

Dependencia de los medios tradicionales, transformación digital y valoración profesional: los desafíos de los comunicadores en las ONG y fundaciones en Chile

Alexis de Ponson du Terrail Meléndez¹

Andrea Buccioni Leal²

Leslie Tapia Veas³

Recibido: 31 de julio, 2019

Aceptado: 18 de octubre, 2019

RESUMEN

La sociedad civil organizada cumple un rol cada vez más relevante en el mundo y Chile no es la excepción: discusiones públicas y reformas en distintos ámbitos han sido protagonizadas por movimientos y organizaciones cívicas. Sin embargo, la intersección entre las comunicaciones y la sociedad civil es un campo aún poco explorado en el país. Este artículo presenta los resultados de un estudio exploratorio sobre los desafíos que enfrentan quienes desempeñan labores de comunicaciones en organizaciones del tercer sector. Para esto, se realizaron dos grupos focales, en los cuales, 15 directores y profesionales de comunicaciones de distintas organizaciones de la sociedad civil en Chile describieron la situación actual y los desafíos que visualizan en el ejercicio de sus labores. Varios de los hallazgos coinciden con los descritos en la literatura internacional, pero surgen tres elementos distintivos de la experiencia nacional: la dependencia de los medios tradicionales, la falta de herramientas y recursos para afrontar los impactos de la transformación digital de las comunicaciones y la escasa valoración del aporte de los comunicadores a sus organizaciones.

Palabras clave | *Comunicación, incidencia, cambio social, ONG, fundaciones.*

¹ Periodista, Pontificia Universidad Católica de Chile. Estudiante de Master of Arts in Media, Campaigning and Social Change, University of Westminster, Reino Unido. alexisdeponson@gmail.com

² Periodista, Pontificia Universidad Católica de Chile. Master of Arts in Digital Media Design for Learning, New York University, Estados Unidos. Directora de Comunicaciones de Educación 2020, Santiago, Chile

³ Pontificia Universidad Católica de Chile. Master of Arts in Media, Campaigning and Social Change, University of Westminster, Reino Unido.

ABSTRACT

Reliance on mainstream media, digital transformation and professional appreciation: challenges of communicators of NGO and charities in Chile

Civil society plays a relevant role across the world, and Chile is not an exception: public debates and reforms in different fields have been led by civic organizations and movements. However, the intersection between communications and civil society is barely explored in the country. This article presents the results of an exploratory research about the challenges faced by the communicators from different Chilean civil society organizations. In order to collect the information, two focus groups were carried out, where 15 directors and practitioners of communications teams described the current situation of their work and the challenges they visualise. Many findings coincide with those described in the international literature, but three elements emerged as characteristics of national experience: the reliance on traditional media, the lack of tools and resources to face the impacts of digital transformation in communications and the poor evaluation of communicators contribution to their organizations.

Keywords | *Communication, advocacy, social change, civil society.*

INTRODUCCIÓN

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

Según datos reportados por el proyecto Sociedad en Acción del Centro de Políticas Públicas UC (2016a, 2016b), el número de organizaciones de la sociedad civil creció en un 120% entre el 2006 y el 2015, conquistando además

la confianza ciudadana: el 70% de los chilenos dice tener una alta valoración de estas organizaciones.

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

Según Díaz de Valdés (2016), uno de los desafíos más urgentes y determinantes para el futuro de las organizaciones de la sociedad civil en Chile es aumentar su profesionalización, especialmente en los ámbitos de reclutamiento, *fundraising* y comunicaciones.

A pesar de sus particularidades y creciente importancia, la intersección entre las comunicaciones y la sociedad civil es un espacio que ha sido poco explorado en Chile. Es por esto que el presente estudio busca ser un aporte inicial para un conocimiento más profundo de las comunicaciones en este sector. Así, el objetivo de este trabajo es responder la siguiente pregunta: ¿Cuáles son los desafíos que enfrentan quienes desempeñan labores de comunicaciones en organizaciones de la sociedad civil en Chile? Para esto, se desarrolló un estudio exploratorio que buscó recoger las opiniones y experiencias de profesionales que trabajan en áreas o equipos de comunicaciones de ONG y fundaciones chilenas.

MARCO TEÓRICO

Las principales fuentes teóricas y de evidencia sobre la comunicación desde organizaciones de la sociedad civil provienen de Estados Unidos y Reino Unido, países donde el tercer sector se encuentra más desarrollado y cuenta con instituciones dedicadas a la temática, asociaciones de comunicadores y programas de formación en el área. Si bien en América Latina existe una larga tradición de reflexión teórica y desarrollo de manuales sobre comunicación

para el desarrollo y comunicación para el cambio social (Gumucio-Dagrón, 2011), en general se trata de aproximaciones *top-down*, desarrolladas por organismos internacionales para fortalecer intervenciones comunitarias en territorios específicos, lo cual difiere del objeto de este estudio. En este sentido, es importante considerar que no existe un cuerpo de literatura que permita definir y comprender las especificidades de la comunicación desde organizaciones de la sociedad civil en América Latina o Chile. No obstante, se incluye en esta revisión evidencia nacional complementaria sobre el tercer sector que podría permitir situar mejor la discusión en el caso chileno.

La comunicación desde organizaciones del tercer sector puede ser entendida como:

“El arte de expresar ideas combinadas con la ciencia de transmitir información. Es crear mensajes que motiven a sus audiencias clave a actuar de una manera deseada. Integra todos los aspectos de una organización sin fines de lucro –educación a la ciudadanía, programas y servicios, incidencia, adhesión ciudadana y *fundraising*– en un solo mecanismo cohesivo y potencialmente poderoso” (Patterson y Radtke, 2012, p. XIII).

Por otro lado, Patterson y Radtke (2012) plantean que el principal desafío de la comunicación estratégica de las ONGs y fundaciones es articular los valores de la organización de manera cristalina, para que las personas puedan identificarse con su misión, conectar con esos valores y comprometerse para tomar la acción de apoyarla.

Incidencia en la agenda pública

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

En su estudio sobre los activistas contra la violencia policial en Chile y Argentina, Fuentes identifica tres ámbitos de acción de estos grupos, los cuáles

se pueden aplicar también a otras organizaciones de la sociedad civil: 1) contribuir a instalar ideas en el debate público, 2) en el proceso político-técnico de diseño de la política pública, y 3) en la implementación de ésta (2004, p.3). En estas etapas, las comunicaciones juegan un rol central en dar forma al debate público y asegurar la voluntad política o pública necesaria para determinados cambios o reformas (Lamb, 2018).

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

Crisis de los medios de comunicación tradicionales y el desafío digital

La comunicación desde organizaciones del tercer sector se produce en un contexto marcado por la crisis de los medios de comunicación a nivel global y la reducción masiva de puestos de trabajo en esta industria (Grieco, 2019). A nivel internacional las secciones que suelen cubrir a la sociedad civil, como salud, educación, comunidad o género, están sub dotadas y tienen menos financiamiento que las principales secciones de política, nacional y economía (Waisbord, 2011).

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

A lo largo de la historia reciente, los movimientos sociales han adoptado diversos patrones de relacionamiento con los medios: 1) abstención de acercarse a ellos, 2) ataques explícitos a la prensa por los sesgos presentes en sus contenidos, 3) adaptación a las lógicas de producción de los medios para obtener su cobertura, y 4) intentos de crear medios alternativos (Rucht, 2004). Esta tipología podría ser aplicada para comprender la aproximación de ONG y fundaciones a los medios tradicionales.

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

Además, el contexto comunicacional está marcado por una mayor preocupación respecto de la difusión de noticias falsas, un fenómeno que ha sido calificado como una amenaza para la democracia (United Kingdom. House of Commons, 2019). En Chile, solo durante las elecciones presidenciales de 2017 se difundieron, al menos, 80 noticias falsas que fueron leídas por más de 3.5 millones de personas (Arriagada y Velasco, 2017). Esto ocurre en un escenario donde el 71% de los chilenos afirma usar las redes sociales como fuente de información (Fernández y Nuñez-Mussa, 2019).

Desde el punto de vista de las audiencias, la literatura sugiere una tensión entre los esfuerzos comunicacionales de las organizaciones de la sociedad civil y el cambio de perfil y patrones de consumo de las nuevas audiencias. Muchas fundaciones todavía están levantando la mayor parte de sus recursos gracias a la generosidad de donantes “viejos y leales” (Fitzgerald y Barrell, 2017), sin embargo, hoy los *millennials* (nacidos entre 1981 y 1997) son en Estados Unidos la mayor parte de la fuerza laboral y la Generación Z (nacidos después de 1997) ya representa un 26% (Nielsen, 2017). Las organizaciones se esfuerzan por llegar con sus mensajes a esta audiencia que es más propensa a compartir sus puntos de vistas sobre causas de bien social a través de las redes sociales, y menos proclives a considerar que su ayuda a una fundación es un asunto privado (Fitzgerald y Barrell, 2017). Existe evidencia de que estas generaciones se informan más por redes sociales y sitios web que no son precisamente prensa. En Chile, sólo un 20% de los jóvenes entre 18 y 29 años confía en los medios de comunicación tradicionales, cifra que en el 2009 era de un 60% (Periodismo UDP-Feedback, 2018).

En este punto, es evidente que el avance de las tecnologías de la comunicación e información plantea nuevos desafíos a ONG y fundaciones. Según una encuesta realizada en España, mientras el 44% los directivos de estas organizaciones afirman tener iniciativas digitales dispersas, sólo un 8% de ellas

cuenta con una estrategia digital definida (Caralt, Carreras y Sureda, 2017). En esta línea, la literatura se ha enfocado mayormente en la falta de una estrategia digital clara en las organizaciones de la sociedad civil (Longley y Nordström, 2018).

Sociedad civil y crisis de confianza

Aunque Chile es uno de los países con menor confianza social en el mundo (Inglehart et al., 2014), el 70% de los chilenos tiene una alta valoración de las organizaciones de la sociedad civil, gracias a la capacidad que tienen de crear bienes públicos, movilizar causas y entender la escala y el contexto local (Centro de Políticas Públicas UC, 2016b).

Sin embargo, este valor no es inmutable. Así lo ha demostrado la crisis de confianza que afecta al tercer sector en Reino Unido, gatillada por escándalos protagonizados por voluntarios y funcionarios de ONG, cuestionamientos a las prácticas para levantar financiamiento y a los salarios que reciben algunos directores ejecutivos (National Council of Voluntary Organizations, 2017). Una disminución en la confianza pública puede llevar a un descenso en las donaciones para la institución y puede contribuir a generar desconfianza en organizaciones sin fines de lucro en general (Jones, Cantrell y Lindsey, 2018).

En Chile, un 84% de las organizaciones elabora un balance anual y un 73% una FECU social, sin embargo, solo la mitad de ellas ponen estos documentos a disposición del público en sus sitios web institucionales (Irrázaval, 2018). La falta de transparencia de las instituciones del tercer sector es uno de los motivos por los cuales el 49% de los chilenos no dona dinero a fundaciones y ONG (Fundación Trascender, 2018).

Condiciones para el desempeño de los comunicadores de la sociedad civil

En Estados Unidos, la mayoría de los comunicadores de ONG y fundaciones afirma que su labor es valorada por sus organizaciones, especialmente su aporte a la visibilidad de la entidad y a la recaudación de fondos (Liu, 2012). Este factor es importante, porque en la medida que la comunicación de una organización cuenta con el respaldo de su director ejecutivo, puede desplegarse mejor (Durham y Leroux, 2017).

Por otra parte, los comunicadores del tercer sector afirman operar 24/7 en condiciones precarias (Garsten y Bruce, 2018). Esto respondería a las dinámicas particulares del tercer sector, donde está normalizado trabajar largas jornadas,

descuidar su salud mental y donde el sacrificio personal se vuelve una norma cultural (Kanter y Sherman, 2016).

Pese a que lo anterior sería muestra del compromiso de los comunicadores con sus organizaciones, estos enfrentan dificultades para demostrar el aporte concreto de su trabajo. La evidencia internacional ha mostrado que los comunicadores del tercer sector reconocen no tener los conocimientos ni el tiempo para conducir una evaluación rigurosa del impacto o aporte de su trabajo (Liu, 2012). De hecho, la evaluación de las actividades comunicacionales de organizaciones sin fines de lucro es menor que la detectada en otros sectores (O'Neil, 2013). Este punto es relevante porque la medición y evaluación del impacto de las comunicaciones en fundaciones y ONG permite a los comunicadores justificar presupuestos, respaldar sus apuestas y acceder a espacios de toma de decisiones dentro de sus organizaciones (Graham, 2018).

Con todas estas condiciones, activistas y organizaciones civiles han logrado ser vanguardistas en el desarrollo de formatos innovadores para comunicar sus ideas, la exploración de enfoques psicológicos que los ayuden a diseñar sus campañas y en el uso de las nuevas tecnologías (O'Brien, 2018). Sin embargo, este nivel de desarrollo es dispar. Mientras algunas organizaciones se han convertido en verdaderos casos de éxito a la hora de aprovechar el *marketing* para avanzar en su misión, otras consideran este concepto como parte de un vocabulario ajeno y que tratan de evitar (Andreasen, Goodstein y Wilson, 2005). No es extraño que las ONG lleguen a considerar que la comunicación como una actividad casi suntuaria, o posible de ser delegada a cualquier integrante del equipo, sin calificación o con escasa experiencia laboral.

Pese a que la literatura sobre comunicaciones desde ONG y fundaciones proviene casi exclusivamente de países desarrollados y se enfoca en el contexto anglosajón, su revisión permite establecer un marco de referencia para explorar los desafíos particulares que enfrentan los comunicadores chilenos en este ámbito.

METODOLOGÍA

En Chile existe escasa información sistematizada respecto de los desafíos que enfrentan las organizaciones de la sociedad civil para comunicar sus ideas, por lo que el estudio tiene un carácter exploratorio y se concentró en conocer las opiniones y percepciones de comunicadores que trabajan en estas organizaciones.

Para esto, se realizaron dos grupos focales en la ciudad de Santiago de Chile, el primero el 6 de agosto de 2018 y el segundo el 9 enero de 2019, con un total de 15 directores y profesionales de los equipos de comunicaciones de organizaciones sin fines de lucro en Chile. Estas sesiones se desarrollaron a partir de una pauta semiestructurada, con la cual se intentó indagar sobre sus principales responsabilidades y énfasis en sus áreas de comunicaciones, así como los desafíos que visualizan en el mediano plazo en el ejercicio de sus labores.

Los grupos focales fueron registrados en audio y su contenido fue transcrito y clasificado en una tabla temática, de acuerdo a un enfoque mixto deductivo e inductivo. El componente deductivo se refiere a la organización de la información a partir de categorías preestablecidas por la pauta guía de los grupos focales, mientras que el componente inductivo se relaciona con la identificación de nuevos temas durante el análisis de información.

Selección de participantes

Las organizaciones de la sociedad civil se caracterizan por ser organizaciones privadas, autónomas, voluntarias y no lucrativas (Salamon y Anheier, 1992). Esta definición le da al tercer sector una amplitud y diversidad difícil de abarcar. Para efectos de este estudio, fueron consideradas las asociaciones de derecho privado (también conocidas como ONG) y las fundaciones, contempladas en el registro nacional de personas jurídicas sin fines de lucro (Ley 20.500, 2011).

La muestra que participó en los grupos focales fue seleccionada a partir de los siguientes criterios:

- a) Diversidad temática: para asegurar que diversos sectores de la sociedad civil estén contemplados en este trabajo, los casos fueron seleccionados a partir de la clasificación ICNPO (*International Classification of Non*

Profit Organizations), desarrollada por la John Hopkins University y adaptada a Chile por el Centro de Políticas Públicas UC (2016a).

- b) Pertinencia organizacional: se contempló a aquellas organizaciones que cuentan formalmente con un equipo o encargado de comunicaciones en su organigrama.

Tabla 1. Muestra seleccionada para el estudio a partir de la ICNPO

Categorías ICNPO	N
I. Cultura y recreación	1
II. Educación e investigación	3
III. Salud	1
IV. Servicios sociales	1
V. Medioambiente	1
VI. Desarrollo social y vivienda	1
VII. Defensa de derechos y política	4
VIII. Intermediarios filantrópicos y organizaciones de promoción del voluntariado	2
IX. Organizaciones internacionales	1
X. Asociaciones gremiales, asociaciones de profesionales y sindicatos	0
XI. Otros	0
Total	15

Fuente: Elaboración propia a partir de Centro de Políticas Públicas UC (2016a)

La mayor cantidad de organizaciones en la categoría de “Defensa de derechos y política”, se explica por su amplitud, la cual permitió clasificar en ella organizaciones dedicadas a los siguientes temas: 1) promoción de la participación ciudadana, 2) reivindicación de los derechos de la mujer y 3) protección a víctimas de delitos.

Se excluyeron de este estudio a organizaciones comunitarias funcionales, juntas de vecinos y uniones comunales. Esto, debido a que son organizaciones que cuentan con estructuras más informales, donde la comunicación no es un esfuerzo que desarrollen en forma sistemática, lo cual limita su visión acerca de la situación actual y los desafíos en este ámbito.

HALLAZGOS

Los principales hallazgos derivados de la experiencia se enmarcaron dentro de tres ámbitos generales: desafíos percibidos a nivel estructural, es decir, aquellos vinculados con el ecosistema y contexto general en el que operan las comunicaciones de ONG y fundaciones; a nivel organizacional, referidos con las estrategias y el funcionamiento interno y estratégico de las instituciones; y a nivel de los profesionales, relacionados con las capacidades de los comunicadores del sector.

1. Desafíos a nivel estructural

1.1 Estrategias versus la crisis de los medios tradicionales y la transformación de sus audiencias

Los cambios en la industria de los medios de comunicación, la tecnología y los patrones de consumo de las audiencias son algunos de los principales desafíos percibidos por los comunicadores en el contexto chileno, más aún cuando el relacionamiento con medios de comunicación masivos, en general, no ha perdido terreno dentro del abanico de estrategias empleadas por las organizaciones.

Para varias organizaciones el aparecer en medios tradicionales es relevante. Sin embargo, mientras algunas tienen estrategias más intensivas y miden en mayor parte su éxito comunicacional por el volumen o relevancia de la cobertura, otras no destinan tantas horas a la gestión de prensa, y sólo se concentran en administrar los requerimientos y oportunidades que les impone la contingencia:

“Le dedicamos poco tiempo al tema medios, lo que hacemos más bien es administrar los pedidos (...). Tenemos un plan de medios estratégico, que se trata de posicionar temas por los que uno quiere aparecer. Las cuñas [sobre temas de contingencia] no nos ayudan a perfilarnos como queremos” (grupo focal 1, directora de comunicaciones).

Al respecto, otra comunicadora comenta:

“[A nosotros] Nos ayuda que tenemos la capacidad de reaccionar rápido, con documentos y cifras, si pasa algo en la contingencia” (grupo focal 1, coordinador de comunicaciones).

Para ciertos participantes el envío de comunicados de prensa sigue siendo efectivo a la hora de llegar a los medios y varios coinciden en que –sobre todo para ser publicados en medios online– cada vez es más necesario “dar el trabajo listo a los periodistas, casi para copiar y pegar” o “incluso con la foto y el pie de foto. A veces me ha pasado que [los periodistas] copian todo el comunicado, incluida mi firma, y lo publican. Es decir, no lo leen” (grupo focal 2, profesional de comunicaciones).

En los grupos focales surge el tema de que lograr cobertura no es sólo enviar noticias para publicar a los periodistas, sino que es necesario crear relaciones de confianza y alianzas con los medios, ayudándoles a hacer su trabajo. Un comunicador relata:

“A veces ofrecemos [a los periodistas] temas interesantes que no tienen que ver con nosotros y les damos contactos con otras organizaciones” (grupo focal 2, profesional de comunicaciones).

Una forma original, aunque acotada a una organización, de lograr el interés de los medios de comunicación es llevar la alianza con el medio a otro nivel, integrando a los periodistas como consejeros de la institución, como lo describe un participante:

“Una técnica que utilizamos es que armamos un consejo de comunicaciones y metimos a gente de los medios para así tener cuñas. [Y es que hoy] No apareces en los medios porque tu contenido tenga valor, sino porque tienes un amigo o un contacto ahí” (grupo focal 1, director de comunicaciones).

Como se evidencia, con distintos énfasis y en distintas magnitudes, el rol de los medios tradicionales sigue siendo relevante en el quehacer de estas organizaciones. En este escenario, la crisis de estos medios y la transformación digital no pasan inadvertidas, siendo descritas por sus comunicadores como desafíos fundamentales. En uno de los grupos focales, una comunicadora de una organización vinculada a educación, señala al respecto:

“Se ha producido una pérdida de las secciones especializadas. Por ejemplo, en educación nos pasa que las secciones se han ido achicando, al nivel de que ahora a veces no hay un periodista especialista en educación.

Entonces, es difícil profundizar en temas con la actual precariedad de los equipos en los medios” (grupo focal 1, directora de comunicaciones).

La alta rotación de los equipos periodísticos también genera desafíos prácticos y cotidianos, pero relevantes para los objetivos estratégicos. Un comunicador, en este sentido, señala:

“Cambian los editores y los equipos casi todos los meses. ¿Quién tiene una base de datos actualizada de medios hoy? El vínculo te permite publicar, pero si los equipos van cambiando, se pierde, y generar el vínculo nuevamente toma tiempo. El relacionamiento ya no te sirve” (grupo focal 2, directora de comunicaciones).

Se detectó además una crítica desde algunos participantes a la calidad del periodismo informativo en medios masivos, que va en detrimento de visibilizar los problemas sociales que guían a sus organizaciones. "Hay poco contenido periodístico o reportajes más de investigación. Se busca el contenido fácil" (grupo focal 1, profesional de comunicaciones).

En esta misma línea, algunos participantes coinciden en el diagnóstico de que, si quieren ser publicados en los medios, deben necesariamente adaptar el contenido propuesto por la ONG a los criterios de los medios de comunicación, que no siempre priorizan lógicas meramente informativas. Se genera así una tensión respecto a cuánto “ceder” frente a la lógica de entretenimiento de algunos medios masivos. Un participante reflexiona al respecto:

“¿Hasta qué nivel puedo ‘bajar’ [el nivel de complejidad de] un tema para hacerlo atractivo a los medios? Los sicólogos y sociólogos de nuestros equipos no entienden y te dicen, ‘¿pero cómo vas a ofrecer ese tema con ese foco?!’. Pero los que hemos trabajado en medios sabemos lo que buscan [los periodistas]” (grupo focal 1, profesional de comunicaciones).

A este panorama se suman las dinámicas y particularidades de los medios digitales. En opinión de una participante: “A veces gestiono un tema en medios y terminan hablando de cualquier cosa. El click fácil hace que el tema se desvirtúe” (grupo focal 2, profesional de comunicaciones).

Sin embargo, existe conciencia de que no toda aparición en medios masivos es realmente un objetivo. Al respecto, una participante entrega un ejemplo del sentido estratégico que prima a la hora de relacionarse con los medios masivos, que fue ampliamente refrendado. Señala:

“Nosotros preferimos no ir a un matinal, por ejemplo (...). Si tú quieres un impacto social, necesitas leyes, llegar al poder. En Chile el poder económico y político sigue leyendo La Segunda, El Mercurio, porque les marca la pauta” (grupo focal 2, directora de comunicaciones).

1.2 Relevancia de la estrategia digital y la batalla con los algoritmos

Varios de los profesionales participantes están a cargo de las áreas de comunicación digital de sus fundaciones, ámbito que presenta desafíos propios cada día más gravitantes en su quehacer y el de sus organizaciones. El siguiente diagnóstico da cuenta de una percepción que fue compartida por otros participantes:

“Se maneja poco presupuesto, porque se cree que es fácil. Hay harta voluntad y harta vocación en las áreas de comunicaciones” (grupo focal 2, directora de comunicaciones).

Una de las principales dificultades de los comunicadores en ONG es la actual visibilidad de sus contenidos en las redes sociales. En esta materia, la transformación que supone el rol de estas plataformas y la dependencia que generan en contraste al desconocimiento cabal de la lógica detrás de sus algoritmos es hoy una preocupación fundamental compartida por todos los presentes. Al respecto, uno de los participantes señala:

"Como equipos de comunicaciones vamos a depender cada vez más de apoyo externo o interno de gente que entienda cómo funcionan los algoritmos en redes sociales y el big data. Dependemos mucho de las redes sociales, le hemos cargado mucho la mano porque entendemos que es gratis, pero cada vez es menos gratis. Ahí hay una trampa" (grupo focal 1, encargado de comunicaciones).

A pesar de la incertidumbre que genera el funcionamiento de los algoritmos y sus permanentes cambios, sí hay certeza entre estos profesionales de los efectos de largo plazo en la capacidad de impacto de sus organizaciones. Los

comunicadores sienten que las redes sociales no están permitiendo llegar a un segmento más amplio de personas, creándose una burbuja o cámara de resonancia, como lo explican estos periodistas:

“Los algoritmos [en redes sociales] están hechos para que tu contenido llegue siempre al mismo grupo. Llegas a la gente que ya te conoce y te quiere. Por eso no puedes perder el vínculo con los medios” (grupo focal 2, director de comunicaciones).

“Nos preocupa estar encerrados en una burbuja. Nos damos cuenta que los que nos dan like y postean en Facebook son los mismos siempre” (grupo focal 1, profesional de comunicaciones).

En este mismo ámbito, los comunicadores participantes expresaron su preocupación frente a un fenómeno que cobra fuerza en el espacio de las redes sociales y que pareciera ser favorecido en la lógica de los algoritmos: las noticias falsas. Algunos de los objetivos de estas acciones de desinformación se han relacionado precisamente con las temáticas que estas instituciones abordan, como educación, migración y derechos civiles, entre otros. Así lo plantea la asesora comunicacional de una fundación local:

“¿Hoy por donde te informas? Por Facebook o por Twitter. Nosotros tenemos la capacidad técnica de filtrar una noticia, pero mi tío me manda cadenas de Whatsapp siniestras y eso se va convirtiendo en realidades para las personas” (grupo focal 2, profesional de comunicaciones).

Esta realidad, perciben, va creando una brecha entre las audiencias, donde los desinformados permanecen en esa situación, a pesar de estar conectados a internet. Así lo describe una participante:

“Todos tienen acceso, pero qué tipo de cosas consumen unos y consumen otros hace que la brecha se amplíe” (grupo focal 2, profesional de comunicaciones).

Todo este escenario, finalmente, hace concordar a los participantes en la necesidad cada vez más imperiosa de invertir dinero en estas plataformas para sortear estas limitaciones; por ejemplo, para llegar a audiencias más amplias y diversas. En palabras de una de las participantes:

“Hoy se requiere inversión digital, ya que el alcance orgánico no pasa del 1%. [Sin embargo, ésta] se ve más como un lujo que una necesidad” (grupo focal 1, directora de comunicaciones).

Los cambios en el perfil y hábitos de consumo de las audiencias son también materia de preocupación para los comunicadores de ONG chilenas. Al respecto, un profesional que participó en uno de los grupos focales dice: “Si no te haces cargo de estos jóvenes, de leer a estas generaciones para saber en qué espacios meterte, te quedas fuera” (grupo focal 2, profesional de comunicaciones).

Los comunicadores participantes tienen conciencia de este giro: “Las nuevas generaciones no ven tele, sólo Netflix y Youtube. La pregunta es ¿cómo nos metemos ahí?” (grupo focal 2, profesional de comunicaciones). Otro profesional agrega: “Debiéramos preguntarnos cómo podemos generar espacios con Facebook u otras redes. Hoy ya no hay que hablar con los editores [de medios], sino con las corporaciones, como Facebook o LinkedIn” (grupo focal 2, director de comunicaciones).

Por esto, los comunicadores de ONG y fundaciones están buscando formas de dejar de “descansar” solamente en los medios tradicionales, mencionando como estrategias posibles, por ejemplo, la posibilidad de trabajar con “influenciadores”, pues son quienes hoy tienen un efecto en las audiencias:

“Antes hablábamos de líderes de opinión, y hoy cuando vamos a hablar con una empresa para que te financie un evento, te preguntan: ‘Bueno, ¿cuál es tu embajador? ¿Cuál es el influencer?’. Tal vez esta es una oportunidad para generar influenciadores u otros referentes que tengan que ver con nuestra temática” (grupo focal 2, directora de comunicaciones).

En resumen, los participantes del estudio reportan sentirse profundamente desafiados por el avance vertiginoso de las tecnologías, que frecuentemente no se condice con el desarrollo interno de las fundaciones y donde perciben limitadas posibilidades de capacitarse. Al respecto, un comunicador de una ONG señala:

“Yo siento que estamos como dos escalones más abajo en muchas de estas cosas (...) hay muchos temas pasando que desde la realidad de las fundaciones todavía se ven muy lejanos. Todavía estamos preocupados de subsistir. Nosotros no somos como los privados, que están preocupados del big data o la posverdad. Ahí hay una brecha” (grupo focal 2, director de comunicaciones).

Pese a estas condiciones adversas, la colaboración entre organizaciones surge como una estrategia para fortalecer la presencia digital de estas mismas: “Existen grupos internos de CM [community managers] en los que participamos y que funcionan mucho, porque como la buena onda ya está instalada, nos vamos retwitteando entre todos” (grupo focal 1, profesional de comunicaciones).

2. Desafíos a nivel organizacional

2.1 Convencimiento de los directores

Los participantes mencionaron que sus estrategias y el éxito de ellas dependían directamente del entendimiento y convencimiento de las direcciones ejecutivas de sus instituciones para hacer de las comunicaciones una prioridad. Este punto se levantó como una preocupación transversal.

En un primer nivel, varios comunicadores reportaron la falta de comprensión sobre la función y el real aporte de las comunicaciones al desarrollo de la organización:

“No solo pasa en organizaciones chicas. Yo trabajé en organizaciones grandes y era igual, en ciertas áreas grandes no querían gastar plata en un comunicador y le daban el trabajo al ingeniero practicante” (grupo focal 1, profesional de comunicaciones).

Otra comunicadora explica una de las formas en que ha intentado que se le otorgue importancia institucional a su labor: “Es importante que se convenzan los directores de la relevancia que tienen las comunicaciones. [Por eso] Uno de nuestros objetivos de planificación estratégica tiene que ver con comunicaciones” (grupo focal 2, profesional de comunicaciones).

En un segundo nivel, se encuentra la confianza de los directores acerca de la pertinencia de las tácticas que emplean los comunicadores de sus organizaciones. Por ejemplo:

“¿Cómo convences a tu director ejecutivo y a tu plana ejecutiva que la gente ya no está todo el tiempo leyendo El Mercurio y La Tercera? La mayoría de nuestros directores no vienen del mundo de las comunicaciones. ¿Cómo los hacemos entender que hay nuevos hábitos de consumo para que mi KPI del área de comunicaciones no solo sea aparecer en los medios tradicionales?” (grupo focal 2, director de comunicaciones).

2.2 Reputación, transparencia y financiamiento

La credibilidad y confianza ciudadana hacia las ONG en Chile también genera preocupación en los comunicadores participantes:

“La credibilidad y todas las temáticas vinculadas con transparencia son una bombita que no ha explotado todavía, (...) pero hace falta que ocurra en una organización para que todos estemos involucrados. Y no es tan raro que ocurra con las complejidades que tenemos y los recursos limitados” (grupo focal 1, profesional de comunicaciones).

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

“Nos toca trabajar con las contrapartes de comunicación de las empresas grandes, de las mineras, del retail y nos piden muchas cosas. Por otro lado, nos interesa mucho que se conozca en las comunidades lo que hacemos, en el destinatario final. Son dos lenguajes distintos: el comunitario, del destinatario final, y el de las empresas” (grupo focal 2, director de comunicaciones).

Lo anterior adquiere más relevancia si se considera que parte del trabajo de los comunicadores de organizaciones de la sociedad civil es el desarrollo de campañas de socios y la visibilización del impacto de las actividades de la organización, con miras a convencer a potenciales filántropos o empresas.

“El cambio de la clasificación de Chile en términos de ingreso hace que gran parte del trabajo de comunicaciones esté enfocado en temas de sostenibilidad. Eso nos ha obligado a pensar en el futuro y mirar más allá de los temas de prensa” (grupo focal 1, directora de comunicaciones).

En el caso de las microdonaciones, los comunicadores entienden que deben disputar el uso alternativo de ese dinero, por parte de las personas, con otros productos o servicios de suscripción mucho más atractivos. Así lo sintetiza un participante: “Para mí, se resume de manera simple: o Netflix o ser socio de una ONG. O sea, ¿por qué alguien va a preferir ser socio de una ONG y va a eliminar Netflix?” (grupo focal 1, coordinador de comunicaciones).

Sin embargo, los comunicadores entienden que el proceso de recolección de fondos es más amplio y requiere desplegar acciones que permitan tener una conexión más profunda con sus donantes: “[Nos preguntamos] cómo desde comunicaciones podemos aportar para hacer una mejor fidelización de socios y los hagamos sentirse realmente parte de una comunidad, cómo los integramos en más formas que solo donando” (grupo focal 2, directora de comunicaciones).

El modelo de financiamiento de una organización también tiene relación con la libertad de esta a la hora de comunicar y las tácticas que emplee. Por ejemplo, un comunicador relata: “Nosotros nos financiamos únicamente por socios (...) la independencia produce restricciones, pero también tiene un potencial tremendo en lo comunicacional, le puedes pegar a cualquiera” (grupo focal 1, coordinador de comunicaciones).

2.3 Dominio de la contingencia por sobre lo estratégico

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

“La falta de tiempo nos limita también la creatividad. Si tuviéramos un espacio que no sea apagar incendios y planificación, creo que podríamos ser mucho más creativos” (grupo focal 2, directora de comunicaciones).

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

3. Desafíos a nivel profesional

3.1 Burnout y agotamiento

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

“No se trata de una pega de oficina no más, no apagas el computador y te olvidas. Uno tiene el corazoncito puesto. Estás despierta y estás pensando en educación o en género, especialmente este año, entonces es otro nivel de estar quemada” (grupo focal 2, coordinadora de comunicaciones).

Esta situación atentaría contra un despliegue comunicacional que aporte de forma más decidida al cumplimiento de la misión de las organizaciones. En palabras de otra participante: “Tenemos agendas gigantescas con equipos súper chicos, súper profesionalizados, pero siempre estamos apagando incendios. Hay muy pocas opciones y momentos para mirar desde fuera, pensar en la estrategia y soñar. Siempre estás en el día a día” (grupo focal 2, directora de comunicaciones).

Pese a esto, los comunicadores de la sociedad civil afirman que su enrolamiento en estas organizaciones es fruto de una reflexión consciente y consistente con su vocación: “Todos los que estamos acá decimos ‘jamás podría estar en algo que no me mueve’” (grupo focal 2, directora de comunicaciones).

3.2 Medición y valorización del aporte

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

“Todas las industrias tienen sus formas de medir el éxito en comunicaciones: el retail, las propiedades, etc., pero nosotros no tenemos nada estandarizado” (grupo focal 1, profesional de comunicaciones).

Estos profesionales reconocen que existe una dificultad para traducir los esfuerzos comunicacionales, habitualmente de carácter cualitativo, en indicadores cuantitativos que se puedan integrar en los sistemas de evaluación regulares de desempeño de estas organizaciones. Esto se expresa en un rechazo a las mediciones meramente cuantitativas:

“Yo trabajo en una oficina llena de ingenieros y los indicadores es lo único que les interesa. Pero no puede valer lo mismo una mención de una frase que un reportaje entero, pero para efectos de ‘salida en prensa’ es lo mismo” (grupo focal 2, directora de comunicaciones).

Estas dificultades se ven agudizadas por la transformación que está experimentando el paisaje de los medios de comunicación tradicionales y las nuevas lógicas de consumo asociadas a los medios digitales. Este fenómeno está afectando en el ciclo completo de la comunicación, desde la planificación hasta la medición de impacto, tal como lo reconoce una directora de comunicaciones: “El cambio de los medios, también ha cambiado la forma en que tenemos que hacer nuestros planes de comunicaciones. Asimismo, también afecta el cómo estamos midiendo el éxito ahora” (grupo focal 2, directora de comunicaciones).

Otra comunicadora complementa esta visión: “Hace 10 años salías el domingo en El Mercurio y todo el mundo sabía lo que habías dicho, pero hoy no es lo mismo. Antes era mucho más fácil y evidente” (grupo focal 2, profesional de comunicaciones).

DISCUSIÓN

El presente estudio buscó indagar en torno a los desafíos que enfrentan los profesionales que desempeñan labores de comunicaciones en organizaciones de la sociedad civil en Chile. Los hallazgos muestran que en varios aspectos existe coincidencia de la realidad local respecto de lo establecido por la investigación internacional: las dificultades para conseguir cobertura de parte de los medios de comunicación debido al debilitamiento y crisis de estos mismos (Grieco, 2019; Waisbord, 2011); el dominio de la contingencia comunicacional por sobre

el despliegue de la estrategia comunicacional (Liu, 2012); las amenazas a la credibilidad y transparencia de las organizaciones (Jones, Cantrell y Lindsey, 2018; National Council of Voluntary Organizations, 2017), en línea con algunas señales de alerta detectadas previamente en el caso chileno (Fundación Trascender, 2018; Irarrázaval, 2018); y el agotamiento de los equipos de comunicaciones (Garsten y Bruce, 2018; Kanter y Sherman, 2016).

Por otro lado, los comunicadores de la sociedad civil chilena también experimentan desafíos particulares en su ejercicio profesional cotidiano. Estas particularidades se refieren a: 1) la alta dependencia de los medios tradicionales, 2) la falta de herramientas y recursos para afrontar los impactos de la transformación digital en su labor, y 3) la baja valoración de su trabajo por parte de las direcciones ejecutivas de ONG y fundaciones.

Alta dependencia y adaptación a la lógica de los medios tradicionales

Los hallazgos sugieren que las expectativas de éxito comunicacional de las organizaciones de la sociedad civil chilena están altamente relacionadas con las capacidades que estas tengan para influenciar la pauta noticiosa de los medios de comunicación tradicionales, en especial de la prensa de referencia. Es interesante constatar que ninguna de las organizaciones participantes en el estudio planteó matices o aproximaciones alternativas a los medios tradicionales observadas en otras partes del globo, como el desarrollo y fortalecimiento de medios de comunicación alternativos, abstenerse de trabajar con los medios tradicionales o atacarlos abiertamente (Rucht, 2004).

En efecto, se aprecia un énfasis de parte de los comunicadores de la sociedad civil en desarrollar estrategias creativas e innovadoras para acercarse a editores y periodistas de medios tradicionales. Un ejemplo destacado de esto, es la incorporación de editores en los directorios de estas organizaciones. Junto con esto, las ONG y fundaciones intentan presentarse a los medios como aliados y facilitadores de la cobertura periodística –lo que coincide con la literatura que ha estudiado el fenómeno (Powers, 2014; 2016)– generando contenido propio de interés de los medios y esforzándose en que sus piezas comunicacionales (principalmente los comunicados de prensa) sigan los valores y rutinas periodísticas.

Esta lógica de “acomodo” o “adaptación”, descrita por Waisbord (2011), se plantea como la única solución para estas organizaciones frente a la crisis de los medios tradicionales. En este sentido, es interesante destacar que este fenómeno se alinea con lo descrito a nivel internacional. Pese a esto, los hallazgos muestran que los comunicadores de la sociedad civil chilena intentan ser selectivos en el desarrollo de su gestión de prensa y afirman no estar dispuestos a que sus organizaciones aparezcan en cualquier espacio. Esto plantea una tensión ética y práctica a estos profesionales, porque pese a su mirada crítica sobre los medios tradicionales deben maniobrar dentro de la estrecha gama de alternativas que estos ofrecen. En algunas ocasiones, esto deriva en cuestionamientos desde el interior de la organización sobre la pertinencia de las decisiones adoptadas por sus equipos de comunicaciones.

Este hallazgo permite abrir la reflexión en torno al aporte que supone la presencia de las organizaciones de la sociedad civil en los medios tradicionales para el cumplimiento de sus objetivos comunicacionales y, en último término, de su misión institucional. Esto es especialmente necesario tomando en cuenta la baja confianza que las nuevas generaciones tienen en estos medios y el escaso uso que realizan de ellos (Periodismo UDP-Feedback, 2018).

La falta de herramientas y recursos para afrontar los impactos de la transformación digital en su labor

Coincidente con la incertidumbre que provoca en las organizaciones a nivel internacional (Caralt, Carreras y Sureda, 2017; Longley y Nordström, 2018), la transformación digital se posiciona probablemente como el tema que más desafíos genera en el quehacer de estos profesionales. Sin embargo, un elemento distintivo del caso chileno, de acuerdo a los hallazgos de este estudio, es que los comunicadores comparten de manera generalizada un diagnóstico poco alentador: falta de conocimientos y recursos para destinar a esta materia.

Pese a que la comunicación digital desde organizaciones de la sociedad civil puede ser un campo muy amplio, las preocupaciones de los comunicadores del rubro se concentran principalmente en la gestión de redes sociales y sus implicancias. En específico, se destaca la inquietud respecto de cómo dominar la lógica detrás de los algoritmos que operan en las redes sociales, permitiéndoles desarrollar estrategias para romper las burbujas de usuarios afines y alcanzar nuevos públicos, particularmente los más jóvenes. Este punto no es menor, pues afectaría directamente aspectos críticos como la

sustentabilidad del proyecto. Tal como sucede en otros continentes, resulta preocupante que, pese al creciente impacto de la tecnología digital sobre diversos dominios de la actividad humana, la comunicación digital parece permanecer como una preocupación de segundo orden entre los directivos de ONG y fundaciones (Caralt, Carreras y Sureda, 2017), repercutiendo en la decisión estratégica de destinar recursos a este ámbito.

El hecho de que Chile sea un país con un uso intensivo de redes sociales como fuente informativa (Fernández y Nuñez-Mussa, 2019) y la alta difusión de noticias falsas (Arriagada y Velasco, 2017) urgen aún más a las ONG a conocer cómo aportar técnicamente desde el tercer sector a una sociedad mejor informada y más democrática.

Se evidencia como desafío central la necesidad de los comunicadores de contar con mayor preparación en temas digitales y mayor disponibilidad de recursos para aprovechar las ventajas que las redes sociales ofrecen mediante pago. Si bien en el presente estudio se delinear algunas estrategias aplicadas por estos profesionales para subsanar o “acomodarse” a estas dificultades, es necesaria mayor investigación respecto a cómo estas organizaciones están trabajando en el espacio de las redes sociales bajo estas condiciones.

La baja valoración de su trabajo por parte de las direcciones ejecutivas de ONG y fundaciones

El punto anterior se vincula estrechamente con la valoración y comprensión del quehacer comunicacional al interior de la organización. La diferencia que puede marcar el grado de entendimiento y convencimiento de la dirección ejecutiva respecto a la tarea comunicacional aparece en la literatura como clave para el éxito en la misión de las organizaciones del tercer sector (Durham y Leroux, 2017). Mientras en Estados Unidos se reportan altos grados de entendimiento y valoración del trabajo comunicacional desde las propias organizaciones (Liu, 2012), en Chile los profesionales consultados argumentan que su quehacer y desafíos están lejos de ser entendidos como vitales para toda la organización, además perciben una baja comprensión de la naturaleza y aporte de su labor.

Si bien muchos comunicadores señalan que sus áreas son percibidas al interior de los equipos como piezas clave para la incidencia en temas públicos, prácticamente todos coinciden en la percepción de que su trabajo no tiene

mayor relevancia en otros aspectos críticos, como la recaudación de fondos o la sustentabilidad en general.

Esta falta de comprensión del aporte de las comunicaciones, por parte de los directivos de organizaciones de la sociedad civil, podría ser un factor que contribuye al déficit que el sector presenta en el ámbito de la transparencia (Irrarázaval, 2018) y que puede repercutir en la falta de compromiso financiero de la ciudadanía hacia el tercer sector (Fundación Trascender, 2018).

A la hora de indagar en estrategias para revertir este escenario, surgen con claridad ciertas limitaciones: existe poca claridad por parte de los comunicadores de las formas más acertadas para persuadir a quienes toman las decisiones estratégicas en la organización. Por ejemplo, según expusieron los participantes, las dificultades para determinar certeramente qué medir y qué mostrar como indicador de éxito a la plana ejecutiva de las fundaciones. Estos hallazgos ponen luz en la necesidad de contar con herramientas de evaluación de la tarea comunicacional que permitan, en base a sus resultados, establecer indicadores pertinentes para medir su éxito. La importancia de esto ha sido señalada en la literatura revisada (Graham, 2018). Esto requiere, a su vez, que el éxito comunicacional sea efectivamente entendido en su complejidad, más allá del número de publicaciones logradas en los medios tradicionales y, por tanto, la voluntad de destinar recursos y tiempo en caso de que no se cuenten con las herramientas y competencias necesarias al interior del equipo. El reto es particularmente desafiante si se tiene en cuenta que muchas de estas organizaciones buscan promover cambios en actitudes, procesos y sistemas (Kavada y O'Brien, 2018) o influir en la agenda pública (Lamb, 2018; Waissbord, 2011).

Importante para lo anterior resulta también lo reportado en materia de burnout y agotamiento por parte de estos profesionales. Ir más allá del reporte del “número de publicaciones en prensa”, implica una reflexión estratégica que debe hacerse en profundidad y de manera sistemática, ejercicio que se ve dificultado por los niveles de estrés expresados.

Limitaciones

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

CONCLUSIONES

Este estudio exploratorio develó algunas particularidades en la realidad de los comunicadores del tercer sector en Chile, marcando contrastes respecto de la realidad internacional: 1) la alta dependencia y adaptación a las lógicas de los medios tradicionales, 2) la falta de herramientas y recursos para afrontar los impactos de la transformación digital en su labor, y 3) la baja valoración de su trabajo por parte de las direcciones ejecutivas de ONG y fundaciones.

El desafío que representa la transformación digital y sus repercusiones en materia de estrategias es probablemente el desafío más importante detectado, pues compromete aspectos cotidianos en el trabajo del área y además la sustentabilidad del proyecto. La falta de tiempo y recursos hacen que la posibilidad de usar herramientas como big data, automatización y el machine-learning a su favor se perciban aún como algo lejano para el tercer sector. Sin embargo, los hallazgos de este trabajo permiten hipotetizar que existe interés, curiosidad y compromiso de parte de los comunicadores de la sociedad civil chilena para especializarse y perfeccionar su trabajo en esta línea. Es posible sugerir, por lo tanto, la posibilidad de explorar alianzas en estas materias con centros de investigación y formación especializados, que genere beneficios para todos los actores.

Tal como se describió anteriormente, este fenómeno de cambio ha ido aparejado a un sistema de medios tradicionales en crisis, lo que amenaza el rol preponderante que aún poseen como espacio de difusión e incidencia para estas organizaciones en Chile. De acuerdo a los hallazgos, en medio de estas limitaciones, estos profesionales de la comunicación están implementando distintas ideas para lograr navegar con cierto éxito en este escenario. Sería interesante, con el fin de aportar al desarrollo de esta disciplina, estudiar en mayor profundidad los esfuerzos y estrategias innovadoras que están

desarrollando en estas materias aun cuando la destinación de recursos para este propósito es escasa o inexistente.

Si bien la situación de los comunicadores del tercer sector es altamente desafiante y se enmarca en un contexto de crecimiento y consolidación, persiste aún la idea de un área de comunicaciones cuyo aporte es más bien secundario en el éxito de la misión de la organización. Así, el nivel de creciente desarrollo que se observa en el sector no se condice con el nivel de desarrollo de las áreas de comunicación de las organizaciones, y esto puede tener costos a mediano y largo plazo. Hoy existen escasas instancias de reflexión en torno a este escenario, poca sistematización del conocimiento especializado y limitadas opciones de formación para los comunicadores del sector. Esto impacta en las posibilidades de las organizaciones para aprovechar todo el potencial de la comunicación en beneficio de sus causas.

Los resultados de este estudio buscan ser un punto de partida para visibilizar estas necesidades y poner estos temas en el horizonte de las propias instituciones, gatillar reflexiones y cambios orientados a la mejora de sus prácticas en torno a la comunicación, en las organizaciones, pero también en el tercer sector.

BIBLIOGRAFÍA

- Andreasen, A. R., Goodstein, R. C., y Wilson, J. W. (2005). Transferring “marketing knowledge” to the nonprofit sector. *California Management Review*, 47(4), 46-67.
- Arriagada, C., y Velasco, I. (2017, 26 de noviembre). Noticias falsas sobre Chile fueron vistas o compartidas 3,5 millones de veces en redes sociales durante este año. *El Mercurio*. Recuperado de: <http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=420624>
- Caralt E., Carreras I., y Sureda M. (2017). *La transformación digital en las ONG. Conceptos, soluciones y casos prácticos. Programa ESADE-PwC de Liderazgo Social 2016-2017*. Recuperado de <https://es.slideshare.net/ESADE/la-transformacin-digital-en-las-ong-conceptos-soluciones-y-casos-prcticos/ESADE/la-transformacin-digital-en-las-ong-conceptos-soluciones-y-casos-prcticos>
- Castells, M. (2007). Communication, Power and Counter-power in the Network Society. *International Journal of Communication*, 1(1), 238-266.

- Centro de Políticas Públicas UC (2016a). *Mapa de las Organizaciones de la Sociedad Civil 2015. Primer Informe de resultados del proyecto Sociedad en Acción*. Recuperado de: <https://politicaspublicas.uc.cl/wp-content/uploads/2016/01/PDF-Brochure-Mapa-de-las-Organizaciones.pdf>
- Centro de Políticas Públicas UC (2016b). *Las Organizaciones de la Sociedad Civil desde la percepción de los chilenos*. Recuperado de: <https://www.sociedadnacion.cl/wp-content/uploads/2016/05/PDF-completo-segundo-informe.pdf>
- Cottle, S. y Nolan, D. (2007). Global Humanitarianism and the Changing Aid-Media Field: Everyone Was Dying for Footage. *Journalism Studies* 8(6), 862-878.
- Díaz de Valdés, L. (2016). *Trayectorias en cambio: un recorrido por la historia de las organizaciones de la sociedad civil*. Recuperado de: <https://www.sociedadnacion.cl/wp-content/uploads/2016/11/Trayectorias-en-cambio-La-historia-de-las-Organizaciones-de-la-Sociedad-Civil-Final.pdf>
- Durham S. y Leroux K. (2017). *What it takes to be great. The top five factors of successful nonprofit communications teams*. Big Duck. Recuperado de: <https://bigduck.com/insights/5-factors/>
- Fenton, N. (2010). NGOs, New Media and the Mainstream News: News from Everywhere. En Fenton, N. (Ed), *New Media, Old News: Journalism & Democracy in the Digital Age* (pp- 153-168). London: SAGE.
- Fernández, F. y Nuñez-Mussa, E. (2019). Chile. En Newman, N., Fletcher, R., Kalogeropoulos, A. y Klein Nielsen, R. (Eds), *Reuters Institute Digital News Report 2019*. Recuperado de: https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/sites/default/files/2019-08/DNR_2019_FINAL.pdf
- Fitzgerald S. y Barrell J. (2017). *Whatever Next? Public Engagement in 2022*. Recuperado de: <https://www.charitycomms.org.uk/you-may-have-noticed-the-world-is-changing>
- Fundación Trascender. (2018). *Encuesta nacional de voluntariado y solidaridad 2018*. Recuperado de: http://www.hogardecristo.cl/wp-content/uploads/2018/08/Encuesta-Voluntariado-2018-Trascender_Completa.pdf
- Fuentes, C. (2004). *Contesting the Iron Fist: Advocacy Networks and Police Violence in Democratic Argentina and Chile*. New York: Routledge.
- Garsten, N., y Bruce, I. (Eds). (2018). *Communicating Causes. Strategic Public Relations for the Non-Profit Sector*. London: Routledge.
- Graham, O. (2018). Making a difference in the World - And proving it. En Garsten, N., y Bruce, I. (Eds), *Communicating Causes. Strategic Public Relations for the Non-Profit Sector* (pp. 128-140). London: Routledge.

- Grieco, E. (2019, julio 9). Newsroom employment dropped nearly a quarter since 2008, with greatest decline at newspapers. *Pew Research Center*. Recuperado de: <https://https://www.pewresearch.org/fact-tank/2019/07/09/u-s-newsroom-employment-has-dropped-by-a-quarter-since-2008/>
- Gumucio-Dagrón, A. (2011). Comunicación para el cambio social: clave del desarrollo participativo. *Signo y Pensamiento* XXX(58), 26-39.
- Inglehart, R. et al. (2014). *World Values Survey: Round Six - Country-Pooled* [base de datos]. Recuperada de: <http://www.worldvaluessurvey.org/WVSDocumentationWV6.jsp>. Madrid: JD Systems Institute.
- Irarrázaval, I. (2018, 30 de agosto). *Organizaciones de la sociedad civil y el desafío de la confianza*. Presentación en el seminario “Si lo veo, te creo: Prácticas de transparencia en organizaciones de la sociedad civil”, Santiago, Chile. Recuperado de: https://www.sociedadnaccion.cl/wp-content/uploads/2018/09/Seminario_Transparencia_Presentacion_Ignacio_Irarrazava_I_SociedadnAccion.pdf
- Jenkins, J. C. (2006). Nonprofit organizations and political advocacy. En Powell, W. y Steinberg, R. (Eds.), *The Nonprofit Sector: A Research Handbook* (2a edición). (pp. 307-332). New Haven: Yale University Press.
- Jones J., Cantrell R., Lindsey A. (2018). America’s worst charities: The effect of bad press on philanthropic giving behavior. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing* 24 (1), 1-6.
- Kanter, B., y Sherman, A. (2016). *The Happy, Healthy Nonprofit: Strategies for Impact Without Burnout*. Hoboken: Wiley.
- Kavada, A. y O’Brien, M. (2018). *Critical Issues in Campaigning*, semana 1, sesión 1. University of Westminster. 28 September 2018.
- Lamb, B. (2018). Non-profit PR as the voice of civil society? En Garsten, N., y Bruce, I. (Eds), *Communicating Causes. Strategic Public Relations for the Non-Profit Sector* (pp. 13-26). London: Routledge.
- Ley 20.500 *Sobre Asociaciones y Participación Ciudadana en la Gestión Pública* (2011) Recuperado de <http://participacionciudadana.subdere.gov.cl/node/15>
- Liu, B. H. (2012). Toward a better understanding of nonprofit communication management. *Journal of Communication Management* 16 (4), 388-404.
- Longley A. y Nordstrom, T. (2018). Beyond clicks for causes. Enabling agile digital communications. En Garsten, N., y Bruce, I. (Eds), *Communicating Causes. Strategic Public Relations for the Non-Profit Sector* (pp. 13-26). London: Routledge.
- Lück, J., Wozniak, A., y Wessler, H. (2016). Networks of Coproduction: How Journalists and Environmental NGOs Create Common Interpretations of the UN Climate Change Conferences. *The International Journal of Press/Politics*, 21(1), 25-47.

- National Council of Voluntary Organizations. (2017). *Telling a better story about charities*. Recuperado de: https://www.ncvo.org.uk/images/documents/about_us/media-centre/NC963-Communications-Toolkit_V4.pdf?utm_source=Knowhow-toolkit-page
- Nielsen (2017). *The Nielsen total audience report Q1: 2017*. Recuperado de <https://www.nielsen.com/us/en/insights/reports/2017/the-nielsen-total-audience-report-q1-2017.html>
- O'Brien, M. (2018). Activists as Pioneers in PR: Historical Frameworks and the Suffragette Movement. In Adi, A. (Ed), *Protest Public Relations. Communicating Dissent and Activism* (pp. 44-64). London: Routledge.
- O'Neil, G. (2013). Evaluation of international and non-governmental organizations' communication activities: A 15 year systematic review. *Public Relations Review* 39 (5), 572-574. Recuperado de: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0363811113000945>
- Patterson, S. J., y Radtke, J. M. (2009). *Strategic communications for nonprofit organizations: Seven steps to creating a successful plan* (2a edición). Hoboken: Wiley.
- Periodismo UDP-Feedback. (2018). *10º Encuesta sobre Participación, Jóvenes y Consumo de Medios*. Recuperado de <http://cip.udp.cl/medios/estudios/encuesta-de-participacion-jovenes-y-consumo-de-medios-2017/>
- Powers, M. (2014). The Structural Organization of NGO Publicity: Explaining Divergent Publicity Strategies at Humanitarian and Human Rights Organizations. *International Journal of Communication* 8, 90-107.
- Powers, M. (2016). NGO publicity and reinforcing path dependencies: Explaining the persistence of media-centered publicity strategies. *The International Journal of Press/Politics*, 21(4), 490-507.
- Rucht, D. (2004) The quadruple 'A': Media strategies of protest movements since the 1960s. En Van de Donk, W., Loader, B. D., Nixon P. G., y Rucht, D. (Eds) *Cyberprotest: New Media, Citizens and Social Movements* (pp-29-56) London: Routledge.
- Salamon, L. M., y Anheier, H. K. (1992). In search of the non-profit sector. I: The question of definitions. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations* 3(2), 125-151.
- United Kingdom. House of Commons. (2019). *Disinformation and 'fake news': Interim Report*. Londres. Recuperado de: <https://publications.parliament.uk/pa/cm201719/cmselect/cmcomeds/363/363.pdf>
- Waisbord, S. (2011). Can NGOs change the news? *International Journal of Communication*, 5, 142-165.