

La estrategia de comunicación en Twitter de las ONGD españolas

Presentado por Jose Moriano
Tutelado por Aura Pérez

Phnom Penh, 10 de junio de 2019

Resumen

En los últimos años, la popularización de Twitter ha permitido a las Organizaciones No Gubernamentales de Desarrollo (ONGD) españolas comunicarse con sus grupos de interés de forma directa y personalizada de forma que esta red social se ha convertido en un canal fundamental para estas entidades.

Sin embargo, sin una estrategia de comunicación eficaz, no existe una relación causal entre el esfuerzo de las organizaciones por comunicar y el impacto que obtienen sus mensajes.

El objetivo de este trabajo es averiguar cómo planifican, desarrollan y miden su estrategia de comunicación las ONGD españolas en Twitter.

Esta pregunta se hace fundamental para comprender qué objetivos de comunicación tienen las organizaciones en Twitter y evaluar si el impacto de sus acciones se corresponde con sus aspiraciones y los recursos de los que disponen.

La metodología empleada para abordar este objetivo ha consistido en un estudio de las métricas en Twitter de 68 ONGD españolas durante un año y 21 entrevistas a sus responsables de gestión en este medio para averiguar cómo planifican, implantan y miden sus estrategias de comunicación.

Los datos analizados muestran que solo el 5 % de las ONGD españolas no tiene un objetivo definido en esta red social y que, aunque la planificación formal de estrategias de comunicación en Twitter todavía no es mayoritaria entre las organizaciones españolas, este hecho no parece ser un escollo para que implanten y midan sus acciones consiguiendo un impacto positivo.

Se concluye que los responsables de comunicación de las ONGD españolas, apoyados por la organización y con suficientes medios, están cediendo espacio a especialistas en redes sociales que apuestan más por estrategias orientadas a la información que a la interacción con sus usuarios.

Teniendo esto en cuenta, se recomienda fomentar la creación de estrategias específicas de comunicación en Twitter que incluyan herramientas de participación y conversación con la audiencia para fomentar las donaciones o la participación en eventos y programas de voluntariado.

Palabras clave

ONGD, Organización No Gubernamental de Desarrollo, Twitter, redes sociales, estrategia de comunicación, digital.

Abstract

In recent years, the popularization of Twitter has allowed Spanish Non-Governmental Development Organizations (NGOs) to communicate with their stakeholders in a direct and personalized way, so that this social network has become a fundamental channel for these institutions.

However, without an effective communication strategy, there is no causal relationship between the effort of organizations to communicate and the impact their messages obtain.

The objective of this paper is to find out the way Spanish NGOs plan, develop and measure their communication strategy on Twitter.

This question is fundamental to understand organizations' communication objectives on Twitter and evaluate if the impact of their actions is related to their aspirations and their resources.

The methodology used to address this objective has consisted of a study of the metrics on Twitter of 68 Spanish NGOs for one year and 21 interviews with ONGs Twitter managers to find out how they plan, implement and measure their communication strategies.

The analyzed data shows that only 5% of Spanish NGOs do not have a defined objective in this social network and that, although the formal planning of communication strategies on Twitter is still not a majority among Spanish organizations, this fact does not seem to be an obstacle to implement and measure their actions getting a positive impact.

It is concluded that the communication leaders of the Spanish NGOs, supported by the organization and with enough resources, are giving way to social media specialists who rely more on information-oriented strategies than on interaction-based approaches with their users.

Taking this into account, it is recommended to encourage the creation of specific communication strategies on Twitter that include tools for participation and conversation with the audience to encourage donations or participation in events and volunteer programs.

Key words

NGO, Non-governmental Organization, Twitter, Social Media, communication strategy, digital.

Índice

1. Introducción	7
3. Justificación	9
2. Objetivos	11
4. Metodología	12
5. Marco teórico	15
5.1. Las ONGD españolas	15
5.2. La estrategia de comunicación de las ONGD españolas	18
5.3. Twitter, la red social preferida por las ONGD españolas	26
6. Investigación.....	33
6.1. Objetivos de comunicación	33
6.1.1. Estrategia de comunicación en Twitter	33
6.1.2. Objetivo de la estrategia en Twitter de las ONGD españolas	33
6.1.3. Calendario de publicaciones.....	34
6.1.4. Frecuencia de publicación	35
6.1.5. Tipo de mensajes que publican las ONGD españolas	37
6.2. Recursos de comunicación.....	37
6.2.1. Recursos humanos	37
6.2.2. Recursos económicos	38
6.2.3. Software utilizado	38
6.2.4. Tiempo dedicado a la comunicación en Twitter	38
6.3. Impacto, alcance y relevancia de la comunicación	38
6.3.1. Antigüedad de las ONGD en Twitter.....	38
6.3.2. La “Bio”	39
6.3.3. Verificación de la marca	39
6.3.4. Uso de etiquetas.....	39
6.3.5. Uso de enlaces en los tuits.....	40
6.3.6. Uso de imágenes y vídeos en los tuits	40
6.3.7. Retuits	41
6.3.8. Ratio de seguidores/seguidos	41
6.3.9. Tuits retuiteados	42
6.3.10. Likes	43
6.3.11. Aparición en listas	44
6.3.12. Mensajes de respuesta a otros tuits.....	45
6.3.13. Respuestas a mensajes directos.....	45
6.3.14. Menciones.....	45

6.4. Medición de desempeño.....	46
6.4.1. Medición del ROI de acciones en Twitter.....	46
6.4.2. Monitorización de indicadores clave de desempeño.....	46
6.4.3. Frecuencia de monitorización	46
7. Conclusiones.....	47
8. Bibliografía	50
Anexos.....	54
Anexo 1: ONGD estudiadas en este trabajo.....	54
Anexo 2: listado de ONGD entrevistadas	56
Anexo 3: entrevista semiestructurada.....	57

Índice de tablas

Tabla 1. Objetivos y metodologías del trabajo.	12
---	----

Índice de figuras

Figura 1. Objetivos de la estrategia en Twitter de las ONGD españolas.	34
Figura 2. Días con mayor frecuencia de publicación.	35
Figura 3. Horarios de publicación.	35
Figura 4. Número de veces que publican al día las ONGD.	36
Figura 5. Número de seguidores por cada usuario seguido de las ONGD.	42
Figura 6. Porcentaje de tuits que son retuiteados.	43
Figura 7. Porcentaje tuits que son marcados con <i>like</i>	44

1. Introducción

Las Organizaciones No Gubernamentales de Desarrollo (ONGD) son uno de los colectivos más conocidos de la cooperación al desarrollo española.

El sector de las ONGD en España, como se verá más adelante, es muy heterogéneo. Entre estas organizaciones se encuentran entidades que trabajan en áreas tan diversas como el medioambiente, los derechos humanos, las cuestiones de género, la ayuda humanitaria, la educación o la infancia. A pesar de que cuentan con recursos y objetivos muy variados, todas estas organizaciones tienen en común la necesidad de comunicar e interactuar con su público objetivo para sensibilizar, captar fondos y difundir sus acciones y programas de trabajo.

Es por esto por lo que, en los últimos años, las ONGD españolas han visto la necesidad de profesionalizar y destinar más recursos a su comunicación social.

La popularización de las redes sociales¹ les ha ofrecido la oportunidad de disponer de una serie de canales de comunicación sin intermediarios que les permiten difundir mensajes e interactuar con su público objetivo utilizando menos recursos que los que demandan los medios de comunicación tradicionales y haciéndolo de una forma más sencilla.

Junto con Facebook, YouTube, Instagram y WhatsApp, Twitter es una de las redes sociales más populares en España. La simplicidad y la capacidad efectiva de compartir contenidos de este canal le ha convertido, en el contexto español, en una red donde la actualidad periodística, política y social tienen una especial relevancia. Este potencial comunicativo es masivamente utilizado por las ONGD españolas que se posicionan en esta red social con mayor o menor notoriedad y efectividad para interactuar con una audiencia potencial de millones de personas.

El presente trabajo se centra en el estudio de las estrategias de comunicación en Twitter que adoptan las distintas Organizaciones No Gubernamentales (ONG²) de cooperación al desarrollo españolas para interactuar y difundir sus mensajes entre los diferentes públicos con los que se relacionan.

La pregunta principal que guía la presente investigación es ¿cómo planifican, desarrollan y miden su estrategia de comunicación las ONGD españolas en Twitter?

¹ En este trabajo, las redes sociales se refieren al conjunto de grupos, comunidades y organizaciones que interactúan en un entorno digital.

² De forma genérica se define a las ONG como organizaciones no gubernamentales sin ánimo de lucro que promueven o realizan acciones de interés social.

Esta pregunta se hace fundamental para comprender cómo se relacionan las ONGD españolas frente a los distintos grupos de interés que les rodean y qué impacto tienen las estrategias que desarrollan en Twitter en sus actividades de sensibilización y movilización, de captación de fondos y de difusión de contenidos.

Este trabajo se divide en tres bloques. En el primer bloque se establece el marco teórico que sirve de base para la investigación y donde se explica la evolución de las ONGD españolas en el campo de la comunicación estratégica y sus políticas de implantación en Twitter.

En el segundo bloque se desarrolla la investigación empleando una técnica metodológica mixta que combina el análisis de las acciones comunicativas en Twitter de las ONGD españolas con entrevistas semiestructuradas a profesionales de la comunicación en redes sociales de estas ONGD. En este bloque se comparan los resultados obtenidos mediante ambos métodos.

Por último, en el tercer bloque se formulan las conclusiones del trabajo realizado.

3. Justificación

La relevancia de esta disertación dentro del contexto en el que se focaliza radica en la intención de ser una herramienta que contribuya a describir la situación actual de la estrategia de comunicación de las ONGD españolas en Twitter y ofrezca unas conclusiones que sean de utilidad a estas entidades para mejorar su estrategia de comunicación en esta red social.

Los resultados obtenidos y las conclusiones alcanzadas podrán ser compartidas con estas entidades como una herramienta de consultoría gratuita después de la publicación de este trabajo.

De esta manera, se pretende ayudar en la planificación, implantación y evaluación de estrategias de comunicación en Twitter a entidades que no cuentan con las competencias necesarias para tener el impacto esperado.

Este trabajo está estrechamente relacionado con el área de conocimiento en el que se emplaza ya que la investigación estudia la planificación estratégica de la comunicación, las tácticas de relaciones públicas y el desarrollo e implantación de contenidos textuales, gráficos, audiovisuales e interactivos, así como la medición de su desempeño; temáticas todas que forman parte del *corpus* de los estudios del Grado de Comunicación.

La pertinencia de este trabajo reside en la necesidad de aportar a la exigua literatura científica existente una indagación que trate específicamente la estrategia de comunicación de las ONGD españolas en Twitter. Si bien es cierto que existen artículos académicos que giran en torno a la comunicación de las ONG españolas en redes sociales, también lo es que son escasas las investigaciones que se centran exclusivamente en las ONGD o en Twitter.

Es oportuno reseñar aquí los estudios más relevantes sobre la comunicación de las ONG en Twitter realizados por Lovejoy y Saxton (2011). Estos autores se centran en el estudio de contenidos de los mensajes emitidos por las 100 ONG más importantes de EE. UU. para establecer qué tipo de tuits³ son más prevalentes. Desde el contexto en el que trabajan las ONGD españolas, las investigaciones de Lovejoy y Saxton presentan algunos desafíos para comprender cuál es la estrategia de comunicación en Twitter de estas organizaciones.

Desde un ángulo, el concepto de ONG en EE. UU. difiere del concepto de ONG español como se verá más adelante. Desde otro ángulo, las ONGD tienen características distintas a las de las ONG como se explica en el marco teórico de este trabajo. Otro aspecto que considerar es que las 100 ONG más grandes de EE. UU. no son comparables por su estructura, recursos y entorno en el que trabajan a las ONGD españolas, como se describirá más tarde. Así mismo, los estudios de contenido de los mensajes en Twitter, aunque muy relevantes, no

³ En inglés, el término que se emplea para denominar a un mensaje publicado en Twitter es *tweet*. En España, el uso ha consolidado la adaptación fonética *tuit* y así lo recoge la Real Academia Española.

demuestran la relación entre la planificación de la comunicación y el impacto de la implantación de esta.

En el contexto español, es necesario hacer notar que los datos arrojados sobre las estrategias de comunicación en Twitter como los que se muestran en las investigaciones sobre redes sociales y ONG españolas de Arroyo, Baladrón y Martín (2013) y otros autores, ofrecen resultados muy distintos a las investigaciones realizadas hoy en día por la naturaleza de un medio tan cambiante como el estudiado y por la experiencia acumulada de las ONG en la planificación, desarrollo, monitorización y evaluación de estrategias de comunicación en este canal.

Teniendo en cuenta todos estos factores, es necesario disponer de información actualizada y específica que permita conocer la situación actual de la estrategia de comunicación en Twitter de las ONGD españolas.

2. Objetivos

El objetivo principal de este trabajo es identificar las buenas prácticas en la planificación, desarrollo, monitorización y evaluación de estrategias de comunicación en Twitter de las ONGD españolas mediante los siguientes objetivos específicos:

Conocer qué objetivos de comunicación persiguen las ONGD en Twitter para poder evaluar si el impacto de sus acciones comunicativas se corresponde con sus aspiraciones.

Analizar los recursos humanos, económicos, técnicos y de tiempo de los que disponen los departamentos de comunicación de las ONGD en Twitter para resolver si la estructura y los medios con los que cuentan tienen relevancia en el impacto de su estrategia comunicativa.

Determinar el impacto, el alcance y la relevancia de las ONGD españolas en Twitter atendiendo al tipo de comunicación, interacción y conversación que mantienen.

Conocer cómo y cuándo monitorizan y evalúan las ONGD españolas sus acciones de comunicación en Twitter estudiando qué KPI⁴ utilizan y averiguando si miden el ROI⁵ para conocer cómo ajustan y mejoran el desarrollo de sus estrategias de comunicación.

⁴ Los KPI (*Key Performance Indicators* o indicadores clave de desempeño en español) son las métricas utilizadas para obtener datos sobre la eficacia y productividad de las acciones comunicativas.

⁵ El ROI (*Return on Investment* o retorno de inversión en español) es un indicador del valor económico obtenido al invertir en la realización de acciones comunicativas.

4. Metodología

Para abordar los objetivos del trabajo se utilizaron dos metodologías distintas.

De una parte, se realizó un estudio exploratorio cuantitativo y cualitativo de indicadores clave de desempeño de la comunicación de 68 ONGD en Twitter.

Por otro parte, se efectuaron entrevistas semiestructuradas a los responsables de la comunicación en Twitter de 21 ONGD con preguntas abiertas y cerradas para conocer su opinión sobre cómo planifican, implantan y miden sus estrategias de comunicación.

Este trabajo compara los datos obtenidos mediante ambos métodos para establecer las conclusiones que se derivan de este análisis. La Tabla 1 muestra cómo las metodologías empleadas en este trabajo responden a los objetivos de la investigación.

Tabla 1. Objetivos y metodologías del trabajo.

Objetivo	Metodología
Recopilar las investigaciones de otros autores relativas a la estrategia de comunicación de las ONGD españolas en Twitter.	Revisión de fuentes documentales (artículos académicos e informes de instituciones relevantes).
Recoger los datos sobre el impacto de las acciones de comunicación de las ONGD en Twitter.	Análisis de métricas y estadísticas de las cuentas de 68 ONGD durante un año.
Recabar la opinión de los gestores de las cuentas de Twitter de las ONGD españolas sobre sus estrategias de comunicación en esta red social.	Realización de 21 entrevistas semiestructuradas con preguntas abiertas y cerradas sobre la planificación, implantación y evaluación de las estrategias de comunicación de las ONGD en Twitter.
Analizar la información obtenida en la recogida de datos y en la entrevista semiestructurada.	Comparativa de datos.

Para la recopilación de datos que permitieran medir el impacto de las acciones de comunicación de las ONGD en Twitter se utilizaron herramientas de extracción de métricas con las que se analizaron los datos de las 68 ONGD españolas (Anexo 1) que mantienen una cuenta de Twitter activa del total de 75 ONGD socias de la Coordinadora Española de Organizaciones No Gubernamentales de Desarrollo (CEONGD) durante un año —desde enero de 2018 a enero de 2019—.

Para asegurar una muestra de organizaciones lo suficientemente heterogénea y ante la falta de un criterio estandarizado que clasifique a las ONGD por su tamaño, esta investigación utiliza el mismo baremo que usa la CEONGD en su informe anual para ordenar a sus organizaciones socias y que sigue el criterio de la Comisión Europea para el sector empresarial:

- Grandes ONGD con plantilla superior a 250 personas o ingresos anuales superiores a 50 millones de euros.
- Medianas ONGD con plantilla inferior a 250 personas e ingresos anuales no superiores a 50 millones de euros.
- Pequeñas ONGD con plantilla de menos de 50 personas e ingresos anuales no superiores a 10 millones de euros.
- Micro ONGD con plantilla de menos de 10 personas e ingresos anuales no superiores a 2 millones de euros.

Para formar parte de esta muestra se seleccionaron ONGD que trabajan en todas las áreas de actuación listadas por la CEONGD tanto en el estado español como en el exterior. Así, se estudiaron organizaciones laicas y religiosas con focos temáticos muy diversos como el medioambiente, los derechos humanos, las cuestiones de género, la ayuda humanitaria, la educación o la infancia.

Se analizaron 14 indicadores clave de desempeño que son estándares en el sector de la comunicación en redes sociales y que coinciden con las mejores prácticas que Twitter recomienda a las organizaciones no gubernamentales⁶ para tener un mayor impacto en su comunicación. Estos indicadores aportaron datos sobre:

- La credibilidad y el valor de marca de las ONGD.
- Los recursos de comunicación de las ONGD.
- El impacto, alcance y relevancia de la comunicación de las ONGD.
- El grado de interacción y de conversación de las ONGD.

Por otro lado, se realizaron 21 entrevistas semiestructuradas con preguntas abiertas y cerradas a los profesionales encargados de la comunicación de las ONGD españolas en Twitter de una selección (Anexo 2) de las ONGD analizadas para conocer qué aspectos y variables utilizan para planificar su estrategia en Twitter.

⁶ En 2015, Twitter organizó el taller #FridayForGood con destacadas ONG españolas a las que se les explicó cómo tener mayor impacto comunicativo usando esta herramienta. Las principales buenas prácticas para las ONG se resumieron en un artículo en el blog oficial de Twitter España. Cadórniga, E. (23/10/2015). *8 consejos básicos para ONG's*. Twitter. Recuperado el 27/04/2019 de https://blog.twitter.com/es_es/a/es/2015/8-consejos-b-sicos-para-ong-s.html

Las ONGD entrevistadas se seleccionaron atendiendo a los siguientes criterios:

- Sus recursos humanos, técnicos y económicos de comunicación de forma que en la muestra se encontraran tanto microorganizaciones y organizaciones pequeñas como entidades medianas y grandes.
- Su ámbito geográfico de trabajo para que la muestra incluyera organizaciones de desarrollo de ámbito internacional, nacional y local.
- Su área temática de trabajo de forma que la muestra estuviera formada por organizaciones de ayuda humanitaria y de desarrollo en ámbitos como el medioambiente, los derechos humanos, las cuestiones de género, la ayuda humanitaria, la educación o la infancia.
- Su afiliación religiosa incluyendo tanto a organizaciones laicas como a organizaciones religiosas.

La elección de un cuestionario semiestructurado como herramienta de extracción de datos se debió a que este instrumento ofrece mucha información cualitativa y cuantitativa, valores cruciales para este trabajo dada la escasez de investigaciones científicas sobre el tema.

Las preguntas se presentaron en un mismo formulario en línea para todos los participantes y el tratamiento de los datos recogidos se realizó mediante análisis de contenido porque esta técnica facilita objetivar las respuestas para formular inferencias reproducibles.

Un primer grupo de preguntas eran cerradas y ofrecían cuatro posibles respuestas de forma consistente. Un segundo tipo de preguntas ofrecían dos posibles respuestas de tipo booleano —sí o no—. Por último, se realizaron preguntas de respuesta libre permitiendo que los entrevistados respondieran sin limitaciones.

La entrevista (Anexo 3) contenía 23 cuestiones relativas a cuatro bloques temáticos:

1. Datos de la ONGD y del departamento de comunicación en Twitter.
2. La planificación de la estrategia de comunicación en Twitter.
3. La implantación de la estrategia de comunicación en Twitter.
4. La monitorización y evaluación de la comunicación en Twitter.

5. Marco teórico

La popularización de Internet y especialmente la de sus redes y medios sociales ha supuesto un cambio fundamental en la comunicación de las organizaciones. Las relaciones entre los distintos estamentos públicos, empresariales, sociales, académicos o políticos y sus grupos de interés se han dinamizado permitiendo un flujo mucho más democrático de los mensajes y favoreciendo la influencia mutua entre los distintos actores de la comunicación.

Las estrategias de comunicación que consideraban a sus grupos de interés como meras audiencias —actores pasivos del hecho comunicativo— prácticamente han desaparecido. Las organizaciones buscan cada vez más una relación personal con su público objetivo y la correlación de fuerzas entre emisores, receptores y difusores de mensajes son actualmente mucho más complejas que antes de la llegada de las redes sociales.

Esto ha tenido un efecto considerable en la construcción de la agenda social, política y mediática. Bernal (2015) señala que los medios sociales han favorecido una transición a una agenda abierta, múltiple, activa y participativa. Estas características son más notorias en las redes sociales como Twitter donde la comunicación es mucho más horizontal y participativa que en otros canales sociales.

Estas particularidades hacen de Twitter, donde se sitúan muchos grupos de interés de las ONGD, un canal con un gran potencial. Para Arroyo et. al. (2013) la posibilidad de hacerse ver entre su público objetivo, generar conciencia sobre los temas por los que trabajan y usar este canal para motivar la participación ciudadana es clave para la consecución de sus objetivos comunicacionales.

5.1. Las ONGD españolas

Se suele considerar que el origen de las ONG data del siglo XVIII. En aquella época, estas organizaciones se dedicaban a la caridad y a la ayuda humanitaria y solían tener una orientación religiosa.

El concepto contemporáneo de ONG es, sin embargo, mucho más cercano a las organizaciones que surgieron a principios del siglo XX. Se estima que en 1914 existían más de 1000 organizaciones sin ánimo de lucro en Europa y en EE. UU. Estas organizaciones desarrollaron un papel muy importante a favor de los movimientos abolicionistas, de los defensores del sufragio universal y fueron determinantes en la Conferencia Mundial de Desarme celebrada en Ginebra en 1932.

Fue mucho más tarde cuando el término ONG se popularizó a raíz del establecimiento de la Organización de Naciones Unidas (ONU) en 1945, la cual definió a las ONG como organizaciones consultivas que no entraban en la categoría de gobiernos ni de estados miembros. En 1950, el Consejo Económico y Social de Naciones Unidas (ECOSOC) describía a las ONG

internacionales (INGO) como aquellas organizaciones internacionales que no han sido fundadas por un acuerdo internacional.

Grzybowski (2001) resume la labor específica de las ONG mediante cinco acciones: apoyar, vigilar, defender, promover e incomodar. Lo que caracteriza a las ONG es su capacidad de identificar en la sociedad causas incómodas, que son ignoradas o almacenadas en un segundo plano. Estas organizaciones identifican y construyen causas relevantes para el interés colectivo a partir de valores éticos y datos empíricos.

A partir de los años ochenta del siglo pasado se produjo un rápido desarrollo del sector no gubernamental en los países del norte⁷ como resultado del estado de bienestar en esa parte del mundo. La caída del bloque comunista tuvo un efecto multiplicador en la creación y expansión de las ONG internacionales a partir de los años noventa del siglo XX.

El papel de las ONG a partir de ese momento es reconocido por las ONU y el número de creación y de disolución de estas organizaciones se considera como un indicador del estado del mundo: creciente en tiempos de bonanza económica y menguante en épocas de crisis.

Con la llegada de la globalización que se inicia en el siglo XX, multitud de estas ONG se vuelcan en promover el desarrollo internacional. En un mundo global, muchos problemas que nos afectan a todos no pueden ser resueltos desde la óptica de las naciones y las corporaciones empresariales.

Como respuesta a las políticas y acuerdos internacionales desplegados por los estados, los organismos internacionales y las grandes corporaciones, muchas ONG internacionales se crearon o transformaron para poner el foco en asuntos sociales, de cooperación, de ayuda humanitaria o de desarrollo sostenible y medioambiental.

A finales del siglo XX y a principios del siglo XXI, estas organizaciones se convierten en grandes grupos de presión internacional que trabajan de forma coordinada y comparten valores, visiones y políticas en diferentes encuentros internacionales. Ejemplos paradigmáticos de estos eventos son los del Foro Social Internacional o la Cumbre por el Clima en oposición a las reuniones del Fondo Monetario Internacional. Estos eventos mundiales citan a miles de organizaciones que se posicionan como entidades alternativas a la ayuda al desarrollo a los países del sur desplegadas por los gobiernos y las agencias de cooperación nacionales e internacionales. Estas entidades son Organizaciones No Gubernamentales de Cooperación al Desarrollo, las ONGD.

Aunque el concepto de cooperación al desarrollo se ha transformado en los últimos ochenta años, la ONU ha acordado que el desarrollo sostenible, que fomente la prosperidad y las oportunidades económicas, así como un mayor bienestar social de protección del medio ambiente es el camino que seguir para

⁷ Este término se utiliza para hacer referencia a la división social, económica y política que existe entre los países desarrollados, conocidos como países "del norte" y los países en desarrollo, países "del sur".

mejorar la vida de la población. Así, para la ONU, la cooperación al desarrollo es el conjunto de actos realizados por actores públicos y privados que tienen como objetivo promover el progreso económico y social global de forma sostenible y equitativa.

En España, el artículo 32 de La Ley 23/1998 de Cooperación Internacional para el Desarrollo define a las ONGD como:

“aquellas entidades de Derecho privado, legalmente constituidas y sin fines de lucro, que tengan entre sus fines o como objeto expreso, según sus propios Estatutos, la realización de actividades relacionadas con los principios y objetivos de la cooperación internacional para el desarrollo.”

Las ONGD en España son asociaciones o fundaciones sin ánimo de lucro, autónomas e independientes de los gobiernos nacionales, autonómicos o supranacionales que se orientan a diferentes ámbitos de actuación como proyectos de desarrollo en los países en desarrollo, la gestión de riesgos, la ayuda humanitaria y de emergencia, la sensibilización y educación para el desarrollo, la investigación y debate público, la incidencia política, el comercio justo u otras actividades derivadas de la cooperación internacional para el desarrollo.

La mayoría de ONGD españolas —711 en marzo de 2019⁸— se encuentran registradas en la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID), principal órgano de gestión de la Cooperación Española y organismo adscrito al Ministerio de Asuntos Exteriores, Unión Europea y Cooperación. AECID fomenta el ejercicio del desarrollo siguiendo las directrices del V Plan Director de la Cooperación Española y regula el registro de ONGD, requisito indispensable para solicitar ayudas de la Agencia y disfrutar de ventajas fiscales, aunque el registro en la Agencia no significa que esta respalde las actuaciones de las ONGD registradas ni permite que utilicen expresiones como “miembro de la AECID”.

Muchas de las ONGD registradas en AECID —aproximadamente 400 en marzo de 2019⁹— son también entidades asociadas en la CONGDE, una plataforma estatal de organizaciones sociales que trabajan en el ámbito del desarrollo y de redes autonómicas dedicadas a la cooperación y la solidaridad internacional, la acción humanitaria, la educación para la ciudadanía global y la defensa de los derechos humanos.

La misión de la CONGDE es la de coordinar e impulsar el trabajo conjunto de las organizaciones y entidades miembro, las cuales comparten un código de conducta. Entre sus labores está la prestación de ayuda y apoyo a estas

8 Según consta en el registro de ONGD de AECID disponible en <http://www.aecid.es/ES/Paginas/La%20AECID/Nuestros%20Socios/ONGD/Registro/Buscador.aspx>

9 Según consta en el registro de ONGD socias de CONGDE disponible en <https://coordinadoraongd.org/organizaciones/clasificacion/organizacion-miembro/>

organizaciones y son el organismo representante de sus intereses frente a la sociedad, las Administraciones Públicas y otras instituciones y entidades.

Las ONGD asociadas a la CONGDE deben suscribir, por tanto, un código de conducta por el que se obligan a ser transparentes en su política, en sus prácticas y en sus presupuestos y a publicar adecuada documentación cuantitativa y cualitativa regularmente. Además de adquirir el Sello de Transparencia y Buen Gobierno de la CONGDE, las entidades socias se benefician del acceso, trabajo y aprendizaje en red en la mayor plataforma de entidades sociales del estado español.

En la década de los años ochenta del siglo pasado, momento en el que se produce la gran explosión de las ONGD, diez organizaciones fundan la CONGDE. Rápidamente, surgen en España 51 nuevas organizaciones más demostrando la importante presencia de estas entidades en la sociedad. Sin embargo, es en los años noventa cuando su presencia tiene mayor peso, gracias en parte al apoyo ciudadano y a iniciativas destinadas a dedicar el 0,7 % del PIB español a la ayuda al desarrollo.

Desde ese momento, el sector de la cooperación española incrementó sus recursos públicos y privados impulsando programas de sensibilización y actuación nacionales e internacionales. España pasó de ser un país receptor de ayuda y cooperación al desarrollo a ser un país donde diversos actores — públicos y privados, con ánimo y sin ánimo de lucro— comienzan a colaborar en la implantación de políticas y programas destinados a mejorar la vida de las personas de forma sostenible. En este nuevo escenario, las ONGD españolas comienzan a ser uno de los actores más visibles en el impulso de la cooperación al desarrollo.

5.2. La estrategia de comunicación de las ONGD españolas

El origen de los departamentos de comunicación de las ONGD españolas se sitúa en el año 1975. Los últimos años de la dictadura franquista y el inicio de la democracia favorecen la irrupción de nuevos movimientos surgidos de la sociedad civil que, legitimados por el nuevo contexto político y social, se dan cuenta de la importancia que tiene la comunicación en la sociedad.

Estos nuevos departamentos, mayoritariamente denominados gabinetes de prensa en la época, comienzan a gestionar la comunicación de forma estratégica. Así, la presencia de las ONGD en los medios de comunicación de masas, especialmente en prensa, va adquiriendo un mayor peso, siendo en 1977 cuando aparecen las primeras noticias en los medios en las que se hace mención del trabajo de estas organizaciones.

Con el surgimiento de nuevas ONGD en los años ochenta del siglo pasado, el apoyo popular que estas reciben y un escenario político y social que favorece su creación, las ONGD se van profesionalizando y en 2004 más de la mitad de las organizaciones creadas cuentan ya con un departamento dedicado exclusivamente a la comunicación. Se trata de un crecimiento vertiginoso ya

que, según datos de García (2006), cuatro años antes, solo el 3 % contaba con un área profesional dedicada a la comunicación.

Hasta la primera década del siglo XXI, la estrategia de comunicación de las ONGD usa como altavoz a los medios de comunicación tradicionales. Sin embargo, los medios de comunicación de masas no están al alcance de todas las organizaciones y debido al gran número de organizaciones que van creándose y a la dificultad para acceder a los medios de comunicación de masas, las ONGD ven la necesidad de buscar otros canales como argumentan Arroyo et. al. (2013).

La comunicación de las ONGD ha sido tradicionalmente percibida por los departamentos de comunicación de estas como una actividad transversal a sus programas y proyectos. Así, las estrategias de comunicación de las ONGD siempre han tratado de desarrollar actividades sostenibles y consecuentes con sus valores, su visión y su misión. Se trata de una comunicación sensible a las necesidades de sus distintos grupos de interés que tiene un alto grado de conciencia social y ética a la hora de diseñar sus mensajes y formatos.

En estos primeros años del siglo XXI, con la irrupción de nuevos canales de comunicación que permitían llegar a sus grupos de interés de forma directa, que fomentaban la participación y la colaboración y que democratizaban de forma transparente los procesos comunicativos, las ONGD españolas comienzan a ver el potencial que tienen los nuevos medios surgidos de la tecnología para sus objetivos comunicacionales.

Este es un contexto comunicativo que cuestiona el antiguo modelo de la comunicación masiva que articulaba mensajes explicativos para grandes sectores poblacionales. La generalización —tanto de mensajes como de públicos objetivos— ya no tiene el impacto que tenía hace dos décadas. La fragmentación de conductas de los grupos de interés de las ONGD evidencia que es necesaria la individualización de los mensajes y la búsqueda de canales alternativos que permitan llegar a públicos cada vez más segmentados.

Es en este nuevo escenario en el que los medios de comunicación tradicionales como la prensa, la televisión y la radio conviven con los nuevos canales surgidos de la economía digital donde las ONGD analizan alternativas que les permitan cambiar el modelo de comunicación con sus grupos de interés.

En torno a 2003, las ONGD comienzan a implantar estrategias de comunicación con su público objetivo a través de páginas corporativas y de blogs¹⁰. Para las organizaciones se trata de mantener un flujo de comunicación regular con sus grupos de interés que les permita participar del mensaje mediante comentarios. Una estrategia de riesgo por la potencial pérdida de control sobre el mensaje en palabras de Lovejoy y Saxton (2012), aunque hoy en día, según estos autores, sigue siendo una forma de comunicación que las organizaciones de desarrollo ansían y el 38 % de ellas todavía publica

¹⁰ Las bitácoras o blogs permiten una forma de comunicación bilineal por la que los usuarios que acceden a los contenidos publicados por las ONGD pueden comentar y amplificar sus mensajes.

contenidos de forma regular en un blog que, usualmente, suele alojarse dentro de su sitio web corporativo.

Sin embargo, las ONGD españolas no se limitaron a estos nuevos canales. En el nuevo paradigma comunicativo no se trataba de elegir entre los medios convencionales y los nuevos medios pues los medios masivos habían comenzado a ajustarse a los nuevos hábitos y canales de consumo de comunicación de los diferentes públicos. Para las ONGD se trataba de poner en juego distintas prácticas que cuestionaran los modelos de gestión de comunicación tradicionales sin renunciar a seguir usando estos.

La segunda década del siglo XXI se inicia con un periodo de coexistencia de diversos modelos de planificación estratégica de la comunicación para las ONGD. En muchos casos las prácticas tradicionales comienzan a cuestionarse por su falta de adecuación a las nuevas tendencias de consumo de comunicación, pero, por otro lado, las estrategias de comunicación emergentes son también cuestionadas y rediseñadas continuamente pues las ONGD suelen basarse en métodos de ensayo y error para desarrollar un modelo propio que proporcione el impacto esperado a los objetivos de estas organizaciones.

En contraste con la llamada Web 1.0¹¹ a la que pertenecían aquellas primeras páginas web y blogs de las ONGD y donde la experiencia del usuario era estática y la interacción muy limitada, la popularización de los medios y redes sociales —como parte de lo que los tecnólogos han denominado la irrupción de la Web 2.0¹²— trajo una experiencia de usuario dinámica, participativa y que fomentaba las relaciones sociales.

La economía global de la que los nuevos medios son un actor relevante en la descentralización y democratización de la comunicación se encuentra con las individualidades de ciudadanos que se vuelven cada vez más significativos como actores del proceso comunicativo. Esta paradoja global escenifica la aparición del micropoder. Súbitamente, los ciudadanos tienen la oportunidad de dar su opinión y de recibir y difundir la de otros en unas nuevas plataformas de comunicación gratuitas, instantáneas y globales.

Este modelo experiencial cambió de forma radical la forma en la que las ONGD comenzaron a comunicarse con sus grupos de interés.

Diversos autores (Baraybar, 2009; Arroyo y Martín, 2011; Lovejoy y Saxton, 2012) coinciden en señalar que el mayor impacto en la comunicación de las ONGD se produjo a raíz de la popularización de las redes sociales. Con la llegada de Myspace en 2003, de Facebook en 2004, de YouTube en 2005 y de Twitter en 2006, las ONGD pioneras en el medio comenzaron a crear canales, grupos y perfiles en las distintas redes sociales.

¹¹ El término Web 1.0 se refiere al primer estadio en el desarrollo de la *World Wide Web* que se caracterizaba por sitios web estáticos que ofrecían una interacción con el usuario limitada.

¹² El término Web 2.0 se refiere a sitios web que enfatizan el contenido generado por sus usuarios, la facilidad de uso, la cultura participativa y la interoperabilidad para los usuarios finales.

Los nuevos canales y redes sociales permitieron a las ONGD ajustar sus mensajes y contenidos a su conveniencia pudiendo dirigirse al segmento de público objetivo que deseaban con la frecuencia y horario que creían necesario. Las redes sociales les permitían comunicar de forma alternativa y focalizada, sin intermediarios y sin tener que ajustar su mensaje a los intereses de terceros. La calidad de los contenidos, el cuidado en el lenguaje y la presentación y formato de sus publicaciones comenzaron a adoptar las específicas características de los medios sociales.

La adopción de estos canales, en el caso concreto de España vino también determinada por las características específicas del sector del desarrollo en este país. La crisis económica del 2008 tuvo un efecto muy negativo en la reducción de plantillas, proyectos y medios de las ONGD españolas. Hasta 2010, nueve de cada diez ONG recurrían a la financiación pública, según datos del Anuario del Tercer Sector de Acción Social en España de 2012.

Arroyo et. al. (2013) argumentaban que, en el cénit de la crisis económica en España en 2011, la falta de ayudas públicas y los problemas presupuestarios afectaron al modelo de comunicación de las ONGD españolas que, bien por concentración de recursos en realizar acciones comunicativas de mayor impacto, bien por reducir sus acciones de comunicación para ahorrar costes, adoptaron de forma mayoritaria los canales sociales como forma de interaccionar con sus grupos de interés.

La popularización de las redes sociales en España permitió a las ONGD comunicar sus valores de forma directa mediante la socialización. Frente a la forma en la que se relacionaban con sus grupos de interés en los medios tradicionales, este nuevo canal alteró su forma de conocer y relacionarse con sus seguidores. Si mediante los sitios web y los blogs, su público objetivo debía "visitarles", con las redes sociales, eran las organizaciones las que podían acceder directamente a su público objetivo.

En la primera década del siglo XXI, desde los estudios de *marketing* digital y las estrategias de comunicación de las corporaciones se advertía que solo aquellas organizaciones que dominaran los nuevos canales de comunicación y se adaptaran a los modelos de gestión horizontal que acababan de aparecer conseguirían un verdadero impacto en su comunicación.

Las redes sociales son sitios donde los usuarios se relacionan con otros usuarios y con organizaciones conocidas o desconocidas. Para las ONGD, estos canales suponían una gran oportunidad. En los primeros años del siglo XXI, las redes sociales eran un incipiente escenario donde establecer nuevas relaciones de intercambio entre receptores y emisores de mensajes y donde se cuestionaba el poder sobre el dominio del contenido y se favorecía el diálogo. Un escenario que, al contrario que para las organizaciones corporativas, resultaba muy cercano a los valores de las ONGD.

Estas características, además del hecho de que las redes sociales fueran gratuitas, impulsó según Lovejoy y Saxton (2012) a que las ONG las

utilizaran de forma masiva y se convirtieran en organizaciones pioneras en el desarrollo de su comunicación en estos espacios incluso antes de que su uso fuera popular entre las instituciones públicas y las empresas.

En el campo de la comunicación estratégica, las redes sociales no limitan el tipo de mensajes que las organizaciones publican. Este medio es un canal directo entre las organizaciones y su público objetivo en el que se puede informar, persuadir o dialogar. En este contexto, las organizaciones con ánimo de lucro han usado tradicionalmente las redes sociales con el objetivo de posicionar la imagen de su marca y contribuir a la comercialización de productos y servicios mediante un modelo tradicional de comunicación empresarial.

Para los medios de comunicación tradicionales y los que han crecido en el contexto de la Web 2.0, las redes sociales han permitido ensayar nuevas fórmulas de comunicación que mezclan la información y el entretenimiento. De este concepto mixto de “infoentretenimiento”¹³ en las redes sociales surgen nuevas fórmulas como el *marketing* de contenidos¹⁴. Con la llegada de las redes sociales, los medios han tenido que adaptarse a los nuevos hábitos de consumo de información.

En paralelo, la administración pública y los distintos actores políticos han utilizado tradicionalmente las redes sociales con el objetivo de difundir sus políticas públicas, realizar propuestas, ofrecer servicios y comunicarse con los ciudadanos de forma directa ajustando el modelo tradicional de comunicación institucional y de comunicación política.

En el caso de la comunicación en redes sociales de las ONGD, los objetivos son muy diversos. Por un lado, la propia naturaleza de las organizaciones no gubernamentales les impulsa a buscar fuentes de financiación para mantener su independencia. Por otro lado, necesitan comunicar sus objetivos, programas y actividades para sensibilizar a los ciudadanos sobre los temas en los que trabajan. Por último y, al igual que las organizaciones empresariales, necesitan llegar a más usuarios y expandir el conocimiento de su marca.

Desde el punto de vista del *marketing* social, la práctica de *marketing* que busca que la sociedad comparta valores, las redes sociales son un canal muy adecuado para crear comunidades que compartan una misma visión sobre temáticas sociales, medioambientales o humanitarias.

Con la popularización del uso de los nuevos canales por las ONG, una primera generación de estudios (Kent, Taylor y White, 2003) se llevaron a cabo para investigar el uso de las estrategias de comunicación de estas organizaciones en la Web 1.0, principalmente sobre el uso que hacían de sus sitios web.

¹³ El “infoentretenimiento” es concepto utilizado para referirse a los productos mediáticos que combinan la información con el entretenimiento.

¹⁴ El *marketing* de contenidos se basa en la creación y distribución de contenidos para clientes y potenciales clientes de una marca con el objetivo de atraerlos o fidelizarlos.

Estos estudios ponían de relevancia dos campos en los que las organizaciones no gubernamentales hacían especial incidencia: la información y el diálogo.

Con la llegada de los medios sociales, las ONG encontraron más posibilidades para desarrollar estos dos objetivos. Los estudios sobre la construcción de comunidades en Facebook (Ellison, Steinfield, y Lampe, 2007) y en Twitter (Java, Song, Finin y Tseng, 2007; Naaman, Boase, y Lai, 2010) ponían de manifiesto la conexión entre perfiles individuales y la creación de comunidades.

Profundizando en este campo, Lovejoy y Saxton (2012) realizaron un estudio de contenido de los mensajes en redes sociales de las 100 ONG más grandes de los EE. UU. y concluyeron que la estrategia de comunicación de estas entidades tenía tres objetivos. Por un lado, informar, por otro, generar y expandir su comunidad de seguidores; por último, las ONG norteamericanas llamaban a sus usuarios a actuar. En este estudio, los autores hacían incidencia a la capacidad de Twitter como canal de comunicación para cumplir estos objetivos de forma rápida y eficaz.

A pesar de que existen diversos trabajos sobre la comunicación de las ONG españolas (Martín, 2010; Sabre, 2011; Arroyo y Martín, 2011) son los menos los que se orientan a la comunicación 2.0 (Berrios, 2005; Herranz de la Casa y Cabezuelo, 2009), muy escasos los que se orientan a redes sociales (Baraybar, 2009; Arroyo et. al. 2013) y exiguos los que colocan la estrategia de las ONGD españolas en Twitter como centro de la investigación.

Uno de los enfoques más recurrentes de los estudios sobre la comunicación de las ONG españolas en las redes sociales ha sido —como en los trabajos norteamericanos— el estudio del contenido de los mensajes. Así, diversos autores como Soria (2015) han concluido que los contenidos de carácter divulgativo prevalecen sobre aquellos orientados a la promoción o al *marketing* social, si bien este tipo de contenidos son mayoritarios cuando se lanzan llamamientos para cooperar con alguna causa.

Conseguir la atención del público potencial no es una tarea sencilla. La línea de tiempo¹⁵ de las redes sociales se encuentra saturada de mensajes de multitud de fuentes distintas —individuales y colectivas— que comunican mensajes de muy distinto signo. Los mensajes promocionales en estos canales encuentran a un receptor escéptico, difícilmente impresionable y muy exigente que recurre a perfiles conocidos como prescriptores de información relevante y de calidad.

Las redes sociales se han convertido hoy en día en una parte integral de la estrategia de comunicación de las ONGD y estas tienen especial relevancia en sus acciones de captación de fondos. El 77 % de las ONGD españolas tiene un perfil en Twitter y declaran que el uso de esta red tiene un impacto positivo para la recaudación de fondos. En el otro lado, el 25 % de los donantes de las

¹⁵ La línea de tiempo es el término que se emplea para describir la sucesión de mensajes publicados de forma cronológica y que aparecen listados en la página personal de un usuario de redes sociales.

ONGD dice que las redes sociales les motivan a donar fondos a las entidades que siguen como afirma Soria (2015).

Arroyo et. al. (2013) realizaron una investigación en la que estudiaron el contenido de la comunicación en medios sociales de 35 ONG españolas y concluyeron que estas percibían que las redes sociales les ofrecían proximidad, capacidad de diseminación de mensajes, celeridad y gratuidad y que, para alcanzar sus objetivos de comunicación, la mayoría de ellas seleccionaba a Twitter, Facebook y YouTube como los medios sociales más adecuados.

La implantación de las estrategias de comunicación de las ONG en las redes sociales, como argumentaban en su estudio Arroyo et. al. (2013), es tarea de los responsables de comunicación que son los encargados de actualizar la información que se publica, aunque estos profesionales, según estos autores, se encuentran limitados por la falta de recursos humanos y materiales y necesitan de más medios.

Son diversos los autores (Sampedro, 2006; Regadera, Paricio y González, 2012) que establecen que cuanto más presupuesto tiene una ONG, más elaboradas son sus estrategias de comunicación. Sampedro et. al (2006) concluyen que la relación entre ingresos y presencia de departamentos de comunicación y propaganda en estas organizaciones es determinante.

Sin embargo, otros autores (Soria, 2015) perciben que estas conclusiones no son aplicables en la comunicación en línea donde el factor económico no es determinante para desplegar una estrategia de comunicación de impacto. El surgimiento de la Web 2.0 y los canales sociales abaratan y democratizan la gestión de la comunicación, según esta autora, permitiendo que pequeñas organizaciones que no tenían apenas impacto en los medios de comunicación tradicionales por falta de recursos puedan invertir en mejorar las relaciones con su público objetivo.

Por otro lado, los estudios realizados en torno a la gestión estratégica de comunicación de las organizaciones del llamado tercer sector¹⁶ en redes sociales, tanto aquellos que concluyen que la relación entre presupuesto e impacto en las estrategias de comunicación es determinante como los que no, limitan su investigación a aquellas organizaciones que disponen de más recursos y no estudian en exclusiva a las ONGD. Es clave, por tanto, estudiar un grupo de ONGD lo suficientemente heterogéneo para establecer una hipótesis válida.

Un tema de discusión recurrente en el seno de las ONGD ha sido la diferente visión que los gestores de las organizaciones y los responsables de comunicación de estas tienen sobre las redes sociales.

Mientras los primeros parece que han terminado por aceptar el uso de los medios sociales como canales cotidianos de las ONGD, aunque no apoyen de forma estratégica su utilización, los segundos insisten en el impacto que las

¹⁶ El término tercer sector se aplica al sector social para diferenciarlo del sector público y el sector privado.

redes sociales pueden tener en la sensibilización y movilización, captación de fondos y comunicación de actividades de las organizaciones.

Diversos autores como Arroyo et. al. (2013) consideran que la planificación, implantación y evaluación de estrategias de comunicación en las ONGD, salvo excepciones, se ha realizado de forma intuitiva mediante una metodología basada en el ensayo y error. Estos autores defienden también que, únicamente definiendo estrategias y estableciendo objetivos previos a la implantación de acciones comunicativas, se puede aprovechar el potencial de los medios sociales y que la medición de desempeño debe perfeccionarse para que el impacto de la comunicación de las ONGD pueda ser evaluado de forma cualitativa y cuantitativa.

Otros autores llegan más lejos y alertan de que los contenidos publicados por las ONGD españolas en las redes sociales deben ajustarse a las especificidades del medio para poder aprovechar las características únicas de estos canales usando formatos creativos y favoreciendo un contacto más directo con sus comunidades. Arroyo, Baños y Rodríguez (2012) inciden en que se realiza una comunicación previsible orientada a la difusión de contenidos en los que las ONG cuentan lo que hacen y lo que deben hacer, pero no diseñan contenidos que capten la atención y circulen por las redes sociales.

Los cambios en las redes sociales, y en Twitter específicamente, se producen con mucha rapidez. En coherencia con lo que señalan estudios realizados en otros países (Waters, Burnett, Lamm y Lucas, 2009; Young, 2012), es necesario realizar investigaciones periódicamente que permitan una actualización de los datos obtenidos sobre el impacto de las estrategias de comunicación de las ONGD en este canal. Las propias organizaciones están continuamente adaptando sus estrategias a estos cambios y replanteando la forma en que implantan sus acciones comunicativas.

Arroyo et. al. (2013) también constatan la baja importancia que las ONGD españolas dan a la medición de impacto de sus contenidos en las redes sociales. Las pocas organizaciones que utilizan indicadores clave de desempeño lo hacen basándose en el número de seguidores y de comentarios, *retuits*¹⁷ o *likes*¹⁸ recibidos. Estos autores inciden en que las ONGD siguen teniendo miedo a perder el control de la comunicación, aunque apuntan a la hipótesis de que estas organizaciones todavía carecen de personal especializado en la gestión de sus redes sociales, de los llamados *Community Managers*.

En todo caso, no hay datos sobre si las ONGD españolas miden el retorno de inversión de sus acciones de comunicación en redes sociales y, en caso afirmativo, de qué forma lo hacen para poder corroborar estas hipótesis.

Este trabajo se pregunta si todos estos factores siguen siendo un obstáculo para la planificación, desarrollo, implantación y evaluación de estrategias de comunicación en Twitter. Se parte de la hipótesis de que, ocho años después

¹⁷ Se conoce como *retuit* (*retweet* en inglés) a un mensaje de otro usuario que se reenvía.

¹⁸ Un mensaje marcado con un corazón (*like*) indica que es un mensaje que un usuario ha encontrado interesante.

de la aparición de los primeros de estos estudios, la percepción de la dirección de las organizaciones, más y mejor formada y la facilidad para implementar indicadores de desempeño y medir los resultados obtenidos por las ONGD, así como la profesionalización y la experiencia en las redes sociales de los departamentos de comunicación, deben haber revertido la situación a la que se refieren los estudios de Arroyo et. al. (2013).

Es en este contexto en el que redes sociales específicas como Twitter juegan un papel mucho más relevante que las redes generalistas como Facebook. La capacidad de Twitter para compartir mensajes personalizados, la inmediatez del medio, la capacidad de influencia en otros canales sociales y en los medios de comunicación tradicionales tiene un potencial que las ONGD quieren aprovechar.

5.3. Twitter, la red social preferida por las ONGD españolas

Inaugurada en octubre de 2006, Twitter es una red social de envío y recepción de mensajes cortos y por esto se ha clasificado tradicionalmente como una red social *demicroblogging*¹⁹.

Según datos de la propia compañía²⁰, la red social contaba en diciembre de 2018 con 321 millones de usuarios en el mundo y España era el décimo país que más usuarios activos registraba, 6,1 millones.

Como ya se ha señalado, las redes sociales han supuesto la rápida diseminación de información y también el rápido intercambio de esta. La llegada de Twitter simplificó este intercambio, no solo permitiendo el envío instantáneo de mensajes, sino limitando a 140 —y a partir de 2017 a 280—, el número de caracteres que podía contener un mensaje publicado, haciendo la información mucho más sencilla de leer y procesar por los usuarios.

Precisamente, entre otras características diferenciadoras de esta red social, esta limitación hizo de Twitter una de las plataformas sociales pioneras en formato móvil. Los mensajes cortos, públicos e instantáneos impulsaron el uso de la aplicación en dispositivos móviles ya en la primera década del siglo XXI.

Estas particularidades hicieron de Twitter una herramienta muy valorada por los comunicadores de las organizaciones que reconocieron su capacidad para alcanzar a un gran número de individuos y organizaciones de distintos grupos de interés. Esto ha hecho que Twitter sea la herramienta social más utilizada en relaciones públicas, publicidad y campañas de *marketing* según se desprende del trabajo de Waters y Jamal (2011).

¹⁹ El término *microblogging* hace referencia a la publicación frecuente de pequeños mensajes que se comparten en plataformas en línea.

²⁰ Twitter. (2019). Q4 2018 *Selected Company Financials and Metrics*. Recuperado el 27/03/2019 de https://s22.q4cdn.com/826641620/files/doc_financials/2018/q4/Q4-2018-Selected-Company-Financials-and-Metrics.pdf

Aunque muchas organizaciones vieron en la limitación de caracteres de Twitter un desafío para comunicar información relevante, otras percibieron esta red social como un canal donde experimentar distintos formatos y contenidos utilizando de forma creativa las herramientas que la aplicación ponía a disposición de los usuarios. El potencial para compartir mensajes —tuitear y retuitear—, de enviar mensajes privados, la capacidad de “seguir” a perfiles de usuarios —ya fueran individuos u organizaciones—, la posibilidad de incluir contenido audiovisual —imágenes, vídeos y gráficos—, el uso de etiquetas que permitían posicionar y facilitar la búsqueda de palabras clave, la facultad de enlazar páginas web, de incluir encuestas o de enlazar mensajes en forma de hilos²¹ fueron características que despertaron el interés de las ONGD.

Twitter es una red que tiene mucha influencia en otros canales y medios de comunicación. Esta red social ha supuesto un cambio en la percepción de la información. La frontera entre la información y la desinformación se diluye en la incesante sucesión de tuits que contiene la línea de tiempo de cualquier usuario y esta característica, junto con la inmediatez, la ubicuidad y la facilidad de uso, han sido determinantes en el impacto que ha tenido la plataforma en nuestra sociedad actual.

Los propios usuarios, los nuevos prescriptores, difusores y emisores de mensajes llegan a tener la misma relevancia que los hechos o los datos contrastados. Twitter es un medio social donde las emociones, en ocasiones, se solapan con la información objetiva e imparcial.

La inmediatez de este medio y la síntesis en el mensaje de la que Twitter siempre ha hecho bandera ha condicionado los hábitos de consumo de información de sus usuarios. El esfuerzo intelectual necesario para profundizar en los mensajes recibidos en la red social puede resultar excesivo para muchos usuarios que prefieren creer que analizar. Las marcas, en el sentido más amplio del término, buscan posicionarse como prescriptores de su mensaje y lo entregan mediante la narración de historias con un marcado corte emocional.

En este contexto, Twitter es un canal con mucho potencial para los objetivos comunicacionales de las ONGD. Estas organizaciones nacidas de la sociedad civil valoran la capacidad de la red social para conectar de forma instantánea con su público objetivo. La inmediatez y la capacidad de participación y colaboración de este canal responde perfectamente a los valores que estas organizaciones defienden. En este entorno confuso en el que las noticias falsas y los bulos coexisten en la línea de tiempo de los usuarios con iniciativas colaborativas e informaciones relevantes para el bien común, las ONGD han tenido que encontrar su espacio como prescriptores de los valores sociales.

La Universidad de Massachusetts realizó un estudio en 2014 en el que evidenciaba que la gran mayoría de las organizaciones sin ánimo de lucro de EE. UU. tenían perfiles en las redes sociales y que el 86 % de ellas mantenía una cuenta activa en Twitter. En este estudio, las ONG declaraban

²¹ Se conoce como hilo a una serie de tuits conectados de un mismo autor que sirven para narrar un contenido que excede de 280 caracteres.

mayoritariamente usar el medio para dos fines. Desde una perspectiva, Twitter les servía para tener presencia y expandir el conocimiento de su marca. Desde otra perspectiva, era el canal elegido para obtener financiación por medio de donaciones.

El Informe global sobre tecnología online de las ONG elaborado por la publicación Nonprofit Tech for Good en 2018 muestra que el 77 % de las ONG del mundo tienen un perfil en Twitter y que el 24 % de ellas tuitea de dos a cinco publicaciones diarias. A diferencia de Facebook, una red que no crece en España, las estadísticas de esta publicación demuestran que Twitter todavía no ha alcanzado su techo de usuarios en el estado español. El año 2019 fue el año donde más cuentas se crearon.

Aunque resulta complejo clasificar el ámbito de trabajo de las ONG por la diversidad de causas que estas entidades defienden, el informe de Nonprofit Tech for Good de 2018 clasifica a las ONG por número de seguidores que tienen en Twitter estableciendo que las más pequeñas de estas ONG tienen una media de seguidores en torno a los 4.000, las medianas organizaciones son seguidas por un promedio de 17.000 usuarios y las grandes llegan potencialmente a una media de 40.000 usuarios.

Twitter tiene un gran efecto multiplicador de los mensajes. Por medio de la participación de los receptores de los contenidos publicados por las ONGD, estos pueden ser diseminados entre nuevos receptores. De esta forma, las organizaciones pueden difundir sus proyectos y valores, fidelizar a sus usuarios para que interactúen o incluso pedirles un mayor compromiso exhortándoles a que realicen donaciones o acciones de voluntariado.

Esta estrategia se resume en las “tres ces” enunciadas por Orihuela (2006): comunicación —la capacidad de poner en común información—, comunidad —integrando personas en torno a los valores de la organización— y cooperación —fomentando la colaboración e interacción—.

Bajo este prisma, lo que hace particularmente atractivas a las redes sociales para las ONGD no es tener muchos seguidores, sino que estos sean proactivos. Twitter, como el resto de las redes sociales, es un medio donde la captación de seguidores comprometidos que formen parte de una verdadera comunidad y sean participativos exige tiempo y esfuerzo continuado.

Sin embargo, sin una estrategia de comunicación eficaz, no existe una relación causal entre el esfuerzo de las organizaciones en fidelizar usuarios y el impacto obtenido. El mero hecho de comunicar no asegura la atención de los usuarios en estos canales gratuitos donde un solo clic nos separa de la competencia. Por ende, como escribe Baraybar (2009), encontrar un nicho de seguidores comprometidos en Twitter es difícil y la rentabilidad de conseguirlo, en términos de retorno de inversión, es complicada de medir.

De entre las redes sociales mayoritariamente utilizadas por las ONGD, Twitter no es la que logra concentrar el mayor número de seguidores. Las redes generalistas, aquellas que reúnen a un público más heterogéneo como

Facebook, una red que en 2017 contaba con 23 millones de usuarios en España frente a los 4,9 millones que interactuaban en Twitter, consiguen reunir a un número mayor de seguidores alrededor de las ONGD. Sin embargo, el perfil del usuario de Twitter en España según el estudio realizado por esta red social y la consultora Kantar Media en 2017 resulta mucho más atractivo para las ONGD. Twitter es masivamente utilizado por usuarios entre 25 y 44 años con estudios superiores y un nivel de renta por encima de la media que están atentos a la información de última hora y comparten contenidos que les resultan interesantes. La mayor parte de los usuarios que interactúan con las ONGD en Twitter son ciudadanos de a pie y, de forma masiva, las reacciones que muestran frente a las publicaciones de las ONGD son positivas en forma de, retuits o *likes*. Es decir que como indica Soria (2015), la diferencia cuantitativa entre Facebook y Twitter no condiciona el grado de interacción de los usuarios con las ONGD.

Sin embargo, aunque la vinculación de los grupos de interés externos de las ONGD en Twitter es mayor que en Facebook, Soria (2015) señala que no es común encontrar seguidores entre los voluntarios o los socios de estas entidades en esta red social. Esta figura tan influyente para ganar nuevos apoyos sigue mayoritariamente a las ONGD a través de Facebook, aunque este canal tenga un impacto social y una capacidad de amplificación de los mensajes menor que Twitter.

En este mismo sentido, Guo y Saxton (2012) estudiaron si el número de seguidores en las redes sociales de una organización no gubernamental era una variable análoga al número de miembros asociados a esta y concluyeron que el papel que los seguidores de las ONG tienen en las redes sociales —mucho más numerosos que los miembros asociados a estas— jugaba un papel diferente del de estos últimos y que, por tanto, la comunicación de los mensajes clave de las ONG en redes sociales difería de la comunicación de esos mismos mensajes en otros canales.

La mayoría de las investigaciones y estudios sobre las estrategias de comunicación de las ONG en Twitter adoptan el modelo utilizado por Lovejoy y Saxton en 2012. Este modelo se centra en el contenido de los mensajes de las organizaciones en la red social y los clasifica en tres tipos: informativos, de creación de comunidad y de llamada a la acción.

Para determinar si las herramientas de comunicación de Twitter estaban siendo usadas de forma activa por las ONG en 2012, Lovejoy y Saxton realizaron diversos estudios en los que analizaron el contenido de los mensajes en Twitter de 73 de las 100 ONG listadas en Nonprofit Times 100, una relación de las cien mayores —en términos de facturación— organizaciones sin ánimo de lucro no educacionales de EE. UU. durante un mes. Después de analizar un total de 4655 tuits, estos autores concluyeron que cerca del 60 % de los tuits de estas organizaciones eran de tipo informativo, el 25 % de ellos se orientaban a la creación de comunidad y el 15 % restante eran llamadas a la acción.

En este modelo, los mensajes cuya función es diseminar información proveniente de recursos en línea y que no contienen ningún comentario adicional o recomendación se clasifican como mensajes informativos.

Aquellos que son respuestas a mensajes previos, ofrecen reconocimiento o agradecimiento a alguien o reconocen o anuncian eventos, son clasificados como mensajes de creación de comunidad.

Por último, las publicaciones que promocionan productos o buscan la participación en eventos, campañas, piden la participación en acciones de presión o llaman a la donación o al voluntariado, se clasifican como mensajes de llamada a la acción.

En los últimos años, los departamentos de comunicación de las ONGD españolas han abierto procesos de reflexión sobre cómo deberían mejorar sus estrategias de comunicación en las redes sociales y se declaran conscientes de la importancia de disponer de planes de comunicación que les permitan definir objetivos y tácticas. Sin embargo, según evidencia el estudio de Arroyo et. al. (2013), esta consciencia no había sido todavía llevada a la práctica por las ONG, salvo algunas excepciones entre las que se contaban las grandes organizaciones multinacionales que contaban con departamentos de comunicación estructurados y definidos.

Otros estudios (Baraybar, 2009; Lovejoy y Saxton, 2011) apoyan estas conclusiones y evidencian que las estrategias de comunicación de las ONG no están lo suficientemente planificadas y que la intuición y la experimentación son la tónica habitual en su comunicación en los medios sociales.

Para muchas ONGD en España, Twitter es una herramienta que se usa fundamentalmente para lanzar mensajes de sensibilización. Es muy frecuente encontrar publicaciones que enlazan —usualmente mediante un hipervínculo a su sitio web corporativo— con casos de éxito o de estudio y con buenas prácticas en forma de historias que pretenden transmitir el trabajo que desarrollan mediante sus proyectos de cooperación al desarrollo. Así, el uso de testimonios de beneficiarios de sus programas, de los voluntarios o cooperantes que se encuentran en las áreas de actuación en forma de perfiles o de entrevistas, son contenidos que se publican de forma recurrente con el objetivo de que sus seguidores conozcan y se sensibilicen sobre los temas que las ONGD abordan.

Se trata de mensajes con un contenido informativo más que persuasivo que se utilizan para comunicar el trabajo y los valores que defiende cada organización.

A pesar de que Twitter es considerada una red social de gran relevancia por estas organizaciones, Montoliu (2012) subraya que el potencial de la red está siendo infrautilizado por las organizaciones a la hora de promover la interacción con la ciudadanía. Las distintas ONGD, como declaran en el estudio de Arroyo et. al. (2013) coinciden en que todavía no se están

aprovechando todas las oportunidades que la red de *microblogging* ofrece para que sus objetivos comunicacionales tengan un mayor impacto.

Autores como Celaya (2011) señalan que la falta de apoyo de la dirección de las organizaciones, que consideran las redes sociales como un canal de menor impacto y visibilidad que los medios de comunicación tradicionales y, por otro lado, la falta de recursos para una correcta gestión de la comunicación son los grandes escollos internos que tienen las organizaciones a la hora de implementar sus estrategias en las redes sociales.

Apoyando esta hipótesis, las 35 grandes ONG españolas entrevistadas por Arroyo et. al. (2013) denunciaban la falta de recursos —económicos, humanos y de tiempo— como el mayor obstáculo para la correcta gestión de la estrategia de comunicación en sus redes sociales.

Los gestores de la comunicación de las ONGD españolas declaran en el estudio de Arroyo et. al. (2013) que Twitter permite una comunicación más participativa que otras herramientas porque implica una comunicación más directa y abierta con sus usuarios favoreciendo el establecimiento de relaciones entre estas organizaciones y sus grupos de interés. Estos profesionales valoran enormemente el hecho de tener un espacio propio en el que sensibilizar e informar y en el que sus seguidores puedan participar preguntando, proponiendo u opinando. Sin embargo, Baraybar (2009) explica que la supuesta capacidad de las ONGD para conectar con sus seguidores o la rentabilidad que les ofrece Twitter podría estar sobrevalorada.

Es este punto, la rentabilidad de Twitter, un canal gratuito con un potencial de captación de fuentes de ingresos muy alto, un aspecto crucial para obtener nuevas formas de patrocinio en un momento en el que las instituciones públicas no están financiando de forma adecuada a las ONGD.

Según señalan Arroyo et. al. (2013), salvo algunas excepciones entre las que destacan ONGD multinacionales con grandes recursos que miden el grado de conversión que producen sus contenidos en su público objetivo, la medición de impacto de las acciones de comunicación en redes sociales se realiza utilizando indicadores clave de desempeño básicos.

Con las herramientas que ofrece Twitter, conocer los datos cuantitativos sobre el comportamiento de los seguidores de las ONGD es una tarea sencilla y rápida para medir el impacto de las acciones comunicativas. El número de seguidores, de interacciones, el alcance de las publicaciones o el grado de amplificación que han obtenido estos mensajes se pueden saber al instante. Sin embargo, los estudios cualitativos orientados a averiguar el retorno de inversión son mucho más complejos y necesitan de más tiempo y recursos, aunque pueden aportar muchos datos para evaluar el impacto que la estrategia de comunicación está teniendo en el público potencial de las organizaciones.

Twitter es una plataforma con una gran capacidad para alcanzar los objetivos de comunicación de las ONGD. El uso de herramientas específicas de esta red ofrece la posibilidad de que estas organizaciones puedan segmentar sus

mensajes y públicos y dirigirse a distintos grupos de interés de forma diferenciada a como lo hacen otro tipo de organizaciones si planifican, implantan y miden de forma eficaz sus estrategias de comunicación aprovechando la profesionalización, la experiencia y el interés de sus departamentos de comunicación.

Esta plataforma les permite además usar la experiencia creativa y la capacidad estratégica de los nuevos profesionales de la comunicación de las ONGD para, no solo sensibilizar, sino crear auténticas comunidades de usuarios comprometidos que participen mediante la acción, como donantes o colaboradores, consiguiendo que sus contenidos salten desde esta red a los medios tradicionales, estableciendo temas en la agenda mediática y política o colaborando como nodos de comunicación participativa.

Por otro lado, está en la mano de estas ONGD medir la rentabilidad de sus acciones comunicativas para ajustar sus tácticas y optimizar sus recursos. Medir la relación entre los objetivos formulados en su estrategia de comunicación y el impacto obtenido por sus acciones es clave para aprovechar esta red social.

Se hace por tanto necesario conocer si las ONGD han comenzado a planificar, implantar y evaluar sus estrategias de comunicación en Twitter.

6. Investigación

Los resultados de la investigación se presentan en cuatro bloques temáticos para facilitar su comprensión.

En el primer bloque se presentan los resultados relativos a las herramientas de planificación de comunicación en Twitter de las ONGD españolas.

En el segundo bloque se presentan los resultados relativos a los recursos humanos, técnicos, económicos y de tiempo de las ONGD españolas para su comunicación en Twitter.

En el tercer bloque se presentan los resultados relativos al impacto, el alcance y la relevancia de las ONGD españolas en Twitter.

En el cuarto bloque se presentan los resultados relativos a cómo y cuándo monitorizan y evalúan las ONGD españolas sus acciones de comunicación en Twitter.

6.1. Objetivos de comunicación

En este bloque se investigó si las ONGD españolas contaban con herramientas de planificación de su comunicación en Twitter atendiendo a las siguientes cuestiones:

6.1.1. Estrategia de comunicación en Twitter

Pese a que más de ocho de cada diez ONGD españolas disponen de una estrategia global de comunicación y el 66 % de ellas tienen una estrategia exclusiva para redes sociales, apenas cuatro de cada diez organizaciones han diseñado una estrategia de comunicación específica para Twitter.

Este hecho se produce independientemente del tamaño de la organización y de su ámbito temático. Pequeñas organizaciones de menos de diez empleados disponen de una estrategia de comunicación para Twitter mientras que medianas ONGD con más de cincuenta empleados no la tienen.

6.1.2. Objetivo de la estrategia en Twitter de las ONGD españolas

Más de la mitad de los responsables de la gestión de la comunicación en Twitter de las ONGD españolas perciben que el apoyo por parte de la alta dirección de sus organizaciones a sus acciones en Twitter es alto o muy alto y solo un 5 % declaran no sentirse apoyados.

Este mismo porcentaje de ONGD declaran no tener definido un objetivo comunicacional en Twitter mientras que para más de siete de cada diez organizaciones, su objetivo comunicacional en Twitter, independientemente de su tamaño o área temática, es informar, sensibilizar y movilizar a sus usuarios. La mitad de las ONGD españolas declara además utilizar el canal para

extender el conocimiento de la marca de su organización y menos de una de cada tres señala que su objetivo principal es aumentar el número de seguidores en esta red.

La figura 1 ilustra los distintos objetivos comunicacionales de las ONGD españolas en Twitter. Es destacable que solo cinco de cada cien señalan a Twitter como un canal de interacción con sus seguidores y que menos de dos de cada diez indican que su objetivo es aumentar el número de donaciones.

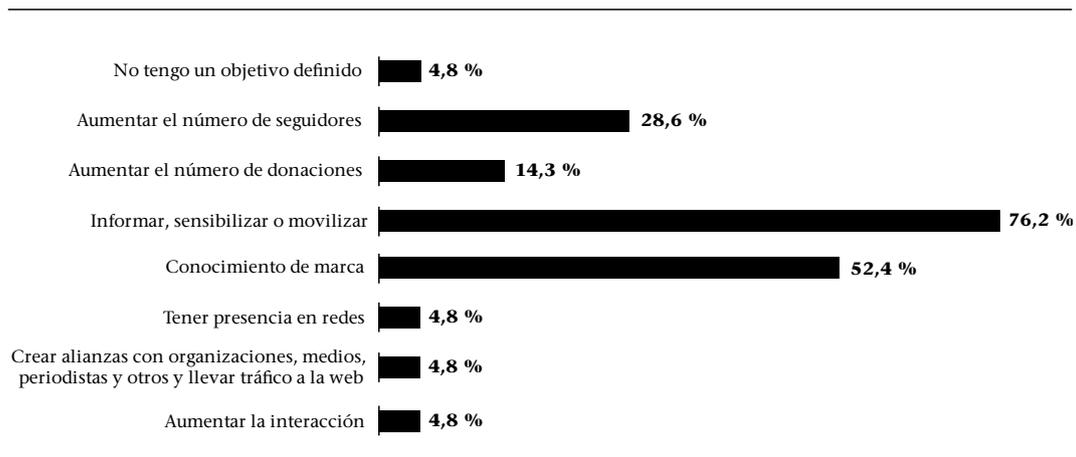


Figura 1. Objetivos de la estrategia en Twitter de las ONGD españolas.

6.1.3. Calendario de publicaciones

Planificar correctamente los días y horas de publicación de los mensajes es determinante para poder tener un mayor impacto en Twitter. Aunque estos parámetros dependen del tipo de usuarios a los que las distintas organizaciones se dirigen, las ONGD españolas mantienen tendencias parecidas en cuanto a sus horarios de publicación independientemente de su tamaño, de sus recursos o de su ámbito temático.

El 52 % de las organizaciones no ha planificado un calendario de contenidos en Twitter y publican sin una guía editorial que fije anticipadamente las fechas de inserción de sus mensajes. A pesar de esto, de manera generalizada, las ONGD publican diariamente concentrando la mayoría de sus tuits entre el miércoles y el jueves de cada semana y bajando la intensidad de publicación o no publicando durante los fines de semana.

La figura 2 muestra los días en los que las ONGD concentran la mayoría de sus publicaciones.

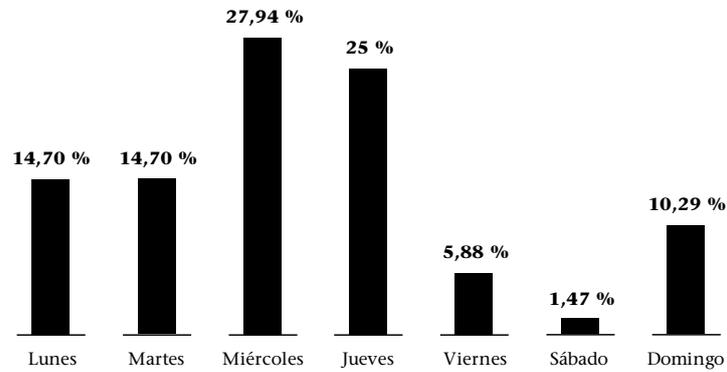


Figura 2. Días con mayor frecuencia de publicación.

En cuanto a los horarios más frecuentes de publicación, la tendencia mayoritaria es publicar a las nueve de la mañana y en horas cercanas. De igual manera, se observa que las organizaciones prefieren disminuir sus publicaciones en horario vespertino.

La figura 3 muestra los horarios en los que las ONGD concentran la mayoría de sus tuits.

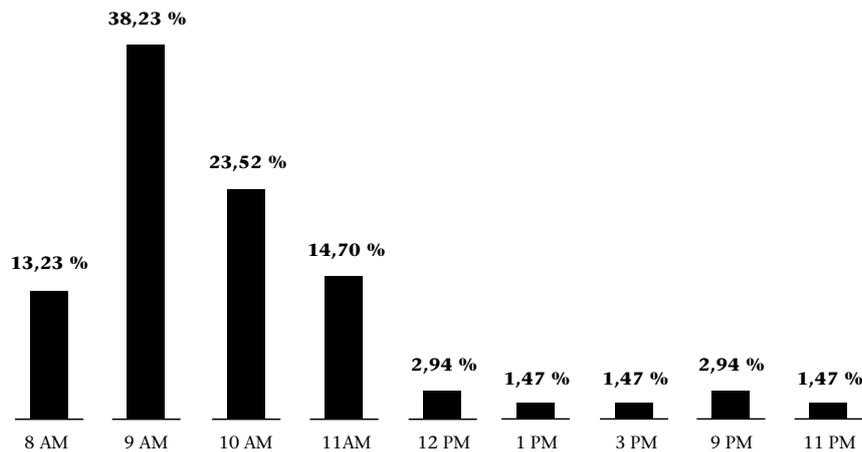


Figura 3. Horarios de publicación.

6.1.4. Frecuencia de publicación

La frecuencia con la que una organización publica sus tuits se utiliza para considerar su grado de actividad. El estándar del sector de la comunicación en redes sociales considera que aquellos usuarios individuales que publican una o más veces por semana son activos mientras que aquellos que publican menos de una vez por semana son usuarios inactivos.

Sin embargo, el grado de actividad de las organizaciones se mide mediante un estándar diferente. Para Twitter, aquellos usuarios que se identifican como activos suelen publicar diariamente.

Los seguidores de las ONGD esperan de estas que sean mucho más activas que la media de los usuarios individuales. Para determinar el grado de actividad en Twitter de las ONG norteamericanas, Lovejoy y Saxton (2011) concluyeron que ocho de cada diez publicaban más de tres veces por semana y usaron este número para considerarlas activas.

La media de publicaciones de las ONGD españolas es de más de 1000 tuits anuales y el valor más común de tuits que las ONGD españolas han publicado es de casi 850 entre enero de 2018 y enero de 2019.

Este dato muestra que las ONGD españolas son muy activas en Twitter y han publicado una media de más de dos tuits al día.

El tamaño de las ONGD tiene una clara relación con el número de tuits que publican. Las ONGD con más recursos son mayoritarias en el grupo de las que lo hacen más de siete veces al día. En el lado contrario, las microorganizaciones con menos recursos son mayoría en el grupo de las que publican menos de un tuit diario.

En el grupo más numeroso, el de las ONGD que publican entre dos y cinco veces al día se encuentran indistintamente grandes, medianas, pequeñas y microorganizaciones de cualquier ámbito temático.

La figura 4 muestra el número de veces que publican al día las ONGD españolas.

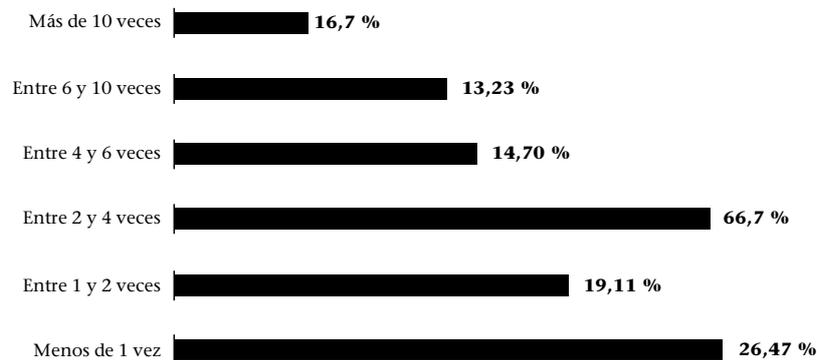


Figura 4. Número de veces que publican al día las ONGD.

6.1.5. Tipo de mensajes que publican las ONGD españolas

Prácticamente todas las ONGD españolas declaran usar Twitter principalmente para informar sobre noticias o hechos específicos.

Nueve de cada diez ONGD lo hacen además para informar sobre sus actividades, productos y eventos y para fomentar la colaboración, captación de fondos, compra de productos u ofertas de voluntariado.

La interacción con otros usuarios es el tercer uso más habitual del canal de Twitter de las ONGD. Dos de cada tres organizaciones declaran utilizar Twitter para fomentar la colaboración con otros usuarios y el 62 % de ellas dicen publicar mensajes de agradecimiento, denuncia, felicitaciones u opiniones a otros usuarios.

En este mismo sentido, el de la participación con otros usuarios, nueve de cada diez ONGD españolas prefieren seguir a cuentas de Twitter relevantes relacionadas con su ámbito de trabajo y solo una de cada cuatro sigue cuentas que les parezcan relevantes o interesantes, aunque no tengan relación con el ámbito temático de su organización.

En el lado contrario del espectro, casi seis de cada diez ONGD declaran no bloquear nunca a usuarios y solo un 24 % bloquean a usuarios que insulten o realicen comentarios ofensivos. Es relevante observar que una de cada tres ONGD españolas no tiene un protocolo establecido para bloquear a otros usuarios.

6.2. Recursos de comunicación

En este bloque se investigaron los recursos humanos, técnicos, económicos y de tiempo de los que disponen las ONGD españolas para su comunicación en Twitter en las siguientes áreas temáticas:

6.2.1. Recursos humanos

Casi la mitad de las ONGD españolas disponen de entre una y tres personas dedicadas a la comunicación y solo dos de cada diez no dispone de personal dedicado en exclusiva a esta tarea. Además, el 38 % de las organizaciones cuentan con personas colaboradoras o voluntarias que les ayudan en la gestión de la comunicación.

El 43 % de las ONGD españolas disponen de personal especializado dedicado en exclusiva a las redes sociales. Aunque las organizaciones medianas y grandes emplean a más personas para responsabilizarse de las tareas de comunicación y las microorganizaciones muestran una clara tendencia a encargar estas tareas a personas voluntarias y colaboradoras, la presencia de personas que gestionan las redes sociales de las ONGD se observa independientemente del tamaño y de los recursos de las organizaciones.

6.2.2. Recursos económicos

Ninguna de las ONGD españolas tiene un presupuesto específico asignado para Twitter, aunque una de cada tres dispone de un presupuesto para acciones de comunicación en redes sociales. Se trata de grandes y medianas organizaciones, de las que el 50 % dispone de más 6000 euros anuales y el 50 % restante de menos de 500 euros al año. El 28 % de las ONGD declara haber contratado publicidad en Twitter independientemente de su presupuesto.

6.2.3. Software utilizado

De manera masiva, las ONGD utilizan las herramientas proporcionadas por Twitter para gestionar su comunicación en esta red social.

Casi el 75 % de las organizaciones utilizan Twitter basado en web para hacerlo mientras que una de cada cuatro lo hace desde un dispositivo móvil como primera opción.

Se observa que aplicaciones como TweetDeck²² y Hootsuite²³, dos de las herramientas profesionales más populares para la gestión de redes sociales, son usadas de forma común. Este dato apunta a la profesionalización de los equipos de comunicación de las ONGD en Twitter que prefieren utilizar herramientas con mayores funcionalidades que las ofrecidas por la propia aplicación. Más de la mitad de las ONGD españolas utilizan herramientas profesionales de gestión de redes sociales para el manejo de sus cuentas de Twitter.

6.2.4. Tiempo dedicado a la comunicación en Twitter

Siete de cada diez ONGD españolas emplean más de una hora semanal a la planificación, gestión y monitorización de sus redes sociales y el 33 % de ellas dedican más de una hora diaria a estas actividades.

6.3. Impacto, alcance y relevancia de la comunicación

En este bloque de la investigación se analizó el impacto, el alcance y la comunicación, interacción y conversación que mantenían las ONGD españolas en Twitter obteniendo los siguientes resultados:

6.3.1. Antigüedad de las ONGD en Twitter

Casi tres de cada cuatro ONGD españolas abrieron su cuenta en Twitter entre 2009 y 2011 aunque muchas de ellas no iniciaron su actividad de comunicación activa hasta años después. La gran mayoría de estas ONGD

²² TweetDeck es una aplicación de manejo de cuentas de Twitter desde la que se pueden programar tuits, manejar distintos perfiles, visualizar líneas de tiempo y gestionar mensajes. <https://tweetdeck.twitter.com/>

²³ Hootsuite es una herramienta de gestión de redes sociales desde la que se pueden programar publicaciones, manejar distintos perfiles, visualizar líneas de tiempo y gestionar mensajes. <https://hootsuite.com/>

pioneras son grandes ONGD que no comenzaron a publicar hasta dos años más tarde de tener su cuenta activa.

6.3.2. La “Bio”

La “Bio” es un texto menor de 160 caracteres que describe el objetivo de una cuenta en Twitter. Esta red social aconseja que la “Bio” debe motivar a los usuarios a seguir la cuenta y recomienda incluir información útil sobre el contenido de esta en forma de palabras clave, etiquetas, enlaces, llamadas a la acción o emoticonos.

Las buenas prácticas de la comunicación en redes sociales demuestran que las “Bio” que expliquen claramente el objetivo y el eje temático de las organizaciones tienen un mayor impacto comunicativo, atraen mucho más tráfico y resultan más relevantes en las búsquedas, de manera que consiguen que más usuarios las encuentren y, potencialmente, las sigan.

Solo una de cada tres ONGD españolas incumple con este criterio. Entre las que tienen una “Bio” bien planificada se encuentran grandes, medianas, pequeñas y microorganizaciones. De igual manera, entre las que no siguen el estándar recomendado por Twitter, se encuentran todo tipo de ONGD independientemente de su ámbito temático o de sus recursos.

6.3.3. Verificación de la marca

Las cuentas verificadas por Twitter aparecen marcadas con un símbolo expedido por la red social que acredita la autenticidad de la cuenta y su interés público. Estas cuentas son revisadas periódicamente por Twitter para ayudar a los usuarios a encontrar las cuentas que buscan con más facilidad.

La verificación no tiene en cuenta ni el número de seguidores que tenga una cuenta ni el número de tuits que publica. Es la propia red social la que se pone en contacto con el propietario de la cuenta para verificarla y conceder este sello que demuestra su autenticidad y que otorga credibilidad a la marca de la organización.

Muy pocas ONGD españolas, tan solo un 16 %, tienen una cuenta verificada por Twitter y son, en su mayoría, organizaciones de tamaño grande que tienen cuenta en Twitter desde hace diez años o más.

6.3.4. Uso de etiquetas

El centro de ayuda de Twitter explica que las etiquetas —escritas con el signo “#” antepuesto— se usan para indexar palabras clave en Twitter.

El uso de etiquetas en Twitter es muy común. Se utilizan para mostrar que un mensaje es relevante o gira en torno a un determinado tema. Las etiquetas facilitan la búsqueda y el seguimiento de determinados asuntos de forma sencilla y son una herramienta muy usada por las organizaciones que las

utilizan de forma personalizada —creando y difundiendo sus propias etiquetas— o adhiriéndose a etiquetas ya creadas por otros.

En la comunicación de las organizaciones humanitarias, sociales y medioambientales, las etiquetas son una poderosa herramienta para difundir campañas, eventos y posicionar temas en la agenda pública. En estos casos, las etiquetas tienen mayor impacto cuando son usadas por muchos usuarios que logran posicionarlas como temas de actualidad, lo que en Twitter se conoce como *trending topics* —temas de tendencia—.

Las ONGD españolas utilizan etiquetas en sus tuits con bastante frecuencia. El número más común de etiquetas por tuit es de 0,62. El 25 % de ONGD utilizan más de una etiqueta por tuit. Este es un valor que se da independientemente del tamaño, área temática o disponibilidad de recursos de la organización.

Casi el 40 % de las ONGD españolas difunden etiquetas genéricas que, en su gran mayoría, pertenecen a grandes campañas de sensibilización nacionales o internacionales. Solo una de cada cuatro organizaciones utiliza de forma mayoritaria etiquetas propias y se trata de grandes ONGD que tienen una gran capacidad de difusión de mensajes.

6.3.5. Uso de enlaces en los tuits

Twitter permite añadir hipervínculos a los mensajes. Estos enlaces tienen la capacidad de aumentar el impacto de los tuits permitiendo que el usuario acceda a una página web externa. Compartir enlaces en un tuit puede atraer seguidores interesados en una historia concreta de la misma manera que la prensa tradicional utiliza los titulares para captar la atención y resumir el contenido de un artículo.

Para las ONGD, usar enlaces en sus tuits es una forma de derivar flujo de usuarios a sus sitios web donde pueden ofrecer otros contenidos y pueden situar a sus seguidores en el entorno específico de la organización.

El porcentaje de enlaces por tuit de las ONGD españolas es bajo. De media, las organizaciones españolas solo incluyen un enlace en uno de cada tres tuits. Las medianas y grandes organizaciones son las que más enlaces incluyen en sus mensajes.

6.3.6. Uso de imágenes y vídeos en los tuits

De manera masiva, las ONGD españolas incluyen imágenes o vídeos en sus tuits. De los cinco mensajes más retuiteados de cada entidad, el 100 % de ellos contenían imágenes o vídeos. Este último formato era el elegido de forma mayoritaria en el tuit que promediaba un mayor impacto de cada organización —atendiendo al número de *likes* y *retuits*— entre todos los publicados.

6.3.7. Retuits

Twitter define los retuits como la forma de compartir tuits de otros usuarios. Son una forma de difundir noticias y temas publicados por otros usuarios en esta red social. Estos mensajes cuentan con la opción de agregar comentarios propios antes de retuitearlos.

Las ONGD españolas suelen usar esta herramienta de forma positiva, con comentarios de apoyo al contenido retuiteado o de forma crítica, con comentarios que condenan o rechazan el contenido que retuitean.

Más de uno de cada tres tuits que publican las ONGD españolas es un retuit de otro usuario. Esta es una práctica que se da en todas las ONGD independientemente de su tamaño, recursos o ámbito temático.

6.3.8. Ratio de seguidores/seguídos

Las relaciones de seguimiento entre cuentas en Twitter no son mutuas por naturaleza. En el sector de la comunicación en redes sociales, la ratio entre usuarios que siguen a una cuenta y los usuarios que son seguidos por la misma ha sido considerado tradicionalmente como una variable que ayuda a valorar la relevancia de una cuenta.

La gran mayoría de las ONGD españolas presentan una ratio de seguidores/seguídos mayor que uno, es decir que tienen más seguidores que seguidos. El valor más común de la ratio de seguidores/seguídos de la ONGD españolas es de 3,21, un valor que en los estándares de analítica en redes sociales se considera positivo.

Tanto las ONGD que menor ratio presentan como el grupo de las ONGD españolas que mejor ratio obtienen pertenecen indistintamente a grandes, medianas, pequeñas y microorganizaciones, revelando que el tamaño y los recursos de una ONGD no son el único valor que influye en este valor.

La figura 5 ilustra el porcentaje de ONGD españolas que se encuentran en cada tramo de la ratio entre seguidores y seguidos.

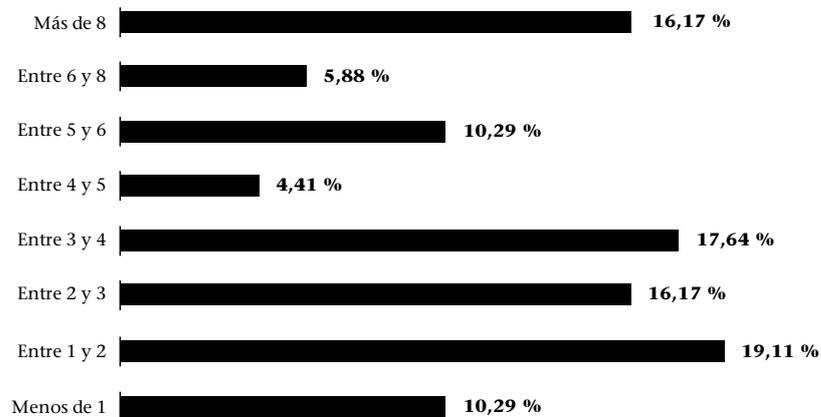


Figura 5. Número de seguidores por cada usuario seguido de las ONGD.

6.3.9. Tuits retuiteados

El número de retuits que obtiene un tuit es un dato que ayuda a valorar el impacto que tienen los mensajes de las ONGD en su audiencia. Cuanto mayor sea este valor, mayor será el interés que los usuarios de Twitter tienen en diseminar los mensajes de la ONGD. Este indicador clave de desempeño —la amplificación de los mensajes— es una variable estándar en la medición de impacto comunicativo en las redes sociales.

La media de retuits por tuit de las ONGD españolas es de 40 %. Casi una de cada tres ONGD españolas consigue que la mitad de sus mensajes sean retuiteados independientemente de si pertenece al grupo de grandes, medianas, pequeñas o microorganizaciones. Este dato es muy significativo ya que no se observa una relación causal entre el tamaño de las organizaciones y la amplificación de sus mensajes.

La figura 6 muestra el porcentaje de tuits de las ONGD españolas que son retuiteados por sus usuarios.

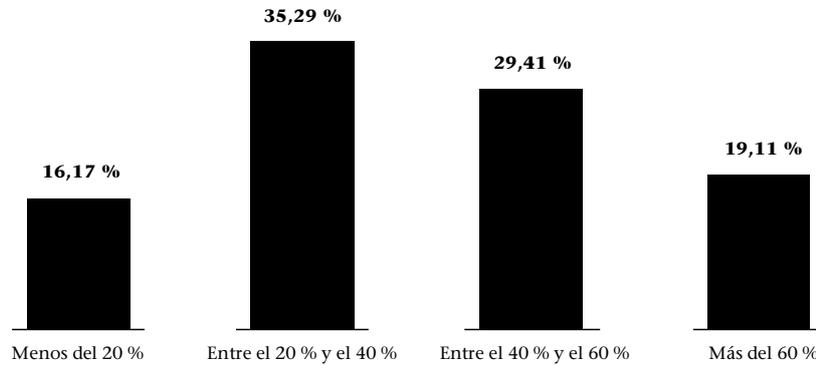


Figura 6. Porcentaje de tuits que son retuiteados.

6.3.10. Likes

Twitter define un *like* o “fav” —la forma usual de llamar a los *likes* en España— como la forma que tiene un usuario de demostrar su apreciación por un tuit.

En Twitter, además de marcar que un tuit gusta, de forma común, el icono del corazón junto a un tuit —el icono de *like*— se suele utilizar también para guardar un tuit y poder leerlo más tarde o para almacenarlo.

Independientemente del objetivo que tenga un usuario al marcar un tuit con un *like*, este dato ayuda a averiguar el grado de interés que tienen los tuits de las ONGD en los usuarios de Twitter.

Casi la mitad de los tuits de las ONGD españolas son marcados con un *like* por los usuarios de Twitter. Aunque las ONGD grandes y medianas consiguen un mayor porcentaje de *likes*, encontramos todo tipo de organizaciones en los diversos rangos de la figura 7 que ilustra el porcentaje de tuits marcados con un *like*.

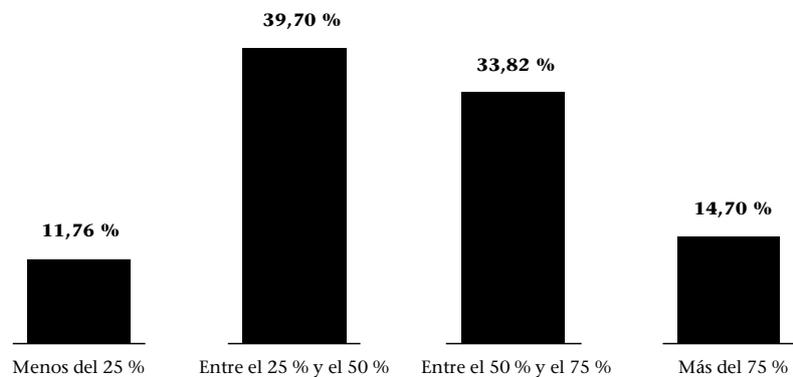


Figura 7. Porcentaje tuits que son marcados con like.

6.3.11. Aparición en listas

Twitter permite que un usuario agrupe cuentas —tanto aquellas que sigue como aquellas que no sigue— en listas. El objetivo de las listas es clasificar cuentas por su interés bajo categorías temáticas para poder leer sus publicaciones o seguir su actividad de forma específica. Las listas pueden ser privadas —solo visibles para el usuario que las crea— o públicas —y pueden ser vistas y seguidas por otros usuarios de Twitter—.

Para las ONGD, estar listadas por muchos usuarios les permite amplificar su público, les da la capacidad de averiguar bajo qué criterios y palabras clave son categorizadas por los usuarios de Twitter y les ayuda a medir el impacto que tienen en los usuarios que no les siguen.

El promedio de listas en las que aparecen las ONGD españolas es de 361 dado que un 10 % de ellas han sido incluidas en más de 1000 listas. Sin embargo, el número más común de listas en las que se ha incluido a las ONGD españolas es de 131.

Si se divide el número de listas en las que aparecen las ONGD entre sus usuarios, se observa que la mitad de ellas, independientemente de su tamaño, aparecen en las listas de entre el 3 % y el 10 % de sus usuarios.

Estos datos muestran que las ONGD españolas despiertan el interés de los usuarios de Twitter para agruparlas en clasificaciones temáticas.

Las ONGD más listadas por los usuarios son las organizaciones de tamaño más grande y las que tienen cuenta en Twitter desde hace diez años o más.

6.3.12. Mensajes de respuesta a otros tuits

El número de tuits que son mensajes de respuesta a otros usuarios es un valor que aporta datos relevantes para saber el grado de interacción de las ONGD con sus usuarios. Cuanto mayor sea este valor, mayor será el grado de conversación que tienen las ONGD.

En el caso de las ONGD españolas, el porcentaje medio de tuits que son respuestas a otros tuits es del 4 % lo que indica que el nivel de conversación de las ONGD españolas es bajo.

Las ONGD que más respuestas incluyen entre sus tuits son las grandes y las medianas organizaciones mientras que las que menos interactúan con sus seguidores son las pequeñas y especialmente las microorganizaciones.

6.3.13. Respuestas a mensajes directos

El centro de ayuda de Twitter define los mensajes directos como el área privada de Twitter. Los mensajes directos se usan para tener conversaciones privadas con otros usuarios.

Una organización que recibe mensajes directos y no los contesta puede ser percibida como insensible. La convención en Twitter, por la propia idiosincrasia de esta red, es que los tiempos de respuesta de las organizaciones a los mensajes directos de sus usuarios deben ser cortos.

El 21 de febrero de 2019 a las 13:35 (GMT+1) se envió un mensaje directo a las 68 ONGD participantes en este estudio que contenía el siguiente texto:

“Hola :) Estoy realizando un estudio sobre la estrategia de comunicación de las ONGD en Twitter. Los resultados del estudio servirán para mejorar la forma en la que nos comunicamos y tener mayor impacto. Me gustaría que contactáramos para que participárais. Gracias.”

De las 68 ONGD contactadas, solo 21 de ellas respondieron a este mensaje. Dos de cada tres ONGD no contestaron a los mensajes privados. De las que sí lo hicieron, más de la mitad contestaron en menos de 24 horas. Esta tendencia se produjo en grandes, medianas, pequeñas y microorganizaciones.

6.3.14. Menciones

Además de dirigirse a otros usuarios mediante mensajes privados o contestando a sus tuits, las organizaciones pueden comunicarse con usuarios específicos utilizando el símbolo “@” delante del nombre de un usuario —lo que se conoce como mencionar—, un método que se ha convertido en la convención para agregar a usuarios a una conversación.

Este valor aporta datos relevantes para averiguar el grado de diálogo de las ONGD con sus grupos de interés.

El porcentaje de tuits de las ONGD españolas que son menciones a otros usuarios es bajo. Menos del 0,5 % de los tuits que publican mencionan a otros usuarios y solo un ínfimo porcentaje de ellas supera el 1 %. Estos valores tan bajos se dan indistintamente entre grandes, medianas, pequeñas y microorganizaciones.

6.4. Medición de desempeño

En este bloque se investigó cómo y cuándo monitorizan y evalúan las ONGD españolas sus acciones de comunicación en Twitter atendiendo a las siguientes cuestiones:

6.4.1. Medición del ROI de acciones en Twitter

Casi cuatro de cada diez ONGD españolas declara medir el ROI de sus acciones en Twitter. Las que no lo hacen pertenecen mayoritariamente al grupo de pequeñas y microorganizaciones.

6.4.2. Monitorización de indicadores clave de desempeño

El 66 % de las ONGD españolas analiza los resultados de sus acciones comunicacionales en Twitter. Las que no lo hacen son, de forma mayoritaria, pequeñas o microorganizaciones.

Los indicadores de desempeño que más utilizan las organizaciones de desarrollo españolas para medir su impacto en Twitter son el número de *likes*, retuits y comentarios que obtienen sus tuits. El 94 % de las ONGD que monitorizan sus acciones de comunicación declara utilizar estos indicadores. Además, ocho de cada diez organizaciones también monitorizan el número de seguidores que tienen.

Un 6 % de las ONGD, mide también el alcance, el número de impresiones obtenidas y los tuits que registran más clics, indicadores de desempeño que, en el sector de la comunicación en redes sociales se consideran más sofisticados que los anteriores. En este grupo de ONGD se encuentran grandes y medianas organizaciones de manera masiva.

6.4.3. Frecuencia de monitorización

La mitad de las ONGD españolas monitorizan sus acciones en Twitter mensualmente, independientemente de su tamaño y sus recursos. Ninguna ONGD española monitoriza su actividad de forma diaria y solo un 7 % lo hace de forma semanal.

7. Conclusiones

Las ONGD españolas planifican su estrategia de comunicación en Twitter con el objetivo de informar, sensibilizar y movilizar a sus usuarios y, en menor medida, extender el conocimiento de marca de su organización.

Aunque el 62 % de las ONGD españolas no tiene una estrategia de comunicación específica para Twitter, la enorme mayoría se guía por su estrategia global de comunicación o por su estrategia comunicacional en redes sociales para desarrollar e implantar sus acciones en Twitter y tienen un objetivo comunicacional claro.

Aunque solo el 40 % de las ONGD españolas tienen establecido un calendario de planificación de contenidos, las organizaciones de desarrollo españolas, mayoritariamente, publican cada día repartiendo sus mensajes en las primeras horas de la mañana y concentrando su actividad comunicativa en los días centrales de la semana.

Se trata de un sector activo en esta red social que, de forma generalizada, publica sus mensajes cada ocho horas y que, de forma masiva, invierte una hora diaria en planificar, gestionar, implantar y monitorizar sus acciones de comunicación en Twitter.

Los profesionales de las ONGD españolas declaran sentirse apoyados por la alta dirección de la organización en su labor estratégica en Twitter y, dado que todavía son una minoría las organizaciones que disponen de personal dedicado en exclusiva a la gestión de redes sociales, son los responsables de comunicación de estas entidades los que asumen la gestión de Twitter.

En las pequeñas y microorganizaciones que no disponen de personal especializado en comunicación, son personas voluntarias y colaboradoras las encargadas de esta labor mientras que en las medianas y grandes ONGD se emplean de media a dos personas para realizar este trabajo.

Aunque la herramienta mayoritaria para la gestión de Twitter es la propia aplicación y dos de cada tres ONGD prefieren usarla como primera opción para su labor comunicativa diaria, se aprecia una tendencia a usar herramientas más sofisticadas para la gestión de esta red social. Este dato apunta a la especialización de los gestores de Twitter en el seno de las ONGD españolas.

Es significativo que ninguna de las ONGD españolas dispone de fondos asignados en exclusiva para acciones de comunicación en Twitter, aunque se aprecia una tendencia a realizar acciones publicitarias en esta red social utilizando fondos que se destinan de manera general al conjunto de las redes sociales en las que tienen presencia. Son especialmente las medianas y grandes organizaciones, de las que un tercio dispone de al menos quinientos euros mensuales para realizar acciones comunicativas en sus redes, las que más invierten en publicidad en Twitter.

Las ONGD españolas desarrollan su estrategia de comunicación en Twitter primando la información frente a la conversación con sus seguidores.

Atendiendo al contenido de sus mensajes, las organizaciones de desarrollo españolas usan Twitter para informar sobre noticias o hechos específicos, actividades, productos y eventos y siguen mayoritariamente a otras organizaciones cuyo ámbito de actuación sea similar descartando aquellas cuentas que, aunque sean relevantes, no tengan relación con su actividad.

La imagen y reputación de las ONGD españolas en Twitter goza de buena salud. Despiertan el interés de los usuarios de esta red social que las incluyen en sus listas de intereses. Aunque solo un pequeño grupo de grandes y medianas ONGD tienen su cuenta verificada, dado que la gran mayoría lleva entre ocho y diez años en la red social, la gran mayoría de organizaciones describe acertadamente su marca y publican contenido de valor redundando en una imagen de marca positiva.

De manera masiva, las ONGD tienen una estrategia en Twitter —aunque no necesariamente de manera formal— consolidada y eficaz. De forma generalizada, siguen las recomendaciones para las ONG publicadas por esta red social y publican tuits con una anatomía correcta incluyendo etiquetas, enlaces, imágenes o videos. Aunque solo uno de cada tres tuits que publican contiene un enlace externo, el uso correcto de etiquetas, imágenes y textos bien planificados, consigue cosechar reacciones positivas en sus seguidores.

Todos estos factores indican que la comunicación en Twitter de las ONGD españolas está obteniendo un impacto positivo. Como media, estas organizaciones triplican el número de seguidores por el número de seguidos, independientemente de su tamaño y recursos, y consiguen que cuatro de cada diez tuits que publican sean retuiteados. Si a esto añadimos que casi la mitad de los tuits que publican son marcados con un *like* y que solo dos de cada tres tuits que publican son propios, la relación entre el esfuerzo de publicación y la amplificación de su mensaje es claramente positiva.

Sin embargo, aunque dos de cada tres ONGD españolas declaren publicar mensajes para fomentar la colaboración, la captación de fondos, la compra de productos o el voluntariado, el impacto en la interacción con sus seguidores y la conversación con estos es bajo.

Solo una minoría de los tuits de estas organizaciones son respuestas a tuits de otros usuarios. Aunque las medianas y las grandes ONGD son las que más priman la interacción con sus usuarios. Las pequeñas y microorganizaciones son las que menos se relacionan y conversan con sus seguidores.

El nivel de conversación de las organizaciones de desarrollo españolas con sus grupos de interés en Twitter es bajo. Apenas mencionan a otros usuarios en sus tuits y no tienen una política activa, de manera masiva, que prime la relación con otros usuarios. Las que sí lo hacen, independientemente de su tamaño y recursos, resultan ser muy reactivas y contestan a los mensajes que reciben en

menos de un día, mencionando más a otros usuarios en sus tuits y registrando mayor implicación con sus usuarios en sus publicaciones.

Se aprecia una tendencia a la monitorización y evaluación de la estrategia desplegada en Twitter ya que más del 40 % de las ONGD declaran medir el ROI de sus acciones y las que no lo hacen son pequeñas y microorganizaciones.

Esta tendencia se ve reforzada por el uso de indicadores clave de desempeño ya que el 63 % de las ONGD españolas analizan los resultados de su estrategia de comunicación en Twitter y se aprecia que las que no lo hacen son, de forma masiva, pequeñas y microorganizaciones. Más de la mitad de ONGD que miden su comunicación en la red social prefieren hacerlo mensualmente y solo un pequeño porcentaje lo hace de forma semanal o bajo otro tipo de criterios como por campañas o temas.

Son los indicadores de desempeño más básicos los que reciben más atención por parte de los gestores de las ONGD españolas. Todas las organizaciones españolas, independientemente de su tamaño o de sus recursos, miden principalmente variables cuantitativas de sus acciones como el número de *likes*, retuits y comentarios que obtienen sus tuits y solo una pequeña minoría mide el alcance, el número de impresiones o los clics que registran más clics.

En resumen, todos estos datos apuntan a que las ONGD españolas están cediendo espacio a especialistas en redes sociales y que estos, apoyados por la organización y con los medios suficientes para planificar, implantar y evaluar estrategias de comunicación en Twitter de forma eficaz, están teniendo un impacto positivo.

La implantación de estrategias de comunicación es un hecho consolidado y la orientación a la planificación específica de la comunicación en redes sociales es mayoritaria en las ONGD españolas. Aunque la planificación formal en forma de documentos que definan la estrategia de comunicación en Twitter todavía no es mayoritaria entre las organizaciones españolas, este hecho no parece ser un escollo para que implanten y midan sus acciones siguiendo la estrategia general de comunicación o la específica para redes sociales.

La relación entre el tamaño y los ingresos de las ONGD y la eficacia de sus estrategias de comunicación en Twitter no es un factor determinante, aunque se aprecia que aquellas organizaciones más grandes son más proactivas en la interacción con su público objetivo, un aspecto que tiene un amplio margen de mejora en la comunicación de las organizaciones de desarrollo españolas en Twitter.

Teniendo estos datos en cuenta, es recomendable fomentar la creación de estrategias específicas de comunicación en Twitter que incluyan herramientas de participación y conversación para fomentar las donaciones o la participación en eventos y programas de voluntariado, así como destinar un presupuesto específico para generar mayor interacción con el público.

8. Bibliografía

Arroyo, I., Baladrón, A., Martín, R. (2013). *La comunicación en redes sociales: percepciones y usos de las ONG españolas*. Cuadernos de Información, (32), 77-88. Recuperado el 05/03/2019 de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=97127473007>

Arroyo, I., Baños, M., Rodríguez, T. (2012). Modelo de investigación de las piezas audiovisuales de las organizaciones del tercer sector en redes sociales. En *III Congreso Internacional Asociación Española de Investigación de la Comunicación*. Tarragona, España. Recuperado el 23/03/2019 de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5247956>

Arroyo, I., Rodríguez, T. (2011). *La utilización de Internet en la comunicación expresiva de las ONG: Estudio exploratorio comparativo entre Argentina y España*. Zer, 16(31), 243-263. Recuperado el 21/03/2019 de https://www.researchgate.net/publication/274074930_La_utilizacion_de_Internet_en_la_comunicacion_expresiva_de_las_ONG_Estudio_exploratorio_comparativo_entre_Argentina_y_Espana Internet use in expressive communication of NGO Exploratory study comparing

Baraybar Fernández, A. (2009). *Conectando valores: las nuevas estrategias de la comunicación on-line en el tercer sector*. Icono 14, 7(2), 37-55. Recuperado el 21/03/2019 de <https://icono14.net/ojs/index.php/icono14/article/view/316>

Bernal Triviño, A. I. (2015). *Tecnología, redes sociales, política y periodismo. ¿Pluralidad informativa o efecto bumerán?* Cuadernos, (36), 191-205. Recuperado el 19/03/2019 de <http://www.cuadernos.info/index.php/CDI/article/view/cdi.36.647>].

Berrios, O. (2005). *El papel de los blogs en la acción social. Blogs en ONG, una oportunidad poco conocida*. Telos, (65), 98-100. Recuperado el 19/03/2019 de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1342573>

Cadorniga, E. (2015). *8 consejos básicos para ONG's*. Blog corporativo de Twitter. Recuperado el 21/02/2019 de https://blog.twitter.com/es_es/a/es/2015/8-consejos-b-sicos-para-ong-s.html

Celaya, J. (2011). *Cultura digital en redes sociales. Escasa creación original, colaborativa, participativa*. Telos, (88), 107-109. Recuperado el 27/03/2019 de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3734094>

Coordinadora De Organizaciones No Gubernamentales de Desarrollo. (2018). *Estatutos*. Recuperado el 18/03/2019 de https://coordinadoraongd.org/wp-content/uploads/2018/04/Estatutos_Reglamento_CodigodeConducta_2018.pdf

Coordinadora De Organizaciones No Gubernamentales de Desarrollo. (2018). *Informe de la Coordinadora sobre el sector de las de ONGD*. Recuperado el 18/03/2019 de <https://informe2018.coordinadoraongd.org/>

Ellison, N., Steinfield, C., Lampe, C. (2007). *The Benefits of Facebook "Friends:" Social Capital and College Students' Use of Online Social Network Sites*. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 12(4), 1143-1168. Recuperado el 02/04/2019 de <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/j.1083-6101.2007.00367.x>

Fundación Luis Vives. (2012). *Anuario del Tercer Sector de Acción Social en España*. Recuperado el 26/03/2019 de http://www.tercersector.cat/sites/default/files/2012_anuario_fundacion_luis_vives.pdf

García, B. (2006). *Aproximación teórica a la comunicación en el Tercer Sector. La necesaria reclasificación de la comunicación organizacional*. *Telos*, (69), 51-59. Recuperado el 02/04/2019 de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2193243>

Grzybowski, C. (2001). *Las organizaciones no gubernamentales y la comunicación de masas: posibilidades de movilización*. *Comunicar*, (16), 25-32. Recuperado el 21/03/2019 de <https://www.revistacomunicar.com/index.php?contenido=detalles&numero=16&articulo=16-2001-05>

Guo, C., Saxton, G. (2012). *Tweeting Social Change: How Social Media are Changing Nonprofit Advocacy*. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 43(1), 57-79. Recuperado el 21/03/2019 de https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2247136&rec=1&srcabs=2039815&alg=1&pos=3

Herranz de la Casa, J. M.; Cabezuelo Lorenzo, F. (2009). *Comunicación y transparencia en las organizaciones sociales. Los blogs como generadores de transparencia en las ONG*. *Icono 14*, (13), 172-194. Recuperado el 01/04/2019 de <https://icono14.net/ojs/index.php/icono14/article/view/322>].

Java, A., Song, X., Finin, T., Tseng, B. (2007). *Why We Twitter: An Analysis of a Microblogging Community*. *Advances in Web Mining and Web Usage Analysis*, (5439), 56-65. Recuperado el 20/03/2019 de https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-642-00528-2_7

Kantar Media. (2018). *Anuario Social TV 2017*. Recuperado el 17/03/2019 de <https://www.kantarmedia.com/es/blog-y-recursos/data-lab/anuario-social-tv-2017>].

Kent, M., Taylor, M., White, W. (2003). *The relationship between Web site design and organizational responsiveness to stakeholders*. *Public Relations Review*, (29), 63-77. Recuperado el 27/03/2019 de

http://site.iugaza.edu.ps/tissa/files/2010/02/The_relationship_between_Web_site_design_and_organizational_responsiveness_to_stakeholders.pdf

Lovejoy, K., Saxton, G. (2011). *Information, Community, and Action: How Nonprofit Organizations Use Social Media*. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 17(3), 337-353. Recuperado el 21/03/2019 de https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2039815

Lovejoy, K., Waters, R., Saxton, G. (2012). *Engaging Stakeholders through Twitter: How Nonprofit Organizations are Getting More Out of 140 Characters or Less*. *Public Relations Review*, (38), 313-318. Recuperado el 21/03/2019 de https://www.researchgate.net/publication/51910718_Engaging_Stakeholders_Through_Twitter_How_Nonprofit_Organizations_Are_Getting_More_Out_of_140_Characters_or_Less

Marketing Directo. (2014). *El 98% de las ONGs tienen presencia en las redes sociales*. Recuperado el 23/03/2019 de <http://www.marketingdirecto.com/digital-general/social-media-marketing/el-98-de-las-ongs-tienen-presencia-en-las-redes-sociales>

Martín Nieto, R. (2010). *La comunicación web del tercer sector: análisis de los sitios web de las ONGD calificadas por la AECID* (tesis doctoral). Universidad Rey Juan Carlos. Madrid. Recuperado el 02/04/2019 de https://ciencia.urjc.es/bitstream/handle/10115/5997/La%20comunicacion%20web%20del%20Tercer%20Sector_Martin%20Nieto.pdf?sequence=1&isAllowed=y].

Montoliu i Rius, L. (2012). Las ONG en la red análisis de la presencia, la interactividad y la participación en Internet de las entidades del tercer sector catalán. *En III Congreso Internacional Asociación Española de Investigación de la Comunicación*. Tarragona, España. Recuperado el 20/03/2019 de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5247929>

Naaman, M., Boase, J., Lai, C. (2010). *Is it Really About Me? Message Content in Social Awareness Streams*. En *Proceedings of the 2010 ACM Conference on Computer Supported Cooperative Work, CSCW 2010*. Savannah, EE. UU. Recuperado el 20/03/2019 de <http://infolab.stanford.edu/~mor/research/naamanCSCW10.pdf>

Nonprofit Tech for Good. (2018). *2018 Global NGO Technology Report*. Recuperado el 23/06/2019 de https://nptechforgood.com/2018/02/11/2018_global_ngo_technology_report/

Orihuela, J. L. (2006). *La revolución de los blogs*. La esfera de los libros. Madrid. Recuperado el 27/03/2019 de https://www.academia.edu/26247113/La_revolucion%3%B3n_de_los_blogs

Regadera, E., Paricio, M., González, H. (2016). *Análisis del modelo de gestión de la comunicación y las RRPP de las ONG en Valencia en una sociedad en crisis* (2012). *Zer*, 21(40), 85-108. Recuperado el 20/03/2019 de

https://www.researchgate.net/publication/303710594_Analisis_del_modelo_de_gestion_de_la_comunicacion_y_las_RRPP_de_las_ONG_en_Valencia_en_una_sociedad_en_crisis_2012

Sabre, M. E. (2011). *Implicación y encuadre como factores de eficacia en los mensajes publicitarios de las ONG*. *Comunicación y Sociedad*, 24(1), 269-301. Recuperado el 20/03/2019 de <http://www.unav.es/fcom/communication-society/documentos/pdf/20110531102754.pdf>

Sampedro, V. (2006). *Comunicación y tercer sector ¿Redes de nudos o vacíos? Nuevas tecnologías y tejido social*. *Documentación Social*, (140), 25-38. Recuperado el 21/03/2019 de https://www.nodo50.org/multitudonline/Sampedro_DEFINITIVO.pdf

Soria Ibáñez, M. (2014). *El mensaje informativo en Facebook y Twitter en las ONGD: un enfoque desde sus públicos*. *Ámbitos*, (27). Recuperado el 06/03/2019 de <https://institucionales.us.es/ambitos/el-mensaje-informativo-en-facebook-y-twitter-en-las-ongd-un-enfoque-desde-sus-publicos/>

The Social Media Family. (2019). *V Estudio sobre los usuarios de Facebook, Twitter e Instagram en España*. Recuperado el 26/03/2019 de <https://thesocialmediafamily.com/informe-redes-sociales/>

University of Massachusetts Dartmouth Center for Marketing Research. (2014). *Picture This: Top Charities Master Visual and Social Media*. Recuperado el 18/03/2019 de <https://www.umassd.edu/cmr/social-media-research/charities-social-media/>

Waters, R., Burnett, E., Lamm, A., Lucas, J. (2009). *Engaging Stakeholders through Social Networking: How Nonprofit Organizations Are Using Facebook*. *Public Relations Review* 35(2), 102-106. Recuperado el 20/03/2019 de https://www.researchgate.net/publication/222649552_Engaging_Stakeholders_through_Social_Networking_How_Nonprofit_Organizations_Are_Using_Facebook

Waters, R., Jamal, J. (2011). *Tweet, tweet, tweet: A content analysis of nonprofit organizations' Twitter updates*. *Public Relations Review*. 37(3), 321-324. Recuperado el 19/03/2019 de <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0363811111000361>

Young, J. (2012). *The Current Status of Social Media use among Nonprofit Human Service Organizations: An Exploratory Study* (tesis doctoral). Virginia Commonwealth University. Virginia, EE. UU. Recuperado el 19/03/2019 de <https://core.ac.uk/download/pdf/51289759.pdf>

Anexos

Anexo 1: ONGD estudiadas en este trabajo

ONGD	Usuario de Twitter
Acción contra el Hambre España	@Acontraelhambre
Acción Verapaz	@accion_verapaz
ADRA ESPAÑA	@ADRAESPANA
AIETI	@AIETIcomunica
ALBOAN	@ALBOANongd
Alianza	@AxSolidaridad
Amigos de la Tierra	@AmigosTierraEsp
Amref Salud África	@Amref_es
Anesvad	@Anesvad
Ayuda en Acción	@ayudaenaccion
Cáritas Española	@_CARITAS
Cooperació	@Cooperaccio
Coordinadora ONGD	@CoordiONGD
Cruz Roja Española	@CruzRojaEsp
Economía Justa	@EconomiaJusta
Educo	@Educo_ONG
Entreculturas	@Entreculturas
Entrepueblos/Herriarte	@EntrepbsHarte
Escuelas Católicas	@ecaticas
Farmacéuticos SF	@FarmaSinFronter
FARMAMUNDI	@farmamundi
FISC	@FISC_ONGD
Fontilles	@fontilles
FRS	@fundacionfrs
Fundacion 1º de Mayo	@fundacion1mayo
Fundación Adsis	@FundacionAdsis
Fundación CIDEAL	@FundacionCIDEAL
Fundación CODESPA	@CODESPA
Fundación del Valle	@FundDelValle
Fundación Esperanza y Alegría	@FundacionEyA
Fundación FUDEN	@fuden_es
Fundación Madreselva	@MadreselvaONGD

Fundación Mainel	@FundacionMainel
Fundación PROCLADE	@fproclade
InspirAction	@inspiractionorg
InteRed	@OngInteRed
ISCOD.UGT	@ISCOD_UGT
Jóvenes y Desarrollo	@ONGD_JyD
Juan Ciudad ONGD	@JuanCiudadONGD
Juventud Solidaria	@cooperacion
Manos Unidas ONGD	@ManosUnidasONGD
Médicos del Mundo	@MedicosdelMundo
Medicus Mundi	@medicusmundi
Mensajeros de la Paz	@Padre__Angel
Movimiento x la Paz - MPDL	@MovimientoxlPaz
Mundubat	@Mundubat
MZC	@ongdmzc
Nuevos Caminos ONGD	@NCaminosONGD
Ocash CCS	@ocashaccs
ONG Cesal	@ONGCesal
ONG Edificando LSM	@edificandolsm
ONG Rescate	@ongrescate
ONG-AIDA	@ongAIDA
ONGAWA	@ongawa4d
ONGD H+D	@ONGDhmasd
ONGD SED	@ONGDSED
Oxfam Intermón	@OxfamIntermon
Paz con Dignidad	@PazconDignidad
Plan Internacional España	@PlanInt_ES
Promoción Social ONG	@PromSocial_ongd
Prosalus	@prosalus
PROYDE	@PROYDE
Proyecto Solidario	@psolidario
Pueblos Hermanos	@comunicacionPH
Save the Children España	@SaveChildrenEs
SETEM Catalunya	@setemcat
Tierra de hombres	@Tierradehombres
World Vision España	@WorldVisionONG

Anexo 2: listado de ONGD entrevistadas

ONGD	Usuario de Twitter
Acción contra el Hambre España	@Acontraelhambre
ALBOAN	@ALBOANongd
Amref Salud África	@Amref_es
Ayuda en Acción	@ayudaenaccion
Coordinadora ONGD	@CoordiONGD
Educo	@Educo_ONG
Escuelas Católicas	@ecatolicas
FISC	@FISC_ONGD
Fundación Adsis	@FundacionAdsis
Fundación Mainel	@FundacionMainel
InspirAction	@inspiractionorg
Juan Ciudad ONGD	@JuanCiudadONGD
Médicos del Mundo	@MedicosdelMundo
Mundubat	@Mundubat
Nuevos Caminos ONGD	@NCaminosONGD
Ocasha CCS	@ocashacss
ONG-AIDA	@ongAIDA
Plan Internacional España	@PlanInt_ES
Promoción Social ONG	@PromSocial_ongd
Prosalus	@prosalus
Save the Children España	@SaveChildrenEs

Anexo 3: entrevista semiestructurada

Bloque 1: datos de la organización

N.º	Pregunta	Tipo de respuesta
1	Nombre de la organización.	Texto libre.
2	¿Cuántas personas emplea tu ONGD en España?	Entre 1 y 5. Entre 5 y 10. Entre 10 y 50. Más de 50.
3	¿Cuántas personas trabajan como empleadas en comunicación?	Ninguna en exclusiva. Entre 1 y 3. Entre 3 y 5. Más de 5.
4	¿Cuántas personas trabajan como voluntarias/colaboradoras en comunicación?	Ninguna en exclusiva. Entre 1 y 3. Entre 3 y 5. Más de 5.
5	¿Hay personal dedicado solo a redes sociales?	Sí/No.
6	¿Cuánto tiempo se dedica semanalmente a la planificación, gestión y monitorización de Twitter?	Menos de 1 hora por semana. Entre 1 y 7 horas por semana. Entre 7 y 14 horas por semana. Más de 14 horas por semana.
7	¿Cómo valoras el apoyo que recibe la comunicación en Twitter por parte de la alta dirección de tu ONGD?	No se apoya. Poco apoyo. Neutral. Se apoya. Se apoya mucho.

Bloque 2: planificación de la estrategia de comunicación en Twitter

N.º	Pregunta	Tipo de respuesta
8	¿Dispones de una estrategia de comunicación global/general?	Sí / No.
9	¿Dispones de una estrategia de comunicación para redes sociales?	Sí / No.
10	¿Dispones de una estrategia de comunicación específica para Twitter?	Sí / No.
11	¿Tienes un calendario planificado de publicaciones en Twitter?	Sí / No.
12	¿Dispones de presupuesto para Twitter?	Sí. No. No de forma específica pero sí para el conjunto de las redes sociales.
13	En caso afirmativo, ¿de qué cantidad anual dispones?	Menos de 500 € anuales. Entre 500 € y 1000 € anuales. Entre 1000 y 6000 € anuales. Más de 6000 € anuales.
14	¿Cuál es el objetivo de tu estrategia en Twitter? Puedes elegir varias opciones.	No tengo un objetivo definido. Aumentar el número de seguidores. Aumentar el número de donaciones. Informar, sensibilizar o movilizar. Conocimiento de marca. Otro: (detallar).
15	¿Qué importancia tiene Twitter en tu estrategia de comunicación en redes sociales?	No es importante. Poco importante. Muy importante. La más importante.
16	¿Has contratado publicidad en Twitter?	Sí / No.

Bloque 3: implantación de la estrategia de comunicación en Twitter

N.º	Pregunta	Tipo de respuesta
17	¿Qué tipo de contenidos publicas? Puedes elegir varias opciones.	Información sobre noticias o hechos específicos. Información sobre actividades, productos o evento. Agradecimientos, denuncias, felicitaciones u opiniones a otros usuarios. Mensajes para fomentar la colaboración, captación de fondos, compra de productos o voluntariado.
18	¿Qué criterio usas para seguir a otros usuarios? Puedes elegir varias opciones.	Sígueme y te sigo. Sigo a cuentas relevantes relacionadas con el ámbito de mi ONG. Sigo cualquier cuenta que me parezca interesante. Sigo cuentas relevantes independientemente de su temática.
19	¿Qué criterio usas para bloquear usuarios? Puedes elegir varias opciones.	No bloqueo a otros usuarios. No hay un protocolo establecido. Insultos o comentarios ofensivos. Otros: (detallar).

Bloque 4: monitorización y evaluación de la comunicación en Twitter.

N.º	Pregunta	Tipo de respuesta
20	¿Analizas los resultados de tu estrategia de comunicación en Twitter?	Sí / No.
21	En caso afirmativo, ¿con qué frecuencia?	Diariamente. Semanalmente. Mensualmente. Trimestral o anualmente.
22	En caso afirmativo, ¿qué tipo de KPI utilizas para medir el desempeño de tu estrategia de comunicación en Twitter? Puedes elegir varias opciones.	<i>Fav</i> / Retuit / Comentarios / Mensajes directos. Número de seguidores. Otros (detallar).
23	¿Mides el ROI de tus acciones en Twitter?	Sí / No.