



# REVISTA PRISMA SOCIAL N° 29

## LA CULTURA DE LAS ORGANIZACIONES EN LA ERA DE LA DIGITALIZACIÓN

2<sup>ER</sup> TRIMESTRE, ABRIL 2020 | SECCIÓN TEMÁTICA | PP. 58-79

RECIBIDO: 2/2/2020 – ACEPTADO: 3/3/2020

### COMUNICACIÓN DIGITAL Y ONG: DISPUTA ENTRE LA CULTURA ORGANIZACIONAL, EL DISCURSO TRANSFORMADOR Y EL *FUNDRAISING*

DIGITAL COMMUNICATION AND NGOS: DISPUTE BETWEEN ORGANIZATIONAL CULTURE, TRANSFORMATIVE DISCOURSE AND FUNDRAISING

---

LETICIA QUINTANA PUJALTE / L.QUINTANAPUJALTE@UMA.ES

LICENCIADA EN COMUNICACIÓN SOCIAL (UNNE). DOCTORANDA EN EL DOCTORADO INTERUNIVERSITARIO EN COMUNICACIÓN POR LA UNIVERSIDAD DE MÁLAGA, ESPAÑA



prisma  
social  
revista  
de ciencias  
sociales

## RESUMEN

El impacto de la crisis económica en España y la inserción de las Organizaciones No Gubernamentales en la arena digital inició un proceso de gestión de la comunicación de estas que aún se encuentra en estado de evolución. El estudio que se presenta analiza el discurso de veintidós organizaciones no gubernamentales españolas de Cooperación al Desarrollo. Siete de ellas ostentan un presupuesto anual mayor a veinticinco millones de euros, y quince poseen uno menor al millón de euros. Desde una metodología de análisis de contenido mixto, se analizan los discursos que gestionan estas organizaciones en la arena digital, en tanto actores políticos no tradicionales que disputan sentidos en el espacio público político. Entre los principales hallazgos se evidencia que la diferencia presupuestaria no sería un factor que incida en la elección de las plataformas para poner en circulación sus discursos. Además, a pesar de los rasgos identitarios del sector, las prácticas comunicativas analizadas indican que los contenidos de *fundraising* e informativo encuentran mayor lugar de expresión que los organizacionales, pedagógicos o políticos. Ello pone en disputa el rol social y transformador de las ONG, y sugiere el establecimiento de una relación instrumental entre estas y sus públicos.

## PALABRAS CLAVE

*Comunicación, arena digital, ONG, cultura organizacional, discurso, análisis de contenido.*

## ABSTRACT

The impact of the economic crisis in Spain and the insertion of NGOs in the digital arena started a communication management process for these organizations that is still in a state of evolution. This study analyzes the discourse of twenty-two Spanish non-governmental development organizations. Seven of them have an annual budget greater than twenty-five million euro, and fifteen have one less than one million euro. From a mixed content analysis methodology, the discourses that these organizations manage in the digital arena are analyzed, understanding this NGOs as non-traditional political actors who dispute meanings in the political public space. Among the main findings it is evident that the budget difference would not be a factor that influences the choice of platforms to put their speeches into circulation. Furthermore, despite the identity features of the sector, the communicative practices analyzed indicate that the fundraising and news content find a greater place of expression than organizational, pedagogical or political ones. This disputes the social and transformative role of NGOs and suggests the establishment of an instrumental relationship between them and their audiences.

## KEYWORDS

*Communication, digital arena, NGO, organizational culture, discourse, content analysis.*

## 1. INTRODUCCIÓN

El estudio que aquí se presenta tiene como propósito aportar al análisis de los discursos digitales que ponen en disputa las organizaciones no gubernamentales españolas. La revisión de las buenas o malas prácticas por parte de estas entidades que se dan en el proceso de adaptación al espacio comunicacional online es de sumo interés para quienes analizan, gestionan e implementan políticas de comunicación organizacionales. Además, la investigación propone un método de análisis de los discursos que circulan en los espacios digitales de las organizaciones analizadas para conocer qué tipo de relación establecen con sus públicos, cómo operan simbólicamente en la construcción de su identidad digital y fundamentalmente, cómo se da el proceso de participación en la esfera digital (Van Dijck, 2016; Aimondo-Anselmino, Reviglio y Diviani, 2015) para instaurarse como actores políticos de relevancia en la sociedad.

De acuerdo con la Carta de las Naciones Unidas (1950) las organizaciones no gubernamentales (en adelante ONG) son aquellas entidades que no están relacionadas con los gobiernos ni son fruto de tratados internacionales, sino que tienen su origen en la sociedad civil. Siguiendo a Fernández Torres (2004, p. 134) son:

*asociaciones que manifiestan las inquietudes y pensamientos de los individuos de una sociedad, presentándose como expresión de la comunidad civil a través de agrupaciones que defienden un ideal, un pensamiento común o una serie de personas (...) están imbricadas por una cooperación intersubjetiva que integra a una serie de individuos que participan, en su mayoría con contraprestaciones económicas, en la estructura interna y en las actuaciones de la asociación.*

A la par de la tendencia en otros países europeos, las ONG españolas tienen orígenes muy vinculados al sector religioso, especialmente el católico (Soria Ibañez, 2011). El fin de la dictadura franquista y la recuperación de la democracia permitió que estas entidades comiencen a constituirse como entidades formales, con objetivos definidos y acciones a largo plazo (Gómez Gil, 2005).

También fue determinante para la consolidación de las ONG el ingreso de España en la Unión Europea. Como señala Gómez Gil, es recién a fines de la década del ochenta que en este país empiezan a surgir ONG «con relevancia social, vinculadas a las grandes campañas y preocupaciones mundiales, estando dotadas al mismo tiempo de una cierta capacidad de interlocución política e institucional» (Gómez Gil, 2005, p. 25).

Este crecimiento de dos décadas sufrió un impacto muy duro durante la última crisis económica que padeció España desde el año 2008, ya que «entre 2010 y 2013 el 30% de las ONGD desaparecieron o dejaron de realizar su actividad» (PwC, 2014).

Un estudio realizado por la Fundación Lealtad sobre la situación de las entidades aclara las causas del impacto en la financiación de las ONG en este periodo:

*A partir del año 2011 las entidades comienzan a sufrir gravemente los efectos de la crisis, y sus ingresos se reducen una media anual del -1,5% en el periodo 2010-2013, lo que significa un -4,4% de reducción de ingresos desde 2010. Esta caída es superior a la experimentada por la economía española desde el año 2010, en concreto un -2,9% agregado en el periodo 2010-2013. Este descenso de los ingresos de las enti-*

*dades se debe fundamentalmente a la reducción de los ingresos públicos, tanto de la Administración Central principalmente por la reducción de los convenios concedidos a las entidades de cooperación al desarrollo, como de las Administraciones Autonómicas y Locales para las entidades de acción social y cooperación al desarrollo. (Fundación Lealtad, 2015, p. 3)*

Los recortes en el presupuesto y las mayores demandas sociales durante la crisis amenazaron la supervivencia de muchas de las ONG españolas. El repunte en la financiación comenzó recién en el periodo 2013-2017

*[este] se caracterizó por un cambio de tendencia, ya que a partir del año 2013 la financiación comenzó a crecer a un ritmo del 9,1% CAGR hasta 2016. Este crecimiento vino motivado por el incremento de la financiación estatal en materia de política activa de empleabilidad, y por el incremento de la financiación privada. Este periodo de crecimiento se ha visto truncado en el año 2017 (-3,2% respecto a 2016) principalmente por la prórroga de los presupuestos públicos y la supresión de los estímulos a la empleabilidad (...). Por tanto, durante los últimos años el sector no ha podido desarrollarse ni evolucionar en la cobertura de necesidades sociales (PwC, 2018, p. 30)*

Al esfuerzo por perdurar, se sumó el hecho de que algunas malas prácticas de ciertas organizaciones impactaron negativamente en la buena reputación del sector (Regadera, Hildegart y Paricio, 2018). Las ONG que sobrevivieron a la crisis tuvieron que replantear -entre otros aspectos- sus modos de comunicar, sus acciones y trazar nuevas estrategias para la búsqueda de fondos privados debido a la caída en la financiación (Sajardo-Moreno y Pérez Sempere, 2018).

## 1.1. COMUNICACIÓN DIGITAL DE LAS ONG

La arena digital pone en disputa las capacidades de adaptación de estas entidades. El recorte presupuestario y la necesidad de incorporación de las ONG a este nuevo espacio originó que Internet se sumara como una herramienta más para dar a conocer su misión, visión, valores y trabajo cotidiano; además de propiciar nuevos lugares de encuentro con los públicos para la búsqueda de fondos (*fundraising*).

El proceso de incorporación al escenario digital lleva ya casi dos décadas. Durante sus inicios, la gestión de este espacio se caracterizaba por tener rasgos instrumentales, y una comunicación más expresiva llegó recién hacia el año 2009, cuando las ONG comienzan a incorporar herramientas 2.0 en sus campañas de comunicación (Soria, 2010; Arroyo, Calle y Van Wyk, 2018).

Como indica Burgui-Jurio «Las fórmulas del pasado ya no sirven. Hoy [las ONG] se ven en la necesidad de atender otro tipo de demandas, en particular una nueva exigencia cognitiva y comunicacional, especialmente entre los jóvenes, a la que deben atender» (2010, p. 180). Este nuevo contexto llevó a un incremento en el interés por desarrollar estudios que analicen la presencia digital de las ONG.

Durante la última década se reestructuraron los departamentos de prensa y se transformaron en departamentos de comunicación integral, esto «ha dado como resultado el dominio de las

diferentes herramientas que ofrecen las redes sociales y ha atendido a la creciente demanda de transparencia por parte de la ciudadanía (Regadera *et al.*, 2017, p. 584).

Siguiendo a Almansa y Fernández Torres (2011, p. 343), todavía están vigentes las posibilidades que ofrece la gestión de la comunicación digital para las organizaciones

*rapidez a la hora de localizar y difundir información; permite incorporar motores de búsqueda, haciendo más cómoda y rápida la consulta; posibilidad de actualizaciones constantes; interactividad con los públicos; gran capacidad de almacenamiento; posibilidad de incluir recursos multimedia, que suponen un valor añadido (sin duda, puede resultar más atractivo y fácilmente comprensible que, por ejemplo, el uso exclusivo del texto); no hay limitación temporal de consulta y se puede acceder desde cualquier lugar.*

Investigadores e investigadoras han enfocado sus intereses en aportar conocimiento sobre la relación entre la comunicación digital y las ONG. Gómez-Nieto, Tapia-Frade y Díaz Chica (2012) por ejemplo, hacen un análisis sobre la comunicación corporativa de las ONG españolas cuando se daba el inicio de la incorporación de estrategias digitales. El estudio sobre 101 ONG españolas recoge datos en el año 2010, pero supone un antecedente al desarrollo actual que muestra la comunicación online de estas entidades. El abordaje cuantitativo busca conocer la presencia o ausencia de ciertos elementos que hacen a la construcción de la identidad corporativa de las ONG analizadas. El estudio concluye que se observa una «inadecuada gestión de la comunicación corporativa en este medio, ya que en primer lugar consideramos que se desaprovecha la flexibilidad de soportes que le es inherente, al contener información mayoritariamente textual y prescindir de otras opciones» (Gómez-Nieto, *et al.*, 2012, p. 17).

Said-Hung y Valencia-Cobos (2014) han realizado un análisis de las ONG que trabajan con población inmigrante en España a partir del modo en que utilizan los sitios web, Facebook y Twitter como herramientas para la promoción de la participación ciudadana. Para ello, ponen especial énfasis en los mensajes publicados en estos espacios digitales. Sus resultados indican que en las entidades que han analizado existe una carencia en la promoción de la participación ciudadana desde los espacios digitales.

Otro estudio vinculado al uso que hacen las ONG de los espacios digitales lo realizan Arroyo-Almaraz y Calle-Mendoza (2018). La investigación busca conocer y medir las percepciones que los Community Manager (en adelante CM) manifiestan sobre la eficacia del empleo de las redes sociales en campañas de comunicación. Cabe destacar que forman parte de la muestra las diez ONG de mayor cantidad de ingresos privados calificadas como grandes y muy grandes por la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID). Observan que la comunicación digital continúa utilizando los canales de los últimos diez años: Facebook y Twitter. Instagram, por su parte, «comienza a estar presente en todas las organizaciones, pero se limita a una función de posicionamiento y de fidelización de los usuarios» (Arroyo-Almaraz y Calle-Mendoza, 2018, p. 139). Entre sus reflexiones finales indican que las redes sociales son utilizadas por los CM de modo distinto según la distancia con sus públicos:

*Facebook y Twitter, presentes en casi todas las campañas, no van a servir para el mismo tipo de público. Facebook es utilizada para usuarios que tienen algún tipo de relación con las ONGD. Sin embargo, a Twitter la ven como la herramienta ideal para la pene-*

*tración en los seguidores sin ningún tipo de contacto, pero potenciales colaboradores. (Arroyo-Almaraz y Calle-Mendoza, 2018, p. 139)*

Otro análisis es el de Castillo-Esparcia, Krohling-Kunsch y Furlan-Haswani (2017), quienes a partir de un estudio comparativo entre ONG españolas y brasileñas concluyen que la comunicación de la mayoría de las entidades se centra en la difusión de informaciones y de las actividades, y en apenas una pequeña parcela, esta se dirige a la construcción de un diálogo digital. Ello impacta en el bajo nivel de aprovechamiento de las posibilidades de encuentro con los públicos.

El estudio que realizan Fu y Zhang (2019) guarda semejanzas con la investigación que aquí se presenta. Analizan el discurso en sitios web y en redes sociales de organizaciones no gubernamentales dedicadas a la lucha contra el HIV-SIDA en China. Además de evaluar el modo en que se dirigen a los stakeholders, resaltan el rol que logran las ONG chinas al construir un discurso desde donde se involucran en temas delicados que el gobierno ha sido reacio a enfrentar. «El discurso en línea de las ONG, particularmente las redes sociales, tiene el potencial de desmitificar el VIH e informar y educar al público, reduciendo así el estigma asociado con el VIH» (Fu y Zhang, 2019, p. 198).

Teniendo en cuenta los antecedentes mencionados, se hace evidente que los estudios aludidos se enfocan con mayor frecuencia en conocer el uso que realizan las ONG de los espacios digitales. Sin embargo, el estudio que aquí se propone busca analizar las prácticas discursivas y herramientas de comunicación organizacional de las ONG con el objeto de conocer los contenidos que se hacen públicos desde estos espacios. El análisis de los discursos que ponen en disputa estas entidades en el escenario digital es relevante porque como indica Gómez-Contreras

*conceptos como identidad, ciudadanía, participación y sujeto político se entienden como efectos del discurso. El sujeto se constituye como actor en la medida en que los elementos de su discurso entran en juego con el complejo relacional de los poderes y las instituciones en las cuales se desarrolla su vida social. En esa medida, el discurso se convierte en un elemento determinante de las acciones sociales. (Gómez-Contreras, 2017, p. 198)*

Por ello, desde la perspectiva que considera que el rol político de estas entidades tiene un papel fundamental en el logro del cambio social, como afirman distintos estudios (Devine, 2006; Fisher 1998; Daubanes y Rochet, 2019) se pone énfasis en la importancia de que las organizaciones consideren la participación activa de los públicos como un pilar fundamental de las relaciones públicas, lo cual cuenta ya con larga data (Avindar, 2013; Gustavsen y Tilley, 2003; Jo y Kim, 2003; Motion, 2001; Saffer, Sommerfeldt, y Taylor, 2013).

El acuerdo general en la literatura existente es que, a mayores niveles de interactividad, mejor es la relación con los públicos: «los niveles más altos de interactividad por parte del remitente de un mensaje (organización) puede conducir a una relación de mejor calidad con un destinatario del mensaje (público)» (Saffer, Sommerfeldt y Taylor, 2013, p. 213). Se entiende entonces que la relación que una ONG puede establecer con sus públicos en espacios de comunicación digital puede potenciar los niveles de participación o, en el caso contrario, desalentarlos (Kuruppu y Lodhia, 2019; Selvaraj y Sandaran, 2019). Esta premisa, respecto del rol social de las

ONG a la hora de instalarse como actores políticos en el territorio digital, permite reflexionar sobre las posibles tensiones perceptibles en la comunicación organizacional que proponen.

## 1.2. OBJETIVOS Y JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO

Para llevar a cabo el estudio se ha planteado un objetivo general que es (A) analizar las prácticas discursivas que constituyen la comunicación organizacional digital de las ONG españolas consideradas muy grandes y pequeñas según su presupuesto anual.

Y tres objetivos particulares (a) ponderar los espacios digitales de frecuente uso por las organizaciones; (b) identificar los discursos y temáticas relevantes que tratan las ONG que forman parte del análisis en las redes sociales de más frecuente uso; y (c) comparar los discursos que gestionan las entidades seleccionadas en los espacios digitales analizados.

El análisis se justifica por ofrecer una perspectiva que pretende ir más allá de la preponderante observación del uso que hacen las ONG de los espacios digitales al abordar, además, cualitativamente los discursos que gestionan estas organizaciones en la arena digital, en tanto actores políticos no tradicionales que disputan sentidos en el espacio público político.

## 2. DISEÑO Y MÉTODO

La investigación es de tipo descriptiva e inductiva, ya que a partir del corpus se busca describir y analizar los discursos que ponen en circulación las entidades en los espacios digitales donde se realiza la observación. Estas características, que emergen del corpus, permiten comparar información y luego inferir el tipo de relación que establecen estas organizaciones con sus públicos a partir de la gestión de su comunicación digital. El método utilizado es el análisis de contenido de estos discursos.

El objeto de estudio es el discurso digital que compone la comunicación de las organizaciones no gubernamentales investigadas. El concepto de discurso ha sido redefinido y adaptado al escenario actual, especialmente signado por las nuevas tecnologías de información y comunicación. El análisis del discurso digital propone una complejidad especial ya que es un tipo de contenido híbrido, en el que además del texto escrito, lo componen otras herramientas como las imágenes, videos, hipervínculos y otros elementos que nacieron en el seno de Internet como emoticones y más recientemente, memes.

Este nuevo lenguaje ha sido analizado por autores como Crystal (2002) quien plantea un análisis que se compone de comprender este contenido construido por el binomio oralidad y textualidad. El discurso digital es un objeto heterogéneo y su análisis tiene vertientes que provienen de la etnografía (Hine, 2004), la semiótica y la pragmática (Cautin-Epifani, 2015; Yus, 2010; Alcantará-Pla, 2014) la retórica (Berlanga Fernández y García García, 2014) o la sociolingüística (Herring, 2001). Esta última autora aclara que "cualquier análisis de comportamiento digital que se basa en observaciones empíricas textuales es un análisis de discurso mediado por computadora" (Herring 2001, p. 340).

La orientación del análisis que aquí se presenta apunta a ser más descriptiva que taxonómica, esto significa que es de interés describir el discurso digital de las ONG analizadas para comprender el tipo de relación que establecen con sus públicos. El foco es por tanto semiótico y está

puesto en la producción del discurso. En este caso en particular no se hace foco en la recepción y respuesta, por lo que el plano de interacción no es parte de la observación.

En coincidencia con Herring (2015), la observación buscará analizar el discurso digital de las ONG bajo la comprensión de que este contenido se constituye de modo complejo e independiente de dispositivos y plataformas. Como indican Cantamutto y Vela Delfa (2016, p. 300) «no son a priori las plataformas y dispositivos los portadores de las propiedades del discurso digital más allá de permitir el flujo de datos e información».

### 3. TRABAJO DE CAMPO Y ANÁLISIS DE DATOS

Las ONG españolas se dividen en dos grandes grupos según su ámbito de acción; las de Acción Social y las de Cooperación al Desarrollo. Las primeras son aquellas que llevan a cabo actividades en España de protección de la infancia y la juventud y asistencia a colectivos como la tercera edad, personas en riesgo de exclusión social, dificultad social o víctimas de malos tratos, personas con discapacidad, minorías étnicas, refugiados y asilados, emigrantes, inmigrantes y transeúntes, exreclusos, alcohólicos y toxicómanos (Ley N° 49, 2002, art. 7). Las de Cooperación al Desarrollo trabajan para facilitar e impulsar el progreso económico y social de los países en vías de desarrollo, y para contribuir a la erradicación de la pobreza en el mundo en todas sus manifestaciones (Ley N° 23, 1998, art. 1). Además, también realizan en España un trabajo de sensibilización a la opinión pública sobre la desigualdad e injusticia que sufren estas poblaciones.

La Fundación Lealtad (2015, p. 5) describe el sector por tamaño según los ingresos anuales. Las micro organizaciones son aquellas que poseen un presupuesto anual inferior a 300.000 euros; las de pequeño tamaño tienen ingresos de entre 300.000 y 1 millón de euros, las medianas entre 1 y 5 millones de euros; las entidades grandes entre 5 y 25 millones de euros y las muy grandes tienen ingresos de más de 25 millones de euros.

En este estudio se tomarán organizaciones de Cooperación al Desarrollo que estén en el rango de muy grandes, es decir, con presupuestos anuales de más de 25 millones de euros y las de pequeño tamaño, cuyos ingresos no sobrepasan el millón de euros anuales. Esto da como resultado catorce ONG muy grandes y treinta en el rango de pequeñas. Para el análisis se tomarán aquellas organizaciones que no posean una base religiosa, lo que, en consecuencia, significan veintidós ONG, siete correspondientes a las muy grandes y quince a las pequeñas. Los discursos digitales de estas veintidós organizaciones resultan de interés por la diferencia en cuanto a ingresos anuales – relacionado a su potencial influencia en la sociedad-, sus rasgos de identidad y el tipo de público al que apuntan según sus actividades.

**Tabla 1. ONG con ingresos de más de 25 millones de euros anuales**

Ingresos 2017	Organización
124 M	Oxfam Intermón
85, 7 M	Acción contra el Hambre
31, 5 M	Ayuda en Acción
31, 5 M	Save the Children
27, 8 M	Cruz Roja española
27, 5 M	Educo
26 M	Plan Internacional España

**Fuente: Informe ONGD (2017) y memorias anuales de cada ONG**

Para el análisis de las ONG pequeñas se toma como referencia el Informe del Tercer Sector de la Coordinadora de ONG (2017). Las quince ONG pequeñas de base no religiosa son las que pueden observarse en la tabla 2.

**Tabla 2. ONG con ingresos de hasta 1 millón de euros**

Ingresos 2017	Organización
555k	Proyecto Solidario por la Infancia
864k	AIETI
824k	AMREF Salud Africa
949k	Arquitectura Sin Fronteras España ASFE
935k	Asociación Nuevos Caminos
612k	SOTERMUN-USO
787k	FAD
438k	Farmacéuticos Sin Fronteras de España
321k	Fundación Esperanza y Alegría
61k	Fundación del Valle
53k	Fundación 1 de mayo

<b>776k</b>	ISCOD
<b>190k</b>	COOPERACIO
<b>775k</b>	Economistas sin fronteras
<b>954k</b>	Asociación FONTILLES

**Fuente: Informe CONGD, 2017**

Además del presupuesto anual, es relevante destacar algunos rasgos de identidad corporativa de cada una de las ONG. Aunque no es de interés realizar un análisis exhaustivo de los componentes de esta identidad, la definición de los aspectos más significativos de sus actividades puede ofrecer un panorama sobre la misión y los valores de estas entidades.

**Oxfam Intermón:** Con presencia en 90 países su objetivo es acabar con las desigualdades económicas y sociales. Luchan por el ejercicio igualitario de los derechos de las personas.

**Acción contra el Hambre:** Su tarea es combatir el hambre y la desnutrición en cincuenta países.

**Ayuda en Acción:** Con presencia en más de veinte países, luchan contra la pobreza y la desigualdad. Buscan promover la solidaridad para impulsar la infancia y sus familias.

**Save the Children:** Trabajan por los derechos de la niñez, atienden a niños en situación de pobreza o exclusión social, y luchan por mejorar las políticas de infancia.

**Cruz Roja española:** Institución humanitaria que presta auxilio en situaciones de catástrofe, a todos los seres humanos sin discriminación de raza, nacionalidad o credo.

**Educo:** Actúa a nivel global a favor de la infancia y la defensa de sus derechos, en especial el derecho a recibir una educación de calidad. Su trabajo se orienta a niñas, niños y su entorno para promover sociedades más justas y equitativas que garanticen sus derechos y su bienestar.

**Plan Internacional España:** Buscan conseguir mejoras duraderas en la calidad de vida de los y las niñas más necesitados/as de países en vía de desarrollo, a través de un proceso que una a las personas de todas las culturas, y les otorgue propósitos y valores a sus vidas. Las áreas de incidencia son: salud, educación, hábitat, ocupación y establecimiento de relaciones.

**Proyecto Solidario por la Infancia:** Organización internacional de derechos humanos que promueve protege y defiende los derechos de niños, niñas y adolescentes. Opera en África, América y Europa.

**AIETI:** Promotora de una red iberoamericana de personas, organizaciones y contrapartes, dedicadas a impulsar la gobernabilidad y democracia participativa, la defensa de los Derechos Humanos con especial énfasis en los derechos de las mujeres y el desarrollo social.

**AMREF Salud África:** La mayor organización internacional sanitaria de origen y gestión completamente africanos. Esta red está apoyada por 9 oficinas en Europa (entre las que se encuentra la española: Amref Salud África), Estados Unidos y Canadá. Su objetivo es contribuir

a la financiación de los proyectos y transmitir a nuestra sociedad la realidad sanitaria del continente. Sus líneas de acción son la salud materna e infantil; lucha contra enfermedades, agua, saneamiento e higiene, entre otras

**Arquitectura Sin Fronteras España ASFE:** Presente en distintos países a través de sus proyectos de cooperación, trabajando con miles de personas al año para luchar por la mejora de sus condiciones de vida a través de mejoras en la cobertura de sus derechos fundamentales.

**Asociación Nuevos Caminos:** Está formada por profesionales de la salud y de diversos campos de humanidades que, de forma voluntaria, se ocupan de las actividades de la asociación. La finalidad de la asociación es promover el desarrollo integral de la persona, especialmente en aquellas áreas donde las carencias sociales o económicas se manifiestan más intensamente.

**SOTERMUN-USO:** Coherente con la identidad y orígenes propios de la Unión Sindical Obrera (USO), SOTERMUN está llamada a proyectar la solidaridad internacional entre los y las trabajadoras que pueblan los países con mayores recursos para contribuir con su esfuerzo a paliar esa otra geografía inhumana de los países empobrecidos, tanto mediante la solidaridad humanitaria, como especialmente ayudando a la construcción de la necesaria organización social y sindical que permita a los países empobrecidos mejorar sus condiciones de vida frente a la dependencia impuesta.

**FAD:** Buscan fomentar el desarrollo personal y social de adolescentes y jóvenes a través de la educación en actitudes positivas y de la prevención de conductas de riesgo social entre las que se encuentra el consumo de drogas.

**Farmacéuticos Sin Fronteras de España:** Prestan asistencia farmacéutica a todas aquellas poblaciones que sufren las consecuencias de la pobreza en su propia salud, tanto en países en vías de desarrollo como en las bolsas de pobreza de países desarrollados. Sus acciones apuntan a la cooperación al desarrollo, ayuda humanitaria, acción social, la formación y el fomento de la solidaridad entre pueblos.

**Fundación Esperanza y Alegría:** Trabajan por el desarrollo de las personas más pobres y vulnerables con proyectos en educación, salud, agua y saneamiento e inclusión social. Ha realizado proyectos en 22 países, actualmente su ámbito de actuación se centra en la India y en España.

**Fundación del Valle:** Se dedican al desarrollo de iniciativas sociales de carácter educativo dirigidas a la puesta en marcha de programas de cooperación al desarrollo, la formación de la juventud y la infancia, la promoción sociocultural de la mujer y el fomento de acciones de voluntariado. Defienden la educación como un bien social esencial, un derecho humano universal, clave para el desarrollo de los pueblos y la lucha contra la pobreza.

**Fundación 1 de mayo:** Creada en 1988 por la Confederación Sindical de Comisiones Obreras con el propósito de convertirse en un referente del pensamiento crítico en materia económica, social y laboral, y por consiguiente, de profundizar en el estudio, la reflexión y el debate sobre los problemas que afectan a la clase trabajadora, a la ciudadanía y al propio sindicalismo.

**ISCOD:** Con presencia en varios países Latinoamericanos que son beneficiarios de sus actividades, la Fundación tiene a la educación y capacitación en materia sindical y sociolaboral»

como objeto prioritario de su actividad. Concediendo especial dedicación al desarrollo y reforzamiento de la solidaridad entre los pueblos y especialmente a través de las organizaciones sindicales en los países en vías de desarrollo, a la cooperación para el progreso económico, social, técnico y cultural de los y las trabajadoras de estos países, y a la contribución al nacimiento y/o consolidación del movimiento sindical en los países con menor grado de desarrollo.

**COOPERACIÓ:** Contribuyen desde sus acciones, al empoderamiento de las mujeres, el pleno ejercicio de sus derechos y al logro de la equidad de género, como condiciones imprescindibles para llegar a la justicia social, al desarrollo humano sostenible y a la paz.

**Economistas sin fronteras:** Su objetivo principal es contribuir a generar cambios que permitan alcanzar unas estructuras económicas y sociales justas y solidarias, basadas en los derechos humanos. Apuestan por un modelo de desarrollo que, además de garantizar el disfrute pleno de los derechos humanos, promueva la sostenibilidad de la vida. Su fin es la realización de programas y proyectos que contribuyan al desarrollo de zonas y sectores de la población especialmente vulnerables, tanto en España como en los países del Sur.

**Asociación FONTILLES:** Su misión es la defensa del derecho a la salud de los más vulnerables allí donde se encuentren, dando atención sanitaria a personas mayores dependientes y personas discapacitadas, enfermos crónicos etc, en España, y a nivel global, a través de proyectos de cooperación al desarrollo, dando atención integral a las personas enfermas de lepra y otras enfermedades ligadas a la pobreza y facilitando el desarrollo y la mejora sanitaria y de sus condiciones de vida.

### 3.1. UNIVERSO DE ANÁLISIS, MUESTRA Y VARIABLES

Para determinar el universo de análisis se observó la presencia y frecuencia de publicación de todas las ONG en redes sociales y se concluyó que, en coincidencia con otros estudios (Arroyo-Almaraz y Calle-Mendoza, 2018), las redes sociales de mayor uso en el sector siguen siendo Facebook, Twitter y YouTube.

Las unidades de análisis se extrajeron de Twitter en donde las veintidós ONG tienen presencia certificada. La plataforma se destaca por permitir una mayor accesibilidad a los datos en la investigación; tiene una presencia elevada de figuras públicas de todo tipo junto a la ciudadanía lo que la posiciona como más horizontal que otros espacios digitales donde el usuario puede restringir la privacidad del perfil. Otro aspecto es la marcada orientación hacia la generación de contenidos políticos e informativos, lo que la constituye además, como termómetro de la opinión pública (Dubois, Grudz y Jacobson, 2018).

El corpus se extrae del total de las publicaciones conseguidas a partir de la herramienta Twitonomy, la cual permite acceder a 3200 posts y seleccionar el periodo de extracción de contenidos. El registro de las publicaciones se realizó en octubre de 2019 y se conformó una muestra no probabilística por conveniencia, resultado de la evaluación del año y mes de mayor frecuencia de publicación en cada perfil en los últimos cinco años. Esto implica que el criterio para analizar el mes tipo fue en función de la mayor cantidad de posteos de cada perfil, y no por un criterio vinculado a un periodo específico.

Luego, cada unidad de análisis (posteo) se distribuyó en una plantilla en donde se identificaron las variables para realizar finalmente el análisis. Estas son producto de una primera observación, en la que el abordaje semiótico buscó hacer emerger del corpus los procesos de construcción simbólica que se infieren de los contenidos. Las variables construidas de análisis del discurso digital de estas ONG fueron:

(1) Pedagógico: se considera que el contenido es pedagógico cuando existe una pretensión de enseñar a los públicos algo, es decir, cuando exista una intención manifiesta de compartir conocimiento, serán considerados contenidos de este tipo publicaciones, entrevistas a expertos y exposiciones artísticas sin costo.

(2) Organizacional: el contenido es organizacional cuando se refiere a cuestiones que tengan que ver con la ONG de tipo explícitamente organizativo, como asambleas, actividades de transparencia, lógicas de distribución de actividades, defensa de valores y aspectos de la cultura organizacional.

(3) Político: será político cuando el contenido sea polémico, denuncie explícitamente una situación irregular o establezca adversarios y busque convocar a los públicos a actividades participativas o de protesta,

(4) Informativo: es informativo cuando se remite a dar referencias que responden a las preguntas qué, cuándo y dónde, como ser convocatorias o publicación de noticias de la organización que hagan referencia a reuniones o encuentros de dirigentes de la entidad.

(5) Búsqueda de fondos o *Fundraising*: será considerado de búsqueda de fondos cuando sea un contenido que fomente campañas de donaciones o venta de *merchandising* de la entidad, también si se ofrecen cursos que tienen aranceles.

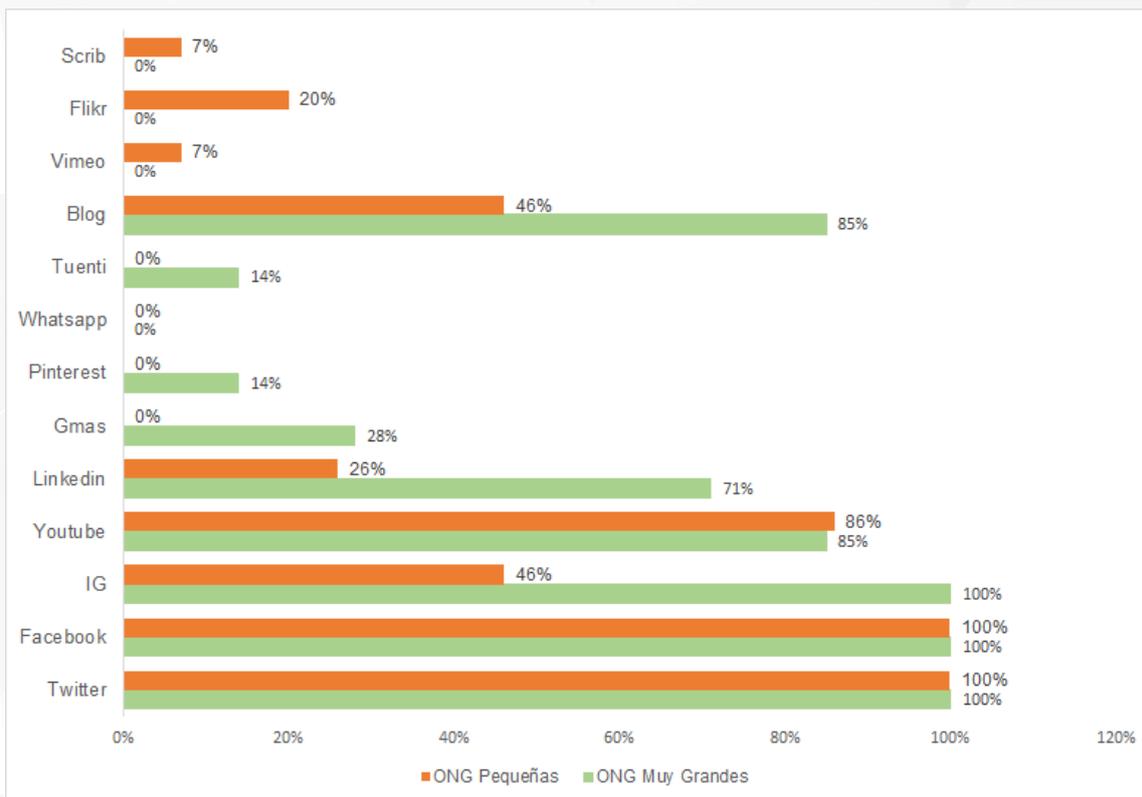
Como se ha mencionado, el interés está puesto en la descripción del modo de comunicar de estas entidades desde su discurso digital y no en realizar una taxonomía exhaustiva. Sin embargo, la clasificación de las variables permite observar tendencias en la gestión de la comunicación y las prácticas discursivas que ponen en circulación estos actores políticos en la arena digital.

## 4. RESULTADOS

### 4.1. PRESENCIA DE LAS ONG EN LAS REDES SOCIALES

En una primera instancia se observan los espacios digitales donde enfocan sus esfuerzos, y en segundo lugar, los discursos que generan desde los lugares en donde priorizan su comunicación con sus públicos.

**Gráfico 1. Comparativa de ONG muy grandes y pequeñas en cuanto a presencia en redes sociales**



Fuente: elaboración propia

Una instantánea de la presencia de estas organizaciones en redes sociales permite observar que a pesar de contar ya con una década desde su creación y la permanente aparición de nuevas plataformas, Facebook y Twitter siguen siendo predominantes para el posteo de contenidos en el 100% de las organizaciones observadas. El tercer espacio que tiene alto protagonismo en ambos grupos de ONG es Youtube (más del 85% de las organizaciones muy grandes y 86% de las pequeñas publican contenidos en esta plataforma). Ello contrasta con el poco uso que realizan ambos grupos de Vimeo, otra plataforma de publicación de contenidos audiovisuales en la que solo aparece utilizada por el 7% de las ONG pequeñas. En la red social Instagram se puede observar que son las ONG muy grandes las que están más consolidadas (100%, frente al 46% de las pequeñas y medianas). En LinkedIn se muestra una brecha similar (71% de presencia en el caso de las muy grandes y solo 26% en el caso de las pequeñas), esta red brinda soporte para la creación de grupos y están presentes potenciales colaboradores y empresas, por ello, es de mayor interés para aquellas ONG que promueven un voluntariado corporativo.

Las grandes también se destacan por ofrecer espacios alternativos a sus sitios web que tienden a ser más flexibles, como son los blogs (85% frente al 46% de las pequeñas). El contacto por Tuenti y Pinterest solo se pudo observar como opción en las muy grandes, mientras que Scribd y Flickr aparecen solo en las pequeñas. Google Más a pesar de ser una red social ya desaparecida, estaba como dentro de las opciones disponibles en 28% de las grandes en los datos tomados a octubre de 2019.

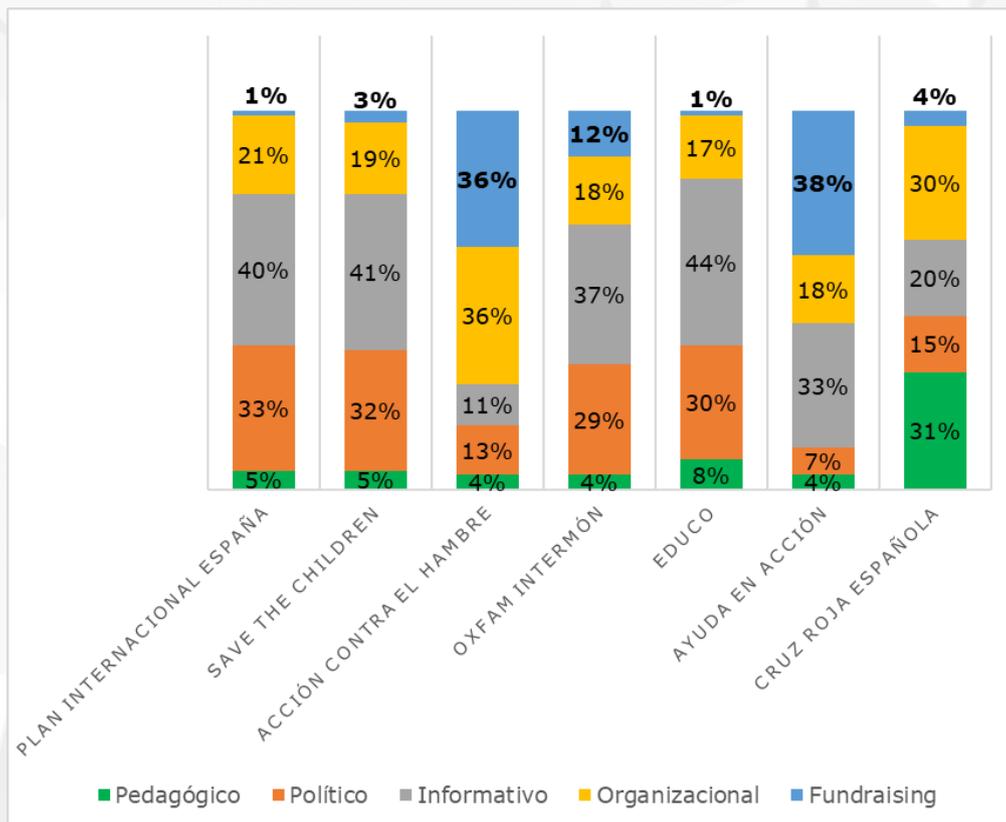
La permanente actualización de las plataformas obliga a mencionar que lo que se observa en el gráfico es una instantánea de la situación actual de estas entidades en los espacios digitales.

## 4.2. DISCURSOS Y TEMÁTICAS DE LAS ONG ESPAÑOLAS

Como se ha mencionado, la plataforma de microblogging Twitter se caracteriza por ofrecer la ventaja de que es un lugar de encuentro horizontal entre las organizaciones en general, los políticos, la ciudadanía y los medios de comunicación.

El corpus correspondiente a las ONG muy grandes fue de 1813 publicaciones. La expresión de las categorías de análisis en este caso se ha dado del siguiente modo:

**Gráfico 2. Expresión de las variables en el discurso de las ONG muy grandes**



Fuente: elaboración propia

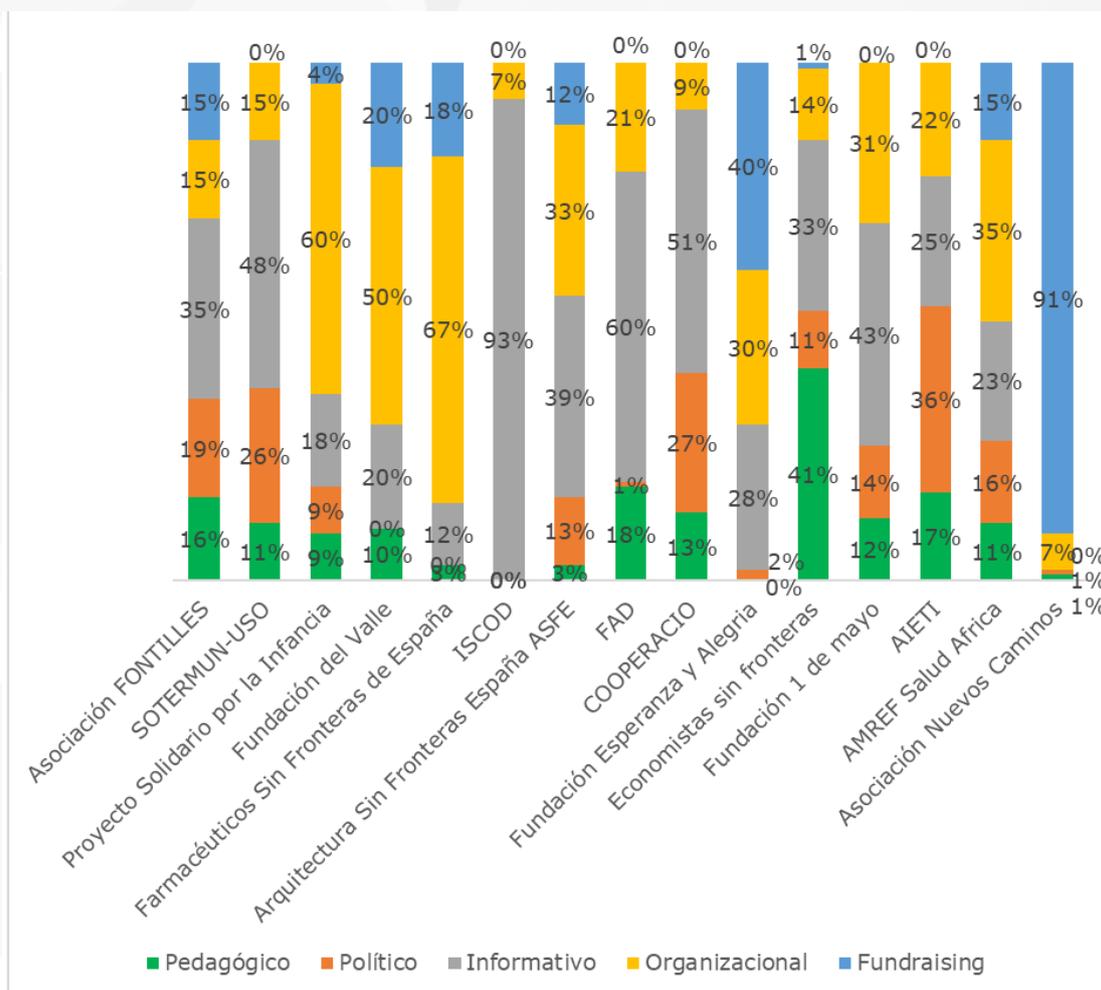
Los datos recopilados indican que a pesar de ser parte del mismo sector y disponer de altísimos ingresos, la gestión de la comunicación digital de estas organizaciones dista de tener un perfil homogéneo. Se puede observar que se expresan según el interés de cada organización. Es relevante destacar que los contenidos que pretenden informar son los de mayor relevancia en cinco de las siete entidades analizadas.

Por otro lado, Ayuda en Acción es la ONG que enfoca sus acciones de comunicación en la búsqueda de fondos en primer lugar y en aspectos informativos en segundo. Acción contra el Hambre, ofrece contenido vinculado a aspectos de la organización, seguidos muy de cerca por contenidos que buscan fondos.

El contenido de tipo político es de importancia en tres de las siete ONG, específicamente en Oxfam Intermón, Save the Children y en Plan Internacional España. El contenido pedagógico se expresa como relevante solo en el caso de Cruz Roja.

El caso de las pequeñas ONG presenta también discrepancias en cuanto a la expresión de las variables en el discurso analizado. Los posteos analizados en este segmento fueron 1159.

**Gráfico 3. Expresión de las variables en el discurso de las ONG pequeñas**



**Fuente: elaboración propia**

Los datos indican que Economistas sin fronteras es la ONG que más expresa contenidos que pretenden compartir conocimiento a sus públicos en esta plataforma. Esta característica implica un rol activo en la sociedad que busca la transformación desde el papel de la enseñanza. Utilizan, por ejemplo, este espacio para dar difusión a podcast desde donde se abordan temáticas complejas que proponen economías que vayan en contra de las desigualdades propias del modelo capitalista, toman el derecho de los trabajadores como eje, o generan encuentros de

acceso libre y gratuito que problematizan cuestiones como las casas de apuestas en los barrios españoles.

Los dos extremos se encuentran en contenidos de tipo político y de búsqueda de fondos, ambos se encuentran polarizados: cuando existe una alta presencia de uno aparece a la baja el otro. Los de tipo político son poco frecuentes en las publicaciones de la mayoría de las entidades. Solo es destacable en AIETI que expresa en sus contenidos la intención de apelar, denunciar o dejar establecidos adversarios. Le siguen Cooperació y Sotermun-USO. Cabe destacar la base feminista de las primeras, y la lucha por los derechos de los y las trabajadoras de la última, lo cual denota una homogeneidad entre la filosofía de la organización y los modos de gestionar su comunicación digital en este espacio en particular.

En cuanto a contenidos que buscan fondos, la Asociación Nuevos Caminos encabeza las acciones en Twitter que buscan alentar a la comunidad virtual a participar de eventos solidarios y realizar donaciones.

Farmacéuticos sin Fronteras, Proyecto Solidario por la Infancia y Fundación del Valle lideran el sector que comunica sus contenidos organizacionales de modo preferencial. Tratan cuestiones internas de la entidad y destacan sus valores.

A diferencia de lo identificado en las ONG grandes, solo una minoría de tres entidades supera el 50% de posts que tienen contenidos informativos. Ello podría sugerir que se evidencia cierto aprendizaje de parte de las ONG acerca de las potencialidades de los espacios digitales para la búsqueda de otro tipo de relación con los públicos; que no se remita solo a emitir informaciones de la organización.

### **4.3. COMPARATIVA DE LA EXPRESIÓN DE LAS VARIABLES EN EL DISCURSO DE LAS ONG ANALIZADAS**

Tanto las ONG grandes como las pequeñas no presentan una homogeneidad en el discurso digital que ponen en circulación. Las variables que se construyeron se expresaron de modo dispar en ambos bloques. Como similitudes se puede mencionar la expresión de contenidos de tipo pedagógico y de tipo político es baja en ambos bloques. El informativo es predominante también casi en todas las ONG analizadas.

La expresión de la variable de contenidos de tipo organizacional permite observar que en el caso de las grandes solo dos ponen en circulación este tipo de contenidos, mientras que en las pequeñas esta se expresa de modo predominante en por lo menos la mitad de las organizaciones analizadas. Más allá de la alta diferencia presupuestaria, también se observa que la búsqueda de fondos es otra de las variables que se expresa de modo consolidado en el discurso de por lo menos dieciséis de las veintidós organizaciones.

La comparativa hace referencia solo a lo observado en los discursos analizados en Twitter, lo cual impacta en las limitaciones que presenta este estudio. Aunque los resultados aquí presentados pueden significar la identificación de una tendencia, es evidente que un análisis que incluya otras plataformas podría dar mayor luz sobre cómo se expresan las variables que constituyen la comunicación digital corporativa del sector de las ONG, para detectar si los discursos se

mantienen, o si cada plataforma es utilizada para comunicar de modo preferente algún aspecto relevante de la organización, o generar un vínculo distinto con los públicos.

## 5. CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN

Los resultados demuestran que, más allá del surgimiento permanente de nuevos espacios digitales, la página web y las redes sociales consolidadas como Facebook y Twitter son los lugares donde las ONG ponen en circulación sus discursos.

El análisis de las prácticas discursivas en la arena digital de las veintidós organizaciones no gubernamentales que formaron parte de este estudio indica que el sector dista de tener una comunicación homogénea, incluso en aquellos casos que comparten un mismo rango de presupuesto. Esto sugiere que los altos ingresos pueden llegar a definir herramientas o dispositivos, pero no prácticas discursivas en particular. La producción de sentido que constituyen estas prácticas es fruto de los intereses de las ONG, entre los que informar y buscar fondos son dos de las variables que se expresan con mayor regularidad casi en el total de la comunicación de las entidades analizadas. Los contenidos organizacionales se manifiestan en mayor medida en las pequeñas. El contenido pedagógico y el político suele tener una baja expresión en casi el total de las organizaciones. Esta tensión entre los discursos que ponen las ONG en circulación en el espacio digital, entra en disputa con el rol social que formulan desde su identidad corporativa.

Más allá de la presencia o ausencia de las organizaciones no gubernamentales en los espacios digitales, se debe observar también cómo gestionan la comunicación en estos espacios, y uno de los modos de conocerlo es a través del análisis de sus discursos. Es llamativo que el contenido, en principio, más sólido para generar relaciones a largo plazo entre la ONG y sus públicos como el de tipo político, organizacional o pedagógico, es el que encuentra menos lugar para su expresión. Por contraparte, se destacan los contenidos que apuntan a una relación más instrumental, como los informativos y los de *fundraising*. Esta tendencia propicia una relación con sus públicos como si el rol de estos últimos fuera el de consumidores o aportantes de dinero, y no el de ciudadanos con posibilidad de compromiso con las causas transformadoras que caracterizan a estas entidades o interlocutores válidos participantes de la conducción de estas.

El rol antagónico y transformador de las ONG, en tanto actores políticos no tradicionales en la esfera digital y -por consiguiente- en el espacio público político, parece desdibujarse desde las prácticas comunicativas identificadas. Ello invita a la revisión permanente del discurso del sector para fortalecer y alargar la relación con todos sus públicos, sin perjuicio de la misión, visión y valores que compone a cada entidad.

## 6. REFERENCIAS

- Aimondo-Anselmino, N. Reviglio, M. y Diviani, R. (2015). Esfera pública y redes sociales en Internet: ¿Qué es lo nuevo en Facebook? *Revista Mediterránea de Comunicación*, 7(1), 1-19. DOI: <http://dx.doi.org/10.14198/MEDCOM2016.7.1.12>
- Alcantará-Pla, M. (2014). Las unidades discursivas en los mensajes instantáneos de wasap. *Estudios de Lingüística Del Español*, 35, 223-242. Recuperado de: <https://bit.ly/2V114r9>
- Almansa, A. y Fernández Torres, M. J. (2011). Estudio sobre la comunicación digital de las organizaciones sociales en España. *Revista de Comunicación Vivat Academia*, XIV, (117), 337-352. doi: <http://dx.doi.org/10.15178/va.2011.117E.337-352>
- Arroyo-Almaraz, I. y Calle Mendoza, S. (2018). Los community managers de las ONGD. Estudio de percepciones y usos de las redes sociales, *Icono* 14, 16 (2), 121-142. doi: 10.7195/ri14.v16i2.1189
- Arroyo, I., Calle, S., y Van Wyk, C. (2018). La eficacia en la comunicación de las ONGD. El uso de Facebook en campañas de emergencia. *Revista Latina de Comunicación Social*, 73 (765-789). Recuperado de: <http://www.revistalatinacs.org/073paper/1281/40es.html>
- Avindar, R. (2013). The responsiveness pyramid: Embedding responsiveness and interactivity into public relations theory. *Public Relations Review*, 39(5), 440-450. DOI: 10.1016/j.pubrev.2013.05.004
- Berlanga-Fernández, I. y García-García, F. (2014). *Ciberretórica: Aristóteles en las redes sociales. Manual de Retórica en la comunicación digital*. Madrid: Editorial Fragua.
- Burgui-Jurío, T. (2010). Qué oportunidades ofrece la 'nueva cultura digital' a las ONGD en su condición de entidades educadoras. En: Burgui-Jurío, Teresa; Erro-Sala, Javier (eds.) *Comunicando para la solidaridad y la cooperación: cómo salir de la encrucijada* (179-200). Pamplona, España: Foro Comunicación, Educación y Ciudadanía. Recuperado de: <https://bit.ly/2lXavc2>
- Castillo Esparcia, A., Krohling-Kunsch, M. y Furlan-Haswani, M. (2017). Prácticas comunicativas y perspectivas para el cambio social en las organizaciones no gubernamentales (ONGs) en España y Brasil. *Organicom*, 14 (26), 147-166. DOI: 10.11606/issn.2238-2593.organicom.2017.139364
- Cantamutto, L. y Vela Delfa, C. (2016). El discurso digital como objeto de estudio: de la descripción de interfaces a la definición de propiedades. *Aposta. Revista de Ciencias Sociales*, (69), 296-323. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=495952431011>
- Cautin-Epifani, V. (2015). Poder virtual y formas de tratamiento en el discurso mediado por computadora: exploración en una red comunicativa virtual. *Revista Forma. func.*, 28 (1), 55-78. DOI: <https://doi.org/10.15446/fyf.v28n1.51971>
- Crystal, D. (2002). *El lenguaje e Internet*. Madrid: Cambridge University press.
- Daubanes, J. y Rochet, J. C. (2019). The Rise of NGO Activism. *American Economic Journal-Economic Policy*, 11 (4), 183-212. DOI: 10.1257/pol.20180027. Recuperado de: 2019-<https://www.zora.uzh.ch/id/eprint/179642/1/pol.20180027.pdf>

- Devine, J. (2006). NGO, Politics and grassroots Mobilisation: the case of Bangladesh. *Journal of South Asian Development* 1 (1), 77-99. DOI: 10.1177/097317410500100104
- Dubois, E., Gruzd, A., y Jacobson, J. (2018). Journalists' use of social media to infer public opinion: The citizens' perspective. *Social science computer review*, 36, 456-468. DOI: <https://doi.org/10.1177/0894439318791527>
- Fernández Torres, M. J. (2004). *Las RRPP como gestión de la comunicación en los movimientos sociales. Análisis de la estrategia de las ONG en España*. (Tesis doctoral). Málaga: Universidad de Málaga.
- Fisher, J. (1998). *Non Governments: NGOs and the Political Development of the Third World*. West Hartford: Kumarian Press
- Fu, J. S. y Zhang, R. (2019). NGOs' HIV/AIDS Discourse on Social Media and Websites: Technology Affordances and Strategic Communication Across Media Platforms. *International Journal of Communication* 13 (2019), 181-205. DOI: 10.1177/1932-8036/20190005
- Fundación Lealtad (2015). *Situación actual de las ONG en España*. Fundación Lealtad. Recuperado de: <https://bit.ly/2EtCEyA>
- Gómez Contreras, S. (2017). La ciudadanía: una lectura en clave de Chantal Mouffe y Ernesto Laclau. *Tabula rasa*, (26), 193-219. Doi: <https://doi.org/10.25058/20112742.194>
- Gómez Gil, C. (2005). *Las ONG en España. De la apariencia a la realidad*. Madrid: los libros de la catarata.
- Gómez Nieto, B., Tapia Frade, A. y Díaz Chica, O. (2012). La comunicación corporativa a través de las páginas web: el caso de las ONG españolas. *Vivat Academia XIV* (120), 1-20. Recuperado de: <http://www.vivatacademia.net/index.php/vivat/article/view/22>
- Gustavsen, P. y Tilley, E. (2003). Public relations communication through corporate websites: Towards an understanding of the role of interactivity. *Prism* 1(1), 1-14. Recuperado de: <https://bit.ly/2R8TatE>
- Herring, S. (2001). Computer-mediated discourse. Barab, S. A., Kling, R., & Gray, J. H. (Eds.). (2004). *Designing for Virtual Communities in the Service of Learning* (pp. 338-376). New York: Cambridge University Press. Recuperado de: <https://bit.ly/2UYRsvR>
- Herring, S. (2015). New frontiers in interactive multimodal communication. A. Georgopoulou & T. Spilloti (Eds.), *The Routledge handbook of language and digital communication* (pp. 331-340). London: Routledge.
- Hine, C. (2004). *Etnografía virtual*. Barcelona: Universitat Oberta de Catalunya.
- Jo, S. y Kim, Y. (2003). The effect of Web characteristics on relationship building. *Journal of Public Relations Research*, 15(3), 199-223. DOI: 10.1207/S1532754XJPRR1503\_1
- Kuruppu, S. y Lodhia, S. (2019). Disruption and transformation: The organisational evolution of an NGO. *British Accounting Review*, 51 (6): 1-15. DOI: 10.1016/j.bar.2019.03.003

Ley Nº 49. Régimen fiscal de las entidades sin fines lucrativos y de los incentivos fiscales al mecenazgo. Jefatura del Estado, *Boletín Oficial del Estado* (307). 23 de diciembre de 2002. Recuperado de: <https://www.boe.es/eli/es/l/2002/12/23/49>

Ley Nº 23. De Cooperación Internacional para el Desarrollo. Jefatura del Estado, *Boletín Oficial del Estado* (162). 8 de julio de 1998, recuperado de <https://www.boe.es/eli/es/l/1998/07/07/23>

Motion, J. (2001). Electronic relationships: Interactivity, Internet branding and the public sphere. *Journal of Communication Management*, 5(3), 217–230. DOI: 10.1108/13632540110806785

PWC, Fundación (2014). *La reacción del Tercer Sector Social al entorno de crisis*. Madrid: ESA-DE Instituto de Innovación Social. Recuperado de: <https://www.pwc.es/es/fundacion/assets/reaccion-3sector.pdf>

PWC, Fundación (2018). *Radiografía del Tercer Sector Social en España: retos y oportunidades en un entorno cambiante*. Recuperado de: <https://www.pwc.es/es/publicaciones/tercer-sector-publicaciones/radiografia-tercer-sector-social-2018.html>

Regadera-González, E., Hildegart-González, L. y Paricio-Esteban, M. P. (2017). Las relaciones con los medios en la gestión de la comunicación y las RRPP de las ONG en tiempos de crisis. *Estudios sobre el Mensaje Periodístico*, 23 (1), 569-586. Doi: <http://dx.doi.org/10.5209/ESMP.55614>

Regadera-González, E., Hildegart-González, L., Paricio-Esteban, M. P. (2018). Los medios en la gestión de la comunicación de las ONG en tiempos de crisis: oportunidades para el cambio social. *Observatorio (OBS)*, 083-105. Doi: 1646-5954/ERC123483/2018

Saffer, A., Sommerfeldt, E. y Taylor, M. (2013). The effects of organizational Twitter interactivity on organization-public relationships. *Public Relations Review*, 39(3), 213–215. Doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.pubrev.2013.02.005>

Said Hung, E., y Valencia-Cobos, J, (2014). El uso de las redes sociales en las ONG inmigrantes en España. *Soc. e Cult., Goiânia*, 17 (2), 253-263. Recuperado de: <https://bit.ly/2xJqn7W>

Sajardo Moreno, A. y Pérez Sempere, S. (2018). Análisis de las plataformas de crowdfunding social en el estado español: un estudio de casos. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, 2018, 1-27. DOI: 10.5209/REVE.61938

Selvaraj, S. y Sandaran, S. (2019). Discourses of Flood Disaster Preparedness by NGOs: Humanitarian Aid, Teamwork and Victimization. *Gema. Online Journal of Language Studies*, 19 (4): 111-127. DOI: 10.17576/gema-2019-1904-06

Soria Ibáñez, M. (2010). Estructura actual de los departamentos de comunicación de las ONGs españolas: origen, evolución y situación actual. *II Congreso Internacional Latina de Comunicación Social*. La Laguna: Universidad de la Laguna. Doi: 10.26620/uniminuto.mediaciones.8.10.2010.129-137

Soria Ibáñez, M. (2011). *La comunicación de las ONGs españolas: la influencia de internet en el modelo estratégico de relaciones con los públicos* (tesis doctoral). Málaga: Universidad de Málaga.

Van Dijck, J. (2016). *La cultura de la conectividad. Una historia crítica de las redes sociales*. Buenos Aires: Siglo XXI

Yus, F. (2010). *Ciberpragmática 2.0. Nuevos usos del lenguaje en Internet*. Barcelona: Ariel.  
Recuperado de: <https://bit.ly/2UDRevó>