

Los *community managers* de las ONGD. Estudio de percepciones y usos de las redes sociales

*The community managers of NGOs.
The perceptions and use of social networks research*

Isidoro Arroyo-Almaraz

Profesor Titular

Departamento de Ciencias de la Comunicación y Sociología

Facultad de Ciencias de la Comunicación

(Universidad Rey Juan Carlos)

Samuel Calle Mendoza

Profesor del Máster de Comunicación y Problemas socioculturales

(Universidad Rey Juan Carlos) y

Educador especializado

(Save the Children, España)

Fecha de recepción: 29 de abril de 2018

Fecha de revisión: 26 de junio de 2018

Fecha de publicación: 1 de julio de 2018

Para citar este artículo: Arroyo-Almaraz, I. y Calle Mendoza, S. (2018). Los *community managers* de las ONGD. Estudio de percepciones y usos de las redes sociales, *Icono* 14, 16 (2), 121-142. doi: 10.7195/ri14.v16i2.1189

Resumen

Las ONGD han recuperado la confianza de la sociedad gracias a las campañas de comunicación en redes sociales. Se investigan las percepciones y los usos que hacen de las redes sociales los Community managers de las ONGD. Sus objetivos son: conocer la inversión, la planificación y la eficacia en la utilización de las redes sociales y medir las percepciones de estos profesionales y el empleo que hacen de las redes sociales en las campañas de comunicación. Se usa una metodología basada en la obtención de datos cuantitativos a través de encuestación, utilizando como instrumentos la entrevista en profundidad y el cuestionario a los Community managers de las diez ONGD grandes y muy grandes calificadas por la AECID con mayor porcentaje de ingresos privados. Los resultados muestran que las ONGD consideran importante la figura del Community manager, incluyen las redes sociales en los planes estratégicos de comunicación. Facebook y Twitter son las redes más utilizadas, aunque cada una es utilizada para un público diferente. Los objetivos de comunicación para el que son necesarias las redes sociales, además de para la interacción con los usuarios, es el de la mejora de la imagen de la organización. La mejora de confianza no viene acompañada de una mayor inversión en redes sociales. Las conclusiones revelan que los profesionales están convencidos de la eficacia de las redes sociales, pero se abre una discusión sobre la carencia en los métodos de medición propios y la demanda de más inversión.

Palabras clave

ONGD - Redes sociales - Community manager - Comunicación - Percepciones - Eficacia

Abstract

NGDOs have had to restore the confidence of society and it has been possible to use communication campaigns on social media. The perceptions and uses of social networks by Community managers of NGDOs are researched. Its goals are: to know the investment, the planning and the efficacy in the use of social networks and to measure the perceptions of these professionals and the use they make of social networks in communication campaigns. A strategy for social research based on getting quantitative data through a survey is used, using as instruments the in-depth interview and the questionnaire to the Community managers of the ten large and very large NGDOs rated by the AECID with the highest percentage of private income. The results show the importance that NGDOs attach

the figure of the Community manager, including social networks in the strategic communication plans. Facebook and Twitter are the social networks used in campaigns, although each used with a different audience. The goals that are being met revolve around the interactions of the users with the social networks' profiles of the NGDOs, is that of improving the image of the organization. This confidence together is not accompanied by a greater investment in them. The conclusion shows professionals convinced of the efficacy of social networks, but a discussion is opened about the lack of own measurement methods and the demand for more investment.

Key Words

DNGO - Social network - Community manager - Communication - Perceptions - Efficacy

1. Introducción

El cambio de estrategia de comunicación en las ONGD se ha reflejado principalmente desde el comienzo de la crisis financiera en los departamentos de comunicación. Con la desaparición de casi la totalidad de ayudas públicas, todas estas entidades tuvieron que reorientar sus objetivos de comunicación hacia la consecución de mayor financiación privada. Sin embargo, a la vez que las empresas y los particulares también estaban inmersos en esa crisis, se sumaba una desconfianza generalizada de los públicos hacia estas organizaciones, debido a su falta de transparencia (Baamonde, Pena & Martínez, 2015). Las ONGD, ante la ausencia de una cultura de la solidaridad y la falta de argumentos para que los ciudadanos incrementasen sus donaciones (Burgui, 2010, p. 179), buscaron la solución incorporando a los planes de comunicación, las redes sociales de la *Web 2.0*. Una evolución tecnológica natural ya implementada en muchas empresas y que las ONGD no comenzaron a agregar hasta el año 2009, incluyendo las primeras aplicaciones *web 2.0* dentro de sus campañas de comunicación (Soria, 2010).

La profesionalización *web 2.0* ha sido lenta debido a la poca formación de los trabajadores de los departamentos de comunicación de estas entidades y a la falta de confianza que depositaban los Dircom en estas herramientas (García Orosa, 2013). El ejemplo más evidente se produce con la herramienta más representativa de la *Web 2.0.*, las redes sociales. En un principio se consideró que el beneficio principal de las redes sociales era la gratuidad (Arroyo-Almaraz, Baladrón y Martín,

2013) debido a que el empleo de estas herramientas estaban muy extendidas en la sociedad y además parecía que se precisaba una formación escasa para manejarlas.

En la actualidad las ONGD son conscientes, por una parte de la necesidad de planificar el uso de estas redes dentro de la estrategia de comunicación y, por otra, de la necesidad de invertir en recursos humanos que, en ocasiones, pasa por contratar agentes externos.

1.1. Las redes sociales en las ONGD

La difícil situación financiera que tienen las ONGD, por una parte, reclama una mayor inversión privada (Marfil-Carmona, 2016), y, por otra, obliga a estas organizaciones a una utilización eficaz de los recursos que disponen. En este sentido, las redes sociales se convierten en una herramienta útil para movilizar a la sociedad. La transversalidad de sus mensajes provoca que, de una manera u otra, los públicos se vayan acercando cada vez más a estas organizaciones. Junto a la acción de comunicar va ligada la actuación de las relaciones públicas, herramienta imprescindible en el Tercer sector (Balas, 2011). Al contrario que en el *face to face*, las redes sociales no sirven para atraer al público inmediatamente, sino para conseguir *leads*, con los datos de los usuarios e ir proponiendo paulatinamente su participación hasta culminarla con su vinculación a la ONGD.

La creación de una comunicación horizontal con los públicos, para generar la tan ansiada cultura de la solidaridad, ha visto en las redes sociales la herramienta idónea. Sin embargo esta conversación que hace que las ONGD estén más cerca de la sociedad, no ocurre de manera natural. Existe una planificación previa y clara (Baamonde et al., 2015). Sin la existencia de una estrategia, la utilización incorrecta de la información que tiene una ONGD o el empleo de mensajes que vulneren algún tipo de derecho pueden aparecer y generar una crisis institucional. Dependiendo del tipo de mensaje, los seguidores de una ONGD van a reaccionar de distinta forma. Por ese motivo, tiene que existir una planificación en la elaboración de los mensajes y en cómo se lanzan. Por ejemplo, para captar fondos se deberá llegar a los públicos utilizando una comunicación para el desarrollo que sea transversal ya que genera una mayor aceptación (Arroyo-Almaraz, Calle-Mendoza y Van Wyk, 2018; Clérigues, 2014).

La incorporación de las redes sociales dentro de los planes estratégicos de comunicación y la profesionalización de sus comunicadores ha sido imprescindible para sacar el mayor rendimiento a estas herramientas, garantizado a las ONGD más seguridad sobre la eficacia de su comunicación.

Las redes sociales son la única herramienta de la *Web 2.0* que asegura la participación multitudinaria que buscan las ONGD para generar la comunicación horizontal con socios, donantes y público potencial (Soria, 2011). En estas redes se evidencia, más que en cualquier otro medio, el carácter participativo de los públicos, dándoles capacidad de interacción con las ONGD y otorgándoles libertad de expresión para opinar sobre las acciones o mensajes de estas organizaciones. Toda la sociedad está presente en las redes sociales y las ONGD han visto que tienen que ser visibles en este entorno. Pero para que exista esa comunicación, se tiene que dar una participación activa de las organizaciones, teniendo una estrategia de marketing y comunicación y contando con un *Community manager*. El simple hecho de implementar de manera correcta las redes sociales no será suficiente si no hay un trabajo riguroso detrás (Uribe, Rialp, & Llonch, 2013).

Debido a la necesidad de planificar el uso de las redes sociales y contar con un *Community manager*, son las ONGD de mayor volumen de ingresos las que van a tener más posibilidades para crear estrategias de impacto (Almansa & Fernández, 2011). La brecha ya existente entre organizaciones grandes y pequeñas puede agrandarse aún más, debido a que los usuarios se fidelizarán a las entidades con las que interactúen frecuentemente, que serán aquellas que desarrollen mejores planes estratégicos de comunicación.

1.2. La comunicación de las ONGD a través de las redes sociales y la importancia del *Community manager*

Las redes sociales posibilitan que las ONGD tengan la comunicación que desean con sus públicos (Cárcar, 2015), al contrario de lo que ocurría con los medios tradicionales, pudiendo difundir el mensaje como ha sido diseñado en el Departamento de comunicación. De esa manera, la interacción con la sociedad genera a su vez una continua evaluación de los mensajes que emiten (Baraybar, 2009), siendo necesario dotar al mensaje de una calidad creativa y formal que destaque entre todos los contenidos de otras instituciones y de los propios usuarios (Rodríguez-García, Baños y Arroyo-Almaraz, I, 2011).

Facebook y *Twitter* (Soria, 2010) han sido las redes sociales imprescindibles para las ONGD, considerándolas, además, herramientas para fines distintos. *Twitter* es fundamental por la inmediatez y por poder mantener informada a la sociedad al instante. *Facebook* aporta una mayor variedad de tipos de comunicación que son usados habitualmente por las ONGD. Es el entorno más colaborativo para relatar historias reales, con la interacción y participación del público objetivo. Sin embargo, las redes sociales de intercambio de imágenes todavía no son consideradas imprescindibles por las ONGD y en lugar de usarlas con el mismo objetivo, con el que usan *Twitter* y *Facebook*, lo suelen hacer para generar cercanía (Baamonde et al., 2015).

La gestión de las redes sociales pasa por el *Community manager*, un profesional que va siendo imprescindible en toda entidad, pero que hace cinco años carecía de una definición clara (Cobos, 2011). Van a ser los encargados de escuchar a la audiencia, conversar y distribuir los contenidos que quiere la ONGD (Castelló, 2010). Y a esta labor se suma el beneficio de la colaboración entre organización y comunidad. Este profesional ha hecho ver a directivos de dichas organizaciones los beneficios que aportan un correcto uso de las redes sociales dentro de un plan estratégico de comunicación. Por lo que es de esperar a corto plazo que puedan confiar e invertir más recursos en ellas.

1.3. La inversión y medición de las campañas de redes sociales

Las campañas basadas en redes sociales podrían parecer que tienen un menor coste, pero, sin embargo, precisan del trabajo de programadores, diseñadores y de los *Community managers* (Castelló, 2012). Las tecnologías *web 2.0* son una garantía de eficacia y eficiencia (Newman & Thomas, 2008), pero la medición de resultados en redes sociales no resulta tan sencilla. La eficiencia de estas redes tiene que huir de los indicadores de audiencia y aproximarse más al *engagement* (Lamas, 2010). En lo referente a la forma de medir el retorno de la inversión en la *Web 2.0*, se tiene que dar un paso más, y no reducirlo a los métodos tradicionales en los que sólo se prestaba atención a los aspectos monetarios (Joyanes, 2009, p. 144).

El ROI, como indicador del éxito de las estrategias de comunicación de las organizaciones en las redes sociales, no va a determinar toda la eficacia de una campaña, sino que va a ser una métrica más, incluso cada vez con menos peso e importancia que el

engagement; la construcción de imagen de marca; la reputación (Harris & Rae, 2009) y la forma de comunicarse con sus usuarios (Jansen, Zhang, Sobel, & Chowdury, 2009).

Aunque no existe un consenso claro dentro de la *Web 2.0* sobre los parámetros que hay que medir para saber si una campaña es eficaz, se suelen utilizar las siete métricas generales de Barger y Labrecque (2013) para el análisis de los diferentes aspectos que se miden en los medios sociales. Los aspectos que se suelen medir son:

Volumen	Mide el número de menciones de la marca en un período específico de tiempo. Hace referencia al análisis del sentimiento.
Voz	Mide la el número de menciones que tiene una marca comparada con todas las menciones de las marcas de su categoría. Hace referencia al posicionamiento en el sector.
Engagement o interacción	Mide todo tipo de reacciones de los usuarios ante determinadas acciones. Hace referencia al interés.
Defensores	Mide las reacciones activas o participativas de los usuarios ante determinadas acciones. Hace referencia a la fidelización.
ROI	Mide el retorno de la inversión mediante la diferencia entre los beneficios y los costes de la campaña. Hace referencia a la eficacia económica.
Leads generados	Mide los clientes potenciales que se han podido generar dentro de la campaña. Hace referencia a oportunidades futuras.
Tiempo de respuesta	Mide el tiempo en que los usuarios reaccionan ante determinadas acciones.

Tabla 1: Métricas comunes en medios sociales.

Fuente: (Barger & Labrecque, 2013, p. 71-76). Elaboración propia.

La forma de medir el ROI tradicional es, por tanto, insuficiente en el entorno de las redes sociales. La medición de redes sociales necesita registrar evidencias sobre el impacto en el usuario final (Caldevilla, 2010).

2. Material y métodos

Objetivos:

El objetivo general de esta investigación es conocer las percepciones que los *Community manager* manifiestan sobre la eficacia del empleo de las redes sociales en campañas de comunicación y medir el empleo que de ellas hacen en dichas campañas.

ARTÍCULOS DE INVESTIGACIÓN

Como objetivos particulares se desea conocer la inversión, la planificación y la eficacia en la utilización de las redes sociales, para lo que nos proponemos responder a las siguientes preguntas:

¿Los planes generales de comunicación y marketing de las ONGD incluyen líneas estratégicas de utilización de las redes sociales?

¿Se utilizan todas las redes sociales de la misma manera?

¿Se utilizan todas las redes sociales para todos los públicos?

¿Qué redes sociales se consideran más eficaces y porqué?

¿Para qué funcionan mejor las redes sociales, para generar un posicionamiento de la organización o para mejorar la reputación?

¿Aumenta la inversión económica en redes sociales a medida que se comprueba que aumenta su eficacia?

Metodología

Se ha realizado un análisis estadístico descriptivo de las valoraciones y percepciones de *community managers*, mediante la cuantificación de frecuencias en un modelo de opciones múltiples. Para la obtención de los datos se utiliza la encuesta, generando un cuestionario a partir de la información extraída de una entrevista en profundidad no estandarizada preparatoria previa. El cuestionario es enviado por internet (a través de *Facebook*) a los *community managers* de las diez ONGD grandes y muy grandes calificadas por la AECID con mayor porcentaje de ingresos privados.

Criterios de selección de la muestra y procedimiento

Primero, se selecciona a las entidades de dónde se encuestará al profesional encargado de gestionar las redes sociales.

Se parte de un universo de estudio que recoge a todas las ONGD con sede española y que utilizan de manera profesional las redes sociales. Se selecciona una muestra no probabilística basándose en diferentes criterios:

- Deben ser ONGD grandes o muy grandes según el presupuesto (Lealtad, 2005), debido a la necesidad de profesionalización de los departamentos de comunicación.
- Deben ser ONGD con más del 50% de ingresos privados, debido a que las ONGD que buscan principalmente socios y donantes son las que más inversión están haciendo en la *Web 2.0*.
- Deben ser ONGD registrada y calificadas por la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID), de forma que la AECID demuestre que son organizaciones privadas, constituidas en España, sin ánimo de lucro, con estatutos que indiquen que se dedican a la cooperación internacional para el desarrollo y que tengan una estructura suficiente para trabajar en ese campo (AECID, 2016).

Aplicando estos criterios, la muestra queda reducida a diez ONGD que, ordenadas alfabéticamente, son las siguientes:

1. Fundación Anesvad
2. Fundación Ayuda en Acción
3. Fundación Cáritas para la cooperación internacional
4. Cruz Roja española
5. Intermón Oxfam
6. Manos Unidas
7. Médicos sin Fronteras
8. Fundación Plan España Internacional
9. Save the Children
10. Fundación Unicef

Segundo, una vez establecidas las ONGD a estudiar, se elabora un cuestionario para los encargados de gestionar las redes sociales de estas organizaciones. Para elaborar este cuestionario, se tiene un primer contacto directo con un departamento de comunicación, mediante una entrevista en profundidad no estandarizada preparato-

ria (Gorden, 1975, p. 6) a una *Community manager* y con la información extraída se elabora el cuestionario. La entrevista personal es realizada a Clara Ávila, *Community manager* de *Save the Children*, que posteriormente también cumplimentará el cuestionario. La entrevista se produce el 12 de diciembre de 2016. La población a la que está destinado el cuestionario son los diez *Community manager* de las ONGD que se han seleccionado para la muestra. El envío del cuestionario se realiza a través de los medios que gestionan estos profesionales. Se envía la encuesta por *Facebook* y solo una de las ONGD no la realiza. La mayoría de ONGD que aceptan rellenarla, lo hacen de forma anónima. La encuesta es lanzada el 20 de enero de 2017 y la última en cumplimentarla lo hace el 16 de febrero. Se utiliza un análisis estadístico descriptivo.

3. Resultados

3.1. La figura del gestor de redes sociales en las ONGD

La profesionalización de los departamentos de comunicación en redes sociales, se refleja en la existencia de una figura dedica a su gestión.



Grafico 1: Puesto del encargado de gestionar las redes en las ONGD.

Elaboración propia.

Como se puede ver en el gráfico 1 la mayoría de las ONGD (78%) cuentan con un *Community manager* independiente, aunque dos ONGD incluyen al gestor de redes sociales dentro de la organización pero rechazan el uso de esa definición, una lo incluye en el departamento de marketing (11%) y otra en el de comunicación (11%). Tan solo el gestor de redes sociales perteneciente al departamento de marketing no se dedica en exclusiva a esta labor, por lo que parece que todavía el concepto de *Community manager* no se entiende por igual en todas las organizaciones. Sí se refleja que todas las ONGD analizadas les dan importancia a las figuras que gestionan las redes sociales. Esto también se refuerza al observar que existe una planificación en esta gestión. Los planes de comunicación y marketing, ya incluyen líneas estratégicas de redes sociales en todas las ONGD, la diferencia radica en el planteamiento.

Plan específico de comunicación en RRSS

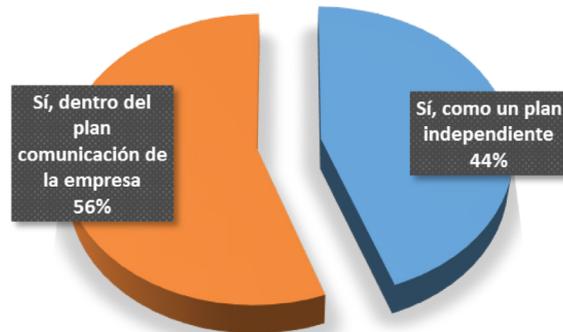


Grafico 2: Existencia de un plan específico de comunicación en redes sociales.

Elaboración propia.

Existe un equilibrio entre organizaciones a la hora de incluir la gestión de redes sociales dentro del plan de comunicación y marketing de la empresa. Como se puede ver en el gráfico 2, algo más de la mitad de las organizaciones (56%) consideran que, para implementar una campaña en redes sociales, tiene que estar recogida en el Plan general de comunicación de la ONGD, mientras que otro grupo de organizaciones dan tanta importancia que ven conveniente crear un Plan específico de comunicación.

3.2. Las redes sociales utilizadas por las ONGD

Se sabe que no todas las redes sociales se utilizan de la misma manera y que existen tres que están muy por encima del resto en lo que se refiere a número de usuarios: *Facebook*, *Twitter* e *Instagram*. Sin embargo este número de seguidores no es un reflejo del uso profesional que se le puede dar a cada red. Por este motivo es necesario ver las redes sociales que tienen implantadas cada ONGD y la importancia que le dan a cada una para la consecución de sus objetivos.

Para que se considere que una ONGD utiliza una red social basta con que tenga un perfil creado; pero para considerar que se ha usado dentro de una campaña, tiene que tener una planificación estratégica detrás.

	<i>Facebook</i>	<i>Twitter</i>	<i>Instagram</i>	<i>Google+</i>	<i>LinkedIn</i>
Perfil creado	100%	100%	100%	56%	56%
Perfil creado y mantenimiento diario	100%	100%	100%	11%	0%
Perfil utilizado para campañas	100%	100%	67%	0%	0%

Tabla 2: Redes sociales utilizadas por las ONGD.

Elaboración propia.

Las redes sociales, *Facebook*, *Twitter* e *Instagram*, las de mayor número de seguidores (Tabla 2), son las utilizadas por la totalidad de ONGD de la muestra. *Google+* y *LinkedIn* son utilizadas por más de la mitad de las organizaciones, pero parece deberse a que son necesarias para una mayor presencia en buscadores. Las ONGD utilizan estas redes sociales para generar notoriedad, pero no tienen una planificación para la consecución de objetivos. *Instagram* ya es la segunda red social por número de usuarios y, por ese motivo, todas las redes sociales tienen una cuenta e interactúan con sus seguidores, pero en lo referente a objetivos profesionales, los *Community managers* no le dan tanta importancia. Éstos, sin duda, ven a *Facebook* y *Twitter* como las principales herramientas para lograr los objetivos que se establecen en la estrategia de redes sociales. El que exista un Plan de comunicación y marketing detrás de cada red social depende de la importancia que se le da. Esto se refleja en la utilización de estas redes en tres de las campañas mediáticas más recientes cuando se pasó el cuestionario: la campaña del do-

ble terremoto de Nepal en 2015, que fue lanzada por un 89% de las ONGD de la muestra y las del terremoto de Ecuador y del huracán Matthew de Haití, ambas de 2016, que fueron desarrolladas por el 100% y el 89% de ONGD, respectivamente.

En la utilización de redes sociales por parte de las ONGD en campañas concretas es donde realmente se aprecia la importancia que se le da a cada red social. *Facebook* demuestra que es la gran herramienta profesional para las ONGD. Como se puede ver en la Tabla 3, todas las entidades utilizan esta red para la consecución de objetivos y no sólo se queda ahí. Los *Community managers* consideran que cumplieron todos los objetivos propuestos. *Twitter* es la otra gran red social que utilizaron las ONGD.

	Nepal 2015	Ecuador 2016	Haití 2016
<i>Facebook</i>	100%	100%	100%
<i>Twitter</i>	78%	67%	89%
<i>Instagram</i>	44%	67%	56%
<i>Google+</i>	11%	22%	11%
<i>LinkedIn</i>	11%	11%	0%

Tabla 3: Redes sociales utilizadas en las últimas campañas.

Elaboración propia.

La utilizaron en todas las campañas, superando en la más reciente, la de Haití, que se produjo en octubre de 2016, el 80%. Como se ha visto anteriormente, *Instagram* no es utilizada por todas las ONGD a pesar del potencial que tiene en cuanto a número de seguidores. A pesar de que en el terremoto de Ecuador es utilizada por un 67% de estas organizaciones, en la más reciente de Haití vuelve a caer su uso hasta un 56%. Puede extrañar que para ser una red que es usada por todas las ONGD de la muestra, no tenga más presencia en las campañas, pero viendo la percepción que tienen los *Community managers* sobre su eficacia en ellas se ve comprensible.

LinkedIn y *Google+* son usadas por muy pocas ONGD y demuestran que no son consideradas herramientas importantes para lograr los objetivos establecidos en las campañas de redes.

3.3. Eficacia percibida de las redes sociales ante diferentes públicos

Partiendo de que *Facebook* y *Twitter* son las herramientas principales usadas por las ONGD en las campañas (ver Tabla 4), es interesante observar si los *Community managers* ven el uso de estas redes iguales para cada tipo de público. Cada red social tiene unas peculiaridades de perfil y estructura que puede hacer que no sea útil para todo tipo de públicos.

	Ningún contacto	Seguidor en red social	Donante ocasional	Antiguo socio	Socio
<i>Facebook</i>	67%	89%	100%	100%	100%
<i>Twitter</i>	89%	44%	22%	22%	22%
<i>Instagram</i>	22%	22%	11%	0%	0%
<i>Google+</i>	0%	0%	0%	0%	0%
<i>LinkedIn</i>	11%	11%	0%	0%	0%

Tabla 4: Percepción de eficacia de las redes sociales para cada tipo de público.

Elaboración propia.

En la tabla 4 se observa cómo los *Community managers* tienen preferencias en el uso de redes sociales dependiendo a los públicos a los que quieran llegar. Si bien es cierto que *Facebook* es percibida como eficaz para prácticamente todos los públicos, aunque no es considerada la mejor para la búsqueda de potenciales donantes o socios que no hayan tenido ningún tipo de vinculación con la organización. El 67% de ONGD que sí consideran importante *Facebook* para ese público han invertido en publicaciones de pago o confían en que los compartidos de sus públicos activos lleguen a estos usuarios. *Twitter* es la herramienta más eficaz para este tipo de usuarios. Debido a que es una red de movilización social, la difusión y viralidad que se consigue en esta red social es muy importante para llamar la atención de este público. Para el resto de públicos se establece la norma de utilización de redes sociales por parte de las ONGD. Se observa un uso de *Facebook* entre todos los públicos que han sido o son donantes y socios, y siguen a la ONGD en esta red social. *Twitter* parece que se establece como la herramienta para la captación de seguidores que no han tenido ningún contacto con la organización, debido a que una vez que ya tienen ese mínimo contacto con la organización, ya no se considera una herramienta tan útil. Por último, *Instagram* vuelve a sorprender al ni siquiera considerarse importante para los socios.

3.4. Medición de las campañas de comunicación y marketing de redes sociales

Es importante establecer las bases del porqué estos *Community managers* establecen qué redes sociales son más eficaces. Para eso, se obtiene en el cuestionario información sobre los medidores de eficacia de la *Web 2.0* que utilizan. Estas mediciones no siempre son calculadas en el mismo departamento. Debido a que tienen un coste, las organizaciones deben plantearse adquirir herramientas de medición y formar a profesionales para el uso de éstas o contratar a una empresa externa.

La mayoría de las ONGD (78%) prefieren que la medición se produzca de manera interna, ahorrándose a largo plazo una serie de costes. La medición de eficacia de estas redes, se basa en una serie de indicadores, los denominados *KPIs*. Estos indicadores siguen siendo polémicos en lo referente a saber si una campaña es eficaz en redes sociales.

La mayoría de *Community managers* (67%) de las ONGD de la muestra piensan que sí son suficientes, pero hay que fijarse que un porcentaje considerable (33%) precisa de otras mediciones para completar estos análisis de eficacia. Es importante precisar que la forma de medición de estos indicadores no guarda una relación directa con el cumplimiento de objetivos de comunicación, sino que establecen unos ratios de eficacia de penetración en cada mensaje emitido.

Los objetivos que se tienen que plantear las ONGD en las redes sociales son muy concretos y específicos. En el cuestionario realizado, se señalan cuatro objetivos (ver Tabla 5) que se cumplen en las campañas de Nepal, Ecuador y Haití: el aumento de visibilidad en las redes sociales, propiciando un aumento de seguidores; el aumento de interacción de los seguidores de las redes sociales con la ONGD; el aumento de tráfico al sitio *Web*, entendiéndose al generado desde la red social hasta la página de la organización; y el aumento del número de *leads*, consiguiendo datos de potenciales socios o donantes de la organización.

ARTÍCULOS DE INVESTIGACIÓN

Objetivos	Nepal 2015	Ecuador 2016	Haití 2016
Aumento de la visibilidad en las RRSS	78%	56%	44%
Aumento de la interacción de los usuarios con las ONGD en RRSS	44%	33%	50%
Aumento de tráfico en el sitio <i>web</i>	44%	56%	50%
Aumento del número de <i>leads</i>	67%	33%	25%

Tabla 5: *Objetivos cumplidos por las redes sociales en las campañas.*

Elaboración propia.

En estas campañas no se da ningún objetivo que sobresalga del resto. Dependiendo de la campaña algunos se cumplen más que otros, pero los cuatro objetivos mencionados giran en torno al 50% de consecución de media, salvando el aumento de visibilidad y de número de *leads* en la campaña de Nepal que están por encima del 70 y 60% respectivamente. Estos objetivos siguen la estructura SMART demandada en todo plan de comunicación, siendo específicos, medibles, realizables, realistas y medidos en un tiempo limitado. La traducción de estos objetivos específicos en metas reales del Plan de comunicación de las ONGD se basa en percepciones debido a que existen multitud de variables que evitan que se puedan relacionar unos objetivos con otros.

Mantener/mejorar la reputación	56%
Aumentar la visibilidad	22%
Aumentar el tráfico	11%
Aumentar nº de donantes	11%
Aumentar nº de socios	0%

Tabla 6: *Percepción de los objetivos reales que cumplen las redes sociales.*

Elaboración propia.

Como se puede observar en la Tabla 6, según los *Community managers* de estas ONGD, las redes sociales funcionan principalmente para generar un posicionamiento de la organización manteniendo o mejorando la reputación. El aumento de socios y donantes puede ser resultado de este posicionamiento en el sector, pero los gestores de redes sociales no saben en qué plazo se puede generar una relación causal entre mejorar la reputación y aumentar el número de donantes y socios.

3.5. Recursos dedicados a las redes sociales por parte de las ONGD

Sabiendo la importancia que las ONGD le dan a dos redes sociales principales, *Facebook* y *Twitter*, resulta interesante conocer si esa importancia se traduce en inversión económica. Partiendo de que ya representa un gran esfuerzo de las ONGD tener a un profesional en exclusiva en la gestión de estas redes, es necesario saber qué parte de los ingresos se considera importante dedicar a las redes sociales.

Porcentaje de ingresos dedicados por las ONGD a su departamento de comunicación

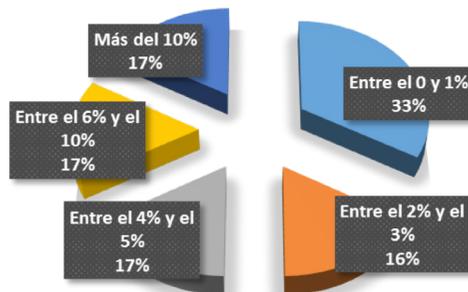


Grafico 3: *Porcentaje de ingresos dedicados por las ONGD a su departamento de comunicación. Elaboración propia.*

Como se puede ver en el gráfico 3, sólo un 17% de las ONGD de la muestra dedica más del 10% de su presupuesto al Departamento de comunicación y marketing y el 66%, dedica un 5% o menos. A su vez, el 83%, dedica menos de un 10% del dinero con el que cuenta este departamento para redes sociales.

Todavía más reducida es la aportación económica a las redes sociales. Casi todas las ONGD de la muestra dedican menos del 10% de lo destinado a los departamentos de comunicación a las redes sociales, por lo que acaba siendo una aportación mínima. Las ONGD se han dado cuenta de la importancia de estas redes sociales y de los objetivos que se pueden llegar a cumplir, pero todavía se resisten los equipos directivos de dichas organizaciones a destinar más recursos, al considerar que con la

figura del *Community manager* es suficiente. Más del 70% de los gestores de redes sociales opinan que se deberían invertir más recursos, suponiendo que se refieren a enlaces patrocinados o a aumentar la tecnología de recogida de KPIs. Aun así, son conscientes de las organizaciones en las que trabajan. De ese 70% que sí invertiría más, sólo una tercera parte lo haría de manera inmediata al estar convencidos que generarían a medio plazo un mayor número de ingresos.

4. Discusión

El concepto de ONGD ha cambiado en los últimos años. Debido a la crisis financiera y, como consecuencia de ella, a la paulatina desaparición de subvenciones públicas (García-García & Marfil, 2015), estas organizaciones tuvieron que cambiar su estrategia de comunicación para centrarse en conseguir una mayor inversión privada. Por ese motivo el funcionamiento interno de estas entidades ha tenido que ir asemejándose al de una empresa, dedicando una gran parte de los fondos recaudados a los Departamentos de comunicación y marketing (Arroyo-Almaraz y Nieto, 2011). El problema ha surgido al tener que explicar este cambio a una sociedad crítica que desconfía de que el dinero donado vaya a parar directamente a la intervención prevista. Para lograr la confianza las ONGD están consiguiendo aprovechar las redes sociales para crear el necesario diálogo digital que exigían sus públicos (Esparcia, Kunsch, & Haswani, 2017) mediante una comunicación fluida, continua y próxima, entendiendo el diálogo que proponía la sociedad (de Andrés, 2007). Este diálogo sólo se ha podido conseguir con las redes sociales. La interacción que se produce entre seguidores y ONGD ha provocado una mejora en la imagen de las organizaciones, haciendo desaparecer paulatinamente la imagen de poco transparentes que habían ido adquiriendo estas organizaciones en los últimos años. Además, es un medio en el que las ONGD pueden justificar de manera indirecta que el uso de la inversión en comunicación es útil, al no utilizar ésta solo para la captación de fondos.

Las ONGD son conscientes de la importancia que tienen las redes sociales en la actualidad. La exclusividad que se le va dando paulatinamente al *Community manager* para dedicarse a su gestión y la inclusión en los planes estratégicos de comunicación, son un reflejo de que los equipos directivos de estas organizaciones

consideran a las redes sociales una herramienta fundamental para la consecución de objetivos. Poco a poco esta importancia se traslada a la estructura de la propia ONGD con la creación de áreas de gestión de redes sociales, principalmente en las organizaciones con un gran presupuesto, aunque la forma de profesionalizar esta gestión no se haya producido de la misma manera y haya ONGD que todavía tengan que utilizar mejor las herramientas que les brindan las redes sociales (Arroyo-Almaraz y Nieto, 2011).

El perfil del *Community manager*, todavía en fase de maduración, se aleja del profesional que se puede ubicar en un departamento. Este profesional se mueve entre la comunicación, el marketing y las relaciones públicas. Sólo en las ONGD que tienen un departamento exclusivo de comunicación digital, tendría cabida este gestor.

Esta comunicación digital continúa utilizando los canales de los últimos diez años: *Facebook* y *Twitter* (Berlanga, García-García & Victoria, 2013). La red social que mayor impulso ha tomado en los últimos cinco años, *Instagram*, comienza a estar presente en todas las organizaciones pero se limita a una función de posicionamiento y de fidelización de los usuarios. Se podría considerar como la red social para mantener el contacto con los públicos en el día a día, pero que de momento no es considerada como una herramienta útil en el momento de planificar una campaña de comunicación, a pesar de que existen algunas ONGD que ya van incluyéndola en su estrategia. Incluso *Facebook* y *Twitter*, presentes en casi todas las campañas, no van a servir para el mismo tipo de público. *Facebook* es utilizada para usuarios que tienen algún tipo de relación con las ONGD. Sin embargo, a *Twitter* la ven como la herramienta ideal para la penetración en los seguidores sin ningún tipo de contacto pero potenciales colaboradores.

El uso de estas redes sociales, en la estrategia de los departamentos de comunicación, se debe principalmente a las mediciones de eficacia de las últimas campañas. Mediciones hechas desde unos indicadores no elaborados por las ONGD, basadas en *software* de medición de ROI, muchas veces hechas por empresas externas. Por ese motivo, algunas de estas organizaciones ya comienzan a ver insuficiente los indicadores de medición que se utilizan. De ahí se desprende que los objetivos que se cumplen en la campaña no corresponden con la percepción que tienen los *Community managers* de

las ONGD sobre la función real que tienen las ONGD. Los objetivos que tienen planteadas estas organizaciones responden en su mayoría a la existencia de interacción por parte de los públicos con el mensaje en las redes sociales y esto generará un aumento de seguidores, de *leads* y de tráfico a la *Web*. Para los gestores esto equivale principalmente a una mejora o mantenimiento de la reputación de la entidad. Con mediciones más precisas se podría observar si este posicionamiento en el sector genera a medio o largo plazo un aumento de socios y donaciones. Lo que sí parece claro, es que las redes sociales están consiguiendo devolver la buena imagen que tenían las ONGD. Sin embargo, su falta de transparencia que les hizo perder reputación, sigue haciendo que muchas personas todavía no quieran colaborar.

Referencias

- Almansa, A., Fernández, M. J. (Diciembre de 2011). "Estudio sobre la comunicación digital de las organizaciones sociales en España". *Revista de Comunicación Vivat Academia* (117E), 337-352. <http://webs.ucm.es/info/vivataca/numeros/n117E/PDFs/Varios1.pdf>
- Arroyo-Almaraz, I. y Martín Nieto, R. (2011). "La utilización de Internet: en la comunicación expresiva de las ONG: Estudio exploratorio comparativo entre Argentina y España". *Zer*, 16 (31), 243-263-
- Arroyo-Almaraz, I., Baladrón Pazos, AJ y Martín Nieto, R (2013). "La comunicación en redes sociales: percepciones y usos de las Ong españolas". *Cuadernos.info*, (32), 77-88. <https://doi.org/10.7764/cdi.32.497>
- Arroyo-Almaraz, I., Calle-Mendoza S. y Van Wyk, C. (2018): "La eficacia en la comunicación de las ONGD. El uso de Facebook en campañas de emergencia". *Revista Latina de Comunicación Social*, 73, 765-789. <http://www.revistalatinacs.org/073paper/1281/40es.html> DOI: 10.4185/RLCS-2018-1281
- Baamonde, X. M., Pena, A., & Martínez, X. (2015). "La gestión de la comunicación digital como herramienta de transparencia y rendición de cuentas en la ONGDs". *Revista de la Asociación Española de Investigación de la Comunicación*, 27-33.
- Balas, M. (2011). *La gestión de la comunicación en el Tercer Sector. Como mejorar la imagen de las ONG*. Madrid: Esic Editorial
- Baraybar, A. (2009). "Las nuevas estrategias de la comunicación online en el tercer sector". *Icono* 14 (13), 37-55. ISSN: 1697-8293

- Barger, V. A., & Labrecque, L. I. (2013). "An Integrated Marketing Communications Perspective on Social Media Metrics". *International Journal of Integrated Marketing Communications*, 64-76.
- Berlanga, I., García García, F., & Victoria, J. S. (2013). "Ethos, pathos y logos en Facebook. El usuario de redes: nuevo «rétor» del siglo XXI". *Comunicar*, 127-135. <http://dx.doi.org/10.3916/C41-2013-12>
- Burgui, T. (2010) "Qué oportunidades ofrece la "nueva cultura digital" a las ONGD en su condición de entidades educadoras", en Burgui, T. y Erro, J. (eds.) *Comunicando para la solidaridad y la cooperación: cómo salir de la encrucijada*. Pamplona: Foro Comunicación, Educación y Ciudadanía.
- Caldevilla, D. (2010). "Las redes sociales. Tipología, uso y consumo de las redes 2.0 en la sociedad digital actual". *Documentación de las Ciencias de la Información*, 33, 45-68.
- Cárcar, J. E. (2015). "Las redes y los movimientos sociales ¿una acción colectiva o marketing viral?" *Icono 14*, 13, 125-150. Doi: 10.7195/ri14.v13i1.744
- Castelló, A. (2010). "Una nueva figura profesional: el Community Manager". *Pangea*, 74-97.
- Castelló, A. (2012). "Del ROI al IOR: el retorno de la inversión de la comunicación empresarial y publicitaria en medios sociales Del ROI al IOR: el retorno de la inversión de la comunicación empresarial y publicitaria en medios sociales". *Comunicación y riesgo: comunicaciones del III Congreso Internacional AE-IC*, celebrado del 18 al 20 de enero de 2012 en Tarragona. Tarragona: Asociación Española de Investigación de la Comunicación.
- Clérigues Abel, A. (2014). Análisis del discurso y la participación de las ONGD en Facebook.
- Cobos, T. L. (2011). "Y surge el community manager". *Razón y palabra* (75). Obtenido de http://ww.razonypalabra.org.mx/N/N75/varia_75/varia2parte/15_Cobos_V75.pdf
- de Andrés, S. (2007). "El nuevo papel de los públicos en el sistema publicitario". En M. I. Martín Requero, & M. C. Alvarado, *Nuevas tendencias del siglo XXI* (págs. 61-76). Sevilla-Zamora: Comunicación Social.
- Esparcia, A. C., Kunsch, M. M. K., & Haswani, M. F. (2017). Prácticas comunicativas y perspectivas para el cambio social en las organizaciones no gubernamentales (ONGs), en España y Brasil. *Organicom*, 14(26), 147-166.

ARTÍCULOS DE INVESTIGACIÓN

- García García, F., & Marfil, 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), 123-131. <http://dx.doi.org/10.22507/rli.v12n2a13>
- Harris, L., & Rae, A. (2009). "Social networks: the future of marketing for small business". *Journal of Business Strategy*, 30, 24 - 31.
- Jansen, B. J., Zhang, M., Sobel, K., & Chowdury, A. (2009). "Twitter power: Tweets as electronic word of mouth". *Journal of American Society for Information Science and Technology*, 60(11), 2169-2188.
- Joyanes, L. (2009). "Empresa 2.0: ¿Cómo llevar las tecnologías de la Web 2.0 y la Web Social a la empresa?" *Revista cuatrimestral de las Facultades de Derecho y Ciencias Económicas y Empresariales* (77), 115-150.
- Lamas, C. (2010). "Los medios interactivos y su publicidad." La medición de audiencias". *Telos (Cuadernos de Comunicación e innovación)* (82).
- Marfil-Carmona, R. (2016). "Hacia la inmersión y participación de los públicos. La interactividad como recurso estratégico en la comunicación de las ONG. Comunicación institucional y cambio social". *Claves para la comprensión de los factores relacionales de la comunicación estratégica y el nuevo ecosistema comunicacional*, 187-212.
- Newman, A. C., & Thomas, J. G. (2008). *Enterprise 2.0: Implementation*. New York: McGraw-Hill.
- Rodríguez-García, TC., Baños-González, M.y Arroyo-Almaraz, I. (2011). "Diseño metodológico para el análisis de mensajes audiovisuales del Tercer Sector difundidos en redes sociales". *III Congreso Internacional Latina de Comunicación Social*. La Laguna: Universidad de La Laguna. DOI: 10.4185/RLCS-2013-980
- Soria, M. d. (2010). "Estructura actual de los departamentos de comunicación de las ONGs españolas: origen, evolución y situación actual". *II Congreso Internacional Latina de Comunicación Social*. La Laguna.
- Soria, M. d. (2011). "La interacción de los públicos en las ONG 2.0: El estado actual de la comunicación social". *Revista internacional de relaciones públicas*, 1(2), 175-195. <http://dx.doi.org/10.5783/RIRP-2-2011-10-175-195>
- Uribe, F., Rialp, J., & Llonch, J. (2013). "El uso de las redes sociales digitales como herramienta de marketing en el desempeño empresarial". *Cuadernos de Administración*, 26(47), 205-231.