



## Luis M. Romero Rodríguez

Doctor en Comunicación por las Universidades de Huelva, Sevilla, Málaga y Cádiz. Máster en Comunicación Social por la Universidad de Almería. Especialista en Derecho y Políticas Internacionales por la Universidad Central de Venezuela. Licenciado en Comunicación Social y en Derecho. Profesor Universitario de las Universidades de Santiago de Cali (Colombia) e Internacional de Andalucía (España). Es Vicepresidente del capítulo España de la Red Interuniversitaria Euroamericana de Investigación sobre Competencias Mediáticas para la Ciudadanía (Alfamed) e investigador del Grupo Agora de la Universidad de Huelva (PAI-HUM-648).



## Rosalba Mancinas-Chávez

Doctora por la Universidad de Sevilla y Licenciada en Ciencias de la Información por la Universidad Autónoma de Chihuahua (México). Autora de *El poder mediático en México* (2008) y *La palpitante historia de la comunicación en Chihuahua* (2009). Galardonada con el Premio de Historia del Periodismo chihuahuense, ha sido profesora en diversas universidades del norte de México y ha ejercido periodismo en radio y en instancias gubernamentales. Es presidenta de Ladecom, miembro del Grupo de Investigación en Estructura, Historia y Contenidos de la Comunicación (GREHCCO) y profesora del Departamento de Periodismo II de la Universidad de Sevilla.

### Autores en esta obra

- Camila Hernández Padilla** (Universidad Politécnica Salesiana, Ecuador)
- María José Ibarra González** (Universidad Andina Simón Bolívar, Ecuador)
- Miguel Ángel Sánchez de Armas** (Universidad Iberoamericana, México)
- María Aparecida Ferrari** (Universidad de Sao Paulo, Brasil)
- Andrés Felipe Giraldo Dávila** (Universidad de Medellín, Colombia)
- Carlos Alberto Gálvis Ortiz** (Universidad de Medellín, Colombia)
- Luis M. Romero Rodríguez** (Universidad de Huelva, España)
- Rosalba Mancinas Chávez** (Universidad de Sevilla, España)
- Idoia Camacho Markina** (Universidad del País Vasco, España)
- Ángel Torres-Toukoumidis** (Universidad de Huelva, España)
- José P. Zagal** (Universidad de Utah, Estados Unidos)
- M. Amor Pérez-Rodríguez** (Universidad de Huelva, España)
- Rafael Marfil-Carmona** (Universidad de Granada, España)
- Carmen Lasso de la Vega** (Universidad de Cádiz, España)
- Pedro Pablo Marín** (Universidad de Cádiz, España)
- Juan Pablo Micaletto** (Universidad de Cádiz, España)

ISBN 978-84-945243-4-9



9 788494 524349



colección  
comunicación  
y pensamiento

Comunicación institucional y cambio social

LUIS M. ROMERO-RODRÍGUEZ  
ROSALBA MANCINAS-CHÁVEZ (EDS.)

# COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL Y CAMBIO SOCIAL

*Claves para la comprensión de los factores relacionales de la comunicación estratégica y el nuevo ecosistema comunicacional*

Prólogo de Ignacio Aguaded

ISBN: 978-84-945243-4-9



EGREGIUS  
ediciones



EGREGIUS  
ediciones

# **Comunicación institucional y cambio social.**

## **Claves para la comprensión de los factores relacionales de la comunicación estratégica y el nuevo ecosistema comunicacional.**

### **Editores**

Luis Miguel Romero-Rodríguez  
Rosalba Mancinas-Chávez

### **Autores**

Camila Hernández Padilla  
María José Ibarra González  
Miguel Ángel Sánchez de Armas  
Idoia Camacho Markina  
Rafael Marfil-Carmona  
Andrés Felipe Giraldo Dávila  
Carlos Alberto Galvis Ortiz  
Carmen Lasso de la Vega  
Pedro Pablo Marín  
Juan Pablo Micaletto  
Angel Torres-Toukourmidis  
José P. Zagal  
María Amor Pérez-Rodríguez  
Luis M. Romero-Rodríguez  
Rosalba Mancinas-Chávez



**Comunicación institucional y cambio social.** *Claves para la comprensión de los factores relacionales de la comunicación estratégica y el nuevo ecosistema comunicacional.*

Luis Miguel Romero-Rodríguez

Rosalba Mancinas-Chávez

(Editores)

**Prólogo:** Ignacio Aguaded

#### Comité científico

- Ramón Reig (Universidad de Sevilla, España)
- Ignacio Aguaded (Universidad de Huelva, España)
- Ma. Del Mar Ramírez Alvarado (Universidad de Sevilla, España)
- Gloria Olivia Rodríguez Garay (Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, México)
- Martha Patricia Álvarez Chávez (Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, México)
- Carolina Spell Quintero (Universidad San Martín de Porres, Perú)
- Agrivalca Ramsenia Canelón Silva (Universidad de La Sabana, Colombia)
- Heleny Méndiz Rojas (Universidad Católica del Norte, Chile)
- Yamile Sandoval Romero (Universidad Santiago de Cali, Colombia)
- Isidro Marín Gutiérrez (Universidad Técnica Particular de Loja, Ecuador)
- Jorge Cortés Montalvo (Universidad Autónoma de Chihuahua, México)

#### Instituciones avaladoras



Depósito de Investigación  
Universidad de Sevilla



Grupo Comunicar



ISBN 978-84-945243-4-9

Editorial: Ediciones Egregius

[www.egregius.es](http://www.egregius.es)

Maquetación y diseño: Francisco Anaya Benítez

Diseño de portada: Luis M. Romero-Rodríguez

Sevilla, diciembre de 2016

NOTA EDITORIAL: Las opiniones y contenidos de los resúmenes publicados en el libro, son de responsabilidad exclusiva de los autores; asimismo, éstos se responsabilizarán de obtener el permiso correspondiente para incluir material publicado en otro lugar.

## ÍNDICE

### **PRÓLOGO.**

Ignacio Aguaded ..... 7

### **INTRODUCCIÓN.**

Luis Miguel Romero-Rodríguez y Rosalba Mancinas-Chávez..... 10

### **CAPÍTULO I. LA COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL COMO FACTOR DE DESARROLLO SOCIAL.**

Camila Hernández Padilla y María José Ibarra González..... 14

### **CAPÍTULO II. CULTURA Y COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.**

Miguel Ángel Sánchez de Armas ..... 39

### **CAPÍTULO III. RELACIONAMIENTO: LA CLAVE PARA EL DIÁLOGO CORPORATIVO.**

María Aparecida Ferrari..... 65

### **CAPÍTULO IV. EL PAPEL ESTRATÉGICO DE LA COMUNICACIÓN: ENFOQUE DESDE COLOMBIA.**

Andrés Felipe Giraldo Dávila y Carlos Alberto Galvis Ortiz..... 83

### **CAPÍTULO V. SOBRESATURACIÓN INFORMATIVA: VISIBILIZAR EL MENSAJE INSTITUCIONAL EN TIEMPOS DE INFOXICACIÓN.**

Luis M. Romero-Rodríguez y Rosalba Mancinas-Chávez..... 111

### **CAPÍTULO VI. NO HAY TRANSPARENCIA SIN COMUNICACIÓN: HACIA UN SITIO WEB MUNICIPAL QUE COMUNIQUE.**

Idoia Camacho Markina..... 139

### **CAPÍTULO VII. INFLUENCIA DEL JUEGO EN LA COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA DE LAS ORGANIZACIONES.**

Angel Torres-Toukoumidis, José P. Zagal y María Amor Pérez-Rodríguez.....165

### **CAPÍTULO VIII. HACIA LA INMERSIÓN Y PARTICIPACIÓN DE LOS PÚBLICOS. LA INTERACTIVIDAD COMO RECURSO ESTRATÉGICO EN LA COMUNICACIÓN DE LAS ONG.**

Rafael Marfil-Carmona.....187

### **CAPÍTULO IX. ANÁLISIS INFORMATIVO DE LOS ATENTADOS YIHADISTAS DEL 11 M 2004 Y DEL 13 N DE 2015.**

Carmen Lasso de la Vega, Pedro Pablo Marín y Juan Pablo Micaletto..... 213

## Prólogo

Con el sugerente título de “Comunicación institucional y cambio social. Claves para la comprensión de los factores relacionales de la comunicación estratégica y el nuevo ecosistema comunicacional”, los editores de este texto, la Dra. Mancinas-Chávez y el Dr. Romero-Rodríguez, consiguen agrupar en este volumen una interesante miscelánea que refleja certeras pinceladas de las tensiones permanentes que vive el mundo de la comunicación en la sociedad contemporánea. Con el nuevo siglo irrumpió de forma brusca y acelerada la revolución de Internet y sus tentáculos no han hecho más empezar a alargarse, cambiando de raíz los clásicos sistemas de comunicación que dominaron mediáticamente a finales del siglo XX, especialmente la TV clásica, pero también el cine, la prensa y la radio.

Nuevos medios interactivos que permiten un constante cambio de roles desde el emisor al receptor, con producción infinita de mensajes sin filtros donde lo personal y lo comunicacional clásico se mezclan sin fisuras. Esta llamada «mediamorfosis» comunicativa está en constante y vertiginoso cambio. La irrupción de los *smartphones* de forma masiva a partir de 2011 ha acelerado si cabe más esta transformación con terminales cada vez más universales, omnipresentes y omnipotentes.

Este volumen diverso agrupa trabajos españoles y latinoamericanos de profesionales de los medios y empresas que buscan respuestas desde la Academia para comprender estos nuevos fenómenos de la comunicación social, corporativa e institucional en este contexto de cambio permanente, desde una perspectiva central de la transformación social y los procesos de desarrollo, con enfoques teórico-prácticos, que avanzan nuevas luces para el complejo mundo en el que vivimos.

El primer capítulo, de Camila Hernández (Ecuador) y María José Ibarra (Universidad Andina Simón Bolívar, Ecuador), titulado «La comunicación institucional como factor de desarrollo social», a manera introduc-

toria se centra en los factores relacionales de la comunicación estratégica y sus múltiples potencialidades para fomento social.

Miguel Ángel Sánchez de Armas (México) se adentra en su capítulo sobre «Cultura y comunicación institucional» en los valores y activos intangibles de las organizaciones desde la antropología organizacional.

En «Relacionamiento: La clave para el diálogo corporativo», de María Aparecida Ferrari (Brasil), se reflexiona sobre la percepción de las organizaciones, desde la perspectiva de las decisiones organizacionales con nuevas dinámicas enmarcadas en los nuevos contextos.

«El papel estratégico de la comunicación: Enfoques y debates teóricos actuales sobre la comunicación institucional y organizacional» cuarto capítulo del texto, de Andrés Felipe Giraldo (Colombia) y Carlos Alberto Gálvis (Colombia), nos ofrece un amplio panorama actual de la comunicación organizacional con un énfasis especial en la necesidad de formar nuevos comunicadores.

Luis M. Romero-Rodríguez (Huelva-España) y Rosalba Mancinas-Chávez (Sevilla-España), editores del texto y a su vez autores, nos ofrecen un capítulo titulado «Sobresaturación informativa: Visibilizar el mensaje institucional en tiempos de infoxicación» que incide en las deficiencias de las organizaciones en adaptarse a estos nuevos retos comunicacionales de la mediamorfosis, donde la sobresaturación informativa y la contaminación mediática es un factor clave de contextualización.

Idoia Camacho (País Vasco-España), en su capítulo «No hay transparencia sin comunicación: Hacia un sitio web municipal que comunique», plantea la importancia de la transparencia en un contexto político donde al ciudadanía exige un servicio público de calidad.

Ángel Torres-Toukoumidis (Huelva-España), José P. Zagal (Estados Unidos) y Amor Pérez-Rodríguez (Huelva-España), por su parte, plantean en «Influencia del juego en la comunicación interna y externa de las organizaciones» la importancia de la gamificación o la ludificación en las instituciones públicas tanto en su comunicación intra como exterior.

En el capítulo «Hacia la inmersión y participación de los públicos. La interactividad como recurso estratégico en la comunicación de las ONG», de Rafael Marfil-Carmona (Granada-España), se incide las dificultades financieras de los organismos no gubernamentales tras la crisis global y cómo las nuevas formas de comunicación interactivas se han puesto en marcha en estos entornos dinámicos y globales.

Finalmente el texto concluye con la aportación de Carmen Lasso (Cádiz-España), Pedro Pablo Marín (Cádiz-España) y Juan Pablo Micaletto (Cádiz-España) sobre el «Análisis informativo de los atentados yihadistas del 11 M 2004 y del 13 N 2015», centrado en la construcción de la noticia por parte de los medios tradicionales, con altas dosis de desinformación.

En suma, nos hallamos ante un texto variado y múltiple, que recoge aportaciones de autores de México, Colombia, Ecuador, Brasil, Estados Unidos y España en un mosaico poliédrico de miles de aristas que dibujen en su dispersión la complejidad de los escenarios mediáticos de los inicios del siglo XXI, donde Internet ha revolucionado, no solo las comunicaciones, sino todos nuestros entornos vitales.

***Ignacio Aguaded***

# Introducción

*Luis Miguel Romero-Rodríguez*

*Rosalba Mancinas-Chávez*

**L**a sociedad contemporánea ha cambiado en la praxis sus hábitos de informarse, ergo de crear realidades e institucionalizarlas. Ese hábito de consumo mediático, que otrora estaba dominado monopólicamente por los medios de comunicación de masas en una relación eminentemente unidireccional se encuentra en estado terminal, incluso en países en vías de desarrollo.

Así ha surgido la «mediamorfosis», un proceso de cambio holístico no solo de plataformas, sino de las propias relaciones intersubjetivas, de la manera en cómo nos informamos, socializamos las realidades e incluso creamos contenidos en un afán de prosumo, en el que el consumidor informativo se convierte a su vez en un decodificador, recodificador y emisor de realidades.

La ilación entre instituciones –en su concepción más amplia– y la sociedad, nunca había estado tan relacionada como en la actualidad. Si bien los medios de comunicación masivos hace dos lustros servían como gatekeepers de la realidad social difundida, ecosistema el cual obligaba a las organizaciones a realizar acciones puntuales en sus esfuerzos para atraer la atención de los medios; hoy las instituciones deben realizar estrategias continuas y gestionar las propias dificultades de una comunicación no intermediada, inmediata y directa con sus públicos objetivos, con todo lo que ello implica en relación con la atención ciudadana, la sobre-exposición y en definitiva, una mayor tendencia a situaciones de crisis.

La presente obra capitular colectiva busca presentar, de la mano de autores del espacio iberoamericano, una visión holística de la comunicación institucional a la luz del cambio social, haciendo especial énfasis en los factores relacionales de la comunicación estratégica en el dinámico contexto actual. En este sentido, el primer capítulo presenta un análisis de la comunicación institucional como factor-generator de cambio social, en el que se hace un recorrido sobre el estado de la cuestión de la comunicación para el desarrollo, tomando en cuenta sus ejes transversales y las principales directrices emanadas por organismos

internacionales para el diseño de estrategias para la democracia, la educación en medios y el tercer sector.

Siguiendo con los planteamientos teóricos de la comunicación y el cambio social, el segundo capítulo nos presenta un recorrido sobre el factor cultural de las sociedades y su incidencia en los valores y activos intangibles de las organizaciones; entendidas éstas lógicamente como entes sociales, reflejo conductual y normativo que conduce la vida de las instituciones en las que se inserta. De esta manera, se comprende que las instituciones deben evaluarse también a través de la antropología de la organización, con dinámicas culturales dialógicas – ambientales y organizacionales– que inciden en sus outputs como el clima laboral, los valores organizacionales y por supuesto, en su comunicación y relaciones con sus stakeholders.

Por supuesto, el diálogo entre instituciones y sus públicos objetivos también ha variado, no solo en lo que respecta a los medios por los cuales interactúan, sino también por las formas de relacionamiento, en el que aspectos como la confianza, la reputación, los comportamientos y las acciones son claves determinantes para el cumplimiento de los objetivos de las instituciones. En este sentido, el tercer capítulo de esta obra revisa con detenimiento todos los factores que inciden directa e indirectamente en la percepción de las organizaciones, haciendo especial énfasis en un cambio fundamental en el nuevo contexto comunicacional: Las decisiones organizacionales ya no deben ser verticales descendentes desde la alta jerarquía de la organización hacia los públicos, sino que es necesario invertir la dinámica e involucrar a los públicos antes de fijar la propia estrategia institucional.

En la misma línea, el cuarto capítulo hace un recorrido teórico actualizado sobre el rol estratégico de la comunicación institucional y organizacional, comprendiendo que las competencias, herramientas y habilidades de los comunicadores en la actualidad es meridianamente distinta a la que era necesaria hace menos de una década, pues las interacciones, los medios, las percepciones y comportamientos de los stakeholders son diametralmente distintos a lo que la dinámica intermedia de los medios masivos podía ofrecer. Este capítulo además hace énfasis en la formación de los comunicadores y en cómo se han afrontado los cambios de estos roles profesionales desde el currículo universitario, con especial atención al caso colombiano y a las propues-

tas de revisión que ha realizado la Universidad de Medellín como impulsadora de estos cambios.

El ecosistema comunicativo actual, imperado por la inmediatez, el ingente crecimiento de las relaciones sociales, los cambios en los hábitos de consumo informativo y la descentralización y heterogeneidad de contenidos propia de las conductas prosumidoras también se ha convertido en un aspecto fundamental a la hora de establecer políticas de comunicación institucional que atraigan y mantengan la atención en los mensajes. Así, el quinto capítulo de este texto revisa la sobresaturación informativa y la infoxicación para plantear estrategias y tácticas puntuales para hacer frente a estos fenómenos comunicativos, no sin antes repasar las limitaciones y deficiencias que surgen en la mayoría de las organizaciones a la hora de cambiar sus procesos de planeación estratégica de la comunicación.

Pero el cambio social y tecnológico no solo ha transformado las maneras de cómo nos comunicamos y relacionamos, sino también la forma en que las sociedades son cada vez más exigentes con las administraciones y la res pública. La transparencia de las instituciones aparece como una necesidad urgente en una época de pérdida de confianza en la clase política, por lo que algunas organizaciones –en su mayoría de carácter público y competencia municipal– han puesto en funcionamiento portales de transparencia. Sobre esto versa el sexto capítulo de la presente obra colectiva, con una mirada crítica a la sobresaturación de datos e información que convierten a estos portales en imposibles de interpretar por la mayoría de los ciudadanos, sino por el contrario, han sido planteados más hacia cumplimiento de dimensiones e indicadores de los rankings nacionales e internacionales que a una comunicación efectiva, que es en definitiva, la finalidad de este tipo de estrategias de transparencia.

Distanciándose de su consideración trivial y atendiendo a las propias necesidades organizacionales de motivar la interacción, el séptimo capítulo de esta obra colectiva trata la vinculación de los juegos –bajo estrategias de gamificación o ludificación– en la comunicación interna y externa de las organizaciones, partiendo de una exploración teórica por menorizada de este tipo de metodologías que servirá a investigadores de la comunicación para plantear líneas de trabajo novedosas, hasta la

revisión de casos de éxito en la implantación de este tipo de estrategias en organizaciones e instituciones de relevancia internacional.

Hablar de desarrollo y cambio social a través de la comunicación no pudiera ser posible sin mirar hacia el tercer sector. Por esta razón, el octavo capítulo nos presenta las dificultades que han tenido las Organizaciones No Gubernamentales (ONG) a partir de la crisis económica mundial para poder financiar sus actividades de apoyo a colectivos en riesgo de exclusión social y de qué manera, a través de estrategias de comunicación y difusión innovadoras e interactivas que permite la red 2.0 y 3.0, algunas como UNICEF, Manos Unidas y Médicos Sin Fronteras han podido sortear las propias dificultades que vive el sector solidario en nuestra época.

Por último, el noveno capítulo nos presenta un análisis reflexivo sobre el framing o encuadre informativo de los medios convencionales en casos de crisis, que permitirá a los lectores comprender el agenda-setting de los medios masivos y cómo configuran las realidades a partir del conflicto. Utilizando un análisis de contenido de base interpretativa, se explora la desinformación volitiva y la corta memoria residual de los elementos informativos dadas las características de inmediatez del actual ecosistema comunicativo.

Los nueve capítulos que conforman esta obra colectiva y de autoría preminentemente iberoamericana analizan la comunicación institucional, corporativa y estratégica tanto desde el cambio social, comunicacional y relacional, como también desde la propuesta de que la comunicación sea un eje transversal en los procesos de desarrollo. El lector encontrará en este libro distintas ópticas de la realidad de la comunicación y recorridos teóricos y prácticos, que facilitarán la discusión y la apertura de líneas de investigación e intervención novedosas.

## CAPÍTULO VIII

# HACIA LA INMERSIÓN Y PARTICIPACIÓN DE LOS PÚBLICOS. LA INTERACTIVIDAD COMO RECURSO ESTRATÉGICO EN LA COMUNICACIÓN DE LAS ONG

**Rafael Marfil-Carmona**

*Universidad de Granada, España*

*Doctor en Educación Artística por la Universidad de Granada y licenciado en Comunicación Audiovisual por la Universidad de Málaga, actualmente es profesor asociado en la Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad de Granada. Es, asimismo, miembro del cuerpo docente de la Escuela Superior de Comunicación y Marketing de Granada desde su fundación como centro adscrito a la Universidad de Gales. Especializado en teoría y análisis de la imagen, es autor de una veintena de artículos en revistas científicas, así como de numerosos capítulos de libros y aportaciones a congresos internacionales. Con una experiencia superior a 15 años en Comunicación Corporativa, ha sido responsable de la Publicidad de CAJAGRANADA y de la Comunicación de su Obra Social.*



## Resumen

El Tercer Sector en general y las Organizaciones No Gubernamentales (ONG) en particular están viendo reducidos, en la mayor parte de los países de origen, los presupuestos públicos que hacen posible la realización de sus actividades. Diferentes informes de referencia aconsejan reforzar el incremento de la ayuda privada, ya sea de forma individual o a través de empresas y corporaciones, haciendo así viable la acción humanitaria y la cooperación internacional. Además, las fronteras de la desigualdad son cada vez más difusas, con la existencia de un cuarto mundo, es decir, situaciones de exclusión generadas por la crisis económica o el fenómeno migratorio, en un contexto en el que es difícil establecer prioridades.

Para superar las dificultades de financiación es imprescindible el diseño de una estrategia de comunicación creativa y eficaz por parte de las ONG, adaptada a los tiempos y a los recursos que ofrece la Red 2.0 y 3.0. Con este fin, las organizaciones humanitarias están fomentando la implicación activa de la audiencia en sus campañas, tanto en su vertiente publicitaria como informativa. Esas actuaciones que se enmarcan en el ámbito de las relaciones públicas, con interesantes propuestas situadas en lo que hoy puede denominarse periodismo de marca o marketing de contenidos.

En este texto se analizan diversas iniciativas de UNICEF, Manos Unidas y Médicos Sin Fronteras. Se trata de ejemplos representativos, relevantes como tendencia del presente y del futuro en el sector. La generación de contenido unidireccional debe sustituirse por una llamada a la acción y a la implicación activa por parte de los públicos. Sin embargo, a pesar de algunas líneas innovadoras de trabajo, todavía queda mucho camino por recorrer para conseguir la participación activa de la ciudadanía. En el sector solidario, como en otros ámbitos, se utilizan las nuevas pantallas para difundir viejos mensajes.

**Palabras clave:** ONG, Interactividad, Comunicación Estratégica, Comunicación para el Cambio Social, Marketing de contenidos.

## 1. Introducción

Valorar la aplicación de estrategias propias de la comunicación comercial a un sector de tanta repercusión y sensibilidad humana como es la cooperación internacional puede parecer, cuanto menos, una frivolidad. Bien fundamentadas, no han sido pocas las críticas a la aplicación descontextualizada de modelos de mercado a culturas organizacionales solidarias (Erro Sala, 2003; Sampedro, 2002), haciendo una llamada expresa en torno a la existencia de “... otras organizaciones para otra comunicación” (Nos Aldás, 2015: 2). En el sector solidario, parece más acertado hablar de Comunicación para el Cambio Social (Chaves Gil, 2012), sustituyendo la mentalidad economicista y desarrollista por una visión transformadora, vinculada a la idea de participación colectiva (Gumucio Dragón, 2012: 40). Queda claro, por tanto, que ni el crecimiento basado en el desarrollo es el único paradigma posible, ni la solidaridad es exactamente un mercado.

Hecha esta salvedad, teniendo en cuenta los rasgos específicos del sector de las ONG, sí resulta imprescindible reflexionar en torno a su estrategia desde el punto de vista de la eficacia comunicacional. Establecer una serie de recomendaciones prácticas (Aljure Saab, 2015) es una línea de trabajo prioritaria en este sentido, junto a diversos enfoques de una enorme trascendencia institucional, como son la mejora en la gestión, la garantía de transparencia, la optimización de las inversiones, la acción educativa, etc.

A la hora de pensar en la comunicación corporativa de las organizaciones solidarias, vale tanto hablar de empoderamiento y horizontalidad como de retorno de la inversión, combinando la inquietud por la necesaria transformación del mundo con la implementación de medidas de una inmediatez inaplazable. Mientras una línea de trabajo muestra la esencia activista de una lucha ideológica y política por la justicia, objetivo al que no deben renunciar las organizaciones humanitarias; la otra se ajusta a las necesidades prácticas del “mercado” comunicacional por parte de las organizaciones. Se trata, en numerosas ocasiones, de países atezados por el hambre o la guerra que no pueden esperar, en los que la mera supervivencia ya es un éxito.

Es verdad que el proceso descrito corre el riesgo de convertirse en una estructura social que se retroalimenta de forma constante: un sistema

global injusto que se centre en paliar el síntoma, pero nunca la causa de la desigualdad. Sin embargo, mientras expresamos esa inquietud, en algún lugar de Europa, una persona joven decide invertir 5 euros en una aplicación móvil de ocio, mientras que otra destina ese mismo dinero a realizar un donativo a una ONG, posiblemente también a través también de la descarga de otra *app* disponible en esa misma plataforma, diseñada de forma expresa por una organización humanitaria.

Las ONG saben que deben adaptarse a los usos de la ciudadanía a la que reclaman su colaboración. Esa ciudadanía está entusiasmada con lo que hoy se denominan industrias creativas (Bustamante, 2011), término derivado del concepto de industria cultural de la Escuela de Fráncfort (Adorno y Horkheimer, 1979 [1947]), aunque ya sin portar necesariamente su sentido crítico. Es el resultado de una sociedad terciarizada y obsesionada por lo lúdico, donde el futuro, la producción y el empleo pasan por sectores emergentes como los videojuegos. En este paradójico terreno de juego es donde debe ganar la partida, hoy día, la solidaridad.

Pueden darse casos concretos en los que la gamificación es necesaria para salvar vidas. Con las debidas reticencias en el uso del término “cliente”, que podría sustituirse por simpatizante o socio/a, se trata de “... ofrecer al cliente la sensación de que se está divirtiendo mientras trabaja hacia una meta basada en recompensas, buscando así un comportamiento positivo” (Gallego Gómez y De Pablos Heredero, 2013: 802-803).

Las ONG desarrollan su actividad en un contexto de competencia en la búsqueda de socios, agravado por la crisis económica. Esta situación puede provocar un escenario de saturación de cara a los potenciales donantes, por lo que es necesario implicar a esos/as donantes en el proyecto y concentrar los esfuerzos en entidades con mayores capacidades (Fundación de Pricewaterhousecooper (PwC), ESADE y Obra Social La Caixa, 2014: 17). Ante esa exigencia, algunas instituciones deben aplicar de forma urgente la lectura del clásico del género empresarial “Quién se ha llevado mi queso” (Johnson, 2009). En resumen, el hecho de tratarse de una actividad destinada a un fin justo y humanitario no evita que el camino para hacerla posible sea competitivo.

Tras esa ubicación en la realidad del sector solidario, urge cada día paliar el síntoma de la pobreza y el drama humano a corto plazo, mientras que se trabaja intensamente para curar la enfermedad de la injusticia y la desigualdad a medio y largo plazo. En un contexto comunicacional así, seis meses pueden ser una eternidad. En esa franja de tiempo, el diseño adecuado de un mensaje de campaña, junto con la elección del canal oportuno para llegar a las personas, puede dignificar la vida de miles de personas. La capacidad para seducir y llamar a la acción se convierte en una tarea creativa, supuestamente sencilla, incluso estimulante, que puede marcar en realidad la diferencia entre la vida o la muerte para muchas personas.

La viabilidad de esas actuaciones humanitarias depende, en gran medida, de la capacidad para persuadir por parte de las ONG, para generar empatía hacia un drama humano que, en ocasiones, ocurre a miles de kilómetros de distancia, aunque determinadas coyunturas internacionales, como la de las personas migrantes que huyen de la pobreza o de conflictos como el de Siria, está situando esa tragedia en pleno corazón de los países que han sido gestores y emisarios habituales de una ayuda destinada al denominado Tercer Mundo.

La introducción de llamadas a la acción y a la inmersión de los públicos, hoy convertidos en *prosumers* (Toffler, 1980), es una vía eficaz para conseguir una interactividad real de los/las internautas, en un contexto de infoxicación y saturación de mensajes. Sin embargo, a pesar de la conveniencia de implementar un modelo de comunicación corporativa que escuche a los *stakeholders* y a las personas que tengan contacto con la marca, no son demasiado habituales los casos en los que se fomenta esa participación de una manera original y creativa.

La comunicación, en resumen, es una actividad muy importante para la cooperación internacional. Sin embargo, debe reconocerse que no lo es todo. La política, considerada con la mayor amplitud de miras posible, es la que debe solucionar los grandes problemas que atenazan a la humanidad y que causan desigualdad e injusticia en unos continentes más que en otros. En un mundo en el que mueren miles de niños y niñas cada día, las entidades solidarias no pueden esperar a que se produzcan esas soluciones estructurales. Especialmente en un contexto de crisis humana y económica en el que muchos de los titulares de prensa parecen confirmar que no se camina, precisamente, en esa dirección. El in-

forme anual de Amnistía Internacional (2016), por ejemplo, ha necesitado casi 500 páginas para detallar situaciones de conflicto, discriminación, represión y atentados contra la dignidad de la persona en los 5 continentes.

Por este motivo, se ha considerado interesante exponer casos que puedan ser orientativos con respecto a buenas prácticas relacionadas con la estrategia de la comunicación de las ONG, como pueden ser, en España, los ejemplos de innovación de UNICEF, Manos Unidas o Médicos Sin Fronteras, organizaciones de referencia en el sector que han desarrollado algunas campañas basadas en la interactividad o en el estímulo de la inmersión en realidades lejanas a través de las pantallas, verdaderas ventanas a lo mejor y lo peor de lo que es capaz el ser humano.

## **2. Contexto y fundamentos teóricos**

### **2.1. Tercer Sector y Relaciones Públicas**

La crisis financiera de la deuda en los países del sur de Europa ha influido notablemente en la disminución de la captación de fondos, sobre todo en lo que se refiere a subvenciones públicas. En España, la reducción de los presupuestos estatales dedicados a la cooperación internacional ha hecho necesaria la búsqueda de nuevas fórmulas de financiación por parte de las instituciones que se dedican a la solidaridad. Los datos de 2012, por ejemplo, situaban la partida presupuestaria dedicada a cooperación internacional al nivel de 1981 (Agudo, 2012), aunque esos datos se han ido recuperando progresivamente a partir de 2015.

La captación de dinero está dando prioridad a la aportación privada, tal y recomiendan los informes del sector en España, que han venido señalando la excesiva dependencia de la financiación pública, afirmando que se ha llegado a superar el 70% de los presupuestos de las ONG (Fundación PwC, ESADE y Obra Social La Caixa, 2014: 7).

En esta línea de trabajo, no solo es importante la suma de aportaciones individuales. Las grandes empresas siguen siendo un donante fundamental. Además, estas corporaciones se benefician de las ayudas realizadas a través de su imagen y del concepto de Responsabilidad Social Corporativa, como el caso de las fundaciones bancarias. El apoyo de la

entidad ING Direct, en una de las actividades que se comentarán de UNICEF, es buena muestra de ello. Estamos ante la apuesta por esa inversión en intangibles por parte de aquellas entidades privadas que se lo puedan permitir. En todas esas acciones, o en su ausencia, está en juego la reputación corporativa, un concepto estructural asociado al comportamiento de la institución, a su seriedad en la gestión, representando la suma de acciones más que el resultado de una actividad concreta (Villafañe, 2004: 28).

Además de un proceso de concentración en organizaciones de una dimensión mayor (Fundación Lealtad, 2015: 32), el sector solidario en España ha experimentado una reducción en sus plantillas, siendo necesaria una mayor especialización. Tal y como señala González Álvarez, la mejora profesional necesita de la formación, la ética y la excelencia como elementos fundamentales, en una mejora progresiva de los departamentos de comunicación que está siendo desigual en las ONG españolas (2012: 249). La profesionalización es un factor que preocupa desde el punto de vista investigador en Comunicación Social (Soria Ibáñez, 2010).

La agenda profesional de la comunicación corporativa de las ONG debe desarrollar una actuación que integre lo informativo y lo publicitario desde la visión más amplia de las relaciones públicas, entiendo éstas como el establecimiento de una relación activa de una institución con sus públicos:

Las Relaciones Públicas son una actividad de comunicación que establece procesos de adaptación intra y extra con los públicos de la organización de una manera recíproca. Es decir, la organización debe conocer qué le piden sus públicos, su entorno más inmediato para ir adaptándose a esas demandas. Para ello debe conocer a sus públicos e investigar sus necesidades y consecuentemente, establecer los cambios necesarios para una mejora de las relaciones mutuas. (Castillo, 2010: 61-62).

Los medios digitales y las redes sociales son una herramienta fundamental para estas organizaciones. Hay que conectar con una sociedad que se transforma a demasiada velocidad. No obstante, en la segunda década del siglo XXI, el diálogo corporativo con los públicos sigue siendo más un propósito que una realidad. El resultado de estas mejoras

salva vidas humanas, dignifica la situación en la que se encuentran millones de personas. En este sentido, el retorno de todo lo invertido es la esperanza en el presente y en el futuro, que pasa por la implicación activa de la ciudadanía. En definitiva, la comunicación del siglo XXI demuestra que gestionar bien es comunicar bien. No puede olvidarse la intensa conexión entre comunicación y gestión en el seno de una praxis institucional que se basa, entre otros factores, en la gestión de los significados (Costa, 1999: 117). Ese vínculo entre gestionar y comunicar se vive en el ámbito de las ONG con especial intensidad.

## **2.2. Interactividad y factor relacional**

Numerosos sectores se caracterizan, en la actualidad, por una inflación de imágenes, de estímulos, de mensajes diseñados para llamar la atención. La cooperación internacional, por el espacio intercultural que constituye en su propia esencia, no es una excepción. De esta forma, sigue más vigente que nunca el concepto de Civilización de la Imagen (Fulchignoni, 1964) para definir la iconosfera contemporánea. En la difusión y el impacto de las imágenes tienen un papel destacado las redes sociales, como el caso de la muerte del niño sirio Aylan, elemento clave para cambiar la percepción social del fenómeno de los refugiados (De Andrés, Nos Aldás y García Matilla, 2016).

Sin embargo, más allá de la aportación de contenido, es muy importante destacar el factor de la interactividad como un elemento clave para conectar con los públicos y, sobre todo, para que esos públicos conecten e interactúen entre ellos, como verdaderos *prosumers*, un término relacionado también con la idea de EMIREC (Cloutier, 1975), que explicaba muy bien hace décadas lo que hoy es una capacidad real de participación. Ésta se desarrolla a través de una red de permanentes hipermediaciones (Scolari, 2008), teniendo muy presentes las emociones en esos procesos de interactividad (Martínez-Rodrigo y Segura García, 2011: 21).

En este sentido, la comunicación organizacional del Tercer Sector puede aprovechar el valor de las redes sociales en la construcción y consolidación de lo que se denomina capital social (Durán Bravo y Fernández Fuentes, 2010: 599). No es nueva, precisamente, la consideración de la

dimensión humana dentro de las posibles formas del capital (Becker, 1964; Bordieu, 1985; Coleman, 1988), en una línea de reflexión que la tecnología ha vuelto a recuperar.

El factor relacional hace posible esa interactividad real, concebido desde la revisión de la dimensión humana en el discurso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC), generando un nuevo contexto de multialfabetización mediática (Hergueta-Covacho, Marta-Lazo y Gabelas-Barroso 2016: 50). Ese elemento relacional, clave en la estrategia de difusión digital, se convierte en un agente multidimensional (Gabelas-Barroso, Marta-Lazo y Hergueta-Covacho, 2013) que influye de forma determinante en el proceso, implicando realmente al *prosumer* hacia la participación y el intercambio.

En el sector de las ONG, tal y como se detallan en los casos expuestos, existen múltiples posibilidades de aprovechamiento de ese potencial entre los simpatizantes de una institución en la Red. Esa implicación es resultado de la motivación y de un conjunto de patrones cognitivos y emocionales que están relacionados, en gran medida, con las campañas informativas y publicitarias de estas organizaciones.

### **3. Metodología y contexto empírico**

Este trabajo se enmarca en una metodología cualitativa que, desde una base del análisis de contenido (Bardin, 1986; Krippendorff, 1990 [1980]), se ajusta fundamentalmente a un proceso de revisión y exposición de casos representativos, seleccionados por las características de las campañas analizadas, pero también por haber sido desarrolladas por tres organizaciones representativas del sector de la cooperación, como son las delegaciones españolas de UNICEF y Médicos sin Fronteras, además de la ONGD Manos Unidas. Teniendo en cuenta las ONG con una trayectoria consolidada de varias décadas, los informes más recientes del sector establecen que estas tres organizaciones se sitúan entre las 7 principales entidades del sector de la cooperación en algunos

conceptos principales, como presupuesto o número de socios (Fundación Lealtad, 2015: 5-6)<sup>22</sup>.

Es importante destacar la oportuna reserva que se debe establecer a la hora de valorar la aplicabilidad de estudios de caso, como son en realidad los que se presentan en este texto:

Puede ser útil intentar seleccionar casos que sean típicos o representativos de otros casos, pero no es probable que la muestra de solo un caso o de unos pocos casos sea una buena representación de otros. La investigación con estudio de casos no es una investigación de muestras. El objetivo primordial del estudio de caso no es la comprensión de otros. La primera obligación es comprender este caso. (Stake, 2007: 17)

Así, el recorrido analítico se apoya, fundamentalmente, en la reflexión cualitativa, a la hora de obtener de las ONG y campañas seleccionadas algunas claves que permitan identificarlas como buenas prácticas en el campo de la comunicación estratégica de este tipo de organizaciones.

#### **4. Estudio de casos: UNICEF, Manos Unidas y Médicos Sin Fronteras**

##### **4.1. UNICEF**

El primer caso comentado es el de UNICEF, una ONGD transnacional estructurada en 36 comités locales que se integran en el Fondo de Naciones Unidas para la Infancia. Se trata de una organización muy activa en España, país en el que desarrolla una labor de concienciación y recaudación de fondos para el fomento de la educación, la infancia y la protección de los niños y niñas en las zonas del mundo donde es más necesaria su actuación. Según los datos consolidados el informe institucional de gestión, UNICEF España obtuvo en 2015 más de un 95% de

---

<sup>22</sup> La Fundación Lealtad es una institución sin ánimo de lucro creada en 2001 para el fomento de las donaciones a las entidades solidarias en España, acreditando un sello de calidad y transparencia para las ONG. Información disponible en <http://www.fundacionlealtad.org/sobre-fundacion-lealtad/> (Fecha de consulta: 27/07/2016).

sus fondos del sector privado<sup>23</sup>, lo que supone un considerable incremento interanual en esta partida, que se situó en 2014 en un 88%<sup>24</sup>. De un total de ingresos superior a 77 millones de euros, más de un 60% proceden directamente de las cuotas de socios/as, lo que indica claramente que la actividad de esta institución es posible gracias al compromiso personal de miles de personas. Su reto estratégico es, por tanto, fidelizar ese tipo de ayudas particulares, manteniendo su sistema de financiación.

UNICEF combina, de forma integrada, algunas actuaciones promocionales permanentes con otras campañas puntuales, muchas de ellas destinadas a invitar a sus públicos a la interacción, con el fin de recaudar fondos de forma directa. Consideradas dentro de un marco general de relaciones públicas, en realidad el primer caso comentado se basa en un diseño publicitario.

El ejemplo más destacado, por su alto nivel de interactividad, es una estructura web permanente de apoyo a diversas campañas, denominado “Crea tu reto”<sup>25</sup>, cuya esencia es delegar parcialmente la gestión y difusión de la iniciativa en las personas que simpatizan con la organización. Esto significa facilitar la implicación de los públicos en la propia misión institucional de recaudar de fondos. La locución del vídeo explicativo de campaña hace referencia al rol de “cooperante digital”<sup>26</sup>, un concepto que constituye toda una declaración de principios.

En la web [mireto.unicef.es](http://mireto.unicef.es) (Figura 1) se ofrece la oportunidad al internauta de crear y diseñar su propio reto solidario, estableciendo objetivos de recaudación, personalizando un espacio web para la promoción y monitorizando a tiempo real la comprobación de aportaciones que se van realizando.

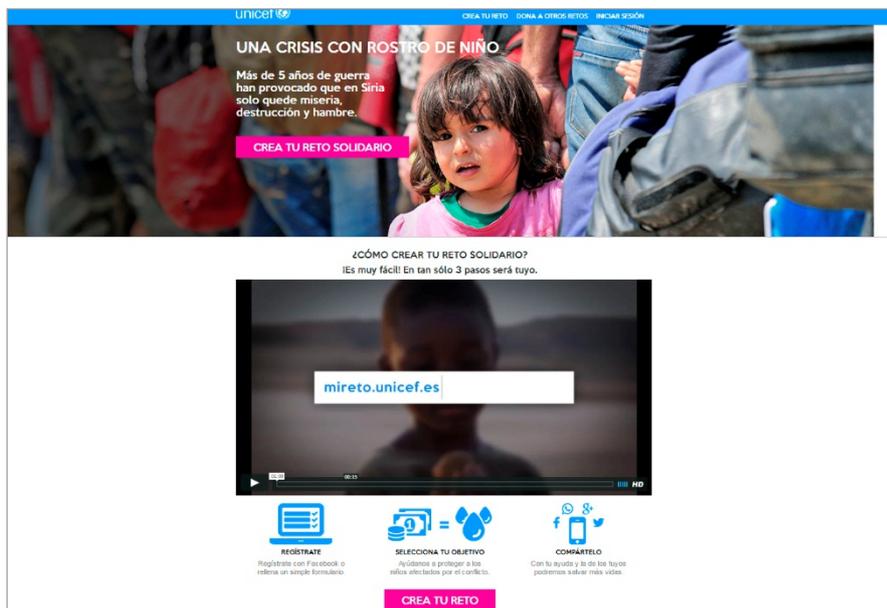
---

<sup>23</sup> Información disponible en <http://www.unicef.es/memoria/2015/gestion-de-fondos> (Fecha de consulta: 29/07/2016).

<sup>24</sup> Información disponible en <http://www.unicef.es/memoria/2014/gestion-de-fondos> (Fecha de consulta: 29/07/2016).

<sup>25</sup> Disponible en [mireto.unicef.es](http://mireto.unicef.es) (Fecha de consulta: 29/07/2016).

<sup>26</sup> Vídeo “UNICEF te invita a crear tu reto personal”, en el canal oficial UNICEF Comité Español. Disponible en <https://youtu.be/mzFRr3ODgJg> (Fecha de consulta: 29/07/2016).



**Figura 1.** *Crea tu reto solidario, de UNICEF.* Fuente: Captura de pantalla de <https://mireto.unicef.es/> [Fecha de descarga: 27/07/2016].

La idea es conectar algún evento personal, como un cumpleaños o una competición deportiva, con la puesta en marcha de una vía para que puedan hacer donaciones económicas los contactos de la persona que ha decidido crear su reto solidario. Existe incluso la posibilidad de decidir a qué partida de las actividades de UNICEF se destina el dinero. Lo importante es la consideración de la ciudadanía como verdaderos *prosumers* que pueden tomar parte activa en la creación de su propia campaña y en la difusión a través de las redes sociales, una forma de invertir los roles en el tradicional proceso de la comunicación publicitaria.

De esta forma, la escucha se desarrolla a través de la acción, que ni siquiera exige una aportación directa del propio “cooperante digital”, sino que requiere de su trabajo en el diseño y la difusión de la micro-campaña. Se trata, como se puede comprobar, de la exigencia de un alto grado de implicación, además de fomentar un tipo de empatía que no es habitual, que es ponerse en lugar de la propia organización, conociendo sus dificultades y el esfuerzo necesario para conseguir ayudas económicas, para cumplir los objetivos de campaña. Además, el rol que se asume es el de anunciante.

Por supuesto, el soporte está adaptado a diferentes dispositivos móviles, con infraestructura necesaria para la redifusión a través de las principales redes sociales (Twitter, Facebook, Whatsapp, Google +), además de plataformas de pago seguro mediante tarjeta, Pay-Pal o SMS. De este modo, se canaliza una voluntad de ayuda que aproveche el patrimonio social y las redes de contactos de las personas que simpatizan con la institución. De hecho, el mensaje anima a “... liderar tu propia campaña solidaria entre los tuyos”.

Cada reto se convierte en una *microsite*, en la que se ofrece información a tiempo real del porcentaje conseguido, así como un histórico de las aportaciones, en las que cada donante puede elegir si indicar su identidad o aparecer de forma anónima. Con respecto a la propia acotación temporal, el cierre del mensaje publicitario de campaña: “Ahora no podemos parar”, indica que se trata de una infraestructura permanente, adaptada a las situaciones de emergencia que puedan requerir una cuantía económica determinada.

Además de conseguir información muy útil, mediante registro, sobre el público objetivo dispuesto a colaborar, este tipo de iniciativas consigue un alto nivel de redifusión y notoriedad en la red de contactos de la persona o institución que crea el reto, lo que es tan importante como la ayuda económica en sí. Se trata, en definitiva, de un ejemplo claro de las posibilidades de participación que ofrece la Red, aunque mantiene una estructura común en cada campaña y unos límites de personalización que, posiblemente, puedan flexibilizarse más en el futuro, evitando la sensación de homogeneidad en cada uno de los retos que se ponen en marcha a favor de UNICEF utilizando esta plataforma.

UNICEF da así un paso hacia la consecución de posibilidades reales de interactividad. En realidad, la organización ha caracterizado sus relaciones públicas desde hace décadas por la apuesta por redes personales, como es su sistema tradicional de embajadores, contando con personalidades de prestigio en el mundo del deporte o la cultura, que prestan su imagen para la difusión activa. Es el caso de Ana Duato, Pau Gasol, Fernando Alonso o Imanol Arias, entre otros<sup>27</sup>.

---

<sup>27</sup> Información de los embajadores y amigos del comité español de UNICEF disponible en <http://www.unicef.es/conoce/colaboradores/embajadores> (Fecha de consulta: 27/07/2016).

Además, no se trata de una campaña aislada en cuanto a su formato interactivo, ya que esta organización cuenta con otras iniciativas en la web que permiten una vinculación y acción directa con los públicos, como el caso del sitio web [www.enredate.org](http://www.enredate.org), dedicado al profesorado y centros educativos con recursos disponibles en la web, trabajando de esta forma el establecimiento de redes concretas, de carácter sectorial.

### **Sinergias institucionales**

UNICEF cuenta también con otros ejemplos recientes basados en la interactividad y en la colaboración institucional, lo que es otra línea de trabajo muy interesante en la estrategia de comunicación corporativa en el Tercer Sector. Se trata de la campaña de 2014 “Que no paren de bailar”<sup>28</sup>, basada en un desarrollo transmedia e interactivo que permite seleccionar música para conseguir virtualmente que los/las niños/as participen en una fiesta. La acción del baile, como objeto de deseo de esta narrativa, se convierte en un símbolo de acciones de carácter humanitario, social y educativo en la infancia del Tercer Mundo. Se trata del enfoque positivo del problema de la escolarización, apoyada en un contenido multimedia e hipermedia en el que se asegura que “... para muchos niños del mundo, cada día que van a la escuela es una fiesta”.

“Que no paren de bailar” es una campaña para favorecer la escolarización, gracias a un acuerdo con la entidad financiera ING Direct, que obtiene el retorno de inversión no solo en imagen, sino en la captación de datos y altas de posibles clientes. La propuesta integra el uso de ordenador, dispositivos móviles, descargas de la canción en iTunes o Spotify, además de compartir un videoclip en Facebook o Twitter. El acumulado de visitas en YouTube de ING Direct España a 29/07/2016 era de 170.650, lo que indica el potencial de una iniciativa de estas características, cuyo spot principal es un videoclip, con una plataforma de compra para adquirir la canción principal. La idea de gamificación desenfadada prima como estrategia frente a la aportación de complejos datos informativos, que se aportan de forma muy sintética. Un caso destacado de lo que se puede denominar marketing de contenidos (Sañagustín, 2013).

---

<sup>28</sup> Información disponible en [www.quenoparendebailar.com](http://www.quenoparendebailar.com) (Fecha de consulta: 27/07/2016).

## 4.2. Manos unidas

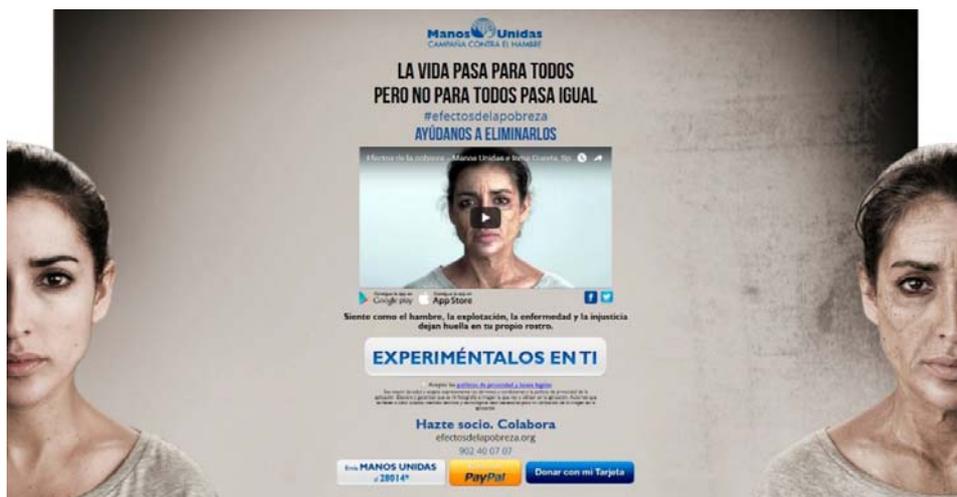
Manos Unidas es una asociación de la Iglesia Católica de España para la ayuda, promoción y desarrollo del Tercer Mundo y, a su vez, una Organización No Gubernamental para el Desarrollo (ONGD) de voluntarios, católica y seglar, según la propia definición de su página web institucional.<sup>29</sup> Con una recaudación superior a los 45 millones de euros en 2015, el 87.7% de esos ingresos en los datos consolidados procedieron de fuentes privadas, siendo de 40,9 % la aportación de donativos particulares, asociaciones y fundaciones, empresas y anónimos (Manos Unidas, 2016: 19). Se trata de una entidad que se sitúa entre primeras organizaciones españolas por presupuesto, del mismo modo que las otras dos ONG analizadas. La clave de su viabilidad es, igualmente, el mantenimiento de su red privada, además de la aportación de la Iglesia católica y de las propias donaciones a través de parroquias, que se sitúa en un 24% del total de la financiación.

Dos de los ejemplos de campañas de esta organización, destacan por su interactividad en los últimos años *#efectosdelapobreza* y *#FoodShare-Filer*<sup>30</sup>, ambas con una denominación tiene formato de *hashtag* para redes sociales, diseñadas especialmente para su uso en dispositivos móviles, situándose claramente en el ámbito publicitario. Sin embargo, son iniciativas surgidas en el año 2013 que no han sido potenciadas ni desarrolladas posteriormente por la organización, aunque siguen teniendo vigencia.

---

<sup>29</sup> Información disponible en <http://www.manosunidas.org/quienes-somos> (Fecha de consulta: 27/07/2016).

<sup>30</sup> Disponibles en <http://www.manosunidas.org/efectosdelapobreza/> y <http://www.manosunidas.org/foodsharefilter/> respectivamente (Fecha de consulta: 27/07/2016).



**Figura 2.** #Efectosdelapobreza, de Manos Unidas. Fuente: Captura de pantalla de <http://www.manosunidas.org/efectosdelapobreza/> [Fecha de descarga: 27/07/2016].

En el caso de #efectosdelapobreza, la propia forma de denominarla ya indica una vocación de interactividad y participación, destacando la importancia de las redes sociales. Además de un spot protagonizado por la actriz española Inma Cuesta<sup>31</sup> que, por su sencillez y rotundidad narrativa, resulta de por sí impresionante, esta campaña permite utilizar cualquier webcam o dispositivo móvil para que el internauta se ponga en el lugar de las personas que padecen la pobreza. La aplicación toma una fotografía y muestra el proceso de envejecimiento a través de un software diseñado especialmente para esta iniciativa de concienciación. No hay un ejemplo más evidente de estímulo de la inmersión y la empatía, ya que aprovecha la propia imagen de los públicos para mostrarles que el drama de la pobreza le puede tocar a cualquiera. Tanto la *microsite* del proyecto, como la aplicación descargable en Google Play y App Store permiten realizar una donación mediante SMS, PayPal o pago con tarjeta.

El ejemplo comentado fomenta la empatía a través de la propia imagen, lo que impresiona desde el punto de vista de la implicación directa de

---

<sup>31</sup> Spot de 30 segundos disponible en <https://youtu.be/-fbwWhlyN1Y> (Fecha de consulta: 27/07/2016).

las emociones, ya que la imagen es, precisamente, la esencia de nuestra identidad. Sin embargo, la otra iniciativa, denominada también con un *hashtag*: #FoodShareFilter, parte de la gamificación de una situación de ocio asociada a la comida, precisamente, para luchar contra el hambre en el mundo.

### **Compartir la comida de verdad**

#FoodShareFilter es un “filtro solidario” diseñado específicamente para Instagram, que permite compartir precisamente la comida, a través de una fotografía del plato que en ese momento, con el eslogan: “... si vas a compartir tu comida, compártela de verdad”. El beneficio económico del uso de esta aplicación para Manos Unidas se basa en el precio de 0,89 céntimos por su descarga en Google Play o App Store. Se trata, por tanto, de un acuerdo de colaboración con ambas plataformas de aplicaciones móviles, lo que también implica un sistema de trabajo y de colaboración institucional de gran interés para las ONG. La llamada a la interactividad es completa, aunque la propuesta de contenido algo monótona, generando un histórico de fotografías de comida en Instagram<sup>32</sup>. Lo que es indudable es que se trata de una iniciativa que puede permitir variaciones y desarrollos de gran interés en el futuro, por su capacidad para la difusión en red.

Además, destaca la enorme carga simbólica que, en sí misma, tiene una aplicación basada en fotografiar comida. Una línea de creación de contenido, en la sociedad 2.0, debe pasar por asumir el contraste y la desigualdad de una forma creativa y gamificada, comprendiendo que compartir fotos de momentos de ocio es algo propio de las sociedades acomodadas, aprovechando asimismo esa costumbre para fomentar la colaboración solidaria. Las ONG deben ser capaces de adaptarse a esas pautas de consumo, sobre todo las que tienen que ver con los dispositivos móviles, fomentando así una interactividad real.

Un tercer ejemplo, en otra línea de trabajo, representa un modelo interdisciplinar que une la dimensión educacional de la Educación Mediática en el contexto de relaciones públicas que supone la organización de un festival audiovisual (García García y Marfil-Carmona, 2015). Se

---

<sup>32</sup> <https://www.instagram.com/explore/tags/foodsharefilter/> (Fecha de consulta: 27/07/2016).

trata de Clipmetrajes Manos Unidas<sup>33</sup>, que se celebra de forma ininterrumpida desde 2009. En este caso, centrado fundamentalmente en una red de eventos en comunidades autónomas, Internet tiene un valor destacado de plataforma de difusión, aunque todavía se pueden aprovechar las tecnologías 2.0 y 3.0 para dar un paso más allá del visionado y la votación de los internautas.

### **4.3. Médicos Sin Fronteras**

Esta organización internacional de acción médico-humanitaria asiste a personas amenazadas por conflictos armados, violencia, epidemias o enfermedades olvidadas, desastres naturales o exclusión de la atención médica, según la información de su web institucional<sup>34</sup>. Según la memoria correspondiente a 2015, el 94% de los ingresos de Médicos Sin Fronteras (MSF) corresponde a fondos privados (2016: 12), superando en España la cifra de 412.000 socios, doblando además los ingresos provenientes de herencias y legados, en una progresión creciente a pesar de la crisis. La base de la financiación de esta ONG es, por tanto, privada, por lo que debe mantener y fidelizar a sus socios/as colaboradores/as.

En este caso, en Médicos Sin Fronteras no destaca tanto el género publicitario como el uso de la imagen fotográfica en algunas iniciativas de difusión que son dignas de análisis, sobre todo por ser resultado de la actuación conjunta con un colectivo muy concreto, como es el del fotoperiodismo. Aprovechando el poder de la imagen, se favorece una aproximación sensorial y transmedia a través de los recursos que ofrecen actualmente los medios tecnológicos, generando contenido en lo que puede ser un buen ejemplo del denominado periodismo de marca.

Médicos sin Fronteras asume su papel como organización que, al estar sobre el terreno, debe informar de lo que ocurre. En esta línea, su web institucional es una fuente de acceso a todo tipo de informaciones y reportajes de lo que está sucediendo en las zonas en las que actúan, bien

---

<sup>33</sup> Información disponible en <http://www.clipmetrajesmanosunidas.org/> (Fecha de consulta: 27/07/2016).

<sup>34</sup> <https://www.msf.es/conocenos> (Fecha de consulta: 30/07/2016).

sea a través de la sección de noticias “Está pasando”<sup>35</sup>; bien mediante el acceso a una selección de blogs<sup>36</sup> elaborados por colaboradores/as y por profesionales de los medios, como El País o The Huffington Post. Así, la apuesta de difusión es eminentemente informativa, estableciendo una red de personas que informan con conocimiento de causa, aportando un análisis detallado de los conflictos. Diversas delegaciones de MSF ofrecen una sección multimedia mucho más rica en contenido, aprovechando las aportaciones y la colaboración de profesionales del periodismo gráfico que trabajan en la zona<sup>37</sup>.

De esta forma, comprobamos cómo una institución solidaria establece redes con uno de sus *stakeholders* o públicos prioritarios, como son los propios medios de comunicación, a los que implica en la generación de contenido de calidad. La disposición permanente de imágenes y noticias, además de garantizar el testimonio y la fiabilidad, crean un efecto de ausencia de mediación, de forma que la ONG está interactuando directamente con sus públicos, en un ejercicio periodístico que, en el siguiente ejemplo, dará un paso más allá, garantizando la sensación de inmersión en el terreno.

### **El ambiente de los suburbios**

Una iniciativa concreta, basada en la inmersión y, en cierto modo, en la gamificación de la experiencia de públicos más generalistas, es la denominada *Urban Survivors*<sup>38</sup> (Figura 3), un viaje virtual por los barrios marginales del mundo, en los que se aporta una original combinación de imágenes fotográficas con ambientes sonoros, además de vídeos, estimulando especialmente el interés por lo que ocurre en las ciudades donde desarrolla su actividad la ONG.

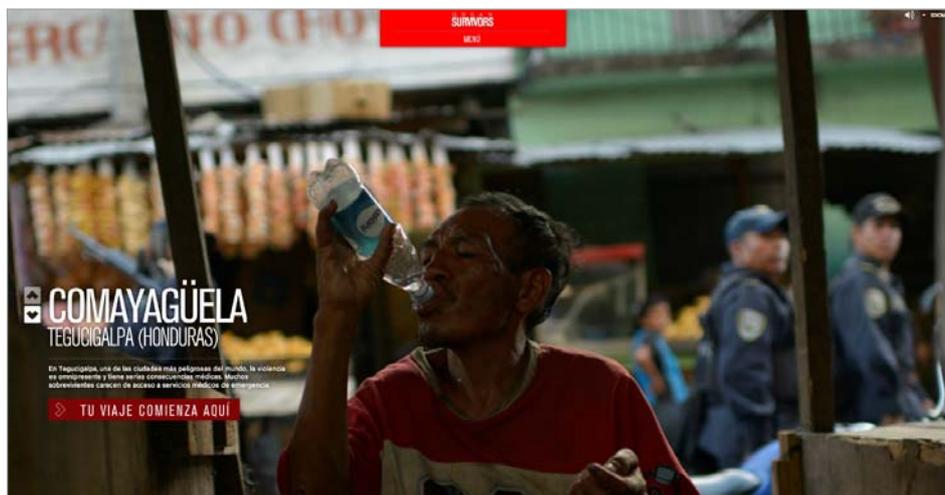
---

<sup>35</sup> Disponible en <https://www.msf.es/actualidad/esta-pasando/> (Fecha de consulta: 27/07/2016).

<sup>36</sup> Disponible en <https://www.msf.es/actualidad/blogs> (Fecha de consulta: 30/07/2016).

<sup>37</sup> Un ejemplo está disponible en <http://www.msf.org/en/photos> (Fecha de consulta: 30/07/2016).

<sup>38</sup> Disponible en <http://www.urbansurvivors.org/es/> (Fecha de consulta: 30/07/2016).



**Figura 3.** *Urban Survivors*, de Médicos Sin Fronteras. Fuente: Captura de pantalla <http://www.urbansurvivors.org/es/> Cita visual: obra fotográfica de Kadir Van Lohuizen.

[Fecha de descarga: 27/07/2016].

En este proyecto multimedia, realizado en colaboración con la agencia de fotografía NOOR photo agency and Darjeeling Productions, se ofrece un recorrido virtual por siete barrios marginales de ciudades como Tegucigalpa, Johannesburgo o Nairobi, entre otras. Se trata de concienciar y llamar la atención sobre los desafíos de la población urbana en zonas de marginación, generando contenido para una exposición itinerante por diversos países en los que existe delegación de Médicos Sin Fronteras.

La persona interesada, al acceder a la web del proyecto, puede realizar una inmersión virtual, llegando no solo a percibir los sonidos de una situación real y cotidiana en esos suburbios, sino a conocer muchos más datos, con un gesto simbólico de redifusión en redes, además de hacer un *check in* simbólico en el inicio del viaje, que se comparte en redes, dejando clara la vocación del proyecto se ser una base de contenido para la redifusión.

Se trata de dos ejemplos de contenidos informativos que se unen a las habituales campañas publicitarias de la organización, ganadora en 2011 del Gran Premio Platino, en el Festival Publicitario Iberoamericano “El Sol”, por su anuncio “Pastillas contra el dolor ajeno”, centrado precisa-

mente en una profunda reflexión que llamaba a la empatía con el sufrimiento ajeno. Sin embargo, en estos casos más recientes, se detecta cómo se hace realidad la tarea informativa, la importancia del testimonio, en ese permanente transmedia storytelling (Jenkins, 2003) que, en el caso de las ONG, tiene como materia prima su propia actividad solidaria.

Posiblemente, este tipo de iniciativas requieran dar un paso más, abrir su infraestructura en la web y sus redes a la aportación de numerosos colaboradores. Fomentar un diálogo real en torno a los problemas del mundo, que no son pocos en la segunda década del siglo XXI, permaneciendo atentas a las narrativas que sus públicos sean capaces de sugerir y construir, a las opiniones en torno a la prioridad y a las líneas de actuación en la propia gestión. Esa apertura, difícil siempre en una gestión responsable de la comunicación estratégica, puede marcar la diferencia entre las ONG que se hayan adaptado a nuestra sociedad 2.0 y 3.0 y las que persistan en mantener un modelo de gestión y comunicación unidireccional.

## **5. Consideraciones finales**

Las ONG se enfrentan a una nueva realidad económica y social, en la que deben reforzar la ayuda privada para hacer posibles y viables sus actividades. Para ello, es imprescindible llegar con más eficacia a sus públicos, aprovechando la potencialidad de las redes sociales y convirtiendo a la ciudadanía en colaboradora activa de sus propias campañas, tanto en la creación como en la difusión. Interactividad e inmersión, esta última como resultado de procesos de representación multisensorial, son elementos clave en ese propósito.

En un marco global de relaciones públicas 2.0 (Aced, 2013), la combinación de lo informativo y lo publicitario es cada vez más habitual, en formatos híbridos que aseguran la veracidad del y la capacidad persuasiva del mensaje. En realidad, hoy día es difícil encontrar géneros y formatos puros. Mientras lo informativo y el valor documental aportan la rotundidad del testimonio, el lenguaje publicitario explora nuevas vías de acceder a las emociones. En definitiva, se trata de mensajes que tienen que ser realistas y eficaces al mismo tiempo, tal y como sucede

en alguno de los casos analizados de organizaciones solidarias españolas.

Es imprescindible la empatía con los públicos, con su vida diaria real, a la hora de conseguir implicación e interactividad. Casos que incluyen la agenda personal de las personas simpatizantes, capaces de crear su propio reto solidario, como en la campaña de UNICEF, representan una integración de los intereses personales de los públicos con la línea estratégica de comunicación de la ONG.

Es necesario explorar las posibilidades de gamificación, adaptadas a dispositivos móviles y, sobre todo, a los intereses de las personas que simpatizan con la institución, en un contexto de ocio que debe adaptarse a formas creativas que finalicen en un donativo, pero que impliquen a la ciudadanía con una voz activa en la difusión de la ONG. El ejemplo del filtro de Instagram de Manos Unidas para compartir fotografías de comida marca una línea de trabajo de gran interés en este sentido. Ir a un restaurante o hacerse un *selfie* puede convertirse en una prueba de implicación solidaria.

La versatilidad de las herramientas tecnológicas para fomentar especialmente la empatía, como el caso de *Urban Survivors*, con un entorno que permite al internauta integrarse en ambiente visual y sonoro, es una prueba de la calidad del producto cuando es resultado de la implicación de profesionales del ámbito del fotoperiodismo o la comunicación. Se trata de personas que simpatizan con la marca y aportan el valor de su trabajo para colaborar. Estos públicos son prescriptores prioritarios, como se ha comprobado en los ejemplos de las redes de blogs creadas por Médicos sin Fronteras.

El factor relacional, es decir, la dimensión humana aplicada a esas posibilidades de colaboración en red, es un elemento clave para estimular la empatía y la participación. Más allá del contenido, hay numerosas posibilidades de creación horizontal y colaborativa para representar y compartir nuestras inquietudes, para luchar contra el sufrimiento humano desde el otro lado de las pantallas.

Estos casos, seleccionados entre organizaciones representativas del sector en España, constituyen ejemplos de una línea a seguir, aunando creatividad y capacidad narrativa. Sin embargo, son mejorables en gran

medida, a medida que se adapten al medio y al contexto. Se aprovechan las tecnologías 2.0 y 3.0 para dialogar con un nuevo tipo de público, con una ciudadanía prosumidora que no se conforma que ser receptora pasiva de mensajes. Las personas, además de una donación, pueden y quieren compartir su criterio y su talento creativo.

El siguiente paso, posiblemente, es acceder con más profundidad a la propia gestión, a las decisiones corporativas, aportando una mayor horizontalidad en la medida de lo posible gracias a esas mismas herramientas tecnológicas. Diversos sectores han puesto en marcha experiencias en esta línea (Marfil-Carmona, Hergueta-Covacho y Villalonga-Gómez, 2015), diseñando sistemas de trabajo que son especialmente apropiados para el sector de las ONG. Tendencias aún por implementar de forma generalizada, por mejorar desde el procedimiento de ensayo y error, pero fundamentales para la adaptación de las organizaciones solidarias al contexto comunicacional del siglo XXI. Con más fuerza y respaldo social que nunca, hay mucho camino por recorrer, conscientes de que está en juego la construcción de un mundo mejor.

## 6. Referencias bibliográficas

- Aced, C. (2013). *Relaciones públicas 2.0: Cómo gestionar la comunicación corporativa en el entorno digital*. Barcelona: UOC.
- Adorno, T. y Horkheimer, M. (1979 [1947]). *The Dialectic of Enlightenment*. Londres: Verso.
- Agudo, A. (2012). “La ayuda oficial al desarrollo cae a niveles de 1981”. *El País*. Disponible en [http://sociedad.elpais.com/sociedad/2012/10/01/actualidad/134911150\\_621969.html](http://sociedad.elpais.com/sociedad/2012/10/01/actualidad/134911150_621969.html) [Fecha de consulta: 29/07/2016]
- Aljure Saab, A. (2015). *El plan estratégico de comunicación: método y recomendaciones prácticas para su elaboración*. Barcelona: UOC.
- Amnistía Internacional (2016). *Informe 2015/16 Amnistía Internacional: La situación de los derechos humanos en el mundo*. Londres: Autor.
- Bardin, L. (1986). *Análisis de contenido*. Madrid: Akal.
- Becker, G. (1964). *Human Capital*. New York: Columbia University Press.
- Bordieu, P. (1986). “The forms of capital”. En: J. Richardson (ed.), *Hand-*

*book of Theory and Research for the Sociology of Education*. New York: Greenwood, pp. 241-258.

- Bustamante, E. (Ed.) (2011). *Las industrias creativas. Amenazas sobre la cultura digital*. Barcelona: Gedisa.
- Chaves Gil, I. (2012). "Comunicación y sociedad civil. El caso de las ONGD". En: I. Chaves Gil (coord.), *Comunicación para el cambio social: universidad, sociedad civil y medios*. Madrid: Catarata, pp. 67-84.
- Cloutier, J. (1975). *L'Ere d'EMEREC ou la communication audio-scripto-visuelle*. Montreal (Canadá): Les Presses de l'Université de Montreal.
- Coleman, J. S. (1988). "Social capital in the creation of human capital". *American journal of Sociology*, 94, pp. 95-120. Disponible en <http://www.jstor.org/stable/2780243>
- Costa, J. (1999). *La comunicación en acción. Informe sobre la nueva cultura de la gestión*. Barcelona: Paidós.
- De Andrés, S., Nos-Aldas, E. y García, A. (2016). "La imagen transformadora. El poder de cambio social de una fotografía: la muerte de Aylan". *Comunicar*, 47, pp. 29-37. doi: <http://dx.doi.org/10.3916/C47-2016-03>
- Durán Bravo, P. y Fernández Fuentes, M. B. (2010). "La comunicación en las organizaciones del tercer sector". *Revista Latina de Comunicación Social*, 65, pp. 595-603. doi: 10.4185/RLCS-65-2010-921-595-603.
- Erro Sala, J. (2003). *Descubrir y construir procesos de comunicación social. Aportes para diseñar políticas, estrategias y estructuras de comunicación en las ONGD* [en línea]. Bilbao: Instituto de Estudios sobre Desarrollo y Cooperación Internacional - HEGOA. Universidad del País Vasco. Disponible en: [http://publ.hegoa.efaber.net/assets/pdfs/185/Descubrir\\_y\\_construir\\_procesos\\_de\\_comun\\_social.pdf](http://publ.hegoa.efaber.net/assets/pdfs/185/Descubrir_y_construir_procesos_de_comun_social.pdf) [Fecha de consulta: 27/07/2016].
- Fulchignoni, E. (1964). *La moderna civiltà dell'immagine*. Roma: A. Armando.
- Fundación de Pricewaterhousecooper (PwC), Escuela Superior de Administración y Dirección de Empresas (ESADE) y Obra Social La Caixa. (2014). *La reacción del Tercer Sector social al entorno de crisis*. Disponible en [http://prensa.lacaixa.es/obrasocial/show\\_annex.html?id=36771](http://prensa.lacaixa.es/obrasocial/show_annex.html?id=36771) [Fecha de consulta: 27/07/2016].

- Fundación Lealtad (2015). *Situación actual de las ONG en España*. Disponible en [http://www.fundacionlealtad.org/intranet/uploads/publicaciones/Situacion%20actual%20ONG\\_web.pdf](http://www.fundacionlealtad.org/intranet/uploads/publicaciones/Situacion%20actual%20ONG_web.pdf) [Fecha de consulta: 27/07/2016].
- Gabelas-Barroso, J.A., Marta-Lazo, C. y Hergueta Covacho, E. (2013). “El Factor R-elacional como epicentro de las prácticas culturales digitales”. En: D. Aranda, A. Creus, y J. Sánchez-Navarro (eds.), *Educación, medios digitales y cultura de la participación*. Barcelona: UOC, pp. 351- 372.
- Gallego Gómez, C. y De Pablos Heredero, C. (2013). “La gamificación y el enriquecimiento de las prácticas de innovación en la empresa: Un análisis de experiencias”. *Intangible Capital IC*, 9(3), pp. 800-822. doi: <http://dx.doi.org/10.3926/ic.377>
- García García, F. y Marfil-Carmona, R. (2015). “Solidaridad y Educación Audiovisual. El caso de los clipmetrajes de la ONGD Manos Unidas como paradigma de las relaciones públicas comprometidas”. *Revista Lasallista de Investigación*, 12(2), pp. 123-131. Disponible en <http://repository.lasallista.edu.co:8080/ojs/index.php/rldi/article/view/840>
- González Álvarez, M.I. (2012). “La profesionalización de la comunicación para la solidaridad. Diagnóstico y propuestas para el sector en España”. *CIC Cuadernos de Información y Comunicación*, 17, pp. 239-253. doi: [http://dx.doi.org/10.5209/rev\\_CIYC.2012.v17.39266](http://dx.doi.org/10.5209/rev_CIYC.2012.v17.39266)
- Gumucio Dragón, A. (2012). “Comunicación y cambio social: raíces ideológicas y horizontes teóricos”. En: M. Martínez Hermida y F. Sierra Cabañero (coords.), *Comunicación y Desarrollo: Prácticas comunicativas y empoderamiento local*. Barcelona: Gedisa, pp. 25-55.
- Hergueta-Covacho, E., Marta-Lazo, C. y Gabelas-Barroso, J.A. (2016). “Educación Mediática e Intermethodología Relacional aplicada a los MOOC”. *Revista Mediterránea de Comunicación*, 7(2), pp. 27-58. doi: <https://www.doi.org/10.14198/MEDCOM2016.7.2.4>
- Jenkins, H. (2003, 15 de enero). Transmediastorytelling. *MIT Technology Review* [en línea]. Disponible en <http://www.technologyreview.com/Biotech/13052> [Fecha de consulta: 29/07/2016]
- Johnson, S. (2009). *¿Quién se ha llevado mi queso? Una manera sorprendente de afrontar el cambio en el trabajo y en la vida privada*. 41ª ed. Barcelona: Urano.

- Krippendorff, K. (1990 [1980]). *Metodología de análisis de contenido: Teoría y práctica*. Barcelona: Paidós.
- Manos Unidas. (2016). *Memoria 2015*. Disponible en [http://www.manosunidas.org/sites/default/files/memoria\\_2015.pdf](http://www.manosunidas.org/sites/default/files/memoria_2015.pdf) [Fecha de consulta: 29/07/2016]
- Marfil-Carmona, R., Hergueta Covacho, E. y Villalonga Gómez, C. (2015). “El Factor Relacional como elemento estratégico en la comunicación publicitaria”. *Anàlisi. Quaderns de Comunicació i Cultura*, 52, junio, pp. 33-46. doi: <http://dx.doi.org/10.7238/a.voi52.2392>
- Martínez-Rodrigo, E. y Segura-García, R. (2011). “Jóvenes digitales. La dinámica de las emociones en el uso de las tecnologías”. En: E. Martínez-Rodrigo y C. Marta-Lazo, *Jóvenes interactivos: nuevos modos de comunicarse*. La Coruña: Netbiblo, pp.19-35.
- Nos-Aldás, E. y Santolino, M., 2015. “La Investigación en Comunicación y Cooperación en los nuevos escenarios de movilización social: ONGD, objetivos de justicia social y eficacia cultural”. *Revista de la Asociación Española de Investigación de la Comunicación*, 2(4), pp. 1-7. Disponible en <http://www.novosmedios.org/revista/index.php/AEICp/article/view/110/92>
- Sampedro, V. (2002). “ONGD, medios de comunicación y visibilidad pública. La ciudadanía ante la mediatización de los mensajes sociales”. En: M. Revilla (ed.), *Las ONG y la política*. Madrid: Istmo, pp. 251-281.
- Sanagustín, E. (2013). *Marketing de contenidos*. Barcelona: Anaya.
- Scolari, C. (2008). *Hipermediaciones: Elementos para una Teoría de la Comunicación Digital Interactiva*. Barcelona: Gedisa.
- Soria Ibáñez, M.M. (2010). “Estructura actual de los departamentos de comunicación de las ONG españolas: de la persuasión a la gestión de las relaciones públicas”. *Mediaciones*, 10, pp. 239-253. Disponible en <http://biblioteca.uniminuto.edu/ojs/index.php/med/article/view/268>
- Stake, R.E (2007). *Investigación con estudio de casos*. 4ª ed. Madrid: Ediciones Morata.
- Toffler, A. (1980). *La tercera ola*. Barcelona: Plaza & Janés.
- Villafañe, J. (2004). *La buena reputación. Claves del valor intangible de las empresas*. Madrid: Pirámide.

*Este libro se terminó de elaborar  
en diciembre de 2016  
en la ciudad de Sevilla,  
bajo los cuidados de  
Francisco Anaya Benítez,  
Director de Egregius Ediciones.*