdf
- Fuentes, C. (2017). Incidencia política [Presentación PowerPoint en Educación 2020].
- Garsten, N. (Ed.), Bruce, I. (Ed.). (2018). *Communicating Causes*. London: Routledge, <https://doi.org/10.4324/9781351022224>
- Gibbons, S. (2016). The Case for Communications: How smart, strategic communications can help nonprofits and foundations win. *Stanford Social Innovation Review*. Recuperado desde: https://ssir.org/articles/entry/the_case_for_communications
- Graham, O. (2018). Making a difference in the World - And proving it. En *Communicating Causes*. Strategic Public relations for the Non-Profit Sector(128-140). Abingdon, Reino Unido: Rutledge.
- Grieco. (2018, julio 30). Newsroom jobs fell 23% from 2008 to 2017, mainly in newspapers. Pew. Recuperado de: <https://www.pewresearch.org/fact-tank/2018/07/30/newsroom-employment-dropped-nearly-a-quarter-in-less-than-10-years-with-greatest-decline-at-newspapers/>
- Hatfield, D. (2017). *Communications Benchmark 2017*. Taking the sector's temperature. Londres, CharityComms. Recuperado de: <https://www.charitycomms.org.uk/how-does-your-comms-team-stack-up>
- House of Commons. (2019). *Disinformation and 'fake news': Interim Report*. Londres. Recuperado de: <https://publications.parliament.uk/pa/cm201719/cmselect/cmcumeds/363/363.pdf>
- Inglehart, R., C. Haerpfer, A. Moreno, C. Welzel, K. Kizilova, J. Diez-Medrano, M. Lagos, P. Norris, E. Ponarin y B. Puranen et al. (eds.). (2014). *World Values Survey: Round Six - Country-Pooled Datafile Version*: <http://www.worldvaluessurvey.org/WVSDocumentationWV6.jsp>. Madrid: JD Systems Institute
- Irarrázaval, I y Streeter, P. (2017). *Sociedad en Acción: construyendo Chile desde las organizaciones de la sociedad civil*. Santiago de Chile: Centro de Políticas Públicas UC. Recuperado de: https://www.sociedadennaccion.cl/wp-content/uploads/2018/06/PDF-Libro_Sociedad-en-Accion.pdf
- Irarrázaval, I. (2018). Organizaciones de la sociedad civil y el desafío de la confianza. Presentación en el seminario "Si lo veo, te creo: Prácticas de transparencia en organizaciones de la sociedad civil". Centro de Políticas Públicas UC y Fundación Chile+Hoy, Santiago de Chile. Recuperado de: https://www.sociedadennaccion.cl/wp-content/uploads/2018/09/Seminario_Transparencia_Presentacion_Ignacio_Irarrazaval_SociedadennAccion.pdf
- Jenkins, J. C. (2006). Nonprofit organizations and political advocacy. *The nonprofit sector: A research handbook*, 2, 307-331.
- Jones J., Cantrell R., Lindsey A. (2018). America's worst charities: The effect of bad press on philanthropic giving behavior. *Int J Nonprofit Volunt Sect Mark*. <https://doi.org/10.1002/nvsm.1616>
- Kanter, B., y Sherman, A. (2016). *The happy, healthy nonprofit: Strategies for impact without burnout*. John Wiley & Sons.
- Kavada, A., O'Brien, M. (2018). *Definitions of campaigns and social change*. PowerPoint presentation. Critical Issues in Campaigning. University of Westminster. 28 September 2018.
- Lamb, B. (2018). Non-profit PR as the voice of civil society? En *Communicating Causes*. Strategic Public relations for the Non-Profit Sector(57-70). Abingdon, Reino Unido: Rutledge.
- Ley N° 20.500 sobre asociaciones y participación ciudadana en la gestión pública. Diario Oficial de la República de Chile, Santiago, Chile, 16 de febrero de 2011.
- Levihn-Coon A. y Mogus J., (2018) Nonprofit Digital Teams 2018 report. The new landscape of digital engagement. Net Change. Recuperado de <https://netchange.co/digital-teams>
- Light, P. (2002). The content of their character: The state of the nonprofit workforce. *Nonprofit Quarterly*.
- Liu, B. H. (2012). Toward a better understanding of nonprofit communication management. *Journal of Communication Management*. Vol. 16 Issue: 4, pp.388-404.

- Longley, A. y Nordstrom, T. (2018). Beyond clicks for causes: enabling agile digital communications. En *Communicating Causes. Strategic Public relations for the Non-Profit Sector*(57-70). Abingdon, Reino Unido: Rutledge.
- Lück, J., Wozniak, A., y Wessler, H. (2016). Networks of co-production: How journalists and environmental NGOs create common interpretations of the UN climate change conferences. *The International Journal of Press/Politics*, 21(1), 25-47.
- Meehan B. y Jonker K. (2017). Stanford Survey on Leadership and Management in the Nonprofit Sector. Recuperado de: <https://www.gsb.stanford.edu/faculty-research/publications/survey-leadership-management-nonprofit-sector>
- Miller, K. L. (2013). *Content marketing for nonprofits: A communications map for engaging your community, becoming a favorite cause, and raising more money* (Vol. 20). John Wiley & Sons.
- Minch, H. (2005). Considerations at the intersection: Community organizing and strategic communications. *Social Policy*, 35(4), 72.
- Moreno, A., Molleda, J. C., Athaydes, A., Suárez, A. M., Herrera, M. y Álvarez, A. (2017). Latin American Communication Monitor 2016 - 2017. Tendencias en comunicación estratégica: big data, automatización, engagement, influencers, coaching y competencias. Resultados de una encuesta en 17 países. Madrid, España: EUPRERA/DIRCOM. Recuperado de: <http://latincommunicationmonitor.com/site/wp-content/uploads/2017/05/LCM-2016-2017.pdf>
- Mosseri, A. (2018, 11 de enero). Bringing People Closer Together. Recuperado de: <https://newsroom.fb.com/news/2018/01/news-feed-fyi-bringing-people-closer-together/>
- National Council of Voluntary Organizations. (2017). Telling a better story about charities. Recuperado de: https://www.ncvo.org.uk/images/documents/about_us/media-centre/NC963-Communications-Toolkit_V4.pdf?utm_source=Knowhow-toolkit-page
- Newman, N., Fletcher, R., Kalogeropoulos, A., Levy, D., y Nielsen, R. (2018). *Reuters Institute Digital News Report 2018*. University of Oxford. Recuperado de: <http://media.digitalnewsreport.org/wp-content/uploads/2018/06/digital-news-report-2018.pdf?x89475>
- Nielsen (2017). The Nielsen total audience report Q1: 2017. Recuperado de <https://www.nielsen.com/us/en/insights/reports/2017/the-nielsen-total-audience-report-q1-2017.html>
- Nonprofit Marketing Guide. (2018). 2018 Nonprofit Communications Trends Report. Recuperado de <https://www.nonprofitmarketingguide.com/blog/2018/01/18/download-2018-nonprofit-communications-trends-reports-np-comm2018/>
- O'Brien, M. (2015). Movement for change. *Communications Director*. 01/2015, pp. 42-45. Recuperado de: <https://westminsterresearch.westminster.ac.uk/download/a65d3729c8c-0da1a7d35949de86b0cd155b7519a656df372d3e94cc0dc-4cb033/163052/Communication%20Director-42-45.pdf>
- O'Brien, M. (2018). Activists as pioneers in PR: Historical frameworks and the suffragette movement. In *Protest Public Relations* (pp. 44-64). Routledge.
- OCDE. (2019). History of DAC List of aid recipient countries. Consultado el 06 de abril de 2019 en: <http://www.oecd.org/dac/stats/historyofdaclistsofaidrecipientcountries.htm>
- O'Neil, G. (2013). Evaluation of international and non-governmental organizations' communication activities: A 15 year systematic review. *Public Relations Review*. Vol. 39, pp. 572-574. Recuperado de: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0363811113000945>
- Organización de las Naciones Unidas. (2015). Objetivos de Desarrollo Sostenible. Recuperado de: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/>
- Patterson, S. J., y Radtke, J. M. (2009). *Strategic communications for nonprofit organizations: Seven steps to creating a successful plan*. John Wiley & Sons.
- Periodismo UDP-Feedback. (2018). 10º Encuesta sobre Participación, Jóvenes y Consumo de Medios. Recuperado de <http://cip.udp.cl/medios/estudios/encuesta-de-participacion-jovenes-y-consumo-de-medios-2017/>
- Peters, B. (2018, 7 de agosto). We Analyzed 43 Million Facebook Posts From the Top 20,000 Brands. Recuperado de <https://buffer.com/resources/facebook-marketing-strategy>
- Peters, J., Fernandopulle, A., Masaoka, J., Chan, C., y Wolfred, T. (2002). Help wanted: Turnover and vacancy in nonprofits. *Retrieved February*, 16, 2015.

- Powers, Matthew. (2014). "The Structural Organization of NGO Publicity: Explaining Divergent Publicity Strategies at Humanitarian and Human Rights Organizations." *International Journal of Communication* 8:90-107.
- Powers, M. (2016). NGO publicity and reinforcing path dependencies: Explaining the persistence of media-centered publicity strategies. *The International Journal of Press/Politics*, 21(4), 490-507.
- Salamon, L. M., y Anheier, H. K. (1992). In search of the non-profit sector. I: The question of definitions. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 3(2), 125-151.
- Self, D., Henley, T. K., y Wymer Jr, W. W. (2013). *Marketing communications for local nonprofit organizations: targets and tools*. Routledge.
- Souder, L. (2016). A Review of Research on Nonprofit Communications from Mission Statements to Annual Reports. *Voluntas*. Vol. 27 Issue 6, pp 2709-2733.
- Sociedad En Acción (2016). Mapa de las Organizaciones de la Sociedad Civil 2015. Primer Informe de resultados del proyecto Sociedad en Acción. Disponible en <https://politicas-publicas.uc.cl/wp-content/uploads/2016/01/PDF-Brochure-Mapa-de-las-Organizaciones.pdf>
- Sociedad En Acción (2016). Las Organizaciones de la Sociedad Civil desde la percepción de los chilenos. Segundo Informe de Resultados del proyecto Sociedad en Acción. Disponible en <https://www.sociedadnaccion.cl/wp-content/uploads/2016/05/PDF-completo-segundo-informe.pdf>
- Spelhaug J., Woodman L. (2017). *The New Imperative of Nonprofit Digital Transformation*
- A strategic approach for achieving exponential impact through people, process, and technology. Microsoft y NetHope. Recuperado de https://solutionscenter.nethope.org/assets/collaterals/180922-Digital-Transformation-WP_Updated_10132017.PDF
- Stein, T. S. (2002). Transition from the Profit to the Nonprofit World. In *Workforce Transitions from the Profit to the Nonprofit Sector* (pp. 127-164). Springer, Boston, MA.
- The Case Foundation (2016). *Millennial Impact Report: 2016*. Recuperado de <https://casefoundation.org/resource/millennial-impact-report-2016/>
- Van Leuven, S., y Joye, S. (2014). Civil society organizations at the gates? A gatekeeping study of news making efforts by NGOs and government institutions. *The International Journal of Press/Politics*, 19(2), 160-180.
- Volk, S. C., Berger, K., Zeffass, A., Bisswanger, L., Fetzter, M., Köhler, K. (2017). *How to play the game. Strategic tools for managing corporate communications and creating value for your organization* (Communication Insights, Issue 3). Leipzig, Germany: Academic Society for Management & Communication. Recuperado de: www.academic-society.net
- Waisbord, S. (2011). Can NGOs change the news?. *International Journal of Communication*, 5, 24.
- Weissbluth, M. y Buccioni, A. (2018). *Educación 2020: las claves de un modelo de incidencia efectivo*. Santiago, Chile. Educación 2020. Recuperado de <http://www.educacion2020.cl/estudios/>
- Waters, Richard D., ed. *Public Relations in the Nonprofit Sector: Theory and Practice* Routledge Research in Public Relations 6. Routledge Ltd, 2014.
- Worley, T. (2015). *Team Talk: the changing structure of charity communications departments*. Londres, Reino Unido: Charity Comms. Recuperado de: <https://www.charitycomms.org.uk/team-talk>
- Zeffass, A., Vercic, D., Verhoeven, P., Moreno, A., y Tench, R. (2012). *European Communication Monitor 2012. Challenges and Competencies for Strategic Communication. Results of an Empirical Survey in 42 Countries*. Brussels: EACD/EU-PRERA, Helios Media.
- Zeffass, A. y Viertmann, C. (2017). "Creating business value through corporate communication: A theory-based framework and its practical application", *Journal of Communication Management*, Vol. 21 Issue: 1, pp.68-81, <https://doi.org/10.1108/JCOM-07-2016-0059>

www.comunicacionycambiosocial.org



ComCambioSocial



ComCambioSocial