



UNIVERSIDAD
DE LA REPÚBLICA
URUGUAY



Facultad de
Información y
Comunicación

UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA
FACULTAD DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN
MONTEVIDEO - URUGUAY

TRABAJO DE GRADO

Fundación Dianova Uruguay:

*“Desafíos para generar estrategias
de comunicación eficaces
a través de redes sociales”*

dianova 
aprender | crecer | realizar

Pérez Muñoz Claudia
Cédula: 6.139.049-4

Tutor
Ottado, Daniel



ÍNDICE

Agradecimientos.....	4
Resumen	5
Abstract	6
Acrónimos y abreviaciones.....	7
Índice de gráficos.....	8
1. INTRODUCCIÓN.....	9, 15
1.1 Justificación	10, 11
1.2 Tema problema.....	11
1.3 Pregunta de investigación.....	11
1.4 Objetivo general	11
1.5 Objetivos específicos.....	11
1.6 Presentación de Fundación Dianova Uruguay.....	12, 15
2. MARCO TEÓRICO	16, 34
2.1 Estrategias de comunicación digital en el tercer sector	16, 17
2.2 ¿Qué es la transformación digital?	17, 20
2.3 La importancia de una visión clara.....	21, 22
2.4 Los tres grandes ejes de la transformación digital.....	23, 24
2.5 Niveles de cultura.....	25, 26
2.6 Segmentación de audiencias en redes sociales.....	26, 29
2.7 Marketing digital.....	29, 31
2.8 Bases de datos (Big Data)	31, 32
2.9 Gestión de la comunicación en redes sociales.....	32, 33
2.10 Estructura organizativa de la organización	33, 34
3. ANTECEDENTES.....	34, 39
Caso 1. Oxfam Intermón	34, 35
Caso 2. Save the Children.....	35, 37
Caso 3. Arrels Fundación.....	37, 39
4. METODOLOGÍA.....	40, 50
4.1 Diseño Metodológico.....	40, 45
4.2 Desarrollo metodológico.....	45

4.2.1 Etapa 1. Revisión de literatura.....	45, 46
4.2.2 Etapa 2. Entrevistas.....	46
4.2.3 Etapa 3. Sondeo de opinión.....	47
4.2.4 Etapa 4. Análisis de involucrados.....	47
4.2.5 Etapa 5. Benchmarking.....	47, 48
4.2.6 Etapa 6. Análisis digital.....	48, 49
4.2.7 Etapa 7. FODA.....	49, 50
5. ANÁLISIS.....	50, 83
5.1 Fundación Dianova y la comunicación	50, 51
5.2 Sondeo de opinión.....	52, 57
5.3 Análisis de involucrados	58, 61
5.4 Benchmarking	61, 63
5.5 Análisis digital.....	64, 72
5.5.1 Redes sociales.....	72, 76
5.5.2 Tráfico e interacción en redes sociales.....	77, 80
5.5.3 Campaña para redes sociales.....	80, 86
5.6 FODA.....	87, 89
6. CONCLUSIONES.....	90, 91
7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	92, 93
8. ANEXOS.....	94, 114

AGRADECIMIENTOS

A mis Araucarias: Fabrizio, Lucca y Enzo, por acompañarme y apoyarme en todas las etapas de este desafío personal.

A mi tutor Daniel Ottado, por guiarme en este trabajo de grado.

A todo el cuerpo docente de la FIC por promover el desarrollo del pensamiento crítico.

A Fundación Dianova Uruguay, que me permitió aplicar la creatividad y conocimiento en la creación de sus piezas gráficas, sitio web y redes sociales.

A UdelaR, por darme la oportunidad como migrante de poder acceder a la educación superior sin ningún tipo de discriminación.

RESUMEN

Este trabajo se basó en indagar y conocer cuales son los principales desafíos que tiene la ONG (Organización no Gubernamental), Fundación Dianova Uruguay para implementar un proceso comunicacional estratégico, en los distintos medios digitales, y a través los resultados obtenidos realizar acciones puntuales para dar a conocer sus proyectos, captar y fidelizar usuarios, aumentar su visibilidad y aprovechar el alcance que tienen los medios digitales para ayudarles a lograr sus objetivos. Existen distintos factores económicos, políticos y sociales que influyen directamente en los recursos que reciben las ONG's , por este motivo, es importante otorgarle importancia a la comunicación para poder tener un diálogo permanente con la sociedad civil y con las distintas entidades públicas y privadas.

Para llevar a cabo este trabajo, se utilizó una metodología mixta (cualitativa y cuantitativa) a través de distintas herramientas como: Entrevistas, sondeo de opinión, análisis de involucrados, Benchmarking, FODA y análisis digital. Esta metodología proporcionó datos relevantes para comprender que la ausencia de una comunicación estratégica, le dificulta a Fundación Dianova Uruguay comunicarse adecuadamente con sus públicos objetivos.

Con los datos obtenidos se realizaron acciones puntuales que se dividieron en tres fases. La primera fase consistió en recopilar información para elaborar los contenidos de la nueva página web y las redes sociales. Para la segunda fase, se elaboró un plan de trabajo en conjunto con el director de la fundación, con la finalidad de entregar insumos a la empresa encargada de desarrollar el nuevo sitio web. Por último, la tercera fase se basó en la puesta en marcha del nuevo sitio web, la actualización de las redes sociales y la creación de varias piezas digitales que se utilizaron para difundir un curso de formación a través de las redes sociales. El resultado de esta investigación permitió constatar la importancia de generar estrategias de comunicación para difundir, promover, interactuar y captar nuevos públicos a través de las redes sociales.

Palabras Clave: ONGs – comunicación estratégica - transformación digital - redes sociales - grupos de interés - internet - planificación.

ABSTRACT

This work is based on investigating and knowing what are the main challenges faced by the NGO (Government Organization, Dianova Uruguay Foundation) to implement a strategic communication process, in the different digital media, and through the results obtained, carry out actions specific to make your projects known, attract and retain users, increase your visibility and take advantage of the reach you have with digital media to help them achieve their goals.

There are different economic, political and social factors that directly influence the resources that NGOs receive, so it is important to give importance to communication to have a permanent dialogue with civil society and with the different public and private entities. To carry out this work, a mixed methodology (qualitative and quantitative) was used through different tools such as: Interviews, opinion polls, stakeholder analysis, Benchmarking, SWOT and digital analysis. This methodology provided relevant data to understand that the absence of a strategic communication plan does not allow Fundación Dianova Uruguay to adequately reach its target audiences.

Based on the data obtained, specific actions that were divided into three phases. The first phase consisted of collecting information to prepare the contents of the new website and social networks. For the second phase, a joint work plan was developed with the director of the foundation, with the purpose of delivering inputs to the company in charge of developing the new website. Finally, the third phase was based on the new website, the updating of social networks and the creation of various digital pieces that served to disseminate a training course through social networks. This methodology presented relevant data to understand that strategic communication makes it difficult for the Dianova Uruguay Foundation to adequately communicate with its public objectives.

Keywords: NGOs – strategic communication – digital transformation – social networks – interest groups – internet – planning.

ACRÓNIMOS Y ABREVIACIONES

ANONG	Asociación Nacional de ONG Orientadas al Desarrollo
CSFA	Fórum Europeo de la Sociedad Civil
ECOSOC	Consejo Económico y Social de las Naciones Unidas
MEC	Ministerio de Educación y Cultura
ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenible
OEA	Organización de los Estados Americanos
ONG	Organización No Gubernamental
SEM	Search Engine Marketing
TD	Transformación Digital
VNGOC	Comité de ONG de Viena sobre Drogas
UNESCO	Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Preguntas que la organización debe hacerse para saber cual es el grado de madurez digital que posee.
Gráfico 2: Este documento plantea 10 principios para sacar partido a esta posible disrupción digital.
Gráfico 3: Este documento plantea los 8 errores comunes a los esfuerzos de cambio en las organizaciones y sus consecuencias.
Gráfico 4: La transformación digital toma en cuenta tres ejes: El liderazgo, la estrategia y la organización y cultura.
Gráfico 5: Niveles de cultura y su interacción (Schein)
Gráfico 6 : Funciones de la redes sociales
Gráfico 7: Preguntas que la organización debe preguntarse una vez que define su público
Gráfico 8: Ámbitos donde el proceso de transformación digital puede tener impacto (marketing y fundraising, programas y servicios, procesos y back office)
Gráfico 9: Proceso de engagement, análisis de datos y fidelización
Gráfico 10: El viaje del donante en Oxfarm Intermón
Gráfico 11: Visión y objetivos de la estrategia digital de Save the Children
Gráfico 12: Enfoques cuantitativo, mixto y cualitativo
Gráfico 13: Entrevistas
Gráfico 14: Mapeo de stakeholders
Gráfico 15: Mapeo de stakeholders de acuerdo a su relevancia para proyectos
Gráfico 16: FODA

1. INTRODUCCIÓN

La pobreza, la concentración del ingreso, la desigualdad, son algunos de los problemas que abordan y trabajan las Organizaciones No Gubernamentales (ONG's), así queda demostrado en documento titulado ***“Reducir la pobreza en el mundo gracias a la enseñanza primaria y secundaria mundial”***, de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación la Ciencia y la Cultura (UNESCO). Este documento demuestra la importancia de dar reconocer que la educación es la clave para terminar con la pobreza en todas sus formas y en todas las latitudes (UNESCO, 2017). Según el análisis realizado por la entidad, cerca de sesenta millones de personas podrían escapar de la pobreza si todos los adultos tuvieran tan solo dos años más de escolaridad, es decir; si todos los adultos terminaran la educación secundaria, cuatrocientos veinte millones de personas podrían salir de la pobreza (UNESCO, 2017).

Muchas de las ONG's que trabajan en acciones concretas para combatir la pobreza y desigualdad en la región, tienen una baja incidencia en las políticas públicas, por tal motivo la relación ONG/Estado genera estrategias aisladas y poco sistemáticas. Uno de los factores centrales es la fragilidad de la mayoría de las ONG's para subsistir como entes autónomos debido a la alta dependencia de los recursos públicos o privados. En consecuencia, las ONG's son organizaciones en permanente estado de reestructuración y se ven obligadas a actuar como empresas para poder maximizar sus beneficios y bajar los costos, lo que impacta directamente en el mantenimiento de equipos estables, líneas de intervención, procesos de monitoreo y evaluación de las distintas intervenciones o programas, así como de las políticas sociales (UNESCO, 2017). La falta de modernización y profesionalización de las políticas públicas implementadas por los Estados, incide directamente en que las ONG's especializadas en las distintas áreas sociales sean consultadas esporádicamente y no sean incluidas como consultores permanentes por los gobernantes. El documento resalta además la importancia de desarrollar acciones conjuntas y profundizar la relación Estado / ONG's para obtener políticas públicas sistemáticas y sostenibles para beneficiar a la sociedad. (UNESCO, 2017).

A este respecto, el responsable de comunicación de ANONG¹ (Asociación Nacional de Organizaciones no Gubernamentales), consultado en entrevista, señaló que *“es necesario un presupuesto sólido fortalecido; con abordajes integrales con políticas que dialoguen y vinculan las distintas áreas del Estado para garantizar los derechos de toda la población; y que en su definición participen todos los actores sociales involucrados, especialmente los sujetos de dichas política”* .

1.1 Justificación

Fundación Dianova Uruguay es una institución uruguaya, autónoma y sin ánimo de lucro que tiene como misión desarrollar acciones y programas que contribuyan activamente a la autonomía personal y al progreso social (Dianova Uruguay, 2021). Esta organización centra sus esfuerzos en la valoración del ser humano y su poder de actuar como un factor clave para el desarrollo sostenible y equilibrado en el ámbito económico, social y medioambiental (Dianova Uruguay, 2021). Por consiguiente, la transformación digital es un factor catalizador, que acelera la velocidad de los cambios que deben llevar a cabo las organizaciones en un entorno cada vez más desafiante y exigente (Caralat, Carreras, & Sureda, 2017).

En tal sentido, Romero Rodríguez & Mancinas Chavez (2016) señalan que la sociedad actual ha cambiado en la praxis sus hábitos de informarse, ergo de crear nuevas realidades e institucionalizarlas. En este sentido, el monopolio de los medios de comunicación de masas a través de una relación eminentemente unidireccional se encuentra en fase terminal, inclusive en los países en vías de desarrollo. Romero Rodríguez & Mancinas Chavez (2016) destacan el concepto de **“mediamorfosis”**, que se traduce en un proceso de cambio holístico no solo de plataformas sino de las propias relaciones intersubjetivas y de la manera como nos informamos, socializamos las realidades e incluso creamos contenidos. Esta **“mediamorfosis”** implica que el consumidor informativo se convierte a su vez en decodificador, recodificador y emisor de realidades (Romero Rodríguez & Mancinas Chavez, 2016).

¹ Entrevista 4, responsable de comunicación (ANONG) 17 febrero 2021. Anexos.

Uno de los desafíos de este trabajo, fue encontrar bibliografía específica para poder abordar la temática de la transformación digital de las ONG's. Actualmente, Fundación Dianova está llevando a cabo un proceso de transformación digital y por esta razón, necesita priorizar sus objetivos y metas mediante una planificación estratégica de comunicación, que le permita llegar a los objetivos planteados y medir los resultados.

1.2 Tema problema

La ausencia de una planificación estratégica de comunicación, no le permite a Fundación Dianova Uruguay llegar adecuadamente a sus públicos objetivos.

1.3 Preguntas de investigación

1.3.1 Pregunta principal

- ¿Cómo se comunica la fundación con sus públicos en redes sociales?

1.3.2 Preguntas complementarias

- ¿Cómo puede la fundación generar valor a través de la gestión de sus redes sociales?
- ¿Qué estrategias de comunicación digital utilizan otras ONG's?

1.4 Objetivo general

Generar estrategias de comunicación para difundir, promover, interactuar y captar nuevos públicos a través de las redes sociales.

1.5 Objetivos específicos

1. Analizar los contenidos, interacción y frecuencia con la que se comunica la fundación a través de sus redes sociales.
2. Conocer el perfil de los públicos que siguen a la fundación en sus redes sociales.
3. Explorar las estrategias de comunicación digital que ocupan otras ONG's

1.6 Presentación de Dianova Uruguay

Fundación Dianova Uruguay es una institución uruguaya, autónoma y sin ánimo de lucro que tiene como misión desarrollar acciones y programas que contribuyan activamente a la autonomía personal y al progreso social. Cumpliendo con sus estatutos,

mantiene programas educativos-terapéuticos en el ámbito de los consumos problemáticos de drogas desde un enfoque de derechos, que benefician a personas a través de diferentes modalidades de intervención. Adicionalmente, desarrolla actividades de capacitación y formación de profesionales y actores sociales (Dianova Uruguay, 2021). Está regulada por la Ley número 17.163 de 1 de septiembre de 1999, y se encuentra inscripta en el Registro de Personas Jurídicas del MEC (Ministerio de Educación y Cultura). Por otra parte, a nivel nacional es miembro asociado de ANONG (Asociación Nacional de Organizaciones no Gubernamentales) (Dianova Uruguay, 2021).

Dicho lo anterior, Fundación Dianova Uruguay es miembro de pleno derecho de **Organisation Dianova Internationale**, ONG con estatus consultivo especial ante el **Consejo Económico y Social de las Naciones Unidas (ECOSOC)** – registrada como organización de la sociedad civil ante la **Organización de los Estados Americanos (OEA)** - **Asociada oficial de la UNESCO** – **Miembro del Comité de ONG de Viena sobre Drogas (VNGOC)** y **Miembro del Fórum Europeo de la Sociedad Civil (CSFA)** (Dianova Uruguay, 2021).

Por su parte, **Dianova International (Organisation Internationale Dianova)** es una ONG que agrupa a todos sus miembros en torno a una misión, visión y valores comunes. Su tarea es definir la política general y coordinar las distintas iniciativas de la red, así como brindar un apoyo financiero y/o técnico a la acción individual de sus miembros (Dianova Uruguay, 2021).

En cuanto a la **Red Dianova**, esta opera en veinte países de cuatro continentes, y está constituida por un conjunto de organizaciones autónomas, que desarrollan programas sociales y proyectos innovadores principalmente en cuatro ámbitos: juventud, prevención, tratamiento de usos problemáticos de sustancias y adicciones, así como en iniciativas ciudadanas para un desarrollo social sostenible y equitativo, contribuyendo activamente al alcance de los **(ODS) Objetivos de Desarrollo Sostenible** (Dianova Uruguay, 2021).

Misión: La misión de Fundación Dianova es *“desarrollar acciones y programas que contribuyan activamente a la autonomía personal y al progreso social”* (Dianova Uruguay, 2021).

Visión: La visión de Fundación Dianova establece que la sociedad debe afrontar diversos desafíos sociales como la pobreza, la carencia de educación, la violencia o las adicciones. La organización respalda su acción en la convicción que, con la ayuda adecuada, cada persona puede encontrar en sí misma los recursos para lograr su desarrollo personal y su integración (Dianova Uruguay, 2021).

Valores: Los valores de Fundación Dianova se fundan en un marco ético que lo configuran los valores de compromiso, solidaridad, tolerancia e internacionalidad. Estos valores son la base de todas las intervenciones de la red. La aplicación de estos valores se traducen en intervenciones que fomentan:

A nivel Individual : La autoayuda, la búsqueda de la autonomía y de la integración en la comunidad.

A nivel colectivo: La valoración del ser humano y su poder de actuar como un factor clave para el desarrollo sostenible y equilibrado en el ámbito económico, social y medioambiental. El empoderamiento y compromiso ciudadano son fundamentales para promover la salud, la calidad de vida, el desarrollo de las personas y de las comunidades (Dianova Uruguay, 2021).

Dianova y su compromiso con los ODS

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) están en el corazón del **Programa de Desarrollo sostenible para el 2030** de las Naciones Unidas, y Dianova a decidido comprometerse con seis de estos objetivos.

Este plan de acción contiene **17 objetivos y 169 metas**, y se basa en una perspectiva de desarrollo social, económico y medioambiental, que se traduce en tres principios esenciales: poner fin a todas las formas de pobreza, combatir las desigualdades y hacer frente a los cambios climáticos, garantizando, según términos de las Naciones Unidas *“que nadie quede atrás”* (Dianova, 2021).

Para la organización estos objetivos son únicos, puesto que representan una llamada a la acción para todos los países cuya finalidad es la de promover el desarrollo

humano, y responder a los problemas medioambientales. Además, consideran que corresponde a los gobiernos tomar cartas en el asunto y poner en marcha marcos nacionales que permitan lograr estos objetivos, pero más allá de los gobiernos – esto concierne a todos los actores sociales y de desarrollo, incluidas las organizaciones no gubernamentales (ONG), el sector privado y la sociedad civil en general– (Dianova, 2021).

Dianova International y sus miembros desarrollan actividades que tienen un impacto directo significativo en diversos ODS y sus metas. Las acciones de incidencia de Dianova junto con otras ONG's también hacen eco a la Agenda 2030 (Dianova, 2021).

1. Salud física y mental, adicciones: *“La salud es un derecho humano fundamental y una fuente de desarrollo para las personas y los pueblos”* (Dianova, 2021).

Dianova contribuye al ODS 3 (objetivo de desarrollo sostenible 3)², a través de la aplicación de programas individualizados de prevención y tratamiento de las adicciones, fomentando actividades que tengan incidencia política y visibilicen la necesidad de una mejor atención de los problemas de salud mental. Estas actividades se planifican teniendo en cuenta la evolución y los cambios sociales como el uso de nuevas drogas, nuevos patrones de consumo, cambios en las normativas entre otros. Esta planificación permite poner en práctica nuevos enfoques basados en la modificación del comportamiento y la práctica de estilos de vida más saludables (Dianova, 2021).

2. Educación: La educación es un elemento esencial ya que fomenta el bienestar y la autonomía de las personas. Dianova contribuye al ODS 4 (objetivo de desarrollo sostenible 4)³, establecido por Naciones Unidas. El objetivo principal es brindar educación de calidad con especial énfasis en niños y jóvenes en situación de vulnerabilidad a través de la implementación de espacios de educación y formación (Dianova, 2021).

3. Igualdad de género: *“La igualdad de género no es sólo un objetivo ético, es una condición esencial para el desarrollo”* (Dianova, 2021). Dianova promueve el acceso a las oportunidades y derechos con equidad, sin importar el género, o la manera en que los individuos expresan su identidad. Por esta razón está comprometida con apoyar el

² UNDP.ORG. ODS 3. <https://www.undp.org/content/undp/es/home/sustainable-development-goals/goal-3-good-health-and-well-being.html>

³ Unesco.org. ODS 4. <https://es.unesco.org/themes/liderar-ods-4-educacion-2030>

ODS 5, contribuyendo con el empoderamiento de las mujeres y niñas y rechazando cualquier discriminación basada en sexo o identidad de género (Dianova, 2021).

4. Acción contra las desigualdades: Dianova centra sus esfuerzos en las necesidades de las poblaciones desfavorecidas y marginadas para promover su inclusión social, económica y política. Las sociedades modernas tienden a promover a dejar a muchas personas al margen, la llamada “exclusión social”.

Para ello, Dianova contribuye con los ODS 8,10 y 11⁴. Estas iniciativas promueven actividades vinculadas con el apoyo para la reinserción social y profesional, servicios de alojamiento y asistencia y servicios de ayuda para refugiados y migrantes (Dianova, 2021)

5. Derechos Humanos: *“Defender los derechos humanos y ayudar a promover comunidades justas, pacíficas e inclusivas”* (Dianova, 2021).

Al respecto, Dianova está comprometida con apoyar el ODS 16⁵ ofreciendo asistencia a personas que se encuentran en situaciones de precariedad, violencia o inseguridad a través de programas de acompañamiento y apoyo (Dianova, 2021).

6. Alianzas y cooperación: Para la organización, generar alianzas estratégicas con los gobiernos, la sociedad civil, el mundo académico y el sector privado contribuye a crear más y mejores condiciones para un desarrollo inclusivo y sostenible que permite además prevenir conflictos.

En consideración, Dianova contribuye con el ODS 17⁶ colaborando con plataformas de ONG a través del intercambio de conocimientos y promoviendo iniciativas con incidencia política ante las organizaciones internacionales más relevantes (Dianova, 2021).

⁴ Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo. ODS 8,10 y 11. <https://www.undp.org/content/undp/es/home/sustainable-development-goals/goal-8-decent-work-and-economic-growth.html>

⁵ Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo. ODS 16. <https://www.undp.org/content/undp/es/home/sustainable-development-goals/goal-16-peace-justice-and-strong-institutions.html>

⁶ Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo. ODS 17 <https://www.undp.org/content/undp/es/home/sustainable-development-goals/goal-17-partnerships-for-the-goals.html>

2. MARCO TEÓRICO

2.1 Estrategias de comunicación digital en el tercer sector

Estamos en un mundo que vive una transformación digital a pasos agigantados; la innovación tecnológica, los cambios demográficos, el crecimiento de las ciudades, la escasez de recursos, el cambio climático, las renovaciones de poder en los distintos países del mundo son las grandes tendencias que está experimentando la sociedad actual (Caralat, Carreras, & Sureda, 2017).

A ese respecto, las nuevas tecnologías han aportado inmediatez, comodidad y resultados medibles al que hacer cotidiano de la comunicación. Los sitios web han otorgado grandes ventajas y oportunidades para aquellos que gestionan la comunicación, teniendo en cuenta que Internet ofrece tres ventajas fundamentales respecto de otros medios de comunicación. En primer lugar, permite ofrecer a públicos amplios y dispersos todo tipo de información de la organización y sus proyectos. En segundo lugar, se puede trabajar en tiempo real ya que una de sus características es la inmediatez y en tercer lugar, permite segmentar, lo que supone una mayor efectividad en la comunicación. En tal sentido, Martínez Almansa & Fernández Torres (2011) señalan que adecuar el mensaje al público al que nos dirigimos, ayuda a que la comunicación sea más efectiva.

Del mismo modo, Rodríguez & Mancinas Chavez (2016) añaden que en el tercer sector en general, se están viendo reducidos los presupuestos públicos que hacen posible la realización de sus actividades, por esta razón, es imprescindible diseñar una estrategia de comunicación creativa y eficaz adaptada a los tiempos y a los recursos que ofrece la web 2.0 y 3.0, para que las ONG puedan superar las dificultades de falta de financiamiento. Para Rodríguez & Mancinas Chavez (2016) la clave está en fomentar la participación activa de la audiencia, en campañas informativas y publicitarias bajo el marco del marketing de contenidos o periodismo de marca.

“El tercer sector, al igual que el mundo empresarial, tiene que adaptarse y evolucionar rápidamente para hacer frente a la velocidad y a los retos que supone este cambio” (Caralat, Carreras, & Sureda, 2017, p. 5).

En los últimos años, las ONG's han llevado a cabo un proceso de modernización en materia de gestión y funcionamiento que les han permitido avanzar en la automatización, la comunicación y la transparencia. Sin embargo, también es necesario avanzar en los ámbitos de relación con los grupos de interés, donde las nuevas tecnologías como la **inteligencia artificial o el Big Data** pueden aportar nuevas oportunidades, ya que lo que hasta hace unos años parecía imposible hoy lo podemos hacer con un teléfono. Al respecto, Caralat, Carreras, & Sureda (2017) señalan que el desarrollo exponencial de la tecnología es tal, que cuesta visualizar cómo evolucionará en períodos relativamente cortos, de cinco o diez años.

En este sentido, el tercer sector no puede mantenerse ajeno a esta revolución. Aquellas empresas al igual que las ONG's que no sepan adaptarse y aprovechar todo lo que ofrecen las nuevas tecnologías, no tendrán la certeza de poder seguir desarrollando sus objetivos con total efectividad. A tal efecto, Caralat, Carreras, & Sureda (2017) sostienen que para sobrevivir como organización, es necesario plantearse un cambio profundo que transforme las operaciones y este cambio puede incluso conllevar el replanteamiento de la estrategia de la entidad.

2.2 ¿Qué es la transformación digital?

La transformación digital no es solo implementar herramientas o tecnologías puntuales, sino que además implica un cambio en las propias organizaciones. Transformarse para adaptarse al nuevo contexto, eso es transformación digital. Ningún sector que quiera subsistir puede darse el lujo de mantenerse al margen en este contexto, ya que es un factor catalizador que acelera la velocidad de los cambios que deben llevar a cabo las organizaciones, en un entorno cada vez más desafiante y exigente. Estos cambios van más allá de una simple transformación digital, ya que afectan de manera trascendental la esencia misma de los modelos de negocios tradicionales de las organizaciones (Caralat, Carreras, & Sureda, 2017).

Dicho lo anterior, muchas ONG's han creado sitios web y han abierto redes sociales principalmente para difundir su misión y captar fondos, y en menor medida para ofrecer sus servicios, sin embargo, uno de los campos donde les queda mucho camino por recorrer es en el de la relación digital con sus grupos de interés. Al respecto, Caralat, Carreras, & Sureda (2017) afirman que si hay algo realmente importante para una ONG, es su capacidad para relacionarse con sus interlocutores clave, ya sean beneficiarios, donantes, colaboradores o simpatizantes. Para las ONG's es fundamental entablar un diálogo fluido con sus stakeholders, y para ello las nuevas tecnologías ofrecen un amplio abanico de posibilidades y se pueden usar como ejemplo los avances que muchas compañías han logrado establecer en la relación con sus clientes. Dado que los recursos de las ONG's suelen ser más limitados que los de las empresas, el tercer sector puede implantar modelos ya aplicados en otros sectores e incorporar buenas prácticas en materia de gestión de sus grupos de interés: usuarios, socios, voluntarios, empleados (Caralat, Carreras, & Sureda, 2017).

En tal sentido, Caralat, Carreras, & Sureda (2017) señalan que antes de iniciar una transformación digital, la organización debe conocer el grado de madurez tecnológica en que se halla, de esta forma, la organización podrá saber cuál es el punto de partida sobre el cual se va a definir la visión de este proceso de cambio, sus objetivos, su plan y sus horizontes temporales.

Gráfico 1: Preguntas que la organización debe hacerse para saber cual es el grado de madurez digital que posee.

- ¿Funcionan bien los canales digitales?
- ¿Somos innovadores en el área digital?
- ¿Las nuevas tecnologías pueden mejorar la forma de trabajar de los empleados?
- ¿Existe una visión transformadora de la organización?

Gráfico de elaboración propia. Fuente: Caralat, Carreras & Sureda (2017). pag 13

Al respecto, Caralat, Carreras, & Sureda (2017) mencionan que según un informe de PwC **“Changing the game: The rules Of customer experience in the inteligente Experience Economy”** ⁷, el 60% de los entrevistados consideran que la inversión en estas tecnologías tiene un retorno superior que en otras iniciativas de la organización.

En este sentido, el uso del teléfono y el potencial de las aplicaciones móviles permite eliminar las barreras de acceso a la tecnología para los grupos más desfavorecidos. Otro aspecto relevante es la capacidad de las plataformas tecnológicas para poner en contacto comunidades que pueden dar apoyo y favorecer el activismo o ayuda a las causas sociales (Caralat, Carreras, & Sureda, 2017).

⁷ <https://www.pwc.com.au/consulting/assets/changing-the-game-report.pdf>

Gráfico 2: 10 principios para sacar partido a esta posible disrupción digital.

Reconocer el cambio

- 1** Acoger la nueva lógica: Hemos de asumir que existe una lógica detrás del modelo de negocio (o de trabajo) de cualquier nuevo agente que se introduce en un sector. Hemos de revisar cómo aportamos valor, para determinar qué nos puede proporcionar la tecnología digital.
- 2** Empezar ahora, moverse deliberadamente: Hemos de empezar a construir nuestras nuevas capacidades y actuar estratégicamente, y no de manera reactiva ni frenética. Aunque pueda parecer repentino, hemos de estar preparados para el momento en que el sector

Construir la propia identidad

- 3** Enfocarse en el derecho a ganar: Todo lo que hagamos debe tener un enfoque consistente. Nuestra propuesta de valor debe estar alineada con nuestras capacidades distintivas y nuestra oferta de servicios/programas, para resistir a las disrupciones.
- 4** Crear el futuro de “nuestros clientes”: Hemos de buscar un acceso privilegiado a nuestros destinatarios o donantes y reinventar cómo satisfacer sus necesidades de una manera más fundamental.
- 5** Establecer propuestas específicas: Impulsar la demanda respecto a nuestros programas y peticiones de colaboración.
- 6** Beneficios de los activos ignorados: Hemos de identificar vías para crear valor a partir de los activos infrautilizados, los recursos tecnológicos, el tiempo del personal y la información disponible para compartir.
- 7** Controlar nuestra parte de la plataformas: Hemos de confiar en la tecnología y en las capacidades proporcionadas por otros, puesto que solos no podremos desarrollarlo todo (especialmente en el tercer sector). La clave es saber destacar una identidad o un rol distintivo dentro de estos nuevos ecosistemas digitales.

Dar vida al futuro organizativo

- 8** **Integrar, no aislar:** Es necesario avanzar realizando una transformación digital en toda la organización hacia un “nuevo modelo de negocio”, en lugar de tratar de experimentar puntualmente mediante acciones consideradas más seguras, pero en proyectos aislados que pueden realmente ponernos “en cuarentena.”
- 9** **Desafiar las reglas:** Buscar influencia a través de espacios no establecidos claramente en los estándares o en las regulaciones. Las disrupciones no han venido ni vendrán de agentes que se basen estrictamente en las regulaciones existentes, sino de algunas prácticas en nuevos espacios no siempre bien resueltos (como por ejemplo, la economía colaborativa).
- 10** **Definir una nueva forma de trabajar:** La tecnología digital puede convertirse en un factor catalizador que modifique la manera de operar de nuestra organización. Es interesante agrupar equipos que combinen diferentes visiones, incluyendo personal del área tecnológica en departamentos con programas o comunicación y captación, por ejemplo.

Gráfico de elaboración propia. Fuente: Caralat, Carreras & Sureda (2017). pag 14

2.3 La importancia de una visión clara

Un primer paso para llevar a cabo la transformación digital, es repensar si la visión y misión se pueden articular de manera tal que puedan orientar el propósito de la entidad y, al mismo tiempo, integren las oportunidades que el entorno digital ofrece. Para esto, se debe elaborar una estrategia que sea un único eje que involucre a toda la organización para abordar con éxito la era digital. En tal sentido, Caralat, Carreras, & Sureda (2017) señalan que se debe tener clara la visión, y los objetivos que se persiguen, como marco general dentro del que se va a llevar a cabo el proceso de cambio o transformación digital.

Un elemento esencial para una transformación útil, es **“la visión”** ya que ayuda a orientar, alinear e inspirar acciones por parte de grandes cantidades de personas. Al respecto, Kotter (1997) señala que sin una visión apropiada, todo el esfuerzo llevado a cabo para realizar la transformación se puede disolver fácilmente en una lista de proyectos confusos e incompatibles, que solo consumen tiempo y que siguen una dirección equivocada o carecen por completo de ella.

En tal sentido Caralat, Carreras, & Sureda (2017) resaltan que cuando hablamos de visión, hay que saber contestar a la pregunta **¿Para qué iniciamos y en que centraremos el proceso de transformación digital?**. La respuesta a ese **“para que”** se recoge en las metas y objetivos, que se persiguen como marco general dentro del proceso de cambio y una vez definidos, se puede comenzar a diseñar una estrategia digital específica y diseñar un plan que facilite este proceso de transformación

Dicho lo anterior, la organización en su esfuerzo por llevar a cabo la transformación, está expuesta a cometer alguno de los **“ocho errores”** más comunes y que pueden tener graves consecuencias si no se les tiene en cuenta (Kotter, 1997).

Gráfico 3: Este documento plantea los **ocho errores** comunes a los esfuerzos de cambio en las organizaciones y sus consecuencias.

ERRORES COMUNES SEGÚN KOTTER

1. Permitir un exceso de complacencia
2. No dar lugar a una coalición conductora lo suficientemente poderosa
3. Subestimar el poder de la visión
4. No comunicar intensamente lo que es la visión
5. Permitir que los obstáculos bloqueen la nueva visión
6. No dar lugar a triunfos a corto plazo
7. Cantar victoria demasiado pronto
8. Olvidarse de arraigar firmemente los cambios en la cultura corporativa



CONSECUENCIAS

- Las nuevas estrategias no se instrumentan bien
- Las adquisiciones no alcanzan la sinergia esperada
- La reingeniería se toma demasiado tiempo y resulta sumamente costosa
- Los recortes no logran controlar los costos
- Los programas de calidad no rinden los resultados esperados

Gráfico de elaboración propia. Fuente: Kotter. El líder del cambio(1997) pág 17

2.4 Los tres grandes ejes de a transformación digital

La Transformación Digital es un proceso de cambio que debe ser analizado en función de **tres grandes ejes** que deben estar alineados durante todo el proceso:

A. Liderazgo: El rol del líder es clave en todo proceso de cambio. Liderazgo en todos los niveles, no solo desde la dirección de la organización, sino también el liderazgo entre departamentos o incluso el liderazgo no formal, además del rol de los órganos de gobierno. Los líderes deben transmitir el sentido de urgencia para que el cambio se haga efectivo dentro de los equipos (Caralat, Carreras, & Sureda, 2017).

En consecuencia, Kotter (1997) señala que solamente a través del liderazgo se puede lograr que el cambio se arraigue, – infundirlo en la cultura misma de la organización –.

B. Estrategia: Caralat, Carreras, & Sureda (2017) recalcan que la visión de la transformación digital, debe trasladarse a una estrategia concreta, que precise las prioridades y los recursos que se van a asignar, y facilite la posterior definición de un plan. Las acciones deben ser priorizadas y planificadas en el tiempo y designar a las personas responsables de cada acción.

Otros factores importantes son el monitoreo y la definición de indicadores que se puedan medir para evaluar posteriormente los resultados del cambio. En tal sentido, Caralat, Carreras, & Sureda, (2017) señalan que un interesante indicador para implementar la estrategia digital, es dar prioridad a las victorias rápidas – se trata de pequeños proyectos, sencillos de llevar a cabo y que, sin embargo, suponen una mejora tangible en el corto plazo y pueden resultar muy alentadores para animar a continuar en el camino de la digitalización – (Caralat, Carreras, & Sureda, 2017).

Al respecto, Capriotti (2009) afirma que las estrategias son las líneas globales de acción para lograr las metas de la organización. No marcar objetivos ambiciosos, y que impliquen una apuesta hacia el futuro puede entenderse como que la organización está jugando sobre seguro y no se arriesga a ir poco a poco.

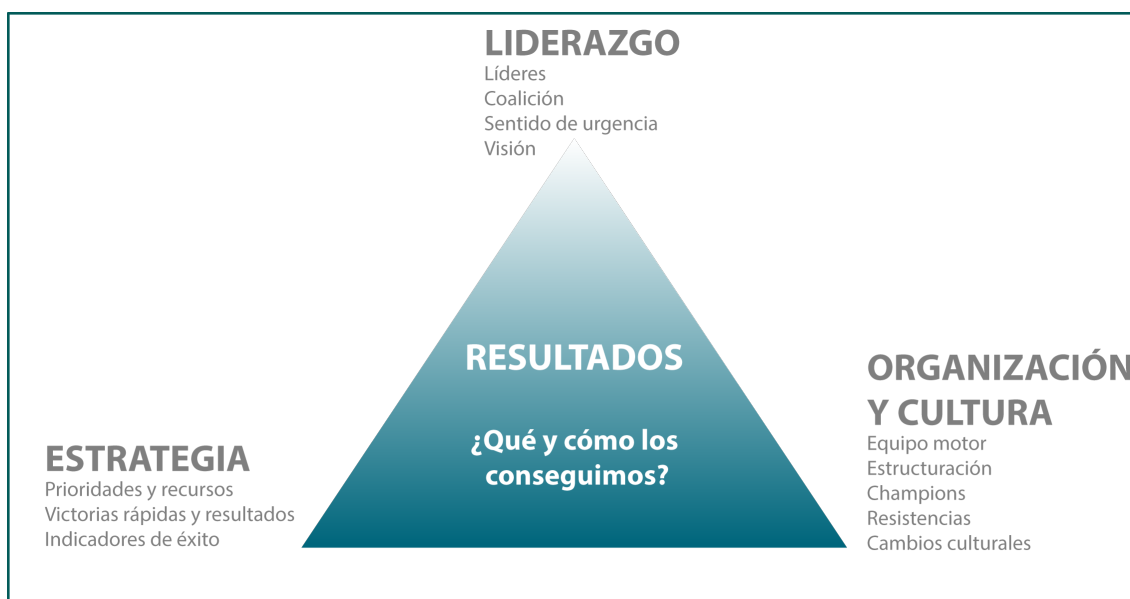
C. Organización y Cultura: La estrategia se debe desarrollar de acuerdo al tipo de estructura de la organización y la cultura existente, por esta razón es importante realizar un análisis previo de la situación cultural de la organización para plantear posibles acciones que faciliten el proceso de transición y aseguren el éxito (Caralat, Carreras, & Sureda, 2017).

En cuanto al concepto “cultura”, Schein afirma que está vinculado a lo más profundo de las presunciones básicas y creencias que comparten los miembros de una empresa. Estas presunciones y creencias operan de manera inconsciente y definen la interpretación básica que la empresa tiene de sí misma y de su entorno. Para el autor, las empresas son sistemas abiertos en constante interacción con distintos medios las cuales se componen de muchos subgrupos, unidades laborales, grados jerárquicos y áreas geográficas dispersas (Schein, 1998).

El autor sostiene la necesidad de que haya un número suficiente de experiencias comunes en los distintos grupos, para esta visión compartida y esta visión compartida necesariamente debe ejercer influencia durante un tiempo suficiente para que pueda ser dada por supuesta y separada de la conciencia. El autor considera además que la cultura es un modelo de presunciones básicas inventadas, que han sido descubiertas o desarrolladas por un grupo dado dispuesto a ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna, estos grupos ejercen una influencia significativa como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas (Schein, 1998).

Gráfico 4: La transformación digital toma en cuenta tres ejes:

El liderazgo, la estrategia y la organización y cultura.



Fuente: Caralat, Carreras & Sureda (2017). pag 18

2.5 Niveles de cultura

Para Schein, la cultura empresarial es un conjunto de supuestos y creencias sobre las cuales las personas basan sus conductas diarias para desempeñar su trabajo. El autor diferencia 3 niveles que permiten comprender el comportamiento de los trabajadores en las empresas y estos son: Los Artefactos, los valores y los supuestos.

Nivel 1. Producciones / Artefactos: Representan el nivel más visible y superficial de la empresa y viene dado por su entorno físico y social. Estas producciones o artefactos son observables y tangibles como por ejemplo el vestuario del personal, arquitectura, mobiliario, lenguaje, símbolos etc. (Schein, 1998).

Nivel 2. Valores: Son las creencias que son validadas por un proceso social compartido por los miembros de la organización. Los valores que son susceptibles de una validez física y social y que son útiles para la solución de los problemas de grupo serán parte de las presunciones (Schein, 1998).

Nivel 3. Presunciones básicas: Cuando la solución a un problema se repite de manera exitosa es asumida por los trabajadores de la empresa de manera automática.

Estas presunciones se encuentran firmemente arraigadas en un grupo y sus miembros considerarán inadmisibles una conducta que este basada en otra premisa. *“En una compañía de un país capitalista no se concibe que pueda venderse un producto que genere pérdidas o uno en el que no cuente su rentabilidad”* (Schein, 1998).

Grafico 5: Niveles de cultura y su interacción (Schein)

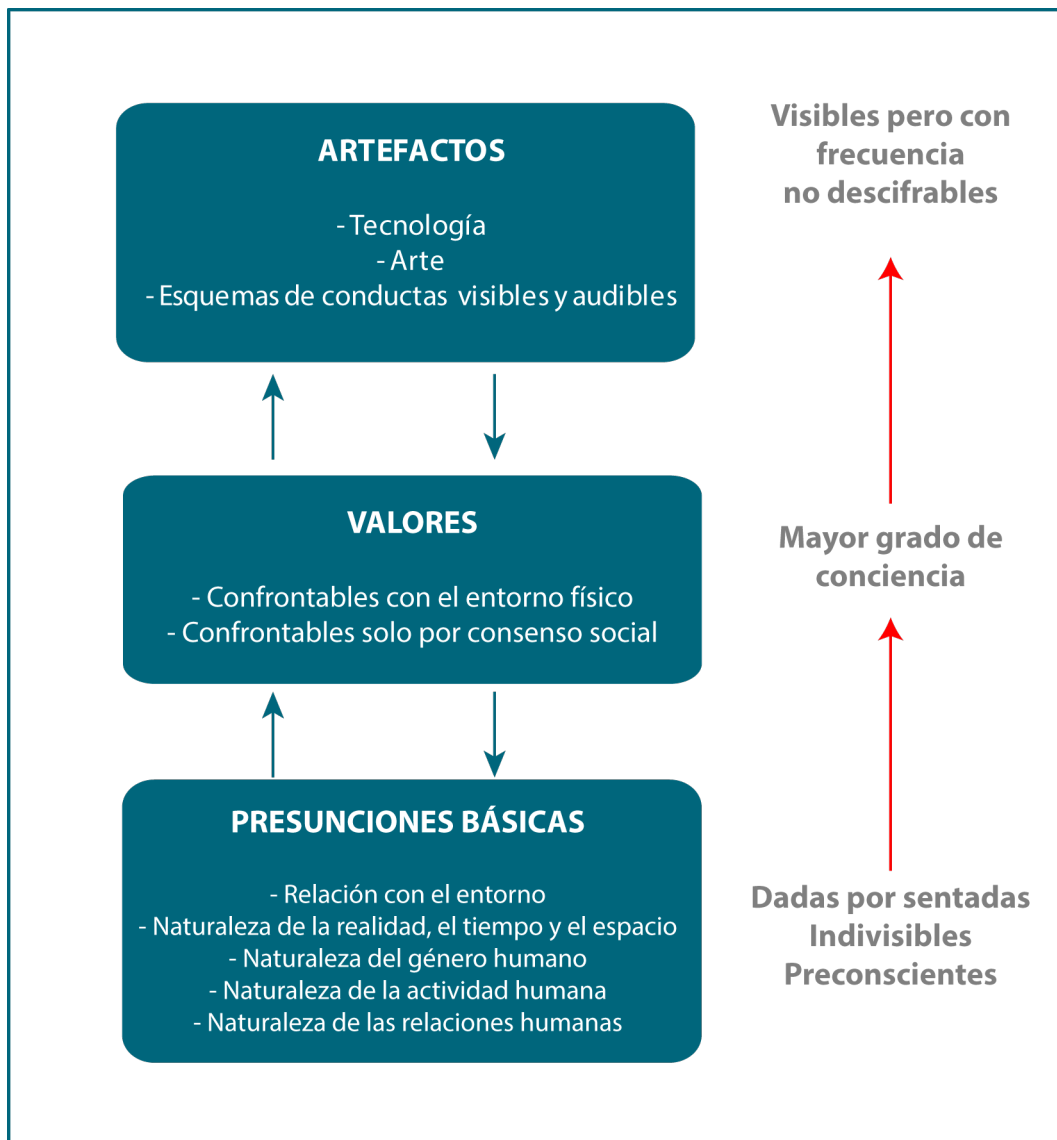


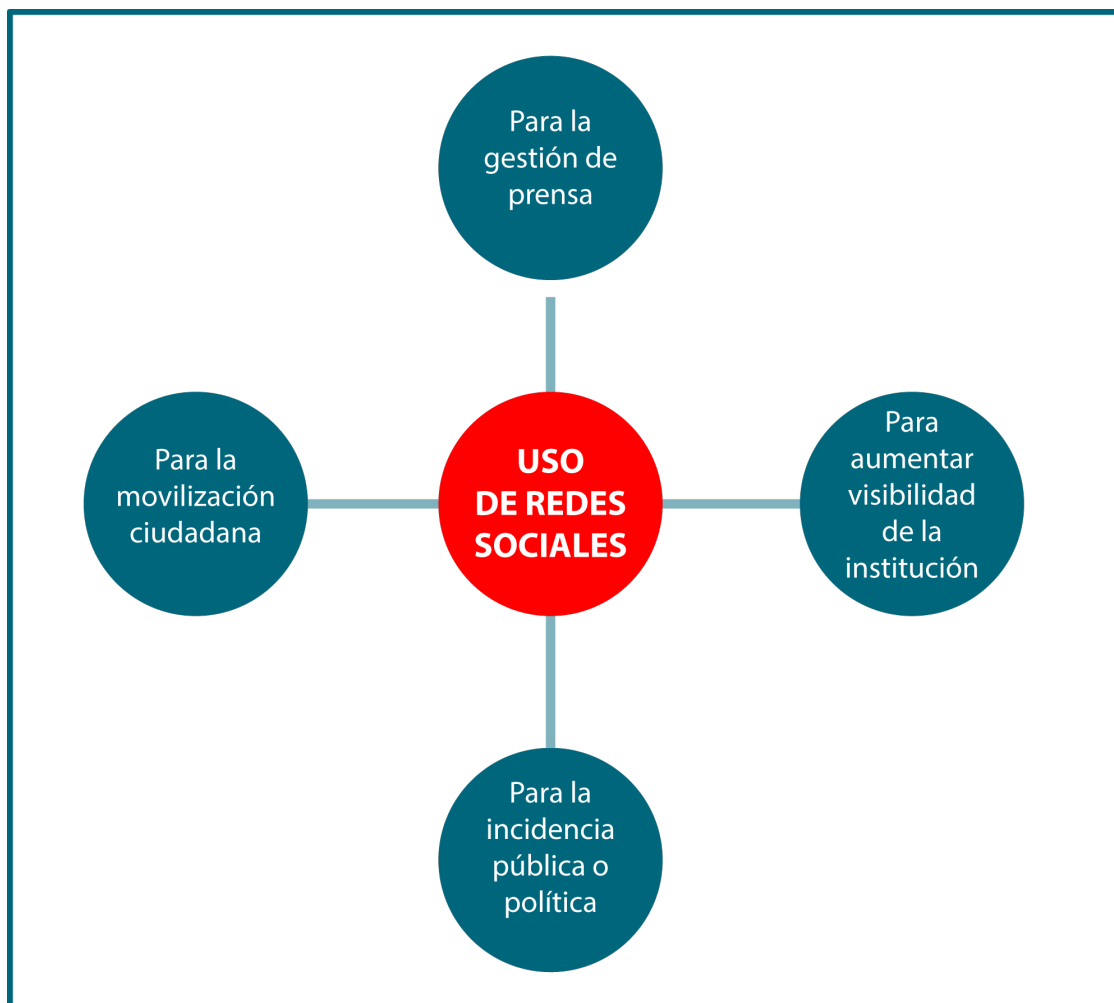
Gráfico de elaboración propia. Fuente: Schein-La cultura empresarial (1998), pág 30.

2.6 Segmentación de audiencias en redes sociales

La forma de producción y consumo de información e interacción ha cambiado significativamente con las redes sociales y las plataformas digitales. En este sentido, ACS Calandria (2019) señala que los grupos sociales y las instituciones requieren estar en dichos espacios para ser parte de la conversación social. Sin embargo, tener una

estrategia de comunicación digital va más allá de administrar una página web o un fan page en Facebook. Las redes sociales a diferencia de los medios tradicionales, permiten una comunicación de ida y vuelta, es decir; cualquier persona que tenga acceso a las redes puede elaborar contenido sobre un tema y hacerlo viral. *“Las redes sociales pueden tener varios objetivos o reportar a diversos procesos como: la gestión de prensa, la movilización ciudadana, la visibilidad de la institución o la incidencia pública política”* (ACS Calandria, 2019).

Grafico 6 : Funciones de la redes sociales



Fuente ACS Calandria 2019, pág 90.

Parte de la estrategia de comunicación de la organización, es la identificación y el análisis de todos los públicos que estén en relación con la institución, para luego identificar los públicos claves que la institución debe priorizar en sus actividades comunicacionales (ACS Calandria, 2019). En este sentido, Wingu tecnología sin fines de lucro (2014) resalta que definir el público, ayuda también a focalizar la estrategia en los espacios más adecuados. Saber a quién nos dirigimos es parte fundamental de una

estrategia on line ya que las personas poseen intereses diferentes, y por ello se encuentran en lugares diferentes y buscan contenidos muy diversos, por esta razón es muy importante tener claro quién o quiénes serán parte de nuestra audiencia. Por ejemplo, si los destinatarios a los que pretendemos llegar con nuestros programas o servicios, tienen un bajo acceso a internet, dejará de tener sentido el objetivo planteado (Wingu tecnología sin fines de lucro, 2014).

Lo primero que una organización debe preguntarse es a quién va a hablarle. En este aspecto efecto, Wingu tecnología sin fines de lucro (2014), da a conocer una serie de preguntas a tener en cuenta antes de lanzar una estrategia digital. **¿Son personas que ya nos conocen? ¿Nuevos contactos? ¿Personas que participaron previamente de un evento de la organización pero aún no nos conocen bien? ¿Destinatarios de nuestros programas?.**

Grafico 7: Preguntas que la organización debe preguntarse una vez que define su público

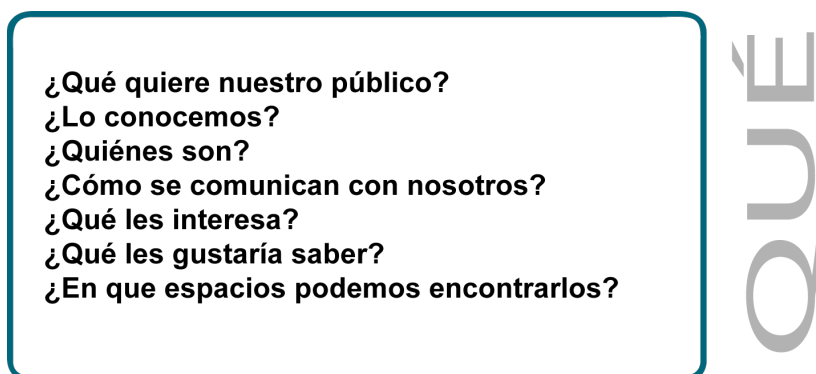


Gráfico de elaboración propia. Fuente: Wingu, pág 6

Estas preguntas pueden ayudarnos a comunicarnos con el público elegido (Wingu tecnología sin fines de lucro, 2014).

En cuanto a los públicos o stakeholders, estos pueden ser agrupados en sectores: Cooperación, Estado, colaboradores internos, etc. Agruparlos permite saber donde existe una relación más nutrida con el sector. Además cuando se realiza un mapa de públicos, la institución debe considerar también a aquellos grupos que no son tan cercanos a la temática principal u opinión de la institución pero que de alguna manera tienen un vínculo ya sea político, social, de interés etc. (ACS Calandria, 2019).

Una buena estrategia es hacer un listado de todos los stakeholders, tanto los actuales como los potenciales, para luego otorgarles un valor con relación a los criterios de interés institucional (ACS Calandria, 2019).

2.7 Marketing Digital

Existen diversas estrategias de marketing digital para comunicar mejor y al mismo tiempo ampliar la base social. Una de ellas es el llamado **INBOUND** que consiste en comunicar aportando contenido de valor para el usuario para conseguir llamar su atención y crear un vínculo duradero con él. Los contenidos se centran en lo que los usuarios buscan y se promueve un estilo de comunicación en la que ellos también participen, es lo que se llama “**marketing de atracción**” (Caralat, Carreras, & Sureda, 2017).

Otra estrategia para atraer nuevos usuarios o donantes (fundraising), es mejorar el **SEM** (siglas de Search Engine Marketing o marketing en buscadores web). Esta estrategia se basa en invertir en publicidad en buscadores, incluyendo anuncios que aparecerán en las búsquedas, para lograr una mayor visibilidad y tráfico al sitio web y de esta manera poder establecer una interacción entre ambos (Caralat, Carreras, & Sureda, 2017).

Finalmente, las **campañas de incidencia pública** están basadas en contenidos que pretenden conciencia social o influenciar en los que toman decisiones sobre temas relacionados con la misión de la organización. Los contenidos de alto valor son muy valorados por los internautas y por esta razón generalmente son compartidos, por lo que resulta una atractiva vía para ampliar las bases de datos de las ONG’s (Caralat, Carreras, & Sureda, 2017).

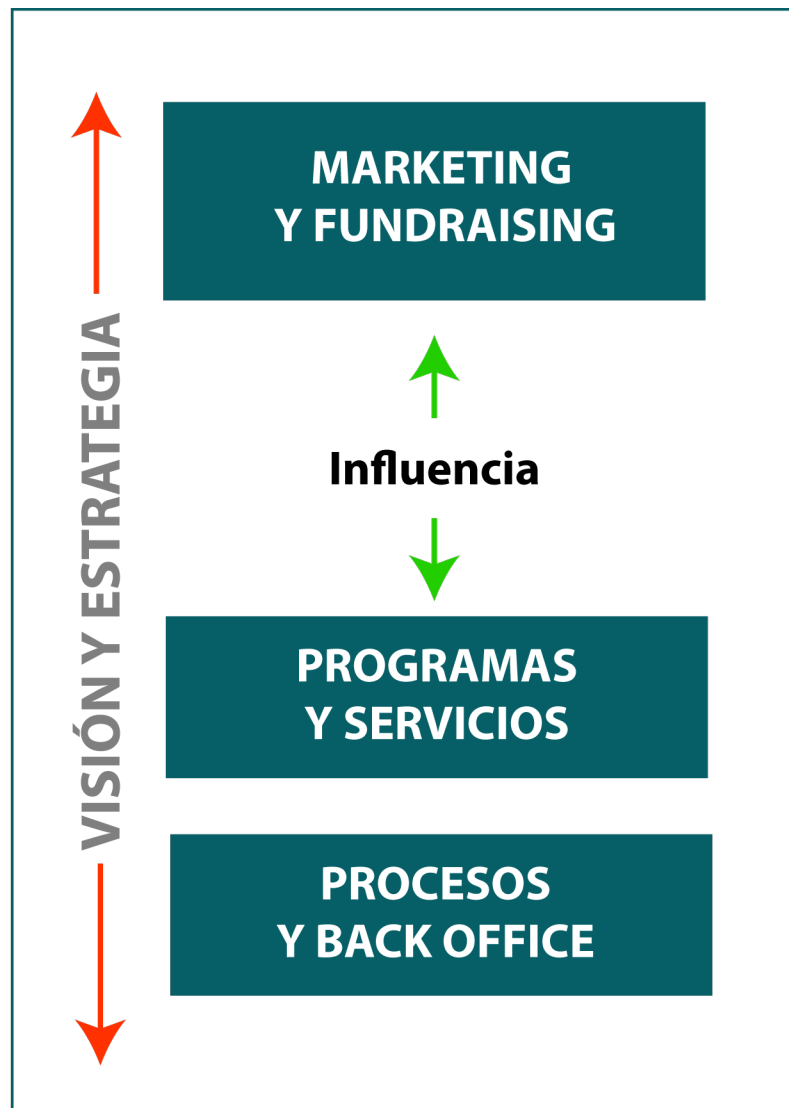
Comunicación y captación de fondos: En el ámbito del marketing, la digitalización ofrece un abanico de posibilidades que permiten captar recursos. Estos recursos son muy importantes para las ONG’s ya que son los que le van a permitir implementar los programas sociales. Al respecto, Caralat, Carreras, & Sureda (2017) señalan que Save the Children, es un buen ejemplo de una organización que posee una visión de transformación muy orientada al área de marketing, y captación de fondos.

Influencia: Para llevar a cabo campañas de influencia, las nuevas tecnologías ofrecen nuevos canales, espacios y mecanismos. Usar los medios digitales puede ser muy útil si la finalidad es influir en determinados públicos.

Programas (productos y servicios): Aprovechar los nuevos canales y posibilidades que ofrece la tecnología para la difundir la propia actividad con los usuarios. La innovación tecnológica permite realizar cambios radicales, como por ejemplo, la creación de aplicaciones móviles (apps) que permitan ofrecer un mejor servicio a sus usuarios, agilizar la gestión del voluntariado, ayudar en la automatización de tareas o realizar mejoras puntuales en el alcance, entre otras (Caralat, Carreras, & Sureda, 2017).

Gestión interna: Refiere al uso de la tecnología para mejorar los procesos internos de la organización y ser más eficientes. Por ejemplo, usar herramientas en línea, softwares de gestión o tareas, automatización, herramientas de comunicación interna. Con referencia a esto, Caralat, Carreras, & Sureda (2017) resaltan que la transformación digital aporta una serie de ventajas al marketing de las ONG's, ya que las herramientas digitales permiten conocer mejor al "cliente" y contactar mejor con el objetivo de atraer a más personas hacia la causa (generar engagement), y fidelizar a los colaboradores.

Gráfica 8: Ámbitos donde el proceso de transformación digital puede tener impacto (marketing y fundraising⁸, programas y servicios, procesos y back office)



Fuente: Caralat, Carreras & Sureda (2017). pag 12

2.8 Bases de datos (Big Data)

Conocer a los usuarios es uno de los grandes retos de las ONG's y para lograr este objetivo, es necesario utilizar la información que se obtiene a través de los distintos canales de contacto con los seguidores (web / redes sociales / formularios de captación / newsletter), que permiten determinar cuáles son los perfiles de las personas a los que nos dirigimos, y de esta manera mejorar la toma de decisiones basada en el análisis de datos, y ventajas competitivas.

⁸ Definición de fundraising <https://ayudaenaccion.org/ong/blog/solidaridad/que-es-fundraising-ong/>

Se trata del llamado **Data Análisis o Big Data**. Esta analítica avanzada permite adecuar el mensaje y el canal a cada tipo de usuario. No es tan importante poner el foco en el **Big Data**, sino en la **Big Question**, ya que más allá de disponer de una enorme cantidad de datos, **Big Data**, hay que saber plantear las preguntas adecuadas o **Big Questions** para poder conocer mejor a nuestros públicos, saber cuales son sus necesidades o puntos de dolor. “*Algunas preguntas que una ONG debería hacerse para poder cuantificar el impacto social de su misión podrían ser: ¿a cuantas personas atiende mi organización?, ¿qué servicios estamos ofreciendo a los beneficiarios?, ¿estamos mejorando sus niveles de bienestar gracias a nuestra actividad?, ¿crecemos en número de personas atendidas año tras año?, ¿mejoramos la calidad de nuestros servicios?*” (Caralat, Carreras, & Sureda, 2017, p. 27).

Gráfica 9: Proceso de engagement, análisis de datos y fidelización

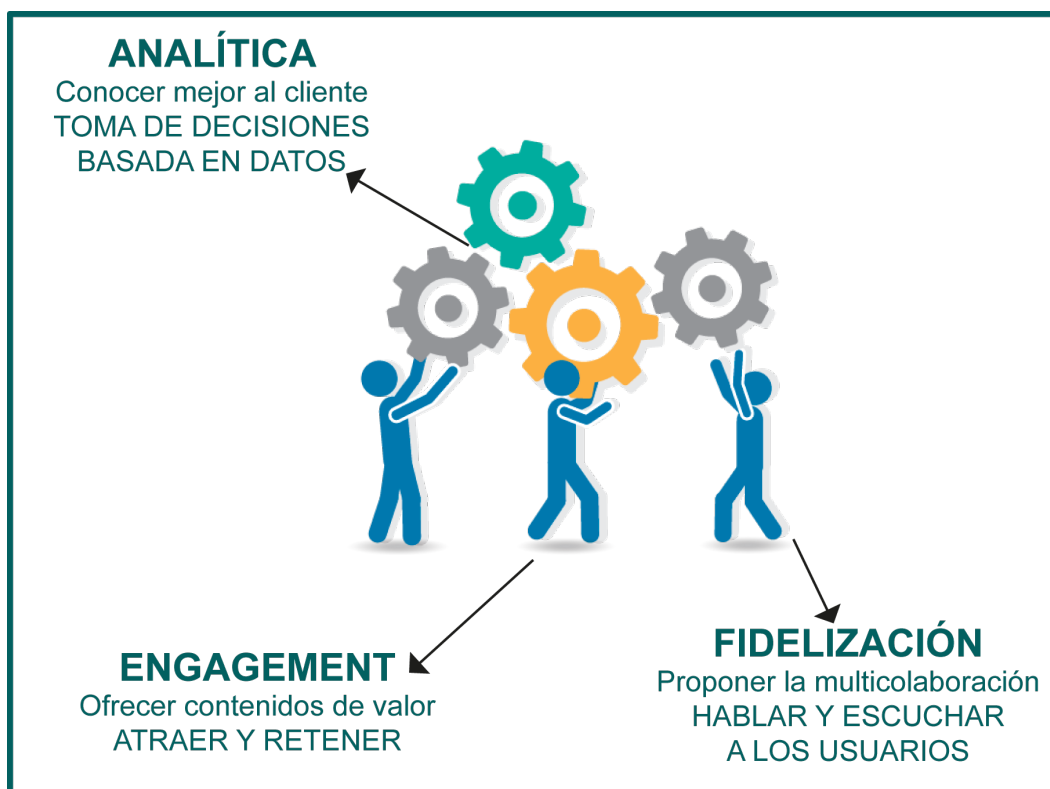


Gráfico de elaboración propia. Fuente: Caralat, Carreras & Sureda (2017), pag 27

2.9 Gestión de la comunicación en redes sociales

En cuanto a la gestión de la comunicación en redes sociales, Wingu tecnología sin fines de lucro (2014) afirma que las ONG's tienen presencia en muchos espacios on line (sito web, perfil de Facebook, casillas de e-mail entre otros) y todos estos espacios

hablan acerca de la organización y son vistos por muchas personas que desean conocer más acerca la entidad, por lo tanto, aprovechando estos espacios las ONG's pueden llevar adelante diversos objetivos, propuestas y campañas que les permitan obtener buenos resultados (Wingu Tecnología sin fines de lucro, 2014).

2.10 Estructura organizativa de la organización

Para iniciar un proceso de TD, la organización debe hacerse la siguiente pregunta **¿Cuál es el tipo de estructura organizativa más idónea para realizarla?** Para que este proceso tenga éxito, es importante que el equipo cuente con el apoyo del equipo directivo, ya que el cambio debe ser impulsado desde arriba hacia debajo de la organización. Caralat, Carreras, & Sureda (2017) consideran que lo digital no puede ser un área que esté separada de la realidad del día a día de la entidad, por lo que su función debe integrarse de forma transversal en la organización.

Las estructuras digitales más frecuentes entre las organizaciones son:

A. Estructura centralizada: En este tipo de estructuras las organizaciones incorporan el ámbito digital en un departamento generalmente de comunicación, y contratan o forman a una persona con capacidad de liderazgo que sea capaz de llevar a cabo el proyecto. Se trata de crear una estructura digital donde aparece un fuerte liderazgo del **Digital Manager** y enmarcada dentro del área de marketing y comunicación. Una organización que usa este tipo de estructuras es **Save the Children** (Caralat, Carreras, & Sureda, 2017).

B. Estructura independiente: Este modelo consiste en tener iniciativas digitales en diferentes departamentos e independientes unas de otras. En tal sentido, Caralat, Carreras, & Sureda (2017) consideran que a pesar de que la TD abarca las diferentes áreas de la entidad, es un modelo que a la larga puede generar duplicidades y falta de eficiencia.

C. Modelo híbrido: Es el más utilizado, implica que cada departamento lidere su innovación digital en función de sus necesidades, contando para ello con el apoyo de un equipo experto en el área digital que coordina todos los esfuerzos con una visión global de la organización. De esta manera coordinada elementos

de las estructuras anteriores, centralizada e independiente (Caralat, Carreras, & Sureda, 2017).

3. ANTECEDENTES

Caralat, Carreras, & Sureda (2017) realizaron un estudio acerca de los procesos de comunicación que utilizan las ONGs: **Oxfam Intermón, Save the Childrens y Arrels Fundació**. Este estudio ejemplifica de manera clara, como el uso de estrategias de comunicación adecuadas logran obtener los objetivos deseados por las organizaciones.

Caso 1. Oxfam Intermón⁹

Oxfam Intermón es una ONG que tiene como misión combatir la pobreza y la injusticia que lleva a la desigualdad. Con esta misión no es fácil “enamorar” al usuario a primera vista, por esta razón la organización ha utilizado las ventajas del marketing digital para poner en marcha un plan de comunicación y de fidelización de clientes. Para poder enamorar a los usuarios, esta organización puso en marcha un plan de **Inbound Marketing** (comunicar aportando contenido de valor para el usuario) que precisa del uso de una herramienta digital llamada **HubSpot** (Caralat, Carreras, & Sureda, 2017).

En tal sentido, Caralat, Carreras, & Sureda (2017) señalan que este plan consiste en realizar contactos recurrentes a los destinatarios o leads, o lo que se conoce como alimentar el lead (lead nurturing) o acompañar al donante en su viaje (donor journey). Este plan funciona de manera similar a un sistema de puntos de fidelización de clientes, es decir; el lead va recibiendo una serie de contactos y va sumando puntos, si el destinatario responde de manera positiva a las propuestas de colaboración que recibe suma puntos. a) El destinatario firma la campaña, b) realiza la donación, c) se hace socio, d) compra en la tienda de comercio justo, etc. (Caralat, Carreras, & Sureda, 2017).

Desde que se establece el primer contacto y obtención del email, la entidad puede desarrollar sus acciones. Esta estrategia potencia además la venta cruzada ya que está demostrado que existe una alta correlación entre la multi colaboración y la duración de la relación a largo plazo – cada instante de contacto con el usuario, tiene un objetivo y un mensaje diferente — (Caralat, Carreras, & Sureda, 2017).

⁹ Oxfam Intermón <https://www.oxfamintermon.org/es>

Gráfico 10: El viaje del donante en Oxfarm Intermón

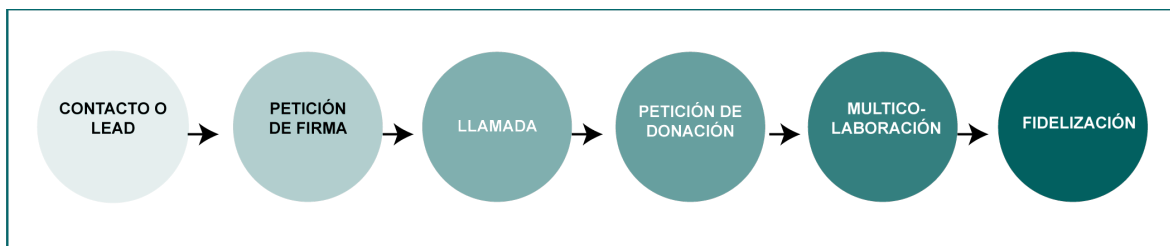


Gráfico de elaboración propia. Fuente: Caralat, Carreras & Sureda (2017). pag 28

Gracias a esta estrategia, señala Caralat, Carreras, & Sureda (2017), Oxfarm Intermón consiguió **0,5 millones de leads digitales en el 2017**, y del total de socios que se dieron de alta en el último año (marzo 2016 / marzo 2017), el 42% lo hizo gracias a este nuevo enfoque de captación digital.

Caso 2. Save de Children¹⁰

Esta organización inició el camino hacia la digitalización en el 2015. A tal efecto Caralat, Carreras, & Sureda (2017) consideran que buena parte de este proceso viene impulsado por un cambio en la estructura organizativa, que conlleva un estilo de liderazgo que fomenta la innovación y una cultura de mejora continua.

El primer paso fue definir una visión clara de su estrategia digital cuyo objetivo era conseguir que más personas se comprometieran y actuarán para lograr cambios en la vida de miles de niños y niñas alrededor del mundo. *“El proceso de transformación digital principalmente tiene objetivos dentro del área de marketing y captación de fondos, pero también afecta a la estructura de la organización y aporta nuevas formas de trabajar que buscan mayor eficiencia en los procesos”* (Caralat, Carreras, & Sureda, 2017, p. 62).

Save de Children agrupa los objetivos de su estrategia digital en 3 bloques:

- A. SER:** Conseguir que los usuarios sean **“#GenteSave”** conseguir partidarios digitales. A través de email marketing, se les pueden enviar comunicaciones a las personas para que puedan participar en campañas de movilización (firma de peticiones) y fundraising (donaciones). Sobre este particular, Caralat,

¹⁰ Save de Children <https://www.savethechildren.es>

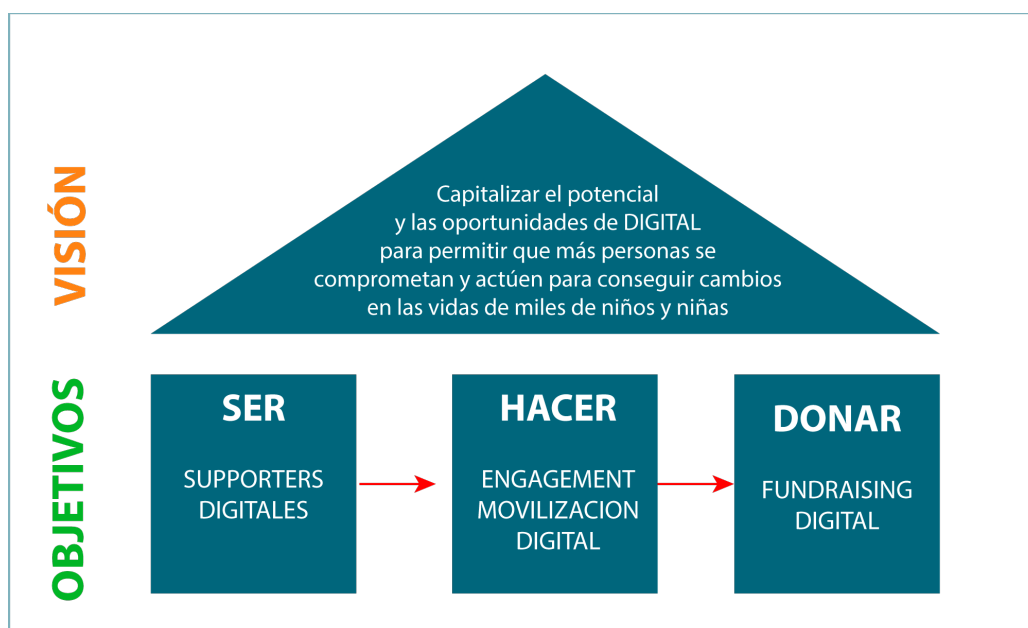
Carreras, & Sureda (2017) señalan que esta organización se planteó como objetivo para el 2014 multiplicar por 3,6 la cantidad de emails de la base de datos en tres años, partiendo de los 70.000 email del 2014. Para elaborar la lista de emails utilizaron dos palancas que les ayudaron a cumplir sus objetivos de crecimiento: **las redes sociales y el trabajo con afiliados** (compra de bases de datos a terceros). En cuanto a las redes sociales el objetivo era aumentar en tres años un 73% los seguidores que tenían en 2014 que eran unos 130.000 (Caralat, Carreras, & Sureda, 2017).

B. HACER: Para Caralat, Carreras, & Sureda (2017) es fundamental conseguir que mucha gente se movilice a través de canales digitales, principalmente participando en alguna de las campañas de recogida de firmas de la organización, a quienes se les denomina “**activistas**”. El objetivo era multiplicar por diez la cantidad de personas dispuestas a firmar al menos una de las campañas de denuncia social. Estas campañas de incidencia han sido un pilar fundamental en la estrategia digital de la organización. (Caralat, Carreras, & Sureda, 2017).

C. DONAR: Aumentar el número de donantes (individuales, puntuales, socios habituales o grandes donantes). Al respecto, Caralat, Carreras, & Sureda (2017) señalan que el objetivo consistió en multiplicar por 2,5 las altas de socios digitales en tres años, y aumentar así el peso que los socios digitales tienen respecto al total (en el 2016 los socios digitales suponían un 9% del total). Este incremento se pudo llevar a cabo mediante campañas de email marketing orientadas a donaciones, además se introdujo una forma innovadora de recibir donaciones a través de una herramienta de **crowdfundinf** (micro mecenazgo) propia (<http://retos.savethechildren.es/>).

Es importante destacar que la implicación de los que crean las campañas de fundraising o retos va más allá de una donación, puesto que movilizan a su familia, amigos y conocidos invitando a todos a colaborar a favor de Save the Children, y, por tanto, ejercen de “**embajadores**” de la causa (Caralat, Carreras, & Sureda, 2017).

Gráfico 11: Visión y objetivos de la estrategia digital de Save the Children



Fuente: Caralat, Carreras & Sureda (2017), pag 82

Caso 3. Arrels Fundació¹¹

El cometido de esta Fundación es acompañar y atender a personas sin hogar y darles herramientas para que logren un grado mayor de autonomía. Han realizado esta labor en la ciudad de Barcelona durante 30 años, dando asistencia directa en la calle y sensibilizando a la ciudadanía para que conozca los problemas que enfrentan las personas sin hogar y que se encuentran bajo la línea de la pobreza. Cuentan con pisos de acogida y un centro de día además denuncian situaciones injustas y aportan soluciones a la Administración y a la sociedad civil. Actualmente tienen 4.356 socios y donantes y su presupuesto es de 3,1 millones de euros (Caralat, Carreras, & Sureda, 2017).

Esta organización inició su proceso de transformación digital el 2007 viendo en las nuevas tecnologías una oportunidad para mejorar los flujos de trabajo. Al momento de establecer las prioridades del plan de digitalización, una primera etapa fue la transformación digital de sus procesos internos, es decir; emplear las herramientas digitales para ayudar a resolver las necesidades más relevantes de cada departamento de la organización. También realizaron algunas innovaciones tecnológicas en la manera de comunicarse y captar fondos. *“Arrels Fundació ha adoptado principalmente tres herramientas digitales: un software de gestión de tareas, una herramienta de tratamiento*

¹¹ <https://www.arrelsfundacio.org/es/>

de datos y un programa para la mejora documental de la organización. Estas herramientas han contribuido a convertir Arrels en una organización con una jerarquía más horizontal, más transparente y más planificada” (Caralat, Carreras, & Sureda, 2017, p. 58).

Software de tareas

La organización eligió “**JIRA**” un software de tareas para mejorar sus procesos internos y planificación. Este software permite recoger en un solo lugar todas las tareas, sus responsables, correos, reuniones, llamadas, gastos, calendarios entre otros. Es una herramienta muy útil a la hora de organizar tareas dentro de un departamento, y también entre varias unidades distintas permitiendo un trabajo más colaborativo, ya que cada individuo es parte de una cadena completa y es responsable de una parte de dicha cadena (Caralat, Carreras, & Sureda, 2017) .

Factores a tener en cuenta al momento de implantar un software de tareas

- Destinar tiempo a la formación de las personas en el manejo del nuevo software.
- Destinar tiempo del equipo a establecer unos criterios comunes dentro de cada departamento (Caralat, Carreras, & Sureda, 2017).

Bases de datos

Otra herramienta fundamental para este proceso de transformación fue un programa de análisis de datos hecho a medida. *“El programa se nutre de los informes que van introduciendo los educadores y los voluntarios que están en contacto con los usuarios de la organización. Los datos se introducen, se analizan y se utilizan para obtener aprendizajes y tomar decisiones” (Caralat, Carreras, & Sureda, 2017)*

Software documental

Por último, la organización implementó un software de gestión documental llamado **WIKI**. Este software permite compartir el detalle de los flujos de trabajo y los documentos necesarios para llevarlos a cabo. En tal sentido, Caralat, Carreras, & Sureda (2017) señalan que un ejemplo del proceso incluido en **WIKI** sería la facturación de socios. Este proceso, implica que cada voluntario nuevo que entre en la entidad sea capaz de realizar la facturación de los socios, ayudándose únicamente de las indicaciones del documento que puede encontrar en el **WIKI** (Caralat, Carreras, & Sureda, 2017).

Arrels crea en el 2008 el departamento de comunicación, y en 2009 comienzan a utilizar las redes sociales como nuevo canal para ampliar su público e interactuar con él. A partir de estos cambios la organización apuesta por la comunicación entendiéndola como misión y no como herramienta de gestión. Los constantes cambios en las prácticas sociales llevarán a que la organización utilice más adelante la figura de los **“influencers”**, personas de relevancia pública que ayudan a la organización a ganar notoriedad en las redes y en los medios. El uso de **“influencers”** y el aumento de notoriedad se traduce en: aumento de socios, ingresos y de su base social (Caralat, Carreras, & Sureda, 2017).

Respecto a lo anterior, un ejemplo de campaña de Arrels en redes sociales fue **“Yo también soy Barcelona”**. Cuyo objetivo era mostrar algunos atractivos turísticos desde una mirada diferente, el de las personas sin techo. Esta campaña se reforzó además con el lema **“Barcelona, una capital con otra cara”** y con un llamamiento claro a través de hasta **#despiertaBCN!** (Arrels, 2016).

Imagen : Campaña fundación Arrels



Imagen obtenida de www.arrels.org.es

4. METODOLOGÍA

4.1 Diseño metodológico

El trabajo planteado consiste en una investigación de carácter exploratorio, en el cual se pretende tener un acercamiento al objeto de estudio con la finalidad de conocer y analizar cómo la ausencia de una estrategia de comunicación adecuada en redes sociales puede incidir en el logro de metas y objetivos de la organización. En tal sentido, para Hernández Sampieri, Fernández Collado & Baptista (2014) consideran que la investigación consiste en un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno o problema.

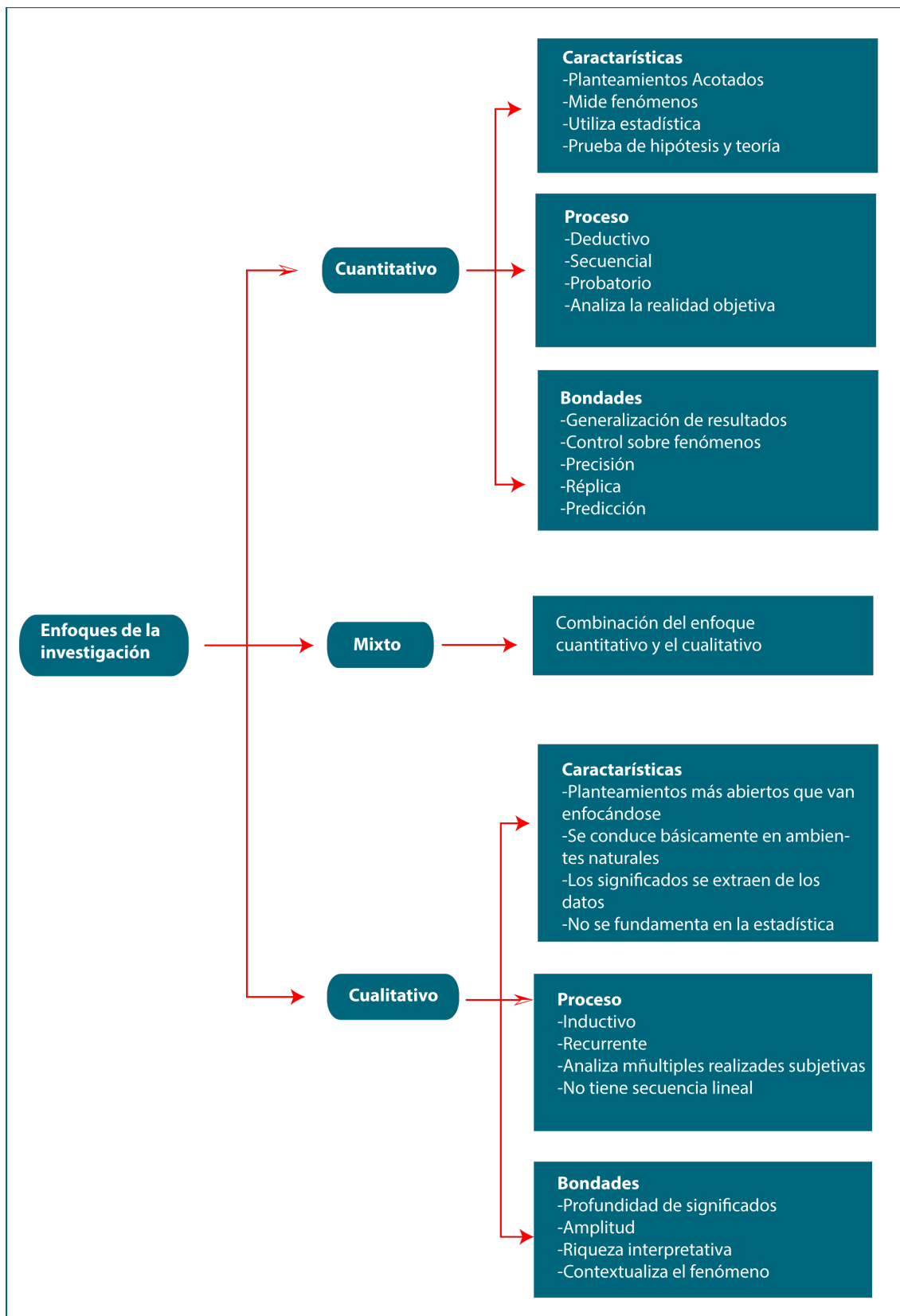
Los enfoques de la investigación pueden dividirse en: Cuantitativos, mixtos o cualitativos. Estos enfoques constituyen posibles elecciones para enfrentar problemas de investigación y son las mejores formas diseñadas por la humanidad para investigar y generar conocimientos (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista, 2014).

El enfoque cuantitativo de investigación: Es secuencial y probatorio por lo tanto, no se puede saltar u omitir pasos ya que cada etapa precede a la siguiente. Este enfoque parte de una idea que se va acotando, y una vez delimitada se derivan objetivos y preguntas de investigación, se revisa la literatura y se construye un marco o perspectiva teórica. De las preguntas se establecen hipótesis y determinan variables; se traza un plan para probarlas (diseño); se miden las variables en un determinado contexto; se analizan las mediciones obtenidas utilizando métodos estadísticos, y se extrae una serie de conclusiones respecto de la o las hipótesis (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista, 2014).

El enfoque cualitativo de investigación: Las investigaciones cualitativas están sujetas a las condiciones de cada contexto en particular. Privilegia el análisis profundo y reflexivo de los significados subjetivos e intersubjetivos que forman parte de las realidades estudiadas. En este enfoque el diseño es el abordaje general que utilizaremos en el proceso de investigación. Dentro del marco del diseño se realizan las siguientes actividades: inmersión inicial y profunda en el ambiente, estancia en el campo, recolección de los datos, análisis de los datos y generación de teoría. Los diseños básicos de la investigación cualitativa son los siguientes:

- Teoría Fundamentada
- Diseños etnográficos
- Diseños narrativos
- Diseños fenomenológicos
- Diseños de investigación-acción, y
- Estudios de caso cualitativos

Gráfico 12: Enfoques cuantitativo, mixto y cualitativo



Gráfica de elaboración propia. Fuente: Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio (2014), pág.34

Para la realización de este trabajo se optó por la aplicación del método mixto con énfasis en el método cualitativo. El enfoque mixto ofrece una perspectiva más amplia y variada del fenómeno: frecuencia, amplitud, y magnitud (cuantitativa), así como profundidad y complejidad (cualitativa); generalización (cuantitativa) y comprensión (cualitativa) fenómeno (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista, 2014).

A través de este enfoque se pueden explorar distintos niveles del problema de estudio, ya que cada método (cuantitativo y cualitativa) proporcionan una visión, “fotografía” o “trozo” de la realidad señalan Hernández Sampieri, Fernández Collado & Baptista (2014).

En tal sentido, Izcara Palacios (2014), destacan que la importancia de una triangulación metodológica implica la utilización de una metodología mixta para establecer un acercamiento más preciso al objeto de estudio. Otra ventaja del uso de metodologías mixtas es que permite combatir la debilidad de un método con la fortaleza del otro y favorece la colaboración entre investigadores con diferentes habilidades. Por otra parte, el uso de los métodos cualitativo o cuantitativo puede ser concurrente o pueden estar subordinado uno del otro, por ejemplo en estudios exploratorios el método cualitativo precede al cuantitativo, y sucede a la inversa cuando se trata de estudios explicativos (Izcara Palacios, 2014).

En cuanto a las técnicas utilizadas, estas fueron escogidas teniendo en cuenta el alcance de la investigación. Las técnicas cualitativas seleccionadas para este trabajo fueron: Revisión de literatura, entrevistas estructuradas, análisis de involucrados, análisis digital, Benchmarking y FODA y la técnica cuantitativa escogida fue el sondeo de opinión.

En el enfoque cuantitativo la revisión de literatura tiene un rol crucial, ya que guía a la investigación y es fundamental para el planteamiento, la definición de la teoría, las hipótesis, el diseño y demás etapas del proceso. Bajo este enfoque, el investigador revisa la literatura principalmente para buscar variables significativas que puedan ser medidas. En cambio en el enfoque cualitativo, la literatura desempeña un rol menos importante al inicio, pero va aumentando para volverse relevante en el desarrollo del proceso. En este enfoque el investigador revisa la literatura para seleccionar y definir las

variables o conceptos claves del estudio (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista, 2014).

En cuanto a las entrevistas, estas se dividen en estructuradas, semiestructuradas y no estructuradas o abiertas. En este caso se optó por la entrevista estructurada por el actual contexto de pandemia, los tiempos acotados de los entrevistados y la distancia en el caso de las entrevistas internacionales (Chile y España). Las entrevistas estructuradas se basan en una serie de preguntas específicas y se sujeta exclusivamente a éstas. Se optó además por este tipo de entrevistas porque se abordaron temas específicos con un margen mínimo para salirse de estos (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista, 2014). En cuanto a la selección de informantes para realizar las entrevistas, al comienzo se tiene una idea general sobre las personas a las que se entrevistará y el modo de encontrarlas. Al respecto, Taylor & Bodgan (1987) señalan que el modo más fácil de constituir un grupo de informantes es la técnica de la “bola de nieve”, que consiste en conocer a algunos informantes y lograr que ellos nos presenten a otros.

En el caso del sondeo de opinión es importante elegir el diseño apropiado y seleccionar una muestra que permita recopilar y analizar los datos para elaborar el reporte de resultados. Esta investigación se realizó a través del estudio descriptivo y correlacional. Es descriptivo por la utilidad que presenta para analizar cómo es y cómo se manifiesta un fenómeno y sus componentes. Es correlacional porque pretende determinar cómo se relacionan o vinculan diversos conceptos, variables o características entre sí, o también, si no se relacionan (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista, 2014).

En relación al análisis de involucrados, fue necesario identificar a los diferentes actores involucrados, saber cuales eran su demandas en relación a la problemática, conocer sus intereses y expectativas frente a la solución o no del problema. Esta distinción, permite ya en un nivel más profundo analizar el nivel de influencia e interés que pueda tener cada actor y conocer que influencia tienen sobre la organización. (ACS Calandria, 2019).

Respecto al análisis digital, fue fundamental la recolección de información y el análisis de contenido para evaluar las condiciones reales de la organización para aplicar las acciones correctas. *“El análisis estratégico consiste en el trabajo previo que debe ser*

realizado con el fin de formular e implantar eficazmente las estrategias. Esto significa que el análisis estratégico siempre debe ir antes de tomar cualquier decisión o acción que emprenda una empresa u organización. Debe incluir el análisis del entorno (macro y micro entorno) y del potencial de la misma” ACS Calandra, 2019, p. 13).

En relación al Benchmarking se trata de un proceso riguroso y práctico para medir el desempeño de la organización y sus procesos comparándolos con otras organizaciones del mismo tipo, que tienen un buen desempeño. Este análisis es parte de un proceso general que ayuda a las organizaciones a introducir mejoras rápidamente.(Del Giorgio, 2011).

Por último, el FODA es un diagnóstico de la situación actual y de su posible evolución para la organización y su entorno. A partir del diagnóstico se pueden plantear diferentes estrategias para lograr la identificación, la diferenciación, la preferencia y el liderazgo en los públicos de la organización (Capriotti, 2009).

4.2 Desarrollo metodológico

A continuación se detallan los procedimientos metodológicos aplicados en distintas etapas.

4.2.1 Etapa 1. Revisión de literatura

La revisión de literatura se realizó en base a la temática y alcance de este trabajo, y se centró en tres conceptos claves que se desprenden del problema y de los objetivos de investigación.

Estos conceptos son:

- **Comunicación**
- **Estrategia de comunicación en redes sociales**
- **Transformación digital**

En base a esto se recopiló información de diversas fuentes como: libros académicos, *papers*, artículos de revistas de comunicación, sitios web, manuales de comunicación digital e informes de fundaciones ubicados tanto en bibliotecas físicas como repositorios digitales. En relación a lo anterior, la principal referencia o fuente para abordar la transformación digital en las ONG's, fue el informe elaborado para Esade-Pwc por los autores Caralat, Carreras, & Sureda (2017); para tratar la temática de la función de las redes sociales y la comunicación se utilizó el manual ASC Calandria; sobre la cultura y su interacción con la entidad y el entorno, se trabajó con los conceptos de Shein y Kotter en cuanto a los cambios, adaptación y liderazgo de la organización; en cuanto al tipo de audiencia, se utilizó el manual de Wingu; para abordar el tema de las estrategias en redes sociales, se utilizó el Gran libro del Community Manager de Moreno, entre otras bibliografías.

4.2.2 Etapa 2. Entrevistas

Se realizaron entrevistas estructuradas por medio de correo electrónico y WhatsApp a personas claves en la organización a nivel nacional e internacional, esto es; director general y directores del área de comunicación. Cabe aclarar, que debido a la contingencia sanitaria COVID -19, no fue posible realizar dichas entrevistas de manera presencial y no se pudo generar espacio para repreguntar, por esta razón, las pautas de las entrevistas debieron ser elaboradas de manera precisa, con la finalidad de recoger la información necesaria para llevar a cabo este trabajo. Para conocer el panorama general de las ONG`s en el Uruguay, se entrevistó al director de comunicación de ANONG y además se realizó una entrevista a una especialista en marketing digital y conferencista de TEDx uruguaya con la finalidad de conocer más acerca de la transformación digital.

Gráfico 13: Entrevistas

Organización	Cargo	Fecha
Dianova Uruguay	Director Dianova Uruguay	10/03/21
Dianova Chile	Encargado de comunicación	15/03/21
Dianova España	Director de comunicación	08/04/21
Autora del AVC del Marketing Digital	Directora	23/04/21
ANONG	Responsable de comunicación	26/04/21

Gráfico de elaboración propia

4.2.3 Etapa 3. Sondeo de opinión

Se realizó un cuestionario de 10 preguntas, a una muestra de 15 ONG`s uruguayas de distintas orientaciones o ámbitos de operación (salud, género, diversidad sexual, ambientalistas, infancia, animalistas, entre otras). Esta muestra no probabilística, estuvo dirigida a personas que tuvieran un rol directivo o responsable. La selección de dicha muestra fue de carácter aleatorio, y el cuestionario fue elaborado con preguntas cerradas de respuesta múltiple, escala lineal y casillas de verificación.

4.2.4 Etapa 4. Análisis de involucrados

El análisis de involucrados consistió en una primera instancia en identificar grupos, y organizaciones que pudieran estar directa o indirectamente relacionados con el problema. Un segundo paso fue agrupar a los involucrados (stakeholders) de acuerdo a ciertas características que proponen (Ortegón, Pacheco & Prieto, 2005, p.71 y 72):

- *Si pertenecen a instituciones públicas, privadas u organizaciones.*
- *La relación que tengan con el proyecto: refiere al entorno, o si son internos al proyecto (contratistas y empleados).*
- *Si están cercanos o lejanos al proyecto y toda otra característica que pueda ser de utilidad.*

4.2.5 Etapa 5. Benchmarking

Del Giorgio (2011) considera que el benchmarking puede entenderse como un mecanismo interno clave, para desarrollar e introducir la cultura de la mejora continua en las organizaciones.

Para el autor, el benchmarking no es sólo un proceso que se lleva a cabo una sola vez sino que es un proceso continuo y constante. Señala además que existen cuatro tipos de benchmarking: **Interno, competitivo, genérico y funcional**. Estos cuatro tipos de benchmarking se pueden cruzar a su vez con otras características, ya que si lo que se busca es el análisis de objetivos, metas y visión organizacionales, será del tipo estratégico; o del tipo operativo si las investigaciones se centran en tareas más específicas y operativas.

- **Benchmarking estratégico:** Este proceso sistemático apunta a evaluar las alternativas, a ejecutar las estrategias y mejorar la performance cuando el ámbito externo pone a la organización frente a nuevos problemas, nuevas amenazas, nuevos retos que podrían poner en peligro su existencia (Del Giorgio, 2011).

En relación a lo anterior, se desarrollaron y aplicaron distintas estrategias disruptivas, con la finalidad de romper con los viejos paradigmas del sector de la salud mental. Gracias al análisis de procesos y las mejoras realizadas fue posible incrementar la eficacia en los procesos de comunicación en las redes sociales, resaltar el know how y fortalecer el proceso de transformación digital que actualmente está transitando la fundación.

4.2.6 Etapa 6. Análisis digital

La evolución de internet va de la mano con la evolución de los internautas, ya que este último se ha convertido en autor de los mensajes, crea su propio contenido y lo comparte con los demás, son los llamados “**social media**” porque el canal de comunicación o medio lo constituyen las propias personas (Moreno, 2014). Los medios sociales son todas aquellas herramientas que nos permiten hablar, escuchar, dialogar e interactuar con otros individuos, instituciones y empresas (Moreno, 2014).

En este sentido, aprender a utilizar las plataformas es fundamental para poder conversar, hablar, dialogar y escuchar a las personas que están en ellas y a las cuales necesitamos acercar a nuestra organización. La idea es que estos seguidores, fans o amigos de la organización sean “**embajadores**” en las redes sociales (Moreno, 2014).

Al respecto, Moreno (2014) señala que el desarrollo de los medios sociales ha cambiado la manera en la que se relacionan los individuos entre sí como la forma en la que interactúan las marcas, las empresas y los productos. Esto también implica que las organizaciones deben plantearse las acciones de comunicación y marketing que dirigen a su público objetivo (Moreno, 2014).

Este análisis se aplicó al sitio web y las redes sociales de la organización, particularmente a la red social Facebook. Con esta información se pudo indagar en las distintas variables como por ejemplo: estructura, diseño, actualización, contenidos,

frecuencia, redes sociales utilizadas, seguidores y tráfico que ayudarían a acercarnos al tema problema.

Los resultados de este análisis permitieron que la fundación invirtiera dinero en la red social Facebook, para una campaña puntual, debido a su gran alcance, la segmentación de públicos y su facilidad de uso. Esta inversión les permitió aumentar significativamente la cantidad de visitas segmentadas, bajo ciertos criterios y parámetros definidos previamente y orientados en lograr el objetivo que se habían propuesto.

4.2.7 Etapa 7. FODA

La palabra FODA es un acrónimo de las palabras **fortaleza, oportunidades debilidades y amenazas**. Para Capriotti, el análisis FODA es un diagnóstico (análisis y evaluación) de la situación actual y de su posible evolución futura para la organización y su entorno, en función de la información disponible (Capriotti, 2009). A través de este análisis se pudo obtener un diagnóstico preciso, que permitió tomar acciones acordes con los objetivos y políticas formuladas (Matrizfoda, 2021). El objetivo de realizar un análisis FODA fue principalmente para definir, que estrategias de comunicación podrían resultar eficientes en las redes sociales (Ingenio Empresa, 2021).

Basándose en la pauta que propone Ingenio Empresa (2021) se realizó una serie de preguntas al director de la fundación. En primer lugar, partimos definiendo cuáles serían las posibles amenazas. **Las amenazas**, son aquellos factores externos que suponen riesgos para la organización. Al respecto, se plantearon las siguientes preguntas:

- **¿Cómo están afectando las medidas del gobierno?**
- **¿Qué hace la competencia?**
- **¿Qué obstáculos están enfrentando?**
- **¿Cómo está cambiando el panorama del mercado?**

En segundo lugar, definimos cuales podrían ser las **oportunidades**, y para ello se plantearon las siguientes interrogantes.

- **¿Qué cambios tecnológicos podrían presentar una oportunidad?**
- **¿Cómo se están comportando las personas frente a este tema?**
- **¿Existe alguna fortaleza que puedan explotar?**
- **¿Cuáles son las tendencias del mercado a favor?**

En tercer lugar, revisamos cuales serían las **fortalezas** que constituyen los aspectos positivos internos del negocio, y que por lo tanto están bajo control. También es importante conocer que opinión tiene el entorno acerca de la organización, esas respuestas también son fortalezas. Para definir las fortalezas se plantearon las siguientes preguntas:

- **¿Cuál es su know how?**
- **¿Cuál es su propuesta de valor?**
- **¿Qué puntos fuertes ve el mercado en la fundación?**
- **¿Cuáles son los factores que los hacen merecedores de esa oportunidad?**

Por último, se definieron las **debilidades**, que son aquellos aspectos que aún cuando están en control o pueden estar controlados, significan desventajas para la consecución de los objetivos. Para esto se plantearon las siguientes interrogantes:

- **¿En que les falta más experiencia?**
- **¿Qué deberían dejar de hacer?**
- **¿Qué tiene la competencia que no tenga la organización y les esté afectando?**
- **¿En que pueden mejorar?**

Una vez realizadas estas preguntas se procedió a validar el resultado junto al Director de la fundación y su implementación se llevo a cabo en el lanzamiento del programa **“Formación para la Comprensión y Acompañamiento a personas con consumo problemático de drogas”**, cuya difusión fue exclusivamente a través de redes sociales.

5. ANÁLISIS

A través de los resultados obtenidos por los distintos métodos fue posible obtener un panorama general y comprender el rol que juega la comunicación en la organización. Estos resultados también permitieron evidenciar cuáles eran los factores que podían influir para mejorar la comunicación y adicionalmente fue posible comprender, en que etapa de la llamada “*transformación digital*” se encontraba la fundación.

5.1 Fundación Dianova y la Comunicación

Según la información recogida en las distintas entrevistas realizadas a los directores de la organización, la comunicación es abordada de manera distinta por cada miembro de la Red Dianova, esto se debe al contexto social, económico y político en el que se encuentra cada miembro de la red. Esto se pudo apreciar en una de las respuestas que proporcionó el director del área de comunicación de Dianova International¹², ya que este miembro de la red tiene un presupuesto asignado para mantener un departamento de comunicación interno y además cuenta con asesoramiento externo para realizar diagnósticos de comunicación, formulación de estrategias, o para recibir servicios técnicos que requieren de especialistas.

Respecto a lo anterior, en el año 2020 Dianova International realizó una encuesta que aportó la suficiente información para saber dónde están y a dónde quieren llegar. Con los datos recogidos pudieron comprender que la transformación digital es una de las líneas estratégicas, que deben trabajar en los próximos tiempos.

Por otra parte, el director de comunicación de Dianova Chile¹³ resaltó que actualmente utilizan distintas plataformas digitales para darse a conocer, como por ejemplo: Sitio web, redes sociales, gestión de base de datos, newsletter y una revista técnica. Para el director de comunicación la clave está en poner énfasis en contenidos relevantes para cada segmento, y con frecuencia constante en sus redes. El clásico “boca a boca” continúa siendo un factor determinante, y para ello es necesario brindar una atención personalizada, cálida y amable con los colaboradores lo que marca un valor agregado en su quehacer. Para Dianova Chile, una de sus frases preferidas es “somos personas que cuidamos personas”.

¹² Entrevista 2 Mario Prieto (Dianova Internacional). Anexos

¹³ Entrevista 3 Leonardo Merlo (Dianova Chile). Anexos

Por su parte, el director de Fundación Dianova Uruguay¹⁴ destacó en la entrevista que la fundación no cuenta con un departamento de comunicación, y que en este tipo de organizaciones estos departamentos suelen verse como un gasto. Sin embargo, uno de los desafíos recientes que tuvo que enfrentar la organización fue adaptarse para poder realizar intervenciones de manera remota, lo que pone a la comunicación como un elemento clave para lograr sus objetivos y vincularse de manera permanente con sus públicos.

5.2 Sondeo de Opinión

Los resultados obtenidos en el sondeo de opinión evidencian que las ONGs comprenden la importancia de la transformación digital, para la subsistencia de su organización. Además, estos resultados permitieron descubrir que las organizaciones reconocen que a través de una estrategia digital adecuada podrían comunicarse de manera más eficiente; conocer y mejorar la relación con los diferentes públicos; ampliar el impacto y alcance de los proyectos y obtener mejores resultados.

A tal efecto, cabe mencionar que un 53,3% de los participantes señalaron que tienen una estrategia digital implementada, y un 66,7% respondió que se comunica periódicamente con sus públicos.

Por otro lado, un 53,3 % respondió que tiene un departamento de comunicación, y solo un 20% dice contar con una herramienta de bases de datos contratada.

Se pudo constatar además, que más del 50% de las ONG`s que participaron de este sondeo tienen un departamento de comunicación y comprenden que la transformación digital es fundamental para su subsistencia.

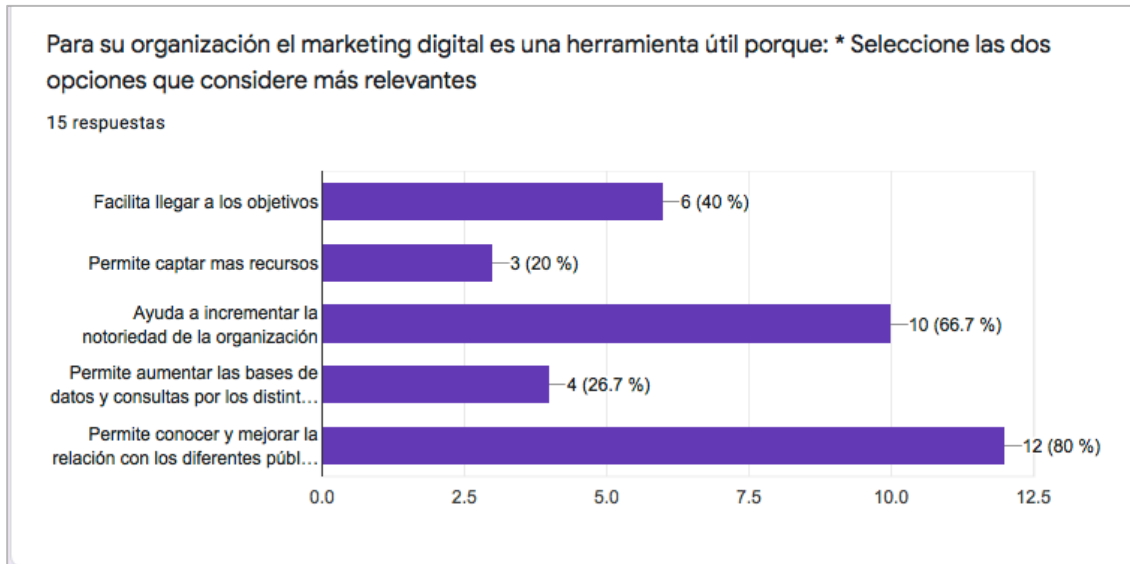
A continuación se muestran los resultados del sondeo de opinión. (Ver imágenes 1 a 10).

¹⁴ Entrevista 1 Fabrizio Glisenti (Fundación Dianova Uruguay). Anexos

Resultados del sondeo de opinión

ONG's. La comunicación a través de plataformas digitales

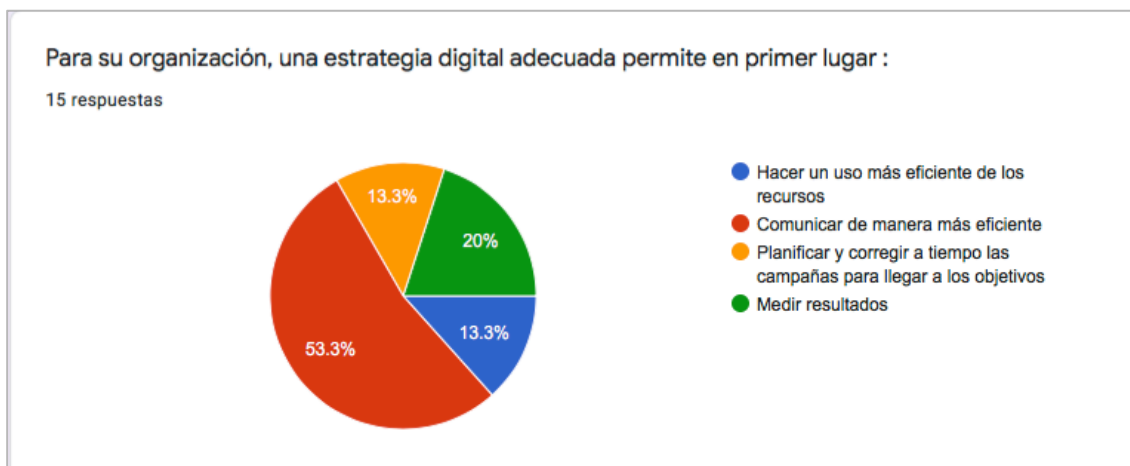
Imagen 1: Pregunta 1



Capturas de pantalla formulario Google

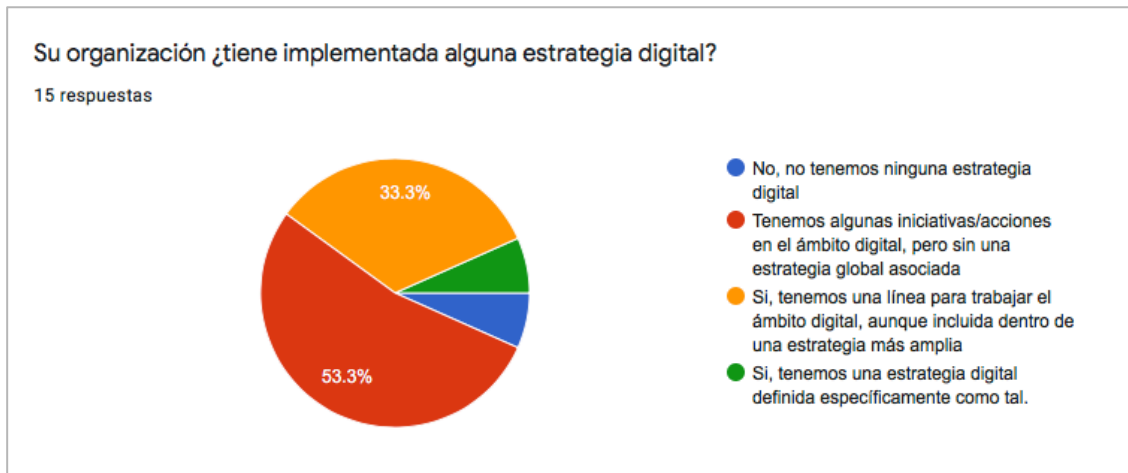
Los resultados de esta pregunta indican que un 80% de los consultados piensa que el marketing digital es útil, porque les permite conocer y mejorar la relación con los diferentes públicos.

Imagen 2: Pregunta 2



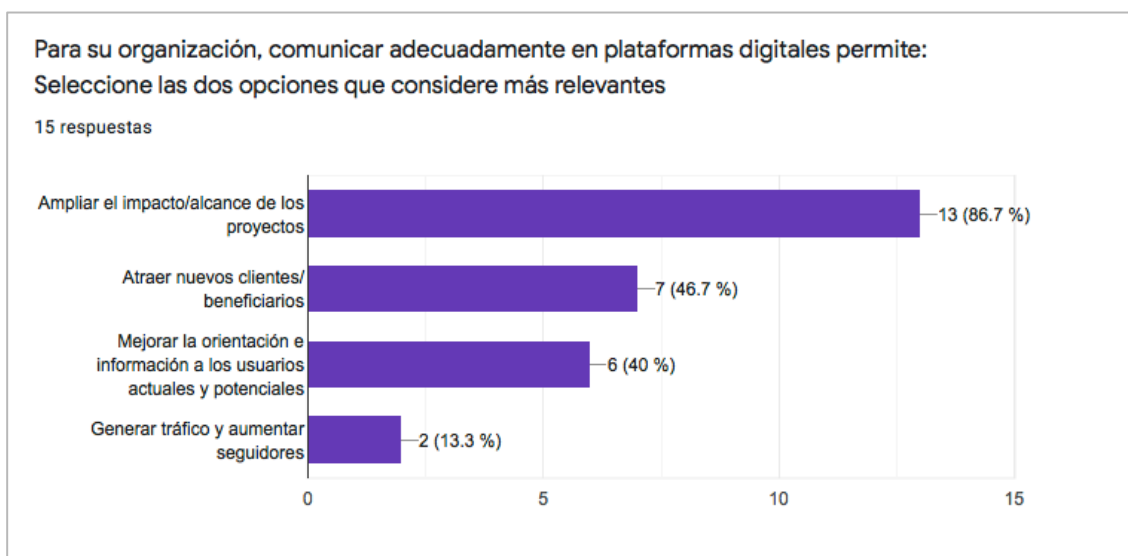
Los resultados de esta pregunta indican que un 53,3% de los consultados piensa que una estrategia digital adecuada les permite en primer lugar, comunicar de manera mas eficiente.

Imagen 3: Pregunta 3



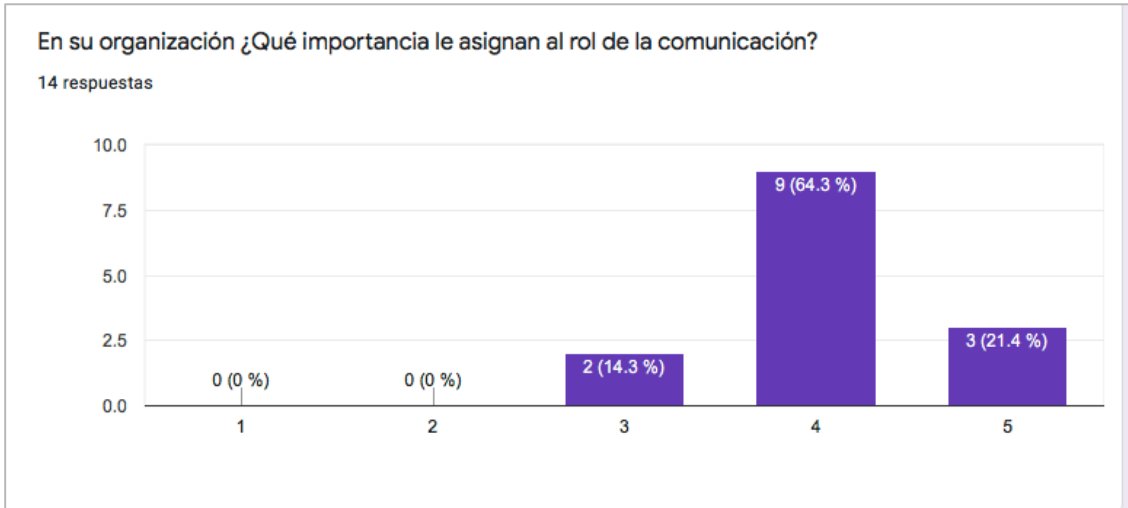
Los resultados de esta pregunta indican que un 53,3% de los consultados tiene implementada alguna estrategia digital.

Imagen 4: Pregunta 4



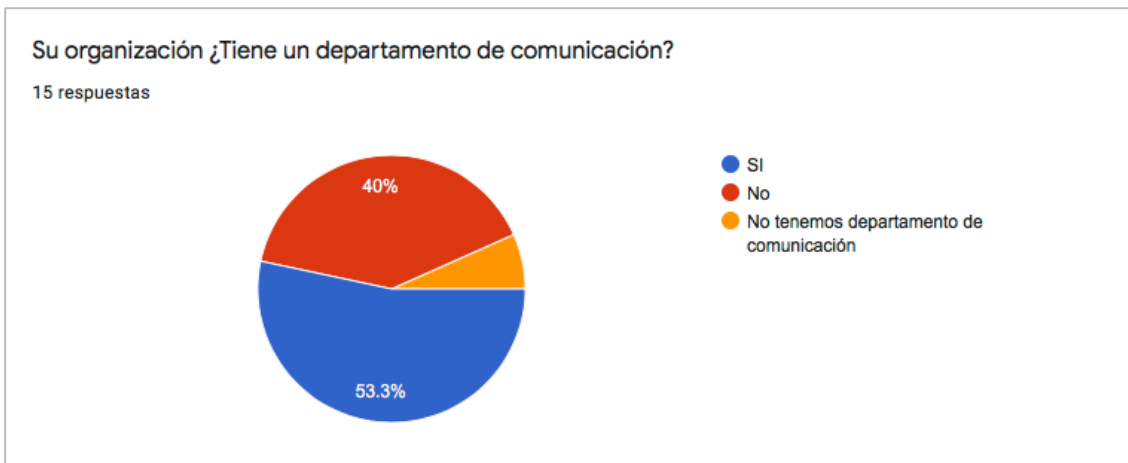
Los resultados de esta pregunta indican que un 86,7% de los consultados cree que comunicar adecuadamente en plataformas digitales les permite ampliar el impacto/alcance de los proyectos.

Imagen 5: Pregunta 5



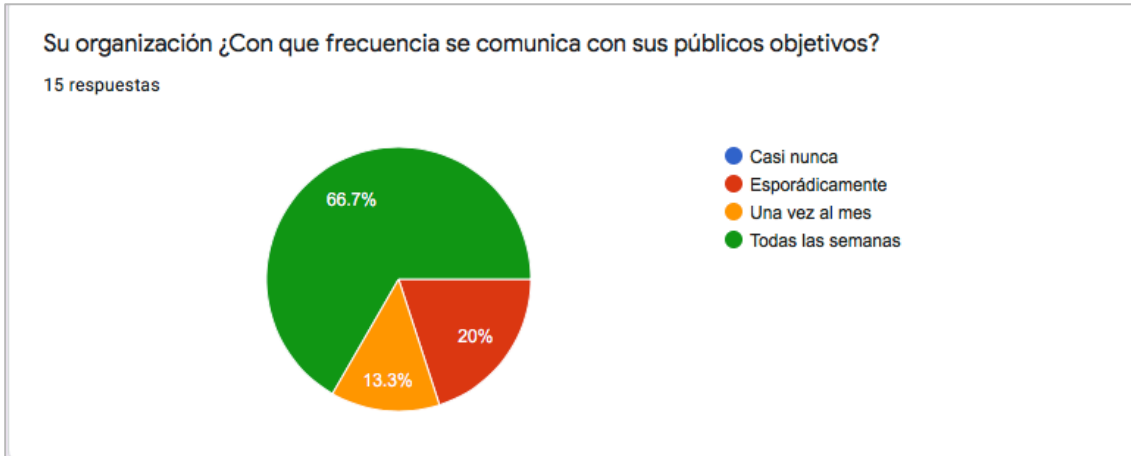
Los resultados de esta pregunta indican que un 64,3% de los consultados le asigna un rol importante a la comunicación.

Imagen 6: Pregunta 6



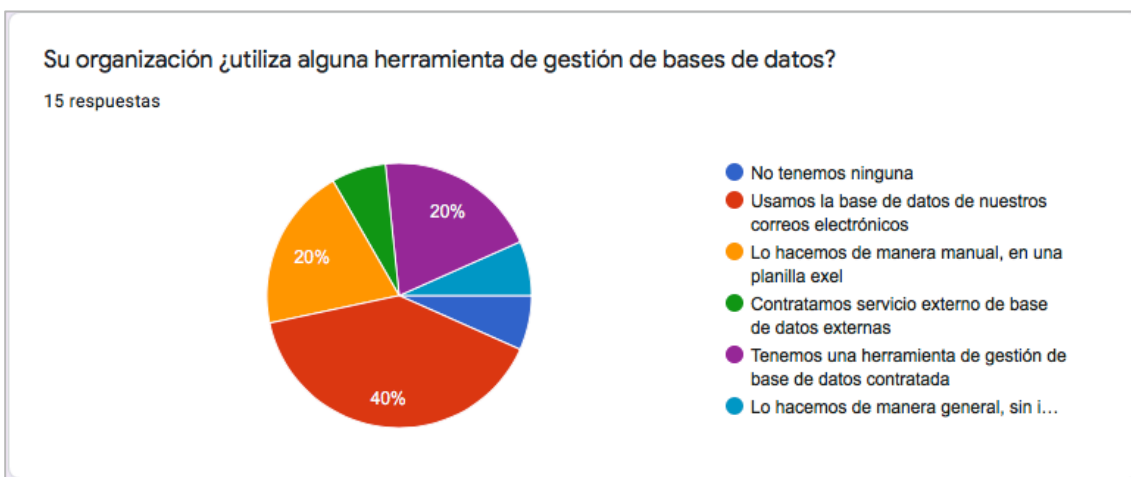
Los resultados de esta pregunta indican que un 53,3% de los consultados tiene un departamento de comunicación.

Imagen 7: Pregunta 7



Los resultados de esta pregunta indican que un 66,7% de los consultados se comunica con frecuencia con sus públicos objetivos.

Imagen 8: Pregunta 8



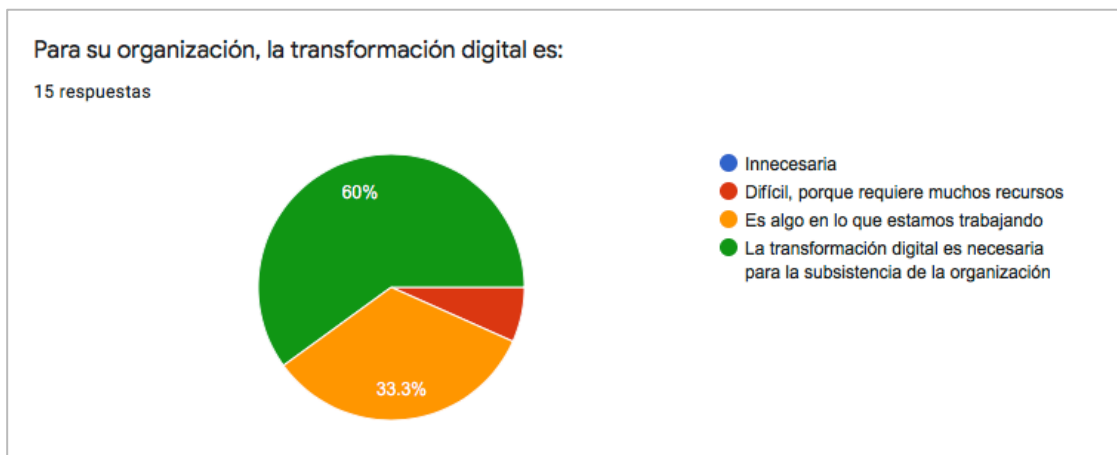
Los resultados de esta pregunta indican que un 40% de los consultados utiliza la base de sus correos electrónicos como herramienta de gestión de base de datos.

Imagen 9: Pregunta 9



Los resultados de esta pregunta indican que un 33,3% de los consultados piensa que conocer a los distintos públicos es importante, ya que puede conocer mejor sus preferencias e interactuar con ellos.

Imagen 10: Pregunta 10



Los resultados de esta pregunta indican que un 60% de los consultados piensa que la transformación digital es necesaria para la subsistencia de la organización.

5.3 Análisis de involucrados (stakeholders)

Este análisis consistió en identificar en un principio todos los grupos y organizaciones que pudieran estar directa o indirectamente relacionados con la organización, esto permitió reconocer cuales eran los públicos claves, internos y externos que la institución tenía que priorizar en sus actividades comunicacionales. En este sentido, ACS Calandria (2019), señala que es necesario listar a todos los stakeholders, los actuales y potenciales, y luego otorgarles un valor con relación a criterios de interés institucional, es decir; con relación al impacto que tiene cada uno en los resultados actuales, en los futuros, o en el posicionamiento.

Esta herramienta permite plasmar gráficamente la información sobre las personas o grupos interesados en la organización. En este caso, el esquema permite entender mejor la situación del negocio frente a sus empleados, directores, beneficiarios, colaboradores, aliados entre otros. Tener un conocimiento cabal de los grupos de interés por medio del mapa de stakeholders, favorece el desarrollo de estrategias y acciones efectivas con las que la empresa mejore o sostenga sus buenas relaciones con todos, por esta razón, el propósito de esta revisión es identificar si hay cambios de relaciones que tenga la organización, y actualizar tanto el mapa como las estrategias de gestión en caso de ser necesario.

Es recomendable hacer revisiones constantes de los grupos de interés, ya que el mapa puede ir cambiando con el tiempo (Negocios y empresa, 2021).

A continuación, se puede ver cómo quedan plasmados gráficamente los mapeos de stakeholders. Ver gráficos 14 y 15.

Gráfico 14: Mapeo de Stakeholders

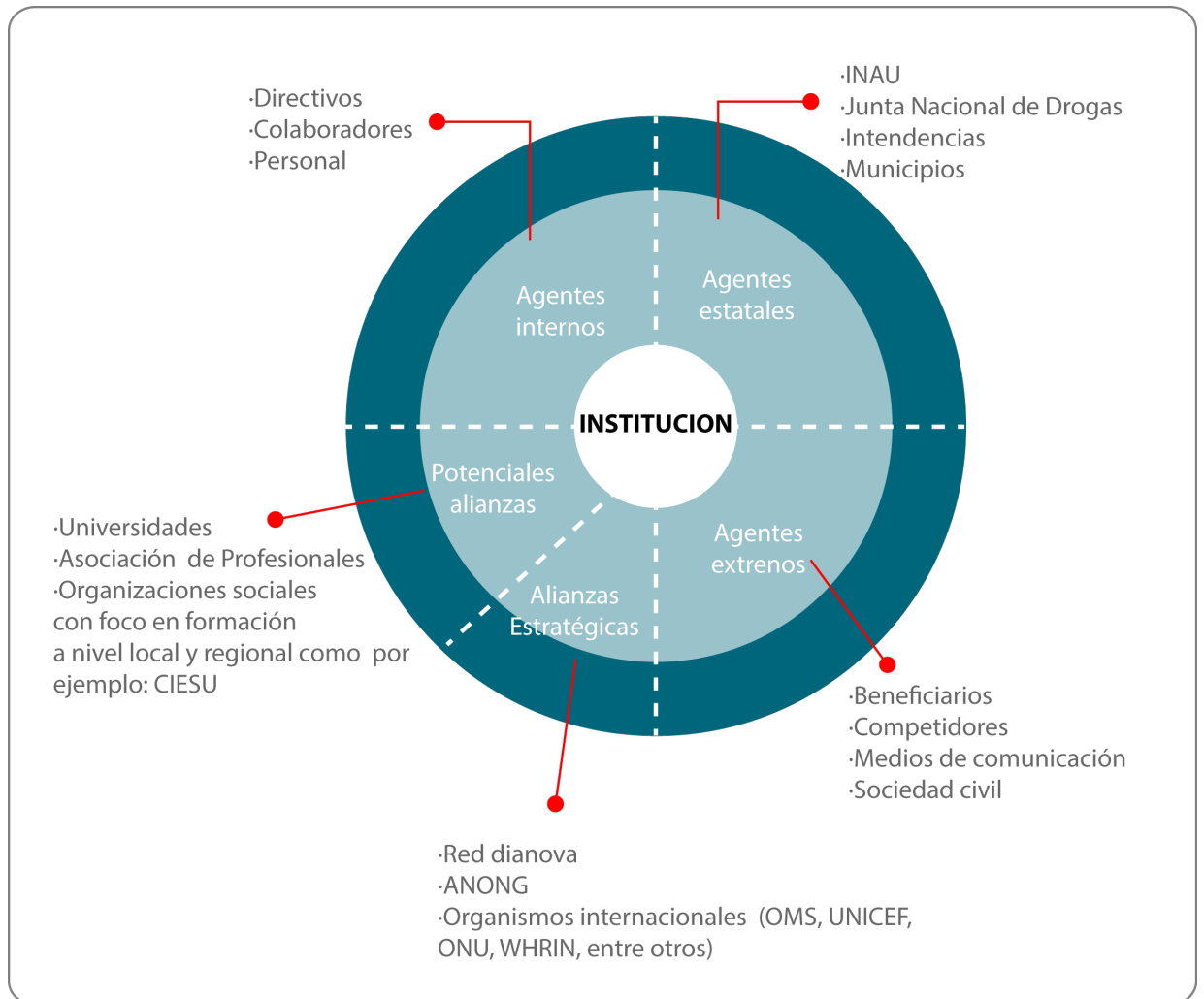


Gráfico de elaboración propia. Fuente: ASC Calandria

Gráfico 15: Mapeo de Stakeholders de acuerdo a su relevancia para proyectos

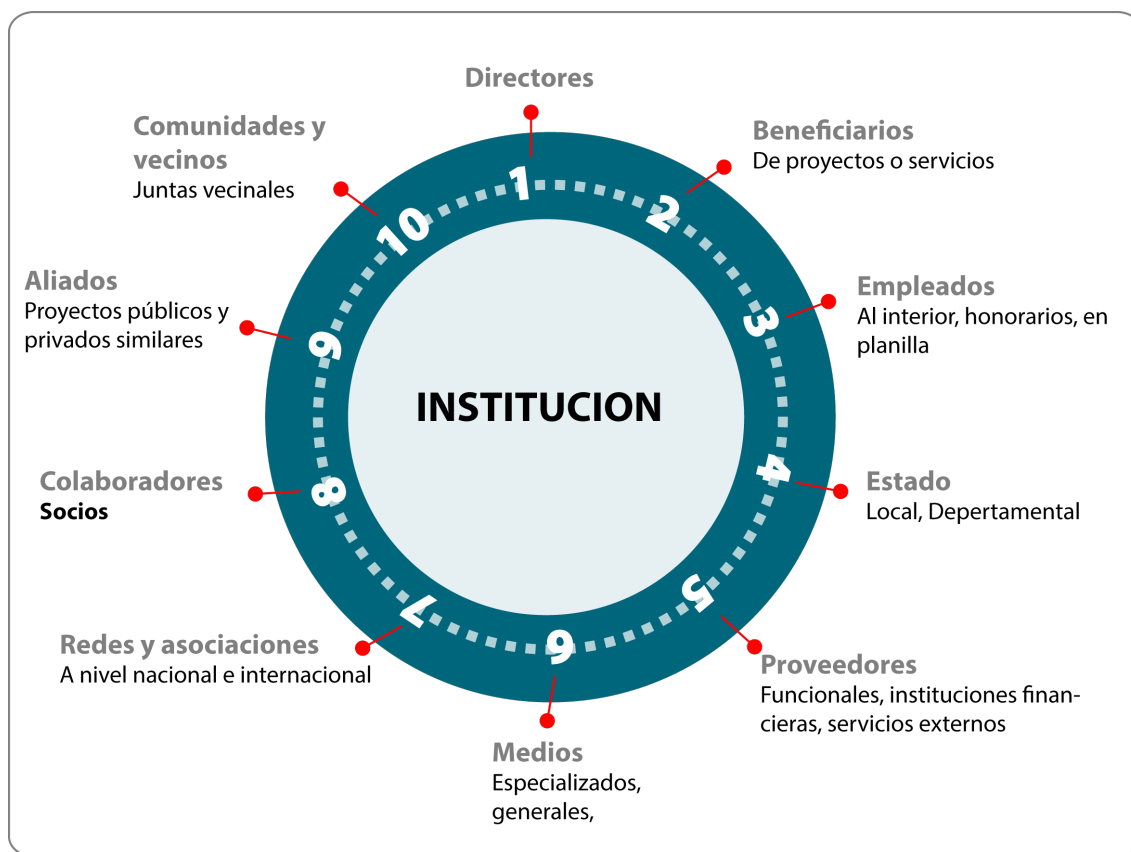


Gráfico de elaboración propia. Fuente: ASC Calandria

Para los agentes estatales y los aliados, Fundación Dianova Uruguay es una organización que es percibida como un referente nacional en materia de adicciones, apoyo y desarrollo de personas víctimas de violencia.

Por otra parte, la red dianova es percibida como una fuente de conocimiento permanente, ya que permite que cada miembro de la red adquiera el compromiso de trabajar con una visión de mejora continua, en la calidad de los servicios y programas que ofrecen.

Para la organización es importante conocer cuál es percepción que tienen los stakeholders y esto se pudo apreciar en una de las respuestas que brinda el director de comunicación de **ANONG**¹⁵, que distingue a Dianova como una organización profundamente comprometida en materia social y política, que busca participar permanentemente en espacios de incidencia política, fortalecer sus capacidades y

¹⁵ Entrevista al director de comunicación de ANONG. Anexos

obtener aprendizajes mediante actividades y espacios de trabajo que ofrece ANONG. Además, considera que es muy valioso el aporte que realiza Dianova a la plataforma, ya que ha integrado espacios como la Comisión Directiva en varios períodos o desde los distintos grupos de trabajo.

5.4 Benchmarking

Kenichi Ohmae (1985) señala que el *benchmarking* es un método para mejorar las prácticas y operaciones empresariales. Su naturaleza consiste en analizar otras empresas u organizaciones y aprender de ellas por medio de una comparación referenciación (Betancourt, 2013).

Para Del Giorgio F. (2001), existen cuatro tipos de *benchmarking*: Interno, competitivo, funcional y genérico.

Benchmarking competitivo

Para esta referenciación se eligió el **benchmarking competitivo**, es uno de los más conocidos y consiste en identificar, recoger información, analizar procesos, productos y servicios de la competencia, para compararlos con los de Fundación Dianova. En relación a lo anterior, Del Giorgio F. (2001), señala que el *benchmarking competitivo* es útil para aquellas organizaciones que persiguen la mejora de sus procesos, productos o servicios dentro del entorno en el que participan. Esta comparación permite comprender cuales son las ventajas competitivas de las otras ONG`s más exitosas y aplicarlas a la propia organización como innovaciones.

Metodología del benchmarking

Para este estudio se utilizó la metodología de Michael Speldolini (1994) que señala que el benchmarking debe contener cinco fases principales:

- 1. Determinar a quién se aplicará benchmarking**
- 2. Formar un equipo de benchmarking**
- 3. Identificar a los socios/participantes del benchmarking**
- 4. Recopilar y analizar la información de benchmarking**
- 5. Actuar**

Objetivo

La finalidad de utilizar esta herramienta fue para conocer como se comunicaban otras ONG's de rubros similares en redes sociales y con la información recogida poder realizar distintas acciones que le permitieran a la fundación mejorar la performance en sus procesos de comunicación en dichos medios digitales.

Para lograr este objetivo el **benchmarking competitivo** se aplicó a dos conocidas ONG's:

- **Asociación civil El Paso**
- **Fundación Pérez Scremini**

La información obtenida fue analizada en conjunto con el director de Fundación Dianova y se puso especial atención en los aspectos más innovadores de los sitios web y redes sociales de las organizaciones mencionadas. Mediante este análisis se pudo incorporar elementos claves en el sitio web y en las redes sociales con la finalidad de ser más competitivos, llegar a más usuarios, captar nuevos prospectos e innovar en los servicios ofrecidos.

Los principales hallazgos encontrados en el sitio web de **Asociación civil El Paso** fueron:

- Diseño responsive y fácil de navegar.
- Estética cálida y amigable.
- Contenidos claros y actualizados.
- Difusión de cursos, investigaciones, artículos de interés y entrevistas.
- Descarga de materiales.
- Link a redes sociales (Facebook, Twitter, Instagram).

Redes sociales de Asociación civil El Paso

En cuanto a las redes sociales se advierte la preocupación por mantenerlas actualizadas y con contenido de interés. Actualmente utilizan las plataformas de Facebook, Twitter y Youtube. En Facebook tienen más de seis mil seguidores y en Twitter más de dos mil. En el caso de Youtube, esta plataforma es utilizada principalmente para difundir principalmente campañas y es la que posee menos suscriptores, llegando sólo a treinta.

Por otra parte, los principales hallazgos encontrados en el sitio web de **Fundación Pérez Scremini** fueron:

- Diseño responsive y fácil de navegar.
- Estética de impacto mediante video institucional.
- Uso de la imagen del “**padrino**” que a su vez actúa como un “**influencer**” , el futbolista **Luis Suarez**.
- Contenidos claros y actualizados.
- Utilización de datos cuantitativos (número de usuarios, voluntarios y tasa de curación).
- Apartado para realizar donativos a través de distintos métodos (fundraising).
- Link a redes sociales (Facebook, Instagram, twitter).
- Suscripción al newsletter.

Redes sociales de Fundación Pérez Scremini

En relación a las redes sociales de Fundación Pérez Scremini se advierte que son manejadas por un **community manager**, o por una persona con conocimientos en comunicación, ya que poseen una marcada estrategia comunicacional y una gestión de contenidos que le permiten interactuar con los usuarios.

Su red social Instagram tiene casi dos mil seguidores y cuenta con distintas secciones de información y testimonios, pero además tiene link directo a un **Podcast** llamado **MagnolioPodcastuy** con historias reales que inspiran.

En cuanto a Facebook, es significativo su alcance ya que tiene más de sesenta mil seguidores. La estrategia comunicacional y de contenidos es similar a la utilizada en Instagram. Por otro lado, Twitter es la red que tiene más seguidores, ya que cuenta con más de doce mil. La organización utiliza el recurso **hashtag #** para destacar las publicaciones y generar una mayor interacción con los usuarios.

Por último, es importante destacar que en todas las redes sociales de esta organización siempre esta presente la forma de colaborar, y las historias reales que inspiran, como elementos disparadores para generar acciones en los internautas.

5.5 Análisis digital

Como se mencionó antes, la evolución de internet va de la mano con la evolución de los internautas ya que este último se ha convertido en autor de los mensajes, crea su propio contenido y lo comparte con los demás. Hoy en día los internautas visitan un sitio web por temas puntuales, como por ejemplo: conocer la visión, misión y valores de la organización, buscar información adicional acerca de los servicios o proyectos que ofrecen, conseguir más datos de contacto, ubicación geográfica, referencias, entre otros.

Por esta razón, es necesario contar con un sitio web actualizado, fácil de navegar, con un diseño responsive que permita navegar por medio de cualquier dispositivo y que cuente con la información necesaria que precisa el internauta. Hasta junio del 2021, el sitio web de Fundación Dianova Uruguay estaba desactualizado, tenía información no relevante, sus contenidos eran poco atractivos y además no era un sitio responsive dificultando la navegación en dispositivos móviles.

Con los datos obtenidos a través de los distintos métodos de investigación, y la colaboración del director de la fundación, se elaboró un plan de trabajo para cambiar la página web. El plan de trabajo se dividió en 3 fases.

La primera fase, consistió en la recopilación de información actualizada de los proyectos vigentes por parte de la dirección de la fundación. Además, se elaboró el contenido para dar a conocer los nuevos servicios de formación y se añadieron videos de campañas realizadas.

En una segunda fase, el contenido recopilado se transformó a un lenguaje llano con la intención facilitar la comunicación con los distintos públicos. Se elaboró también un esquema para el front end¹⁶ del sitio web, esto es; menú, colores, fotos, títulos, ubicación de contenidos, formulario de contacto, redes sociales entre otros. Además, se tuvo especial cuidado elegir fotografías y colores que transmitieran una imagen positiva de la organización y de sus servicios.

Por último, la tercera fase consistió en una revisión completa para afinar detalles de diseño y contenido. En esta tercer fase se optó por añadir un link directo a

¹⁶ Definición de Front end y Back end <https://descubrecomunicacion.com/que-es-backend-y-frontend/>

WhatsApp, con la finalidad de interactuar más con los internautas y atender rápidamente todas sus consultas. Se incorporó además, un Pop Up con un formulario de contacto cuya finalidad es la creación de una base de datos. Asimismo, se trabajó en la creación de las redes sociales LinkedIn, Instagram y Youtube, considerando la actualización y unificación de contenidos de las redes ya existentes (Facebook y Twitter).

Cabe destacar, que estas redes fueron fundamentales para el lanzamiento del nuevo proyecto de formación on-line, realizado en los meses de agosto y setiembre.

El lanzamiento del nuevo sitio web se realizó en el mes de julio 2021, fijando como objetivos principales captar nuevos prospectos y brindar una mejor experiencia al usuario, y como objetivos secundarios generar más tráfico, informar de los programas vigentes, resaltar la visión, misión y transparencia entre otros.

A continuación se listan los principales problemas del sitio web anterior (ver imágenes de captura de pantalla 11, 12, 13, 14 y 15)

- **Contenido desactualizado.**
- **Diseño funcional pero no interactivo .**
- **Diseño en HTML 5.**
- **Exceso de contenido en los sub menú.**
- **Imágenes y fotos de otros sitios web de la red Dianova**
- **No responsive.**
- **Difícil de navegar, poco amigable.**
- **Ausencia de interacción con los usuarios.**

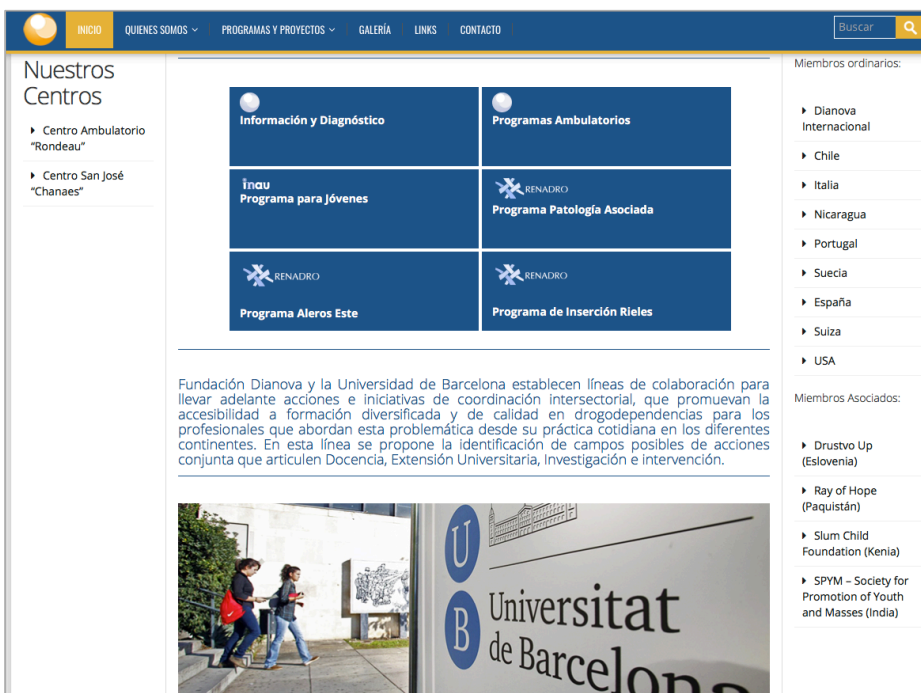
Imagen 11: Home sitio web anterior



Captura de pantalla sitio web Dianova

El sitio web anterior era de visualmente estático, no responsive, la paleta de colores y la disposición del menú no eran atractivos y la información estaba desactualizada.

Imagen 12: Landing page programas



Captura de pantalla sitio web Dianova

Imagen 13: Menú



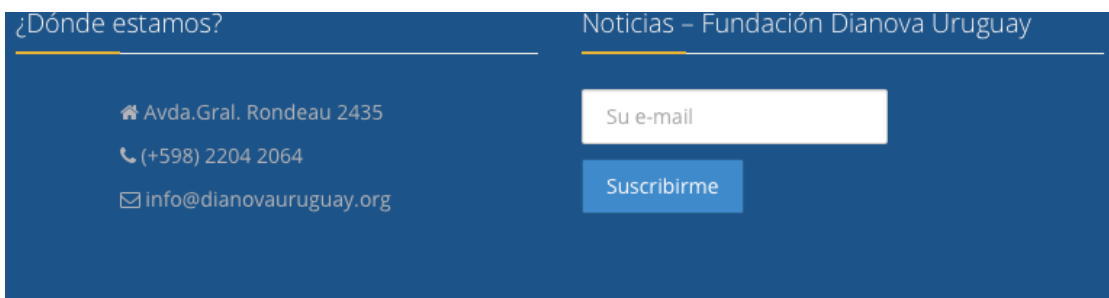
Captura de pantalla sitio web Dianova

Imagen 14: Landing page Noticias



Captura de pantalla sitio web Dianova

Imagen 15: Contacto



Captura de pantalla sitio web Dianova

Plan de trabajo

Con los datos obtenidos a través de los distintos métodos de investigación, y la colaboración del Director de la fundación, se elaboró un plan de trabajo para cambiar el sitio web. El plan de trabajo se dividió en 3 fases.

La primera fase, consistió en la recopilación de información actualizada de los proyectos vigentes por parte de la dirección de la fundación. Además, se elaboró contenido para dar a conocer los nuevos servicios de formación y se añadieron videos de distintas campañas realizadas.

En una segunda fase, el contenido recopilado se plasmó en un lenguaje más llano facilitar la comunicación con los distintos públicos. Por otra parte, se elaboró un esquema para el diseño del sitio web (front end¹⁷), esto es; menú, colores, fotos, títulos, ubicación de contenidos, formulario de contacto, redes sociales entre otros. Además, se tuvo especial cuidado elegir fotografías y colores que transmitieran una imagen positiva.

Por último, la tercera fase consistió en una revisión completa para afinar detalles de diseño y contenido. Se añadió un link directo a WhatsApp para interactuar con los internautas y atender rápidamente sus consultas. Se incorporó un pop up con un formulario de contacto cuya finalidad es la creación de una base de datos. A su vez, se trabajó en la creación de las redes sociales LinkedIn, Instagram y Youtube y la actualización y unificación de contenidos de las redes ya existentes (Facebook y Twitter). Hay que destacar, que las redes sociales jugaron un rol fundamental para el lanzamiento del nuevo proyecto de formación on-line, realizado en los meses de agosto y setiembre 2021.

A propósito del lanzamiento del nuevo sitio web planificado para el mes de julio 2021, se fijaron como objetivos principales: Captar nuevos prospectos y brindar una mejor experiencia al usuario; y como objetivos secundarios, generar más tráfico e informar de los programas vigentes resaltando la visión, misión y transparencia de la organización. A continuación algunas imágenes de nuevo sitio web. (Ver imágenes de capturas de pantalla 16, 17, 18, 19, 20, 21 y 22).

¹⁷ Definición de Front end y Back end <https://descubrecomunicacion.com/que-es-backend-y-frontend/>

Imagen 16: Home del nuevo sitio web



Captura de pantalla sitio www.dianova.uy.org

En el home se utilizó una fotografía que transmitiera una imagen positiva y cercana. Se trabajó en un menú dinámico y fácil de navegar y se añadió una secuencia de videos que permitieran experimentar al internauta una mayor cercanía con la organización.

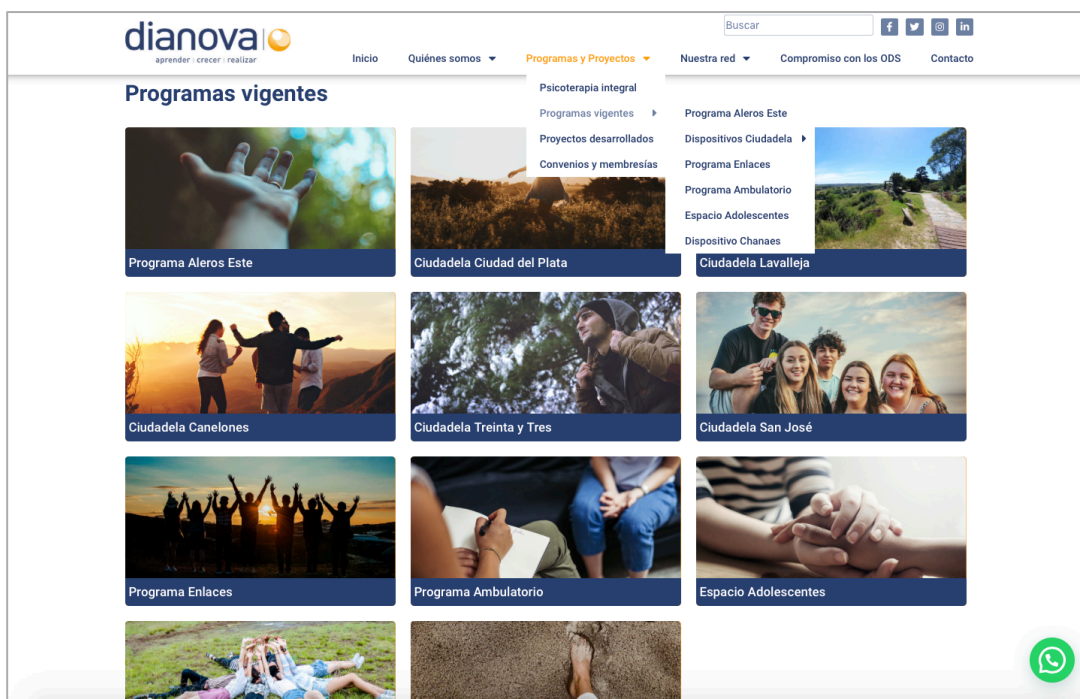
Imagen 17: Menú y sub menú



Captura de pantalla sitio www.dianova.uy.org

Se optó por un menú horizontal, con un sub menú desplegable con fondo claro que facilite la lectura y la navegación.

Imagen 18: Landing page de programas vigentes



Captura de pantalla sitio www.dianova.uy.org

Cada programa tiene un link directo a toda la información detallada y actualizada y también se buscaron imágenes positivas.

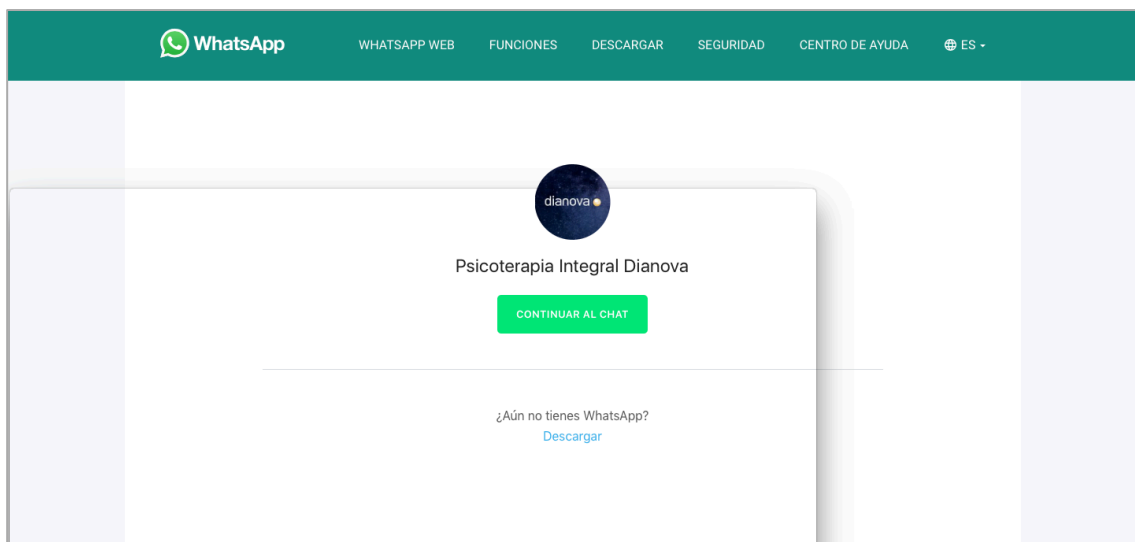
Imagen 19: Landin page de contacto



Captura de pantalla sitio www.dianova.uy.org

En los datos de contacto se añadieron todas las redes sociales y un registro para enviar información con el permiso del usuario y aumentar la base de datos.

Imagen 20: WhatsApp para respuesta rápida



Captura de pantalla sitio www.dianova.uy.org

Se implementó un pop up de WhatsApp, esto permite captar las consultas de los internautas al momento sin perder prospectos.

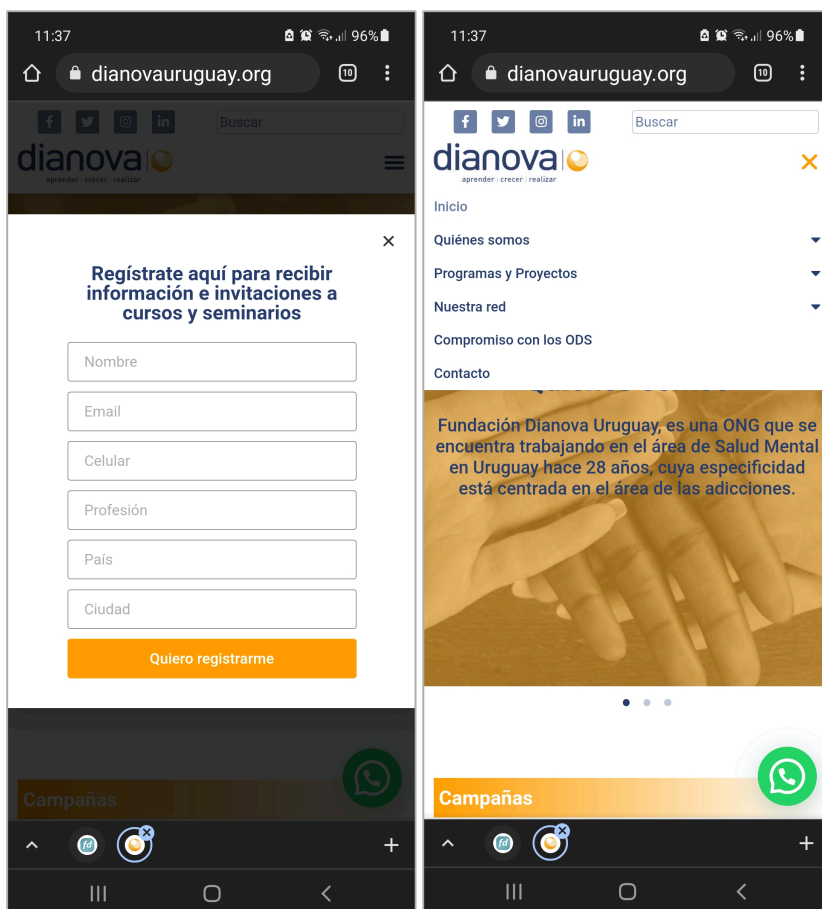
Imagen 21: Landing page de miembros, colaboradores y socios de la red



Captura de pantalla sitio www.dianova.uy.org

Los miembros, colaboradores y socios de la organización quedaron separados para que los internautas puedan comprender las diferencias entre unos y otros.

Imagen 22: Diseño responsive para dispositivos móviles



Captura de pantalla sitio www.dianova.uy.org

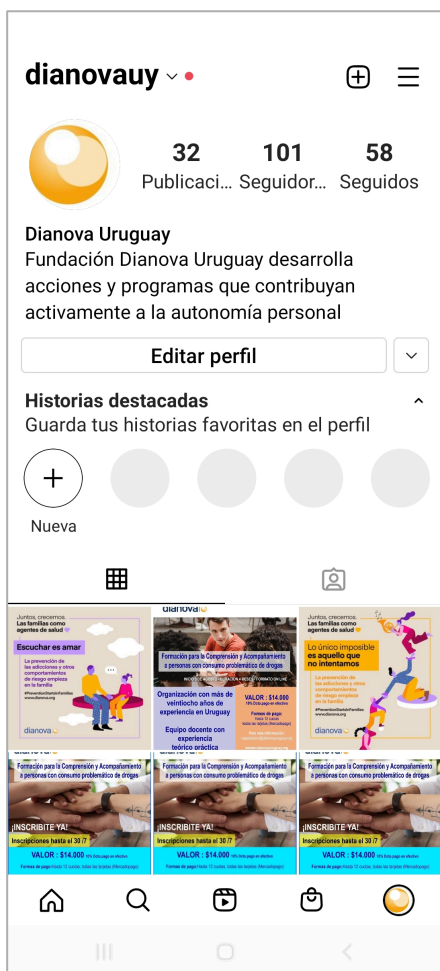
El sitio web se diseño de manera responsive, esto permite que se pueda visualizar y navegar fácilmente en todos los dispositivos.

5.5.1 Redes sociales

El trabajo de las redes sociales consistió principalmente en la unificación de criterios para crear el perfil de la fundación (imagen, resumen, logotipo). Posteriormente, se generó contenido de acuerdo al perfil de usuarios de cada plataforma.

La comunicación realizada a través de las redes tuvo un rol fundamental para el lanzamiento del programa **“Formación para la Comprensión y Acompañamiento a personas con consumo problemático de drogas”**. Esta formación se realizó durante los meses de agosto y setiembre 2021 obteniendo muy buenos resultados y adherencia. Cabe destacar que este proyecto es el inicio de una serie de formaciones on line, que dictará Dianova el 2022 (ver imágenes de captura de pantalla 23, 24, 25 y 26).

Imagen 23: Instagram



Captura de pantalla sitio www.dianova.uy.org

Se unificó el criterio para crear el perfil de Instagram, teniendo en cuenta el público objetivo de esta red social. Se elaboró además un plan de comunicación específico para promover el programa **“Formación para la Comprensión y Acompañamiento a personas con consumo problemático de drogas”** en esta red social.

Imagen 24: Facebook



Captura de pantalla sitio www.dianova.uy.org

Esta red estaba creada hace algún tiempo, por lo tanto se unificó el criterio para actualizar el perfil y contenido. Se elaboró además un plan de comunicación específico para promover el programa “**Formación para la Comprensión y Acompañamiento a personas con consumo problemático de drogas**” en esta red social.

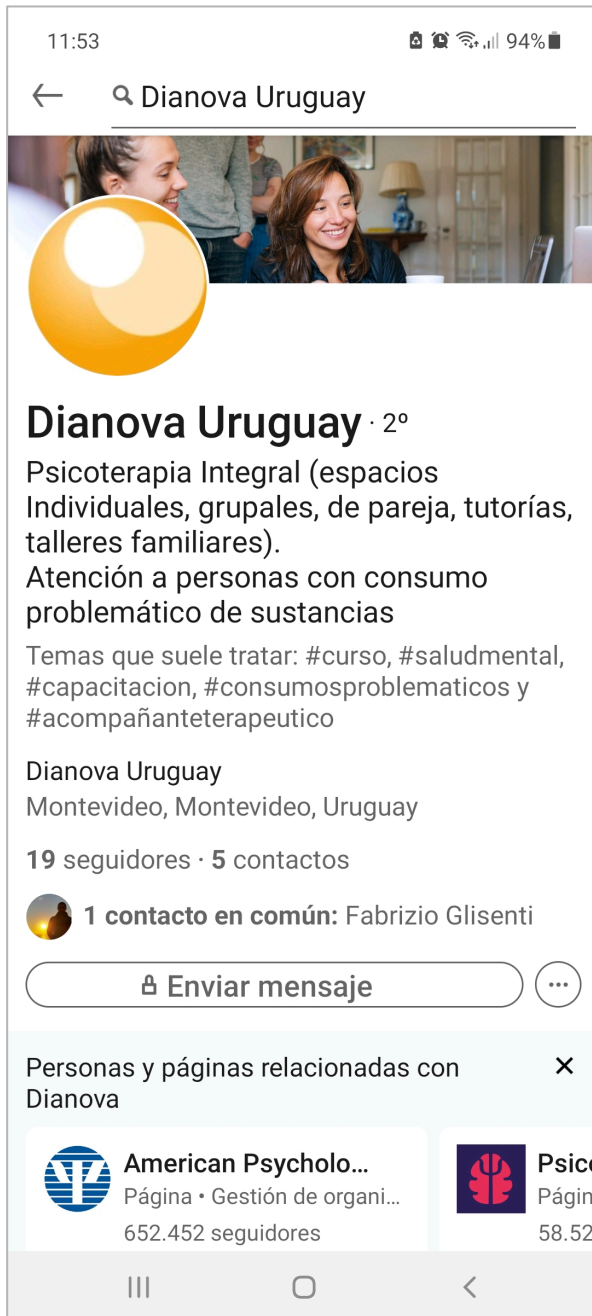
Imagen 25: Twitter



Captura de pantalla sitio www.dianova.uy.org

Esta red estaba creada hace algún tiempo, al igual que Facebook se unificó el criterio para actualizar el perfil y contenido. Se elaboró además un plan de comunicación específico para promover el programa **“Formación para la Comprensión y Acompañamiento a personas con consumo problemático de drogas”** en esta red social.

Imagen 26: Perfil en LinkedIn



Captura de pantalla sitio www.dianova.uy.org

Se unificó el criterio para crear el perfil de LinkedIn, teniendo en cuenta el público objetivo de esta red social más orientada a negocios y profesionales. Se elaboró además un plan de comunicación específico para promover el programa **“Formación para la Comprensión y Acompañamiento a personas con consumo problemático de drogas”** en esta red social.

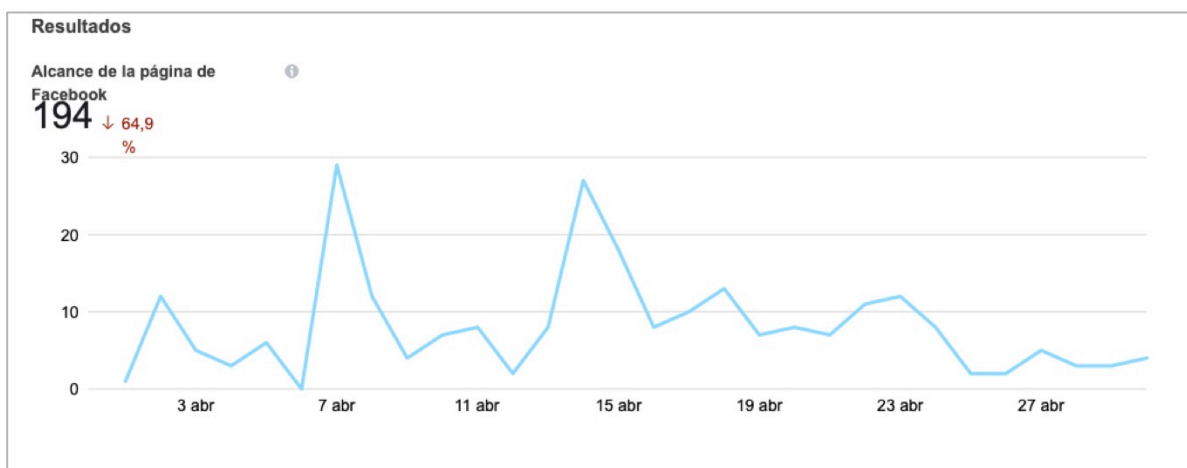
5.5.2 Tráfico e interacción en redes sociales

Para la organización no contar con un área de comunicación que pueda encargarse de planificar y generar contenidos para redes sociales, es un factor que incide directamente en la captación de nuevos prospectos y en la concreción de las metas y objetivos.

Para el análisis de la redes sociales, se estableció un periodo de tiempo que comprendió desde el mes de abril al mes de setiembre. Durante los meses de junio y julio se lanzó la campaña promocional de la **“Formación para la Comprensión y Acompañamiento a personas con consumo problemático de drogas”**, esto resultó en un notorio el aumento de las visitas a las redes sociales.

La red social que tuvo mayor impacto fue Facebook, ya que se invirtió en anuncios promocionados lo que se tradujo en un notorio aumento de visitas, y nuevos prospectos, (ver imágenes de capturas de pantalla 29 y 30, correspondientes a los meses de junio y julio).

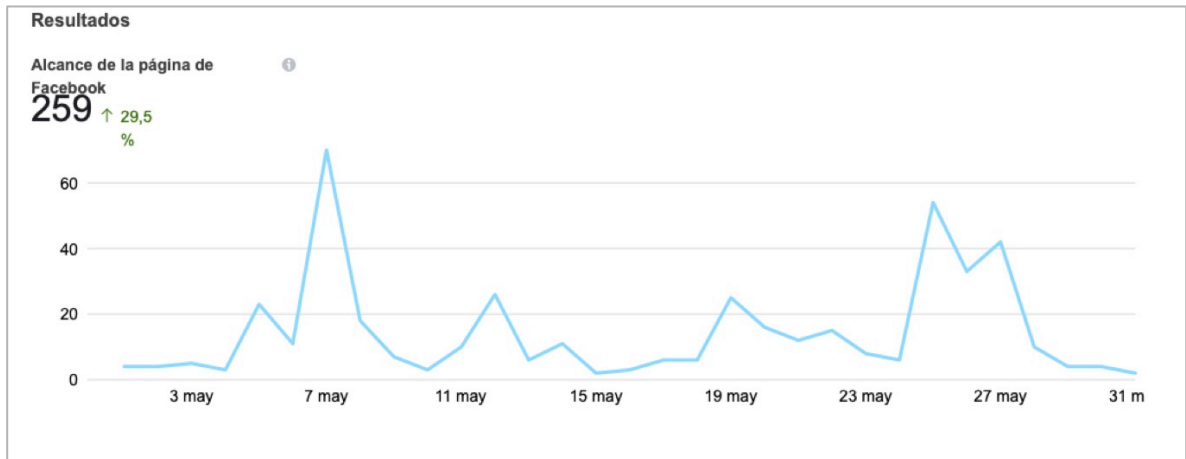
Imagen 27: Estadísticas Facebook mes de abril 2021



Gráficos de Facebook ads

En esta gráfica podemos ver que el tráfico promedio de la organización en el mes de abril no supera las 30 visitas.

Imagen 28: Estadísticas Facebook mes de mayo 2021



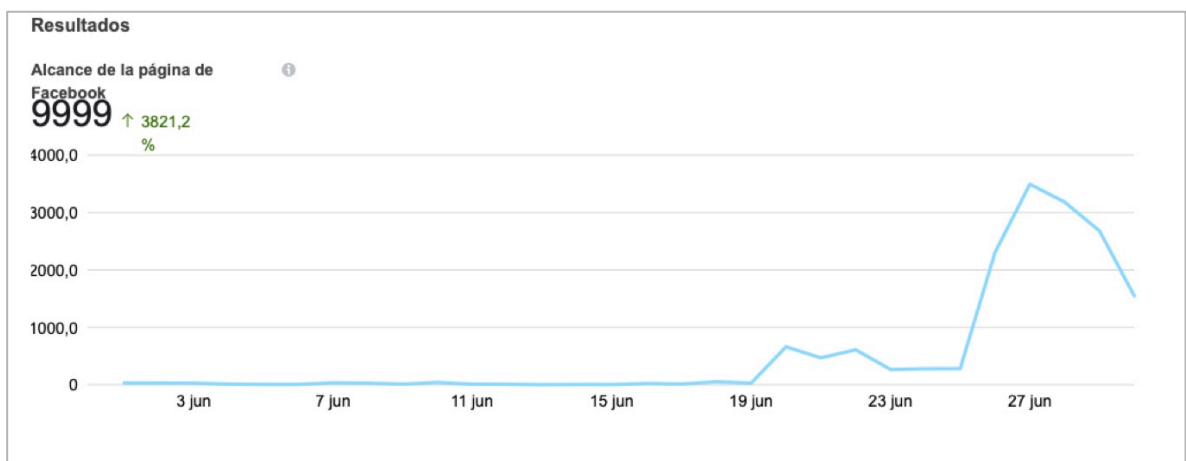
Gráficos de Facebook ads

En esta gráfica podemos ver que el tráfico de mayo fue un poco mas de 60 visitas.

Mejoras realizadas

A raíz de los resultados obtenidos en el análisis digital, Dianova decidió realizar contratar enlaces patrocinados en Facebook, esta acción tuvo un buen resultado como se podrá apreciar en las gráficas de los meses de junio y julio, donde el tráfico supero las 3 mil visitas después de contratar el servicio con dicha red social.

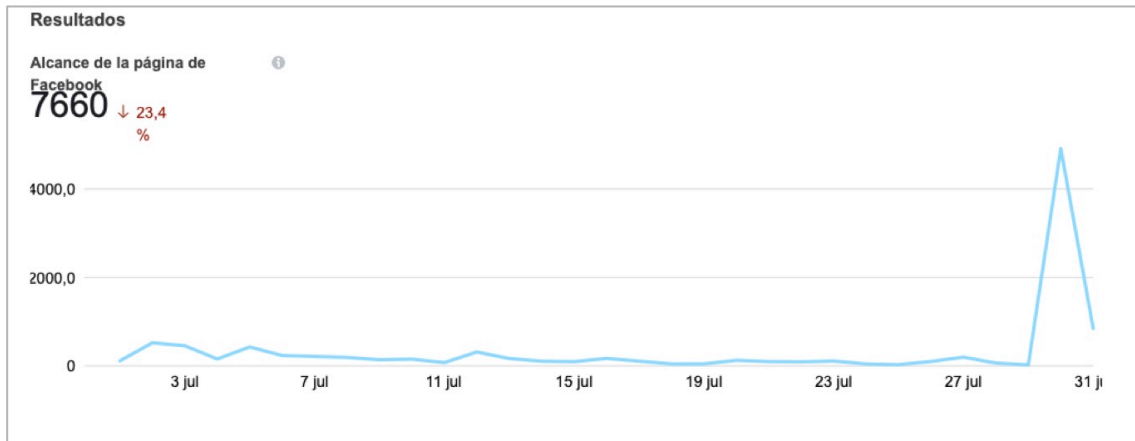
***Imagen 29: Estadísticas Facebook mes de junio 2021**



Gráficos de Facebook ads

En esta gráfica se puede apreciar que el tráfico supero las 3 mil visitas el mes de junio.

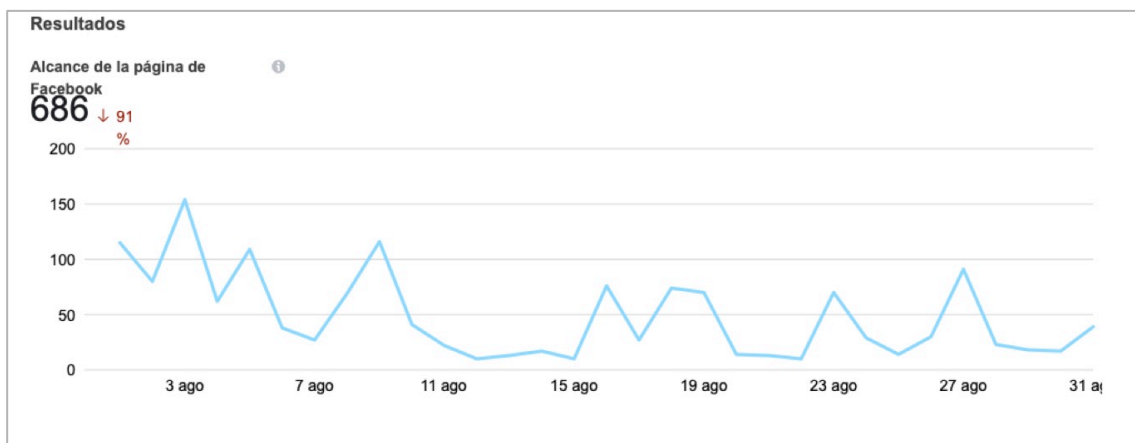
***Imagen 30:** Estadísticas Facebook mes de julio 2021



Gráficos de Facebook ads

En esta gráfica se puede apreciar que el tráfico aumentó aún más, superando las 4 mil visitas en el mes de julio.

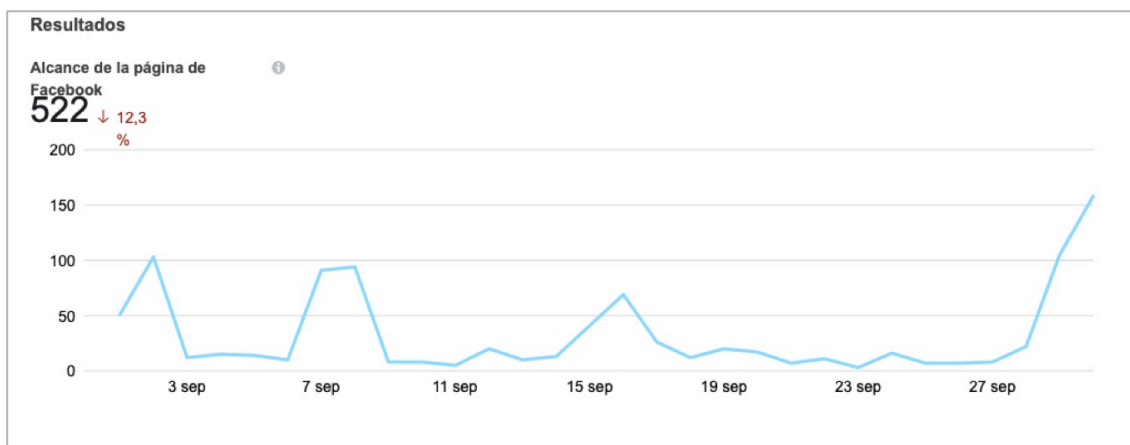
Imagen 31: Estadísticas Facebook mes de agosto 2021



Gráficos de Facebook ads

En esta gráfica se puede observar que una vez suspendida la campaña, y publicidad contratada, el tráfico desciende a 150 visitas.

Imagen 32: Estadísticas Facebook mes de setiembre 2021



Gráficos de Facebook ads

En esta gráfica se puede observar el tráfico se mantiene en un promedio de 150 visitas.

5.5.3 Campaña para redes sociales

En los meses de junio y julio se elaboró una campaña en conjunto con la dirección de la fundación para difundir el curso ***“Formación para la Comprensión y Acompañamiento a personas con consumo problemático de drogas”***.

Mejoras realizadas

Para esta campaña se colaboró con el diseño de una serie de piezas digitales en formato PDF y JPG, que tuvieran un diseño atractivo y positivo, teniendo en cuenta que además debían contar la información necesaria para captar el interés de los internautas y lograr su inscripción, (ver imágenes de capturas de pantalla 33, 34, 35, 36, 37 y 38).

Para lograr este objetivo, se determinó que el encargado de difundir las distintas piezas digitales en las redes sociales y de contratar los anuncios patrocinados en Facebook, fuera el director de la fundación. Además, se planteó como estrategia utilizar distintos diseños con el mismo contenido, para no saturar a los usuarios y lograr mayor engagement.

El resultado de esta campaña fue un éxito, ya que se lograron los objetivos deseados en cuanto a difusión y al número de personas que se inscribieron y terminaron de manera efectiva el curso.

Imagen 33: Pieza digital RRSS. Campaña de formación

dianova | 

Formación para la Comprensión y Acompañamiento a personas con consumo problemático de drogas

INICIO 3 DE AGOSTO - DURACION 4 MESES - FORMATO ON LINE

Equipo Docente con experiencia en la práctica, trabajando con dispositivos y programas en convenio con la Junta Nacional de Drogas

VALOR : \$14.000
10% Dcto.pago en efectivo

Formas de pago:
Hasta 12 cuotas
todas las tarjetas (Mercadopago)

Para más información:
capacitación@dianovauruguay.org

www.dianovauruguay.org

Campaña - pieza 1

Diseño de pieza. JPG y PDF de pieza digital para campaña **“Formación para la Comprensión y Acompañamiento a personas con consumo problemático de drogas”**.

Imagen 34: Pieza digital RRSS. Campaña de formación

dianova | 

INICIO 3 DE AGOSTO - DURACIÓN 4 MESES - FORMATO ON LINE

Formación para la Comprensión y Acompañamiento a personas con consumo problemático de drogas

Clases sincrónicas

- Todos los Martes
- 19:00 a 21:00 horas
- 4 meses, 3 módulos
- 1 evaluación por módulo

VALOR : \$14.000
10% Dcto.pago en efectivo

Formas de pago:
Hasta 12 cuotas
todas las tarjetas (Mercadopago)

Para más información:
capacitación@dianovauruguay.org

www.dianovauruguay.org

Campaña - pieza 2

Diseño de pieza. JPG y PDF de pieza digital para campaña “**Formación para la Comprensión y Acompañamiento a personas con consumo problemático de drogas**”.

Imagen 35: Pieza digital RRSS. Campaña de formación

dianova | 

Formación para la Comprensión y Acompañamiento a personas con consumo problemático de drogas

INICIO 3 DE AGOSTO - DURACION 4 MESES - FORMATO ON LINE

Organización con más de veintiocho años de experiencia en Uruguay

Equipo docente con experiencia teórico práctica

VALOR : \$14.000
10% Dcto.pago en efectivo

Formas de pago:
Hasta 12 cuotas
todas las tarjetas (Mercadopago)

Para más información:
capacitación@dianovauruguay.org

www.dianovauruguay.org

Campaña - pieza 3

Diseño de pieza. JPG y PDF de pieza digital para campaña “**Formación para la Comprensión y Acompañamiento a personas con consumo problemático de drogas**”.

Imagen 36: Pieza digital para campaña de formación

dianova | 

ULTIMOS CUPOS

**Formación para la Comprensión y Acompañamiento
a personas con consumo problemático de drogas**

INICIO 3 DE AGOSTO - DURACION 4 MESES - FORMATO ON LINE

VALOR : \$14.000 10% Dcto.pago en efectivo

Formas de pago:Hasta 12 cuotas, todas las tarjetas (Mercadopago)

Para más información: capacitación@dianovauruguay.org
Descarga el programa aquí <https://n9.cl/2gry0>

www.dianovauruguay.org

Campaña - pieza 4

Diseño de pieza. JPG y PDF de pieza digital para campaña “**Formación para la Comprensión y Acompañamiento a personas con consumo problemático de drogas**”.

Imagen 37: Programa para RRSS. Contenido de la formación, 6 páginas



dianova | 
aprender | crecer | realizar

Formación para la Comprensión y Acompañamiento a personas con consumo problemático de drogas

OFRECEMOS:

- Formación que posibilita la comprensión y el acercamiento al rol del acompañante terapéutico de personas con consumo problemático de sustancias.
- Abordaje desde una perspectiva de salud, gestión de riesgos y reducción de daños.
- En coherencia con la Estrategia Nacional para el Abordaje de Drogas de la JND Uruguay.

**INICIO 3 DE AGOSTO - DURACIÓN 4 MESES
CLASES TODOS LOS MARTES DE 19:00 A 21:00 HORAS
FORMATO ON LINE**

Campaña - pieza 5

Diseño de pieza. Contenido de la formación para ser utilizado en campaña informativa de la “**Formación para la Comprensión y Acompañamiento a personas con consumo problemático de drogas**”.

Imagen 38: Comunicación para RRSS. Plantel docente de la formación



dianova | 
aprender | crecer | realizar

Formación para la Comprensión y Acompañamiento a personas con consumo problemático de drogas

PLANTEL DOCENTE

**YISET GONZÁLEZ VALDÉS**
Licenciada en Psicología de la Universidad de La Habana. Maestría iniciada en Derechos de Infancia y Políticas Públicas de la UDELAR. Formación en clínica psicoanalítica del Grupo Lacaniano de Montevideo. Coordinadora del programa de tratamiento de Fundación Dianova Uruguay para adolescentes de INAU en situaciones de consumo problemático de sustancias psicoactivas.

**ANTONIO LINARI**
Operador y docente en Psicología Social (Psicólogo Social Pichoniano). Educador Socio Terapéutico en Consumos Problemáticos de Sustancias. Diplomatura en Terapia Familiar Sistémica. Diplomatura en Relación de Ayuda y Análisis personal en método PRH(Personalidad y Relaciones Humanas). Director en Psicodrama. Ha desempeñado en Dianova variados roles en diferentes programas y proyectos.

**STEPHANIE PAGLIA ROSALES**
Licenciada en Trabajo Social de la Universidad de la República. Formación específica en Tratamiento por Uso Problemático de SPA, trabajando desde 2016 en la temática. Desde 2017 Lic. En Trabajo Social y Coordinadora del Dispositivo de Tratamiento de Base Comunitaria Aleros Este (RENADRO), gestionado por Fundación Dianova Uruguay en convenio con la Junta Nacional de Drogas.

**VIRGINIA RAMOS BERNASCONI**
Licenciada en Psicología de la Universidad de la República. Especializada en consumo problemático de sustancias. Coordinadora del programa Ciudadela San José (RENADRO) desde el 2014. Coordinadora y formadora en diversas capacitaciones sobre la temática con fondos OEA entre otras experiencias como trabajo con privados de libertad e intercambio con organizaciones de otros Países sobre la estrategia de Drogas.

**PATRICIA PUIGDEVALL REYES**
Licenciada en Psicología por la Universidad de la República de Uruguay. Psicóloga clínica con formación en consumo problemático de sustancias. Actualmente realizando una especialización en Psicoterapia Focal Psicoanalítica. Diplomada en Intervención en Crisis. Psicóloga clínica en Centro de Tratamiento de Patología Dual Chanaes (RENADRO) gestionado por Fundación Dianova. Psicóloga clínica y Coordinadora del Centro Psicoterapéutico Integral Dianova.

Campaña - pieza 6

Diseño de pieza. Plantel docente para ser utilizado en campaña informativa de la “Formación para la Comprensión y Acompañamiento a personas con consumo problemático de drogas”.

5.6 FODA

Con los resultados obtenidos a través de las distintas herramientas metodológicas utilizadas durante esta investigación se pudo elaborar un FODA. La finalidad del FODA es reconocer las fortalezas y debilidades de la organización a partir del análisis de su imagen, identidad corporativa, misión, visión y valores. Este análisis comprende además la forma de interactuar y comunicarse con sus stakeholders. El reconocimiento de las oportunidades y amenazas fue en base a los factores externos a la organización como por ejemplo: factores políticos, cambios en las practicas sociales y la competencia.

Una de las principales fortalezas de la fundación es su know how técnico y profesional en el ámbito de la salud mental. Su reputación, compromiso y una adecuada gestión de mejora continua de sus servicios es una ventaja al momento de asumir nuevos desafíos. El trabajo en red o Networking es otra fortaleza de la fundación, ya que posee alianzas estratégicas a nivel nacional e internacional que le permiten tener un amplio círculo social. Otra fortaleza de la organización es su estatus consultivo ante la ONU, lo que aumenta su reputación y reconocimiento a nivel nacional e internacional.

Una de las principales debilidades de acuerdo con la entrevista realizada a su director, es la ausencia de un área de comunicación (ya sea interna o externa), que les permita captar nuevas oportunidades e interactuar con los distintos públicos. No contar con un área de comunicación no le permite a la fundación tener una planificación, y estrategia comunicacional eficiente. Aumentar los contenidos y la frecuencia de la comunicación por las redes sociales, añadiría valor y ayudaría a la organización a conocer, dialogar y generar experiencias con sus públicos. Cada interacción en redes sociales cuenta y representa una oportunidad de conexión relevante entre los públicos y las organización. Otra debilidad de la fundación es su dependencia por la financiación estatal. Implementar una estrategia de comunicación le permitiría generar nuevos negocios y oportunidades aprovechando el uso de las nuevas tecnologías.

En cuanto a las oportunidades, la pandemia de Covid -19 aumentó los problemas de salud mental en la población y esto se tradujo en un aumento de consultas sobre todo de manera remota. Por esta razón la transformación digital es fundamental para que la fundación pueda captar estas necesidades y otorgar un servicio adecuado. En esta misma línea se abre una nueva oportunidad para realizar formaciones on-line, no solo a

nivel nacional sino también internacional. Estas dos líneas de negocios le permitirían a la fundación disminuir su dependencia de financiamiento estatal para llevar a cabo sus proyectos, y además le permiten innovar en el ámbito de atención de salud mental.

Dentro de las amenazas y de acuerdo con la información entregada en la entrevista a su director, el recorte de la nueva administración a muchos programas y proyectos sociales genera incertidumbre y preocupación ya que son la fuente principal de sus ingresos. Otra de las amenazas identificadas es el ingreso de nuevos competidores al mercado, lo que implica tener un personal altamente calificado para presentarse a las licitaciones e innovar en la variedad de prestaciones, y ser capaces de adaptarse a los nuevos contextos políticos, económicos y sociales.

Por último, el cambio en las practicas sociales debido al uso de las nuevas tecnologías han generado nuevas necesidades, y una de ellas es la preferencia de un alto porcentaje de usuarios por los servicios o prestaciones on line. Esta realidad tiene como consecuencia la necesidad de acelerar la transformación digital de la organización para cubrir estas nuevas necesidades de los usuarios. *“El cliente debe estar en el centro, porque ninguna organización sobrevive si no hay personas que la eligen, y para que haya personas que nos elijan hay que poner a las personas en el primer lugar y saber cuales son sus deseos, miedos y motivaciones para poder comunicarnos con ellas”.*¹⁸ (Oberlander, R. 2021)

¹⁸ Entrevista 5 Raquel Oberlander. Anexos

Gráfico 17: FODA



Gráfico de elaboración propia

6. CONCLUSIONES

En este trabajo se propuso analizar los desafíos que enfrenta Fundación Dianova Uruguay para comunicarse a través de redes sociales con sus públicos de interés, y llevar a cabo una transformación digital adecuada. Se reconocieron además los distintos factores que influyen al momento intentar comunicar y difundir información.

En primer lugar, se pudo evidenciar la influencia de factor económico ya que le impide a la organización contratar a una persona encargada de la comunicación. En segundo lugar, se verificó la importancia de continuar con la transformación digital, para poder atender las distintas necesidades de los usuarios que prefieren una atención virtual y para fortalecer la nueva línea de negocios de formación. En tercer lugar, se comprobó la necesidad de gestionar el contenido de acuerdo a objetivos puntuales, y elaborar planes de comunicación a través de redes sociales que permitan tener una comunicación frecuente, que permita interactuar con los internautas y obtener resultados.

Por último, la falta de una persona encargada de la comunicación, pone en relieve la dificultad de la organización para implementar una estrategia de comunicación efectiva, ya que el know how que poseen los integrantes (director y trabajadores) de la organización, esta orientado a la salud mental, a la formación y a los temas administrativos.

La intervención y colaboración directa con la fundación les permitió:

- **Implementar el nuevo sitio web.**
- **Crear y actualizar las redes sociales .**
- **Promover un curso de formación.**
- **Captar nuevos usuarios y consultas.**
- **Ampliar el modelo de negocios para atención on line.**
- **Tener resultados empíricos de estrategias en redes sociales.**
- **Valorar el rol de la comunicación**

Cumplimiento de objetivos

En lo que respecta al objetivo general planteado para este trabajo, considero que se cumplió, ya que se implementaron distintas estrategias de comunicación que permitieron difundir, promover, interactuar y captar nuevos públicos a través de las redes sociales. Como muestra de ello, la estrategia de comunicación utilizada para difundir el curso de formación a través de redes sociales, tuvo como resultado la inscripción de 20 personas, (que fue el cupo máximo que determinó la organización). Según la información compartida por el Director de la fundación, **la campaña se difundió durante un mes y medio, con un gasto de USD 20 de publicidad en Facebook, y dejó un ROI (retorno sobre la inversión) de \$ 100.000 netos, luego de pagar honorarios de relatores, cuenta de zoom, publicidad y materiales.**

Al mismo tiempo, los objetivos específicos también se cumplieron ya que se analizaron los contenidos, el perfil de públicos y se exploraron las distintas estrategias de comunicación digital que ocupan otras ONG's exitosas. Todos los resultados obtenidos mediante las distintas herramientas metodológicas se volcaron al logro de los objetivos planteados para este trabajo.

En cuanto a las dificultades para llevar a cabo este trabajo, la pandemia de Covid 19 jugó un rol determinante, ya que no se pudieron realizar las entrevistas cara a cara lo que enlenteció el avance del trabajo y del proceso colaborativo. Otra dificultad a destacar fue la burocracia y dilación por parte de la Junta Nacional de Drogas, para responder a la entrevista, la cual finalmente no se pudo concretar.

Finalmente, esta investigación deja varias temáticas para abordar como por ejemplo: La segmentación de audiencias, la gestión de contenidos, el BIG DATA, el uso de software y herramientas de gestión, entre otros temas que pueden ayudar a las ONG's a mejorar la performance de su modelo de negocios.

A partir de este análisis, se invita a la organización a continuar con los lineamientos utilizados durante esta intervención y colaboración, para que puedan llevar a cabo una adecuada transformación digital en la experiencia del usuario, la entrega de valor y la obtención de resultados, y les alienta a indagar en la Metodología de Marco Lógico para lograr una mejor planificación, seguimiento y evaluación de proyectos y programas.

9. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

1. ACS Calandria. (2019). *Guía para la gestión de la comunicación de las instituciones*. (S. F. Mundo, Ed.) Perú: Asociación de Comunicadores Sociales Calandria.
2. Arrels, F. (3 de 8 de 2016). *ARRELS FUNDACION*. Recuperado el 10 de 9 de 2021, de www.arrelsfundacion.org.es: <https://www.arrelsfundacion.org/es/yo-tambien-soy-barcelona-una-campana-que-muestra-la-cara-invisible-de-la-ciudad/>
3. Barceló, H. (17 de 2 de 2021). responsable de comunicación ANONG. montevideo, Uruguay.
4. Capriotti, P. (2009). *Branding Corporativo*. (A. impresores, Ed.) Santiago, Chile.
5. Caralat, E., Carreras, I., & Sureda, M. (2017). *La transformación digital en las ONG. Conceptos, soluciones y casos prácticos*. ESADE-PwC.
6. Del Giorgio Solfa, F. (08 de 2011). *El Benchmarking en el Sector Público: Aportes y propuestas de implementación para la Provincia de Buenos Aires*. Buenos Aires, Argentina.
7. Fundación Dianova Uruguay. (5 de 2 de 2021). *Fundación Dianova Uruguay*. Obtenido de www.dianovauruguay.org: <https://www.dianovauruguay.org/quienes-somos/>
8. Grundmann, G., & Stahl, J. (2002). *Como la sal en la sopa. Conceptos, métodos y técnicas para profesionalizar el trabajo en las organizaciones de desarrollo*. Quito, Quito, Ecuador: Abya-Yala.
9. Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2014). *Metodología de la Investigación* (Sexta ed.). México: Interamericana Editores S.A.A.
10. Ingenio Empresa. (2021). *Ingenio Empresa*. Recuperado el 5 de 12 de 2021, de www.ingenioempresa.com: <https://www.ingenioempresa.com/matriz-foda/>
11. Izcarra Palacios, S. P. (2014). *Manual de investigación cualitativa*. Mexico: Fontamara.
12. Kotter, J. (1997). *El líder del cambio; Un plan acción del especialista en liderazgo más afamado del mundo* (1ra ed.). Mexico: Mc Grawhill.
13. Martínez Almansa, A., & Fernández Torres, M. (2011). Estudio sobre la comunicación digital de las organizaciones sociales en España. *Vivat Academia* , 343.

14. *Matrizfoda*. (2021). Recuperado el 24 de 09 de 2021, de www.matrizfoda.com: <https://www.matrizfoda.com/dafo/>
15. Moreno, M. (2014). *El gran libro del community manager*. Barcelona, España: EDICIONES GESTION.
16. Ortigón, E., Pacheco, J., & Prieto, A. (2005). *Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas*. Santiago, Chile: Naciones Unidas.
17. *Negocios y empresa*. (2021). *Negocios y empresa*. Recuperado el 9 de 12 de 2021, de www.negociosyempresa.com: <https://negociosyempresa.com/mapa-stakeholders-como-hacer/>
18. Romero Rodríguez, L. M., & Mancinas Chavez, R. (2016). *Comunicación institucional y cambio social. Claves para la comprensión de los factores relacionales de la comunicación estratégica y el nuevo ecosistema comunicacional*. Sevilla, España: Egregius.
19. Schein, E. H. (1998). *La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica*. España: Plaza y Janes Editores S.A.
20. Taylor, S. J., & Bodgan, R. (1987). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Barcelona, España: Paidós Ibérica S.A.
21. UNESCO. (2017). *REDUCIR LA POBREZA EN EL MUNDO GRACIAS A LA ENSEÑANZA PRIMARIA Y SECUNDARIA UNIVERSAL*. Recuperado el 23 de agosto de 2021, de www.es.unesco.org: <https://es.unesco.org/gem-report/node/2007>
22. UNDP.ORG. ODS. <https://www.undp.org/content/undp/es/home/sustainable-development-goals/goal-8-decent-work-and-economic-growth.html>. Recuperado el 14 de Enero 2021
23. Unicef. (s.f.). *Unicef*. Recuperado el 24 de 09 de 2021, de www.unicef.org: https://sites.unicef.org/knowledgeexchange/files/SWOT_and_PESTEL_production.pdf
24. Wingu Tecnología sin fines de lucro. (2014). *Comunicación On line y Redes sociales en tu ONG*. Buenos Aires, Argentina: Ministerio de Desarrollo social.

10. ANEXOS

Entrevista 1: Fabrizio Glisenti. Director de Fundación Dianova Uruguay

Entrevista 2: Mario Prieto. Director de comunicación, Dianova Internacional

Entrevista 3: Leonardo Merlo. Director de Comunicación, Dianova Chile

Entrevista 4: Hernán Barceló. Responsable de comunicación de la Asociación Nacional de Organizaciones No gubernamentales Orientadas al Desarrollo (ANONG)

Entrevista 5: Raquel Oberlander. Co autora del libro el AVC del Marketing Digital. Ex docente en Universidad ORT y Universidad Católica.

Formulario de sondeo de opinión

Entrevista 1

Fabrizio Glisenti.

Director Dianova Uruguay

10 Marzo 2021

Dianova Uruguay se creó el año 1999, justo al comienzo de la crisis económica 1999 - 2002. Actualmente atravesamos una nueva crisis debido a la pandemia.

Desde su punto de vista: **¿Cómo logra adaptarse la organización y subsistir en escenarios adversos?**

R. Es una organización que históricamente ha vivido en escenarios adversos, nos movemos en una actividad donde hay pocas certezas y muchas variables. Para el público privado hay ofertas muy variadas, por lo tanto es complejo posicionarse y encontrar un lugar que de estabilidad. Los convenios con el estado se renuevan a corto plazo, además de que cada vez -aumentan más las exigencias pero no se reajustan los presupuestos-. Es un sector susceptible de recortes presupuestales en cada presupuesto nacional, por lo tanto, somos una organización con una alta capacidad de adaptación. Creo que tenemos más capacidad de respuesta a situaciones adversas, que capacidad de planificación a mediano y largo plazo.

¿Cuáles fueron los desafíos más complejos para enfrentar esta crisis?

Respecto a políticas públicas **¿Cuál es la política Nacional respecto al tratamiento de adicciones?** .

R. La Junta nacional de Drogas, elabora una estrategia para cada periodo de gobierno. La estrategia anterior fue de 2015 a 2020 (se puede encontrar publicada en la web de la secretaria nacional de drogas) y actualmente se encuentran elaborando la estrategia 2021 2026. Según declara el Secretario actual, a pesar del cambio de gobierno, la nueva estrategia será complementaria de la anterior y no habrá grandes cambios en los lineamientos técnicos ni en la oferta de tratamiento.

Dentro de estas políticas nacionales **¿Que incidencia y participación tiene Dianova? y ¿con que organismos de gobierno se vincula?**

R. Por actividad, nos vinculamos mayoritariamente con la **Secretaría Nacional de Drogas (SND) y con el Instituto del Niño y el Adolescente del Uruguay (INAU)**. Por

temas administrativos y legales nos vinculamos con el **Ministerio de Educación y Cultura (MEC)** y el **Ministerio de Economía y Finanzas (MEF)** en algunos casos.

Respecto a INAU, dianova, en la actualidad, es la única institución que ofrece tratamiento por consumo problemático a adolescentes en 3 modalidades integradas y no de manera lineal, además de ser mixto y ser los únicos en atender adolescentes mujeres en modalidad residencia. Esto marca una diferencia y nos da algo de incidencia en el sector de tratamientos especializados de INAU a la hora de establecer los lineamientos.

A nivel de Secretaría nacional de drogas, tenemos participación en los 3 ámbitos de intervención, (prevención, tratamiento y reinserción) además se gestiona el único centro en América Latina para personas con patologías psiquiátricas asociadas. Dado el número de convenios que tenemos firmados, gestionamos el 60% del presupuesto de la SND.

Hace unos años, tuvimos mucha incidencia en la creación de la red asistencial, fuimos promotores de los proyectos que hoy se denominan “**Ciudadela**” y realizamos una capacitación a nivel nacional para referentes y educadores, eso posicionó a Dianova como una institución seria y con buen nivel técnico y profesional.

Hoy en día cambió mucho la manera en que el estado se relaciona con el tercer sector, por lo tanto, nos ven solo como un prestador de servicios al que contratan.

¿Entonces es difícil relacionarse con el Estado?

La única incidencia que tenemos, es gestionar un alto porcentaje de los proyectos, por ahí presionamos y logramos que se nos escuche frente al riesgo de que se caigan todos nuestros proyectos en paralelo.

En cuanto a recursos económicos **¿Cómo se financia actualmente la organización?**

R. El 90% del financiamiento es por los convenios con SND e INAU y el 10% restante es por atención a privados.

Para las ONGs, generar redes es muy importante, ya que a través de estas se establecen vínculos políticos económicos y sociales **¿Que redes nacionales e internacionales integra actualmente la organización?**

R. A Nivel internacional, Pertenece a la Red Dianova internacional, por lo tanto tenemos participación en todas las redes y plataformas en las que se participa. También tenemos un convenio con la Universidad de Barcelona.

A nivel nacional, somos socios de la **Asociación Nacional de ONG Orientadas al Desarrollo (ANONG)**, asociación en la que participamos del directorio en tres periodos

teniendo la vicepresidencia en uno de ellos. Tenemos participación activa en tres grupos de trabajo de ANONG. No creemos necesario participar de otra red formal a nivel nacional.

Nos esforzamos mucho por mantener buenos vínculos con actores sociales y políticos, a través de estos vínculos hemos podido acceder a proyectos y en algunas ocasiones nos ha permitido resolver dificultades.

Por otra parte mantenemos contacto con la delegación de la **Unión Europea en Uruguay UE** y con la **Agencia de Inversión Internacional**. Son entidades con las que en algún momento se puede desarrollar algún proyecto.

A nivel de servicios **¿Qué tipo de atención o programas brindan actualmente?**

R.

- Centro de tratamiento especializado para personas con consumo problemático y patologías psiquiátricas asociadas
- Centro para adolescentes. Residencial, ambulatorio y diurno
- Programa “**Enlaces**” programa de apoyo para la inserción socio-educativa-laborar
- Programa “**Aleros**” zona Este Programa de proximidad en territorio
- Proyecto “**Ciudadela**” en: Canelones, Maldonado, Lavalleja, Treinta y Tres, San José y Ciudad del Plata.
- Programa Ambulatorio Privado

Estamos en proceso de establecer una alianza con “Choice” de argentina para desarrollar en conjunto un programa privado de atención ambulatoria y residencial y así aumentar el volumen de personas atendidas. La idea es de poco aumentar la oferta y que esta no sea solo por consumos problemáticos.

También estamos desarrollando un proyecto junto a Dianova Chile para brindar capacitación a profesionales.

En el actual contexto de pandemia **¿Como ha sido la adaptación digital de la organización?**

R. A nivel laboral la adaptación digital se dio de manera natural y mas rápido de lo que pensábamos. Para las intervenciones, tuvimos resistencia de algunos profesionales pero de a poco y luego de algunas acciones (grupos de discusión y conversatorios con expertos) se fueron adaptando.

Teniendo en cuenta la incertidumbre actual **¿cuáles han sido los desafíos de la organización para implementar el trabajo en remoto y en plataformas digitales?**

R. Uno de los desafíos justamente fue adaptarnos a realizar intervenciones de manera remota. Somos una organización cercana y que le da valor al cara a cara y los profesionales tenían resistencias a las consultas vía zoom. En el área administrativa y el equipo de dirección, encontramos en la virtualidad una gran herramienta que facilitó mucho el trabajo.

En cuanto a comunicación y difusión **¿Dianova tiene un departamento de comunicación? ¿de que manera logran darse a conocer y captar nuevos usuarios o clientes?**

R. **No contamos con departamento de comunicación.** En este tipo de organizaciones, estos departamentos suelen verse como un gasto, estamos en proceso de definir cuál será nuestra estrategia comunicacional y de a poco convencer al directorio sobre la necesidad de contar con alguien aunque sea part time para que se ocupe de esta área. Actualmente contamos con una página web obsoleta, (estamos construyendo una nueva). Estamos evaluando el uso de Facebook y twitter pero aún no tenemos claro el objetivo de estas redes. ***“La mayoría de los nuevos clientes llegan por recomendación de antiguos usuarios o profesionales de la red”.***

¿Existe en este momento, algún proyecto o acontecimiento que tengan en mente y que pueda ayudarlos a darse a conocer?

R. Estamos en colaboración con Dianova Chile para producir contenido escrito y audiovisual para difundir en las distintas plataformas, por otra parte el proyecto de Formación con Chile y la alianza con Choice, nos obligará a tener una estrategia de difusión para ambos públicos.

Dianova Chile y Dianova internacional cuentan con personas encargadas del área de comunicación, en ellos nos apoyaremos para desarrollar nuestra estrategia y nuestras acciones.

Entrevista 2

Mario Prieto

Cargo: Director de Comunicación Dianova España

Fecha: 08 Abril 2021

En primer lugar, agradezco esta nota.

Según me comentó el director de Dianova Uruguay, usted es una de las personas que ha estado en la organización desde sus inicios, allá por el año 1998.

Desde su punto de vista **¿Cómo logra adaptarse la organización y subsistir en escenarios adversos durante más de 20 años?**

R. Entiendo que una de las claves ha sido que en cada una de las Dianova's países/miembros, han conseguido mantener una red de servicios adaptados a diferentes colectivos vulnerables, financiados por las administraciones públicas locales, regionales, nacionales e internacionales.

Esto se ha conseguido porque en cada uno de los países Dianova, a través de la comunicación y las relaciones públicas e institucionales con sus grupos de interés, han sabido adaptarse a sus necesidades ofreciendo servicios de calidad.

Si bien este modelo ha funcionado, la alta dependencia de la financiación pública y los riesgos que comporta, por diferentes razones conocidas, nos tiene muy ocupados en la búsqueda de nuevas vías de financiación.

Mirando la web de Dianova Internacional, se pueden ver claramente identificados los conceptos de: Identidad, imagen, públicos objetivos, posicionamiento, reputación entre otros. Esto demuestra que se le otorga un valor importante al rol de la comunicación.

¿Dianova Internacional tiene un departamento de comunicación interno o externo?

R. Dianova Internacional tiene un dpto. de comunicación online interno y también tiene asesoramiento externo para realizar diagnósticos de comunicación en determinados momentos y la formulación de estrategias, así como para recibir servicios técnicos que requieren de especialistas.

**¿De qué manera logran darse a conocer y captar nuevos usuarios o clientes?
¿Qué medios y canales son los más utilizados?**

R. El plan de comunicación anual tiene identificados los públicos y definidos objetivos e indicadores por cada canal, con acciones concretas.

Nuestro principal canal de comunicación es la web dianova.org. es el contenedor de todos nuestros contenidos y al que otorgamos mayor importancia y recursos. Actualizamos los contenidos casi diariamente y trabajamos el SEO para que nuestras audiencias lleguen de forma orgánica.

También disponemos de perfiles en las principales redes sociales, Facebook lo utilizamos para dar visibilidad a las actividades de la organización.

Twitter es más un canal informativo sobre actualidad en nuestros ámbitos de actuación. LinkedIn está destinado a la difusión de las actividades vinculadas a los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Agenda 2030.

Más allá de la comunicación digital, también participamos en eventos internacionales, grupos de trabajo, foros de discusión, paneles de expertos donde presentamos y defendemos nuestras posiciones en diferentes ámbitos sociales.

¿Los lineamientos generales de comunicación para la red Dianova, los entrega Dianova Internacional?

R. Dianova Internacional facilita a sus miembros participación en los procesos de planificación estratégica general, hasta ahora celebrados cada 4 años. DI junto a representantes de cada país miembro, definen las líneas estrategias comunes. Estas líneas se convierten en el marco para el diseño de los planes estratégicos locales.

A parte de la comunicación de marca e identidad visual, entendemos que la comunicación es una herramienta destinada a apoyar los objetivos de cada organización, por tanto, cada país construye sus propios objetivos de comunicación de acuerdo con sus contextos y necesidades de sus grupos de interés.

Dianova Internacional participa en los ODS de Naciones Unidas ¿Que incidencia y participación tiene Dianova en organismos internacionales? ¿Esta participación ha sido relevante en cuanto a los lineamientos estratégicos de la organización?

R. Para Dianova, la mejor forma de tener una mayor incidencia pública y política es creando alianzas para trascender la acción de las organizaciones individuales. A través de diferentes comités y plataformas, Dianova contribuye a defender diversas causas y asegura a que las opiniones, necesidades e ideas de todas las partes interesadas sean escuchadas y comprendidas.

Dianova International dispone de Status Consultivo Especial ante el Consejo Económico y Social de Naciones Unidas (ECOSOC), lo que nos permite tener acceso a la participación en foros internacionales activos y ser agentes de cambios sociales.

En estos enlaces se describe cual es la cooperación y participación de Dianova con comités o agencias internacionales <https://www.dianova.org/es/que-hacemos/relaciones-internacionales-e-incidencia/organizaciones-internacionales-y-comites/> y Federaciones y Redes de ONGs <https://www.dianova.org/es/que-hacemos/relaciones-internacionales-e-incidencia/federaciones-y-redes-de-ong/>

Entendemos que esta cooperación y participación en organismos internacionales definitivamente ha tenido gran relevancia en los lineamientos estratégicos globales.

En cuanto a recursos económicos **¿Cómo se financia actualmente la organización?**

R. La organización, en un 90%, se financia por acuerdos y convenios con administraciones públicas por la prestación de servicios y proyectos de duración determinada.

Como comentaba en un punto anterior la mayoría de las Dianova's países tienen una alta dependencia de los fondos públicos.

En el actual contexto de pandemia **¿Como ha sido la adaptación digital de la organización?** Teniendo en cuenta la incertidumbre actual **¿cree necesario tener contemplado en el plan de comunicación estratégica la transformación digital de la organización?**

R. La adaptación digital ha tenido diferentes impactos en cada uno de los miembros de Dianova dependiendo de su madurez digital.

Algunos miembros están en una transición digital, entendiendo ésta como la primera fase de transformación, es decir, la digitalización de la información y su procesamiento por medios informáticos con la automatización de algunas tareas. Otros están más avanzados en el proceso de transformación digital de los métodos de trabajo, procesos y relaciones con los diferentes grupos de interés.

En el año 2020 realizamos una encuesta que nos ha aportado la suficiente información para saber dónde estamos y donde queremos llegar. Por eso, definitivamente, la transformación digital será una de las líneas estratégicas que trabajaremos en los próximos tiempos.

Por último, teniendo en cuenta los distintos contextos, políticos, sociales y económicos de cada país. Si cada integrante de la red Dianova pudiera tener su propio plan estratégico de comunicación, independientemente de si cuenta con un área de comunicación interna o externa

¿Ayudaría a lograr de manera más eficiente los objetivos y metas de cada integrante de la red para fortalecer el posicionamiento y reputación de la organización?

R. Definitivamente sí, el papel de Dianova International debe ser de facilitador de los espacios y medios para compartir conocimiento, buenas prácticas, experiencia, para que cada uno de sus miembros tenga su propio plan de comunicación y así puedan apoyar la consecución de los objetivos de cada una de las organizaciones, fortalecer el posicionamiento y reputación.

Muchas gracias

Entrevista 3

Leonardo Merlo

Cargo: Encargado de comunicación Dianova Chile

Fecha 15 de Marzo 2021

En primer lugar, agradezco esta nota.

Mirando la página web de Dianova Chile y a diferencia de Dianova Uruguay, Dianova Chile tiene más diversificada su oferta de servicios ya que no solo tiene el área de tratamientos, sino que también ofrece servicios de capacitación y formación.

¿Cómo ha sido esta experiencia, en cuanto a la adaptabilidad de la organización para desarrollar otras áreas de negocio?

R. Fue una experiencia enriquecedora en la que se priorizó la mirada externa y posteriormente la mirada interna; es decir analizamos que estaba sucediendo en nuestra actividad a nivel nacional e internacional, que efectos generaría y como participaríamos de ese futuro.

Asimismo, la mirada interna junto a la adaptación al cambio, nos permitió descubrir y habilitar nuevas áreas como la formación. Identificadas las necesidades y dada la oferta nacional e internacional, la pregunta fue: **¿Qué nuevas unidades podemos desarrollar en función de nuestro conocimiento, capacidades y competencias?** y **¿qué habilidades tenemos que incorporar para ampliar nuestra oferta?** Contabamos con las personas que tenían el conocimiento y las competencias para desarrollar el área formativa, de modo que sumamos la tecnología y hoy abarcamos un nicho con inmenso potencial de desarrollo dentro y fuera de fronteras.

Los resultados han sido ganar varias licitaciones desde la plataforma Mercado Público, además levantamos una plataforma e-learning que aloja cursos y diplomados a nivel nacional e internacional y esa misma formación está disponible en modo presencial (pre y post pandemia) para colegios y empresas. Además concretamos acciones de formación interna entre los equipos de Chile y Uruguay.

“Quien no se adapta al cambio o posterga la adaptación, lo más probable es que sea parte de la historia, de ahí la necesidad que, cambio e innovación, integren nuestra cultura para que podamos diseñar y escribir nuestro futuro”.

Desde su punto de vista **¿Cuáles son los obstáculos que se le han presentado a la organización al momento de innovar?**

R. Hasta el año 2015 el principal obstáculo fue la clásica resistencia al cambio basado en nuestras creencias limitantes, la creencia que la misión de Dianova (Desarrollar acciones y programas que contribuyan activamente a la autonomía personal y al

progreso social), apuntaba solamente a elaborar y gestionar programas residenciales y ambulatorios para personas con consumo problemático.

Desde 2015 se diseñó e implementó el área educativa (hoy área formativa internacional) y el centro integral de salud mental y bienestar; la misión se mantiene inalterable, integrando nuevos servicios a nuestra oferta.

Como parte de la innovación en lo interno hubo cambios significativos en cuanto a la capacitación de los colaboradores que se tradujo en la posibilidad que muchos tuvieron para tomar nuevas responsabilidades y crecer profesionalmente.

En resumen, ampliamos la mirada lo cual nos dio una nueva perspectiva y nos atrevimos a desafiar nuestras creencias, lo que nos permitió cambiar y crecer.

Respecto a políticas públicas de tratamiento y adicciones

¿Que incidencia y participación tiene Dianova Chile? ¿Con que organismos de gobierno se vincula?

R. SENDA - Servicio Nacional para la Prevención y Rehabilitación del Consumo de Drogas y Alcohol dependiente del Ministerio de Salud.

En cuanto a recursos económicos **¿Cómo se financia actualmente la organización?**

R. En cuanto a la comunicación y difusión

¿Qué medios o canales de comunicación utilizan para llegar a los distintos públicos?

- Sitio web
- Redes sociales (Linkedin, FB, Youtube)
- Gestión de base de datos: Newsletter
- Revista técnica

¿Tienen una comunicación segmentada para los distintos públicos?

Si. El grupo de interés del área adicciones es distinto al del centro privado de bienestar y al del área formativa, de modo que el **plan de marketing** contempla contenidos distintos para cada segmento.

¿De que manera logran darse a conocer y captar nuevos usuarios o clientes?

R. Aportando **contenidos relevantes** para cada segmento con **frecuencia** constante en nuestras redes.

Señalar que el clásico “boca a boca” continúa siendo un factor determinante, esto indica y es oportuno mencionarlo, una atención personalizada, cálida y amable de los colaboradores, que marca un valor agregado en nuestro quehacer (esto aparece en

nuestras **encuestas de satisfacción**). Una de nuestras frases preferidas es que **“somos personas que cuidamos personas”**.

En el actual contexto de pandemia **¿Como ha sido la adaptación digital de la organización?**

R. Dado que nuestra actividad históricamente se desarrolló en lugares distantes del país (Santiago, Curicó, Temuco, Viña del Mar), históricamente el uso de la tecnología ha sido cercano y familiar. Este tiempo la ha profundizado.

Según me comento en entrevista el Director de Dianova Uruguay, Dianova Chile les brinda apoyo en aspectos comunicacionales como por ejemplo: Subir publicaciones, realizar ediciones de videos entre otros. **¿Como ha sido este trabajo en conjunto?**

R. Enriquecedor y demostrativo de nuestros valores institucionales (internacionalidad, solidaridad, compromiso), es tiempo de potenciar el trabajo en red y esto se logra desde la colaboración y generosidad.

“¿En qué te puedo ayudar y en qué me puedes ayudar? Esta es mi oferta y estas son mis necesidades”.

El desafío es ser oferta y estar genuinamente disponible para complementarnos y crecer juntos. Este es el concepto.

Además del par de ejemplos que señalas en la pregunta, otras acciones han sido: Diseñar cursos en conjunto, realizar capacitaciones internas para los equipos de ambos países, compartir el conocimiento mediante artículos y conversatorios, etc.

“La colaboración nos permitirá potenciar lo que hacemos, pensar y diseñar el futuro inmediato y desarrollar nuevas ofertas a la comunidad (personas y empresas) para así llegar más lejos. Ese es nuestro faro.”

Por último, **¿Cómo cree que influye la comunicación para lograr los objetivos de la organización?**

R. Ha sido un pilar **clave** para el desarrollo y la transparencia de la organización y de sus miembros asociados.

Algunas de las herramientas de comunicación son: memorias anuales, publicaciones impresas (libro AmaneSeres editado por Dianova Chile), revistas técnicas (publicadas por Dianova Portugal, Dianova España, Dianova Chile), posicionamiento institucional en temas de actualidad, campañas de comunicación desde Dianova Internacional cubriendo temas como Covid, violencia de género, salud mental, y especialmente la participación en organismos y foros internacionales (Naciones Unidas, OEA, Unesco, Comité de ONG de Viena sobre drogas, etc

Entrevista 4

Hernán Barceló

Cargo: responsable de comunicación de la Asociación Nacional de Organizaciones No Gubernamentales Orientadas al Desarrollo (ANONG)

26 de Abril 2021

En primer lugar, agradezco esta nota.

Según su página web, ANONG fue fundada en el año 1992

¿Con que finalidad nace ANONG?

ANONG nace como organización con el objetivo de ser una plataforma articuladora de los intereses y necesidades de las organizaciones de la sociedad civil orientadas al desarrollo de Uruguay.

Sus finalidades son: la defensa de los derechos de las organizaciones, incidir y aportar en el ciclo de las políticas públicas, fortalecer y visibilizar las organizaciones en la esfera pública, ofrecer espacios de reflexión y formación, fortalecer a las organizaciones y representar los intereses de estas en distintos ámbitos de incidencia nacionales e internacionales.

Se concibe como una herramienta para la construcción democrática, con capacidad de hacer aportes sustanciales a la defensa de derechos y un desarrollo sostenible.

Al tratarse de una organización que tiene 29 años, ha estado presente en el paso de distintos gobiernos con distintas ideas políticas.

¿Cómo han sido las prioridades de estos gobiernos con respecto a políticas sociales?, ¿Cómo ha sido el vínculo establecido con ANONG con las distintas administraciones?

En la organización yo ocupé un rol técnico, por lo que mis opiniones no tienen representatividad política sino que son mis valoraciones técnicas. He trabajado aquí en diferentes administraciones, y encuentro que ANONG ha mantenido una línea ética y política indiferente al partido que gobierne.

ANONG se reconoce como un actor más en el ciclo de las políticas públicas, y desde ese rol busca aportar y construir desde ahí. La plataforma ha trabajado para la legitimación de este rol, desde una mirada crítica y constructiva, buscando participar en espacios de incidencia política en los temas inherentes a las organizaciones y las temáticas que estas trabajan. Siempre ha buscado dialogar y tender puentes con las diferentes administraciones del estado, así como con otros actores no gubernamentales.

El trabajo en red, implica generar vínculos, conocimiento mutuo, cooperación, estándares de trabajo entre otros. **¿Cuántos miembros componen actualmente la red y de que manera pueden ser miembros de esta?**

¿Cuál es el valor que tiene para las ONG´s ser parte de la red ANONG?

Actualmente estamos en un proceso de actualización del padrón de organizaciones socias de la plataforma, intentando depurar una lista de organizaciones que han dejado de participar de forma activa en los últimos años, de forma de tener una identificación clara de qué organizaciones son participan activamente en la ANONG. A partir de eso, hoy en día afirmamos que está integrada por alrededor de 48 OSC socias.

Para ser una organización socia de ANONG se debe seguir una serie de procedimientos que legitimen el trabajo de la organización, además de adherir a nuestro Código de Ética y pagar la cuota de membresía. Una vez adherida la organización, se invita e incentiva a participar en los distintos espacios de trabajo de la plataforma.

Identificamos que existen dos o tres ejes en los que las organizaciones encuentran valor al participar en ANONG. Primero, en la posibilidad de estar en un espacio de articulación para la incidencia para la articulación política en torno a temas que las organizaciones consideran relevantes. Segundo, como espacio de intercambio de información relevante, donde las organizaciones comparten experiencias, generan vínculos, participan de capacitaciones, son formadas en temáticas relevantes, que incide en el quehacer de la cotidianidad de sus organizaciones. Tercero, la posibilidad de tener beneficios más puntuales y concretos, tales como facilitar la oficina, recibir asesoramiento de un abogado, responder consultas, poder difundir actividades a través de los canales de comunicación, etc. Estos tres ejes son en donde las organizaciones encuentran más valor en participar de ANONG.

Actualmente estamos en un proceso de reformular y planificar los sentidos de integrar la ANONG, de forma de buscar ampliar nuestro ámbito de participación, buscando involucrar más organizaciones y pudiendo ofrecerle más valor y beneficios que las motive a integrarse y ser parte de ANONG. A futuro, esperamos, podamos mejorar la estructura de la plataforma en estos distintos ámbitos.

En cuanto a difusión y comunicación **¿Tienen un departamento de comunicación? ¿Como se comunican con los socios y de que manera captan nuevos prospectos?**

En febrero de 2020 comenzamos a ejecutar un proyecto de fortalecimiento con el apoyo de la Unión Europea. Esto posibilitó fortalecer el equipo técnico de la plataforma. Actualmente trabajan cuatro personas: de ellas yo soy el responsable de la gestión comunicacional y el que desarrolla la mayoría de las tareas. A su vez Fernando Silva, secretario técnico de la ANONG, también es Licenciado en Comunicación Social, y con él nos complementamos en algunas tareas. Yo también desempeño tareas de secretaría, pero la referencia soy yo en comunicación.

En base a una gestión planificada de comunicación, desarrollamos líneas de acción para alcanzar los objetivos planteados. Actualmente estamos desarrollando un plan de comunicación que nos permite acompañar los objetivos estratégicos de la plataforma con la gestión comunicacional.

Nos comunicamos con las organizaciones mediante la gestión de nuestros canales de comunicación, que son: el sitio web, los *mailings* institucionales (quincenalmente realizamos un boletín con noticias de la plataforma y otras organizaciones socias), grupos de Whatsapp (que desde el 2020, producto de la pandemia, incrementó mucho la comunicación por esa vía desde nosotros y entre las socias), y vía nuestras cuentas en Twitter y Facebook.

No hemos podido abordar una planificación para la captación de nuevas organizaciones socias a la ANONG, pero sí está como objetivo a implementar en el futuro inmediato. Al momento, las mayoría de las organizaciones que se acercan a la plataforma ha sido por recomendaciones de otras organizaciones o por la visibilidad pública de la asociación.

Con respecto al tema económico **¿Como se financia ANONG?**

ANONG se financia por el aporte de sus socios, que anualmente pagan una cuota de asociación. Esto alcanza para cubrir costos básicos de funcionamiento, por lo que también nuestra plataforma ejecuta proyectos de cooperación internacional que permiten profundizar nuestras acciones. Los socios con los que hemos trabajado en los últimos años son la Unión Europea, el Foro Internacional de Plataformas de ONG (Forus), Redlamyc, la Mesa de Articulación de Plataformas de ONG de Latinoamérica y el Caribe, Plan International, Save The Children, AOED-ALC, entre otras.

En el ámbito de políticas internacionales, ANONG mantiene relación con distintos organismos y agencias multilaterales **¿Qué importancia le asigna a compartir experiencias con organismos internacionales?**

ANONG le asigna un papel importante a su actividad la participación en redes internacional. Participa en varias organizaciones de tercer grado y redes internacionales. En varias de ellas participa activamente, compartiendo experiencias, integrando espacios de trabajo y colaborando en distintas actividades. Es un espacio de enriquecimiento para la plataforma ya sea desde el intercambio de experiencias y aprendizaje con otras organizaciones en otros países, como desde la posibilidad de participar en proyectos vinculados a estas organizaciones.

Las organizaciones con las que más nos hemos involucrado en estos últimos años ha sido con la red Forus (Foro Internacional de Plataformas de ONG), la AOED-ALC (Alianza de OSC de América y el Caribe por la Eficacia en el Desarrollo), la Mesa de Articulación de Redes de ONG de Latinoamérica y el Caribe y la Redlamyc (Red Latinoamericana y Caribeña por la defensa de los derechos de los niños, niñas y adolescentes).

Uno de los tantos miembros de la red ANONG, es Dianova Uruguay **¿Cómo evalúa su conocimiento y especialización en su áreas de intervención?**

Percibo a Dianova como una organización referente en Uruguay en el abordaje y trabajo buscando el desarrollo de personas víctimas de violencia y con problemas de adicciones.

Sin conocer en profundidad todo su trabajo, desde el vínculo con ANONG encuentro a Dianova como una organización profundamente comprometida social y políticamente, que busca permanentemente participar en espacios de incidencia política, fortalecer sus capacidades y obtener aprendizajes mediante las actividades y espacios de trabajo que hay en ANONG.

Encuentro muy valioso el aporte que realiza a la plataforma, integrando espacios como la Comisión Directiva en varios períodos o desde los grupos de trabajo.

En el actual contexto de pandemia **¿Como ha sido la adaptación digital de la organización? ¿Cree que la transformación digital es importante para el trabajo de las ONG?**

La transformación digital es importante para todas las personas, algo que hemos aprendido todas y todos aún más luego de transitar la pandemia del Coronavirus. Para algunas organizaciones, por su modo de trabajo, se vuelve más necesario adaptarse a este nuevo escenario y para otras no tanto, ya que su trabajo es imprescindiblemente presencial.

Desde ANONG hemos implementado varias acciones para adaptarnos: fortalecer las vías de comunicación interna (grupos de Whatsapp con grupos de trabajo, trabajar a partir de carpetas compartidas en Google Drive, realizar reuniones por Zoom), hemos desarrollado la infraestructura de la oficina para adaptar a reuniones virtuales (obtuvimos dos televisores por una donación y compramos un equipo de videoconferencias), realizamos reuniones y actividades públicas virtualmente, fortalecimos nuestros canales virtuales de comunicación. A futuro, profundizaremos nuestra presencia digital mediante la actualización de nuestro sitio web.

Por último, teniendo en cuenta el contexto, políticos, social y económico, la tendencia es que los problemas sociales tienden a ir en aumento.

Desde su punto de vista **¿Qué aspectos son esenciales al momento de ----definir políticas sociales que logren un impacto real en la población?**

Reitero aquí que mi rol en la organización es técnico, por lo que mi respuesta es a modo personal y no implica un posicionamiento institucional. Es una pregunta compleja, que ameritaría mayor desarrollo, pero me limito a mencionar tres consideraciones personales: es necesario un presupuesto sólido, fortalecido; con abordajes integrales, con políticas que dialoguen y vinculen las distintas áreas del Estado para garantizar los derechos de toda la población; y que en su definición participen todos los actores sociales involucrados, especialmente los sujetos de dichas políticas.

Muchas gracias

Entrevista 5

Raquel Oberlander

Licenciada en Ciencias de la Comunicación, Diplomada en Marketing, Ex Docente en Universidad Ort y Universidad Católica. Consultora. Co- autora del libro “El AVC del Marketing Digital“. Organizadora de workshops estratégicos, talleres y seminarios acerca de la transformación y automatización digital en diferentes países de Latam. Conferencista de TEDx.

23 de Abril 2021

En primer lugar, agradezco esta nota.

Tomando en cuenta su vasta experiencia en comunicación y plataformas digitales.

En los últimos 5 años **¿cómo ha sido la transformación digital en el área privada y pública en Uruguay?**

R. Hubo una transformación muy despareja. Hay empresas que están avanzadas y otras están mucho más atrasadas y que no saben por donde empezar. Si bien este año a partir del COVID, muchas empresas aceleraron la digitalización esta sigue siendo muy despareja.

Es difícil hablar de un estado promedio en Uruguay. Por ejemplo las empresas que desarrollan softwares, están mucho más avanzadas frente a las empresas familiares, pymes o artesanales que ni siquiera tienen redes sociales. “Yo doy muchos seminarios sobre marketing digital y a veces incluso algunos para el interior del país y se ve una gran diferencia“.

¿Qué importancia tiene para las organizaciones llevar a cabo esta transformación digital?

R. Esta transformación es crucial, porque las empresas que no logren transformarse van a desaparecer. Sin duda aquellas empresas que sí incorporen tecnología y digitalización a sus procesos van a ser más eficientes por lo tanto les va ser mucho más fácil competir con aquellas que no hayan podido transformarse.

En el actual contexto de pandemia a quedado en evidencia, la necesidad de adaptarse rápidamente a diferentes plataformas digitales. Desde su punto de vista **¿Como ha sido la adaptación digital de las organizaciones en este contexto?**

R. La adaptación a sido de acuerdo a los diferentes estadios en las diferentes empresas. En algunas empresas hay personas que son más proclives al cambio, más disruptivas o innovadoras y que empujan ese cambio. Otras veces sucede que el propio dueño de la empresa o el director detectan la necesidad de hacer ese cambio. El problema, es que a veces no encuentran personal dentro de la organización que pueda llevar a cabo este cambio, y que este pueda implementarse, entonces, en esos casos acuden a consultores externos como es mi caso.

Uruguay, es un país que destaca en la región por tener una gran cantidad de startups que desarrollan softwares y trabajan en innovación y además tiene muy buenos profesionales que nutren a esta industria. **¿Contribuye en alguna medida este know how local para llevar a cabo una transformación digital?**

R. Si bien, es positivo que existan estos profesionales, en mi experiencia, yo veo que a muchos les interesa más trabajar para el exterior que para el Uruguay. Claramente tienen más chance de cobrar el costo por hora de desarrollo y de consultoría más de lo que se cobra en Uruguay, entonces, si bien existe mucho know how, este mismo no es vertido dentro de Uruguay sobre todo para empresas ya existentes, sino que se vierte en nuevos proyectos.

Aquí hay un desafío para el Gobierno. Buscar cómo estimular o apoyar de alguna manera, para que esos profesionales puedan brindar sus servicios también en Uruguay y no tengan que salir a buscar clientes en el exterior para rentabilizar su know how.

¿Qué desafíos y obstáculos tiene para las organizaciones llevar a cabo una transformación digital?

R. En cuanto a desafíos y obstáculos, hay un gran tema cultural. Yo participé en un estudio de banca en Latam y caribe y uno de los obstáculos que los bancos ven para la transformación digital, tiene que ver con el tema cultural, contar con personal humano capacitado y por tomar la decisión de querer hacer una transformación. Además de poder contar con profesionales, que puedan asesorar y acompañar ese proceso.

Se tiende a pensar, que la sola presencia de una organización en redes sociales ya es suficiente, y suele ocurrir que el contenido no se actualiza o que esos contenidos no generan la respuesta esperada por parte de los usuarios. **¿Qué aspectos son indispensables al momento de abordar una estrategia digital?**

R. Es difícil responder en pocas palabras. Yo cree un modelo, que es el **modelo AVC** y que se divide en tres módulos: **Atraer, Vincular y Convertir**.

Este modelo está basado en nueve preguntas y la idea es que respondiendo a esas preguntas se puede planificar y ejecutar una estrategia de marketing digital. No alcanza solamente con tener redes sociales, si bien, son una parte importante no son lo único.

Yo recomiendo a las empresas tener sus propias plataformas, desde su sitio web o su aplicación y no dejar todo el éxito del negocio en manos de redes sociales de terceros que uno no puede controlar.

Desde su punto de vista **¿Es importante que las organizaciones cuenten con un área de comunicación?**

R. Claramente si. De todos modos, no me gusta hablar solo de comunicación sino de marketing. Marketing, son todas las actividades que ayudan a una organización a tener éxitos o resultados y una de esas actividades obviamente es la comunicación.

Hoy, es un debe de muchas empresas de porte mediano (incluso empresas de 20, 30 o 40 empleados), no tener aún un área de marketing. Muchas veces les cuesta encontrar a ese profesional y saber que roles debería ejercer. En mis consultorías, uno de los trabajos que hago, es ayudar a encontrar a ese profesional y a delimitar cuales serían sus roles y responsabilidades.

Según tu artículo, **“Las 10 claves para el éxito de los contenidos digitales“** , planteas el concepto de **“Dar en lugar de pedir“**.

R. Estamos en un nuevo mundo, donde el marketing ha evolucionado y sigue evolucionando hacia un marketing más ético, más humano, donde las personas quieren que se les entregue valor y no simplemente que se les quiera vender. Claramente el cliente tiene que estar en el centro pero no necesariamente asociado al social selling (venta social).

El cliente debe estar en el centro, porque ninguna organización sobrevive si no hay personas que la eligen, y para que haya personas que nos elijan hay que poner a las personas en el primer lugar y saber cuales son sus deseos, miedos y motivaciones para poder comunicarnos con ellas.

Por último, **¿Cómo influye la privacidad en las acciones digitales que realizan las organizaciones, sean estas comerciales o no y de que manera pueden afectar al cliente o usuario?**

R. La privacidad es un tema que está en el debe todavía, no sólo en el Uruguay sino en el mundo entero y que todavía tenemos pendiente como manejar este tema para que obviamente todo lo que nos aporta la tecnología no sea vencido por una mala gestión de la privacidad de las personas.

Muchas gracias

FORMULARIO PARA SONDEO DE OPINIÓN ONG'S. La comunicación a través de plataformas digitales

Este trabajo es para la Facultad de información y comunicación (FIC) UdelaR como parte de la metodología utilizada en el trabajo de grado.

El propósito de este estudio, es explorar las distintas variables que pueden influir en el proceso de comunicación de las organizaciones a través de plataformas digitales como: email, redes sociales, whatsapp, sitio web.

*Obligatorio

Correo electrónico *

Tu dirección de correo electrónico

1. Para su organización el marketing digital es una herramienta útil porque: * Seleccione las dos opciones que considere más relevantes *

Facilita llegar a los objetivos

Permite captar mas recursos

Ayuda a incrementar la notoriedad de la organización

Permite aumentar las bases de datos y consultas por los distintos servicios

Permite conocer y mejorar la relación con los diferentes públicos objetivos

2. Para su organización, una estrategia digital adecuada permite en primer lugar : *

Hacer un uso más eficiente de los recursos

Comunicar de manera más eficiente

Planificar y corregir a tiempo las campañas para llegar a los objetivos

Medir resultados

3. Su organización ¿tiene implementada alguna estrategia digital? *

No, no tenemos ninguna estrategia digital

Tenemos algunas iniciativas/acciones en el ámbito digital, pero sin una estrategia global asociada

Si, tenemos una línea para trabajar el ámbito digital, aunque incluida dentro de una estrategia más amplia

Si, tenemos una estrategia digital definida específicamente como tal.

4. Para su organización, comunicar adecuadamente en plataformas digitales permite: Seleccione las dos opciones que considere más relevantes *

Ampliar el impacto/alcance de los proyectos

Atraer nuevos clientes/beneficiarios

Mejorar la orientación e información a los usuarios actuales y potenciales

Generar tráfico y aumentar seguidores

5. En su organización ¿Qué importancia le asignan al rol de la comunicación? *

Poca importancia

1

2

3

4

5

Es muy importante

6. Su organización ¿Tiene un departamento de comunicación? *

Si

No

7. Su organización ¿Con que frecuencia se comunica con sus públicos objetivos? *

Casi nunca

Esporádicamente

Una vez al mes

Todas las semanas

8. Su organización ¿utiliza alguna herramienta de gestión de bases de datos? *

No tenemos ninguna

Usamos la base de datos de nuestros correos electrónicos

Lo hacemos de manera manual, en una planilla excel

Contratamos servicio externo de base de datos externas

Tenemos una herramienta de gestión de base de datos contratada

9. Para su organización, conocer a los distintos públicos es importante porque: *Seleccione las dos opciones que considere más relevantes *

Se puede generar material específico para cada grupo

Conocer mejor sus preferencias permite interactuar con ellos

Ayuda a lograr los objetivos de manera eficiente

Permite ofrecer los servicios que realmente está buscando

10. Para su organización, la transformación digital es: *

Innecesaria

Difícil, porque requiere muchos recursos

Es algo en lo que estamos trabajando

La transformación digital es necesaria para la subsistencia de la organización

