



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE GUERRERO**

Facultad de Comunicación y Mercadotecnia  
**Maestría en Comunicación Estratégica y Relaciones Públicas**



**ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN PARA EL  
FORTALECIMIENTO DE LA IMAGEN EN LAS  
ORGANIZACIONES NO LUCRATIVAS (ONG)  
CASO DE ESTUDIO: MAPROVISAD A.C.**

**TESIS  
QUE PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRA EN  
COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA Y RELACIONES  
PÚBLICAS.**

**PRESENTA: L.A. ESTHER REYNA MOLINA**

**DIRECTORA DE TESIS:  
DRA. NORMA ANGÉLICA SEVILLA MUÑOZ**

**CO-DIRECTORAS  
DRA. MARÍA DEL SOCORRO CABRERA RÍOS  
DRA. ALEIDA LETICIA TELLO DIVICINO  
DRA. RUTH ILDEBRANDA LÓPEZ LANDEROS**

**CHILPANCINGO DE LOS BRAVO, DICIEMBRE 2021**



**CONACYT**  
Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología

*A mi esposo e hijos por siempre estar a mi lado.  
A mi madre por su valioso ejemplo.  
A mis amigos por siempre brindarme su apoyo.  
A mis docentes por su disposición y amor hacia la enseñanza.  
A Dios por permitirme cumplir una meta más en mi vida.*

## **Resumen**

En el presente documento se exponen las estrategias de comunicación que fortalecerán la imagen corporativa de la organización no lucrativa denominada Maprovisad A.C., a partir de una investigación de tipo cualitativa llevada a cabo en la ciudad de Chilpancingo de los Bravo, Guerrero. Se realizó un análisis a través de tres líneas teóricas sobre las cuales está fundamentada esta investigación que son: la comunicación estratégica, la gestión de los intangibles y la imagen corporativa.

Primeramente se identificó la imagen que presenta dicha organización ante sus públicos estratégicos, esto mediante la aplicación de diversas técnicas de investigación, las cuales se aplicaron tanto a públicos internos como externos de la organización; para conocer a partir de ambas perspectivas la dimensión de notoriedad que tiene la ONG.

Dicha investigación puso de manifiesto que Maprovisad tiene la necesidad de llevar a cabo estrategias de comunicación diseñadas de acuerdo a los requerimientos de sus públicos y stakeholders para mejorar su imagen y lograr su propósito.

### **Palabras clave:**

Estrategias de comunicación, imagen corporativa, comunicación estratégica, organizaciones no lucrativas.

## Índice

Introducción .....	6
<b>Capítulo I. Planteamiento del Problema .....</b>	<b>8</b>
<b>1.1. Antecedentes de las Organizaciones No Lucrativas (ONG). Una aproximación general.....</b>	<b>9</b>
1.1.1. Orígenes de las ONG en México y América Latina.....	11
<b>1.2. Justificación .....</b>	<b>14</b>
<b>1.3. Estado del Arte.....</b>	<b>15</b>
<b>1.4. Contextualización.....</b>	<b>20</b>
1.4.1. Organizaciones no Gubernamentales .....	20
1.4.2. El Tercer Sector en México.....	21
1.4.3. Manos Promoviendo una Vida y Salud Dignas (MAPROVISAD A.C.).....	22
<b>1.5. Objetivos .....</b>	<b>27</b>
<b>1.6. Preguntas de investigación .....</b>	<b>27</b>
<b>Capítulo 2. Fundamentación Teórica .....</b>	<b>28</b>
<b>2.1. Comunicación Estratégica .....</b>	<b>29</b>
2.1.1. Estrategia. Una aproximación teórica. ....	29
2.1.2. Pensamiento estratégico .....	33
2.1.3. La Nueva Teoría Estratégica.....	35
2.1.4. Comunicación estratégica .....	36
2.1.5. La estrategia de comunicación .....	39
<b>2.2. La gestión de los intangibles empresariales.....</b>	<b>41</b>
<b>2.3. La gestión de la imagen y sus aproximaciones teóricas.....</b>	<b>44</b>
2.3.1. La identidad corporativa.....	45
2.3.2. Una aproximación al concepto de imagen .....	47
2.3.3. El análisis de la imagen corporativa.....	49
<b>2.4. Importancia de la imagen en las ONG.....</b>	<b>53</b>
<b>2.5. Conclusión del capítulo .....</b>	<b>56</b>
<b>Capítulo 3. Metodología.....</b>	<b>58</b>
<b>3.1. Enfoque metodológico .....</b>	<b>59</b>
<b>3.2. Premisas .....</b>	<b>59</b>
<b>3.3. Categorías .....</b>	<b>60</b>
<b>3.4. Subcategorías .....</b>	<b>62</b>

<b>3.5. Método .....</b>	<b>63</b>
<b>3.6. Técnicas de acopio de datos .....</b>	<b>64</b>
<b>3.7. Muestreo .....</b>	<b>65</b>
<b>3.8. Relación entre categorías, indicadores (subcategorías) y técnicas (instrumentos) .....</b>	<b>68</b>
<b>3.9. Procesamiento de datos .....</b>	<b>69</b>
<b>Capítulo IV. Análisis de Resultados.....</b>	<b>70</b>
<b>4.1. Resultados de la investigación .....</b>	<b>71</b>
4.1.1. Resultados de la categoría 1. Imagen .....	72
4.1.2. Conclusiones generales de la categoría 1. Imagen.....	86
4.1.3. Análisis comparativo: la imagen real y la imagen deseada.....	89
4.1.4. Resultados de la categoría 2. Estrategia de comunicación.....	90
4.1.5. Conclusiones generales de la subcategoría 2. Fundamentación de la estrategia.	95
<b>Conclusiones.....</b>	<b>97</b>
<b>Propuesta de Estrategias de Comunicación para Gestionar la Imagen de Maprovisad A.C. ....</b>	<b>100</b>
<b>1. Justificación de la estrategia .....</b>	<b>100</b>
<b>2. Consideraciones generales para la planeación de estrategias de comunicación en las ONG .....</b>	<b>101</b>
<b>3. Propuesta comunicativa: Maprovisad A.C.....</b>	<b>104</b>
<b>Referencias Bibliográficas .....</b>	<b>115</b>
<b>Anexos.....</b>	<b>119</b>

## **Introducción**

Las organizaciones no lucrativas forman parte del denominado Tercer sector, y juegan un papel muy importante dentro de la sociedad ya que su función principal es satisfacer las necesidades que no son cubiertas ni por el Estado ni por la iniciativa privada; convirtiéndose en la única alternativa para los más desprotegidos. En su mayoría los ámbitos de intervención que están más representados por dicho sector son los sociales, educativos, sanitarios, humanitarios, medioambientales y de protección animal, culturales, artísticos, deportivos, entre otros. Sus acciones altruistas y filantrópicas tienen un gran impacto en cada uno de sus usuarios.

El presente trabajo, está basado en un estudio realizado sobre la imagen que posee la organización no lucrativa denominada Maprovisad, también se expone el posicionamiento que presenta esta ONG, el cual se encontró que es débil, provocando así que no alcance el logro de sus objetivos. Dicha situación casi es general para las micro y pequeñas organizaciones de este sector, ya que es considerada como una de las razones por las cuales tienden a desaparecer en sus primeros años de operación; esto porque no desarrollan estrategias de comunicación diseñadas en torno a su visión.

En un primer momento, se describe el planteamiento del problema, a partir de los antecedentes, en donde se narra la evolución histórica específicamente de las ONG desde una perspectiva general hasta llegar a América Latina y por último su desarrollo en México. Se explica también la razón por la cual es importante considerar una investigación específicamente para una organización no lucrativa, en primer lugar porque se han destinado pocos estudios para este sector y segundo por las necesidades recurrentes que presenta el objeto de estudio. Posteriormente se presentan las investigaciones más relacionadas con la presente tesis, para después contextualizar la situación actual de la ONG y así formular el objetivo y preguntas de investigación.

En el capítulo dos, se puede encontrar la fundamentación teórica en torno a la investigación, la cual, se estructuró a partir de, la conceptualización y evolución de la estrategia hasta llegar a los postulados de la Nueva Teoría Estratégica, todo esto para

establecer las bases sobre las cuales deben cimentarse las estrategias que Maprovisad debe implementar para el cumplimiento de sus objetivos.

En este punto se determina la necesidad de comunicar dichas estrategias y esto se hará mediante la comunicación estratégica; la cual impulsa una adecuada gestión de la percepción que tienen los públicos de la ONG. Con ello se hizo necesario hablar acerca de los componentes e importancia de la imagen corporativa desde el punto de vista de diversos teóricos, así como la oportuna gestión de los intangibles, los cuales se han convertido en una ventaja competitiva para las organizaciones.

Una vez establecido el problema, objetivo, pregunta de investigación y su fundamentación teórica se construyó el planteamiento metodológico para dar respuesta a las preguntas de investigación. Se determinó que el enfoque de tipo cualitativo era el más adecuado puesto que la imagen se crea a partir de un proceso subjetivo y para poder establecer una dimensión de ella se requiere estudiar y analizar cualidades, percepciones, sentimientos, etc.

Los hallazgos más significativos a partir de cada categoría y subcategoría se encuentran en el capítulo cuatro, en donde se resalta la necesidad que tiene Maprovisad de gestionar adecuadamente su imagen ante sus públicos estratégicos. También se adjuntó una propuesta de estrategias de comunicación las cuales fueron diseñadas de acuerdo a los elementos encontrados en el proceso de dicha investigación; que si bien son especificaciones sugeridas para la ONG, de igual forma pudieran ser aplicables a otras organizaciones que muestren las mismas características y necesidades.

## **Capítulo I. Planteamiento del Problema**

En el presente capítulo se describen los elementos principales que componen la problemática a tratar, se inicia por una descripción histórica acerca de la Organizaciones no Lucrativas (ONG), desde una perspectiva general hasta su evolución en México. Por otra parte se procede a justificar la necesidad que tienen las ONG de comunicar estratégicamente sus funciones e ideologías. En el estado del arte el lector encontrará diferentes trabajos (artículos y tesis) afines a la investigación. Mientras que en la contextualización se muestra la conceptualización y cifras de las ONG y Tercer sector; así como la presentación de la organización a estudiar. Por último se encuentra el objetivo principal y su correspondiente pregunta de investigación que serán la base para el desarrollo de este trabajo.



## **1.1. Antecedentes de las Organizaciones No Lucrativas (ONG). Una aproximación general.**

Para abordar los antecedentes de las ONG se hace necesario retomar lo expuesto por Pinzón (2005), donde se menciona que éstas surgen para apoyar la abolición de la esclavitud y según registros la primera de ellas fue fundada en el año de 1787 denominada como la *anti slavery international*, la cual de acuerdo a su objetivo buscaba la protección de los derechos humanos; y que posteriormente se creó en 1838 la sociedad Anti-esclavista Británica y Extranjera.

Mientras tanto en 1859 se empieza a gestar la Cruz Roja Internacional debido a la gran cantidad de heridos y muertos derivados de la batalla de Solferino Italia, la cual se ha consolidado como una de las agrupaciones con mayor auge en el área de asistencia médica. Sin embargo, es importante mencionar que esta entidad no es del todo considerada como ONG, ya que posee recursos del estado, pero su consolidación dio inicio a la formación de importantes organizaciones en ese periodo de tiempo (Pinzón, 2005).

Baiges (citado en Pinzón 2005) menciona que en 1865 se formó el ejército de salvación en Londres extendiéndose hasta los Estados Unidos, con el objetivo de salvar el alma y conducir hacia el cristianismo a ladrones, prostitutas, alcohólicos o jugadores empedernidos; con esto se deduce que también los movimientos religiosos jugaron un papel importante en el establecimiento de estas organizaciones.

Posteriormente para el siglo XX, después de las dos guerras mundiales se hace necesario la proliferación de las ONG ya que su principal objetivo era brindar apoyo a las víctimas de dichos enfrentamientos. De acuerdo con Pinzón (2005) después de la Primera Guerra Mundial, se crea el Servicio Civil Internacional, teniendo como objetivo buscar la convivencia pacífica; ya en 1932 se crea la organización *Save the Children*, la cual fue muy importante para brindar apoyo a los niños afectados por la Segunda Guerra Mundial, hoy en día se encarga de defender los derechos de la niñez, protegiéndolos de la violencia infantil, desnutrición, acoso, maltrato, explotación y más.

Retomando la investigación de Pinzón (2005) donde registra que después surgieron organizaciones como la *Oxford Committee for Famine Relief (OXFAM)*, creada en 1942 para

combatir el hambre en Grecia donde más de dos mil personas morían diariamente. En 1945 con el mismo objetivo en Estados Unidos se unen veintidós organizaciones creando la Cooperativa para los Envíos Americanos a Europa (CARE) cuyo significado después cambió a Cooperativa para la Asistencia al Auxilio en Cualquier Lugar del Mundo.

Pero es hasta el 26 de junio de 1945 cuando el término Organizaciones no Gubernamentales se comienza a utilizar, esto se manifiesta por primera vez en una carta firmada por las Naciones Unidas, usándolo en el capítulo X, artículo 71; pero la ONU no las define así hasta 1950, específicamente el 27 de febrero, siendo esta una fecha clave ya que se establece como el día internacional de las ONG.

Mientras tanto en diciembre de 1946, tras la Segunda Guerra Mundial los niños de Europa estaban amenazados por el hambre y las enfermedades por lo que la Organización de las Naciones Unidas (ONU) crea el Fondo de la Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF) y en 1953 se convierte en un organismo permanente, el cual actualmente trabaja en 190 países, llevando a cabo acciones prácticas que benefician a todos los niños, niñas y adolescentes; especialmente los más vulnerables y excluidos.

Posteriormente, en este mismo enfoque de asistir a personas afectadas por guerras y motivadas por la caridad, surge *Christian Aid* fundada en 1945 por las iglesias británicas e irlandesas para ayudar a los refugiados de la Segunda Guerra Mundial; se enfoca en brindar ayuda humanitaria visibilizando el sufrimiento, combatiendo la injusticia y defendiendo los derechos de las personas.

De acuerdo a los sucesos expuestos por Pinzón (2005) en los años 60 se inicia una nueva etapa en las ONG, ya que amplían sus campos de acción, motivaciones y formas de actuar. Tras lo cual se da la aparición de dos importantes organizaciones, la primera de ellas Amnistía Internacional, fundada por el abogado Peter Berenson en 1961, la cual se encargaba de la defensa de los derechos humanos. La segunda es el Fondo Mundial de Vida Salvaje (WWF) encaminada a la defensa de los animales y sus derechos, así como el medio ambiente.

En 1971 aparecen *Human Rights Watch*, *Greenpeace* y Médicos sin Fronteras, organizaciones de gran importancia en el ámbito internacional las cuales se ocupan de la

protección de los derechos humanos, la preservación del medio ambiente, y el auxilio a víctimas de conflictos bélicos y de catástrofes naturales.

A inicios de los años 90's, se dio una gran proliferación de las organizaciones no gubernamentales, debido a la libre asociación de individuos en causas comunes, en este caso la ayuda, cooperación, y auxilio hacia aquellos que se encuentran en una posición menos favorecida. También se ha buscado contribuir para evitar acciones que puedan afectar de manera secundaria a la población, como lo son las causas ecológicas o de prevención de salud.

### **1.1.1. Orígenes de las ONG en México y América Latina**

Su origen se atribuye a la gran cantidad de problemas sociales como consecuencia de las crisis económicas y gobiernos autoritarios de aquellos tiempos, además del desarrollo de mayor conciencia cívica, el acceso a la información, comunicación y la desilusión de las personas en sus gobernantes. Para López (2005), las organizaciones no gubernamentales en América Latina son el proceso de reorganización y constitución de la sociedad civil, como parte de las causas de transición y democratización de las sociedades latinoamericanas. En América Latina surgen en la década de 1950 por iniciativa de la Iglesia Católica, debido a que esta no se encontraba relacionada estrechamente con el sector empresarial y gubernamental, ni tenía alguna conexión con los partidos políticos o movimientos sociales de la época.

Según el análisis cronológico de López (2005) en Brasil surgen las primeras ONG a partir de los ochenta, con la finalidad de identificar de esta manera a las entidades relacionadas con el área de promoción social y se llegan a conocer como Centros Populares, los cuales se destacaban en aspectos de educación, documentación, servicios jurídicos y asistenciales. En la última década de este año las organizaciones no lucrativas adquieren legitimidad y empiezan a ser consideradas como recursos alternativos de acción colectiva y a principios de los noventa se multiplican rápidamente.

En el contexto de la Guerra Fría se dio un incremento de movilizaciones sociopolíticas surgiendo dictaduras militares y represión en gran parte de América Latina, pero con todo esto el surgimiento de las organizaciones civiles se dio de manera gradual, con la finalidad

de defender los derechos individuales y los derechos políticos. La llegada de nuevos personajes en la escena política y social, devino en la creación de ONG orientadas al desarrollo ciudadano con fundamento en la defensa de la democracia de los países latinoamericanos. En este entorno se dan las organizaciones de empleados, los grupos de defensa de los derechos humanos, los grupos de lucha contra la pobreza, los grupos de desaparición forzada, etc.

López (2005) explica que, en el Primer Encuentro Internacional de Organismos no Gubernamentales, que tuvo lugar en agosto de 1991, en la ciudad de Río de Janeiro, con la conferencia ECO-92 se vuelve de uso común el término ONG, iniciando así una etapa en la que las organizaciones funcionan como factores de estructuración de la sociedad civil especialmente en asuntos ambientales.

En México en el siglo XIX según Verduzco (2000) a partir de la independencia en 1821, se dieron una gran cantidad de transformaciones que afectaron la situación del sector formal e institucional de ayuda social que estaban regidos bajo la sombra de la Iglesia. Hasta finales de la década de este siglo, bajo el impulso de los gobiernos liberales; se empiezan a reconstruir algunas instituciones de ayuda social bajo un esquema de beneficencia pública. En el año de 1867, cuando las tropas liberales toman la ciudad de México ya han pasado 46 años desde la independencia del país; y en el gobierno de Benito Juárez se crea la Lotería Nacional.

Posterior a ello de 1911 a 1921 durante los años de la revolución, a finales de los años veinte se crea un partido político histórico y de gran poder en el país; de 1910 a 1930 se pasó de la dictadura personal de Porfirio Díaz a otra, mediante la creación del Partido Nacional Revolucionario (PNR), que después sería el Partido Revolucionario Institucional (PRI). Tras el dominio de este partido político único, el pueblo mexicano debía moverse organizadamente dentro de los confines permitidos por alguno de los dos poderes: la iglesia o el amparo del partido- gobierno. Por lo que las pocas organizaciones que surgieron terminaban insertándose en cualquiera de estos dos ámbitos.

Durante la última década del siglo XIX citando a Verduzco (2000), aparecen en México diversas instituciones asistenciales al cobijo de empresarios y familias de abolengo

de la sociedad mexicana, tales como Béistegui, Romero de Terreros, Luz Saviñón, Mier y Pesado, quienes establecieron diversas organizaciones asistenciales.

A la postre las ONG han adquirido una gran importancia, los analistas Gabriela Pérez-Yahurán y David García Junco sintetizan que su creación, evolución y consolidación se dio entre los años sesenta y ochenta: en los sucesos de 1968, en la crisis económica de 1982, el terremoto de 1985 y las elecciones de 1988. Para Loera (2009), el número de ONG ha venido creciendo en gran manera en América Latina y México donde sus actividades se centran principalmente en la salud, derechos humanos, alimentación, medio ambiente, etc.

Durante la segunda parte del siglo XX la participación de las organizaciones no gubernamentales en el espacio público tiene un gran auge; mientras que en los años noventa se consolida el enfoque del desarrollo sostenible, su presencia se vuelve significativa y reconocida en los informes del Banco Mundial y en el Plan Nacional de Desarrollo de México 1995 – 2000.

A partir del año 2000 con el triunfo de Vicente Fox,

Las organizaciones autónomas han podido continuar de una manera más decidida con una función de mayor importancia, no solo en la conformación democrática de la sociedad, sino también como actores nuevos en diversos ámbitos de la vida social. Esta situación les ha conferido una característica especial de representación pública que no se tenía antes (Verduzco, 2000, p. 151).

En el periodo que va de agosto a noviembre de 2000 se integra la Comisión para la Reforma del Estado formada por académicos e intelectuales, en ese mismo periodo se incorpora a las organizaciones civiles a establecer un encuentro de trabajo donde más de 400 de ellas responden a esta inédita convocatoria formando veintiún mesas de trabajo a fin de elaborar propuestas en materia social y política. Una de las demandas centrales era la aprobación de una ley que promoviera al sector, lo cual se hace realidad en 2003 creándose la Ley Federal de Fomento de las Actividades Realizadas por Organizaciones de la Sociedad Civil después de casi once años de trabajo y gestión de una alianza con el Centro de Filantropía (Cemefi), la Convergencia de Organismos Civiles (Convergencia), el Foro de Apoyo Mutuo (FAM) y la Fundación Miguel Alemán.

A partir de los hechos mencionados anteriormente las ONG han logrado un amplio reconocimiento y actualmente en el siglo XXI se encuentran en un gran auge buscando brindar apoyo a los sectores menos desprotegidos.

## **1.2. Justificación**

En México han surgido las Organizaciones no Gubernamentales (ONG), como una alternativa para cubrir las diferentes necesidades que presenta la sociedad, las cuales no son cubiertas por el Estado mexicano dejando así grandes grupos en situaciones vulnerables; sin embargo, estas se enfrentan a problemas importantes y uno de ellos es la permanencia porque requieren de recursos económicos para subsistir y cumplir con sus objetivos.

¿Por qué abordar a las ONG? Primero porque pertenecen a un sector menos estudiado en el ámbito de la comunicación y son las que más requieren este aporte y segundo debido al perfil propio de la Maestría en Comunicación Estratégica y Relaciones Públicas de la Universidad Autónoma de Guerrero, ya que se encuentra enfocada en el desarrollo de las organizaciones públicas, privadas y no lucrativas.

Uno de los principales retos que enfrenta este sector es precisamente la falta de creación de una marca y el diseño de estrategias de comunicación óptimas que les permita generar un valor, tras lo cual tienden a desaparecer en un periodo máximo de cinco años, según datos del Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI). Esto lleva a deducir que si no se trabaja la comunicación es complicado dar a conocer a las asociaciones y es difícil lograr que el donante potencial se sienta identificado, que confíe y por ende desee ser parte de ellas; las empresas comunican para existir, pero las ONG existen para comunicar, para transmitir sus valores a la sociedad y para persuadir acerca de sus ideologías y movimientos.

En Chilpancingo las ONG que existen son pequeñas y medianas las cuales no poseen un posicionamiento y reconocimiento social fuerte, atractivo y reconocible; lo cual representa una amenaza para ellas, porque no logran atraer la participación de públicos estratégicos como lo son el voluntariado y los donantes, que se constituyen como el sostén determinante para el fortalecimiento de estas organizaciones No Lucrativas. En ello también es requerida la percepción, la imagen que a nivel social les otorgan un margen de aceptación y confiabilidad aquellos socios potenciales que garantizan la rentabilidad de estas

organizaciones. La confianza en ellas es débil ante sus diferentes públicos. Es por ello que mediante esta investigación se busca correlacionar la comunicación estratégica con la imagen en las organizaciones no gubernamentales de esta ciudad capital y se tiene como objetivo poner en valor a la comunicación como la herramienta fundamental para dar a conocer la relevancia del tercer sector no lucrativo ante el gobierno, las empresas y la opinión pública.

Es importante resaltar las aportaciones que realizan las asociaciones en aspectos de pobreza, equidad, salud, etc.; sin embargo, hoy más que en otras épocas la transparencia y la rendición de cuentas es de vital importancia para los diferentes públicos; lo cual permitirá que las ONG tengan una imagen positiva para lograr superar los retos antes mencionados y así cumplir sus objetivos para los cuales fueron creadas.

En este caso el objeto de estudio es la ONG denominada Manos Promoviendo una Vida y Salud Dignas (MAPROVISAD A.C) de la ciudad de Chilpancingo Guerrero y se busca establecer estrategias de comunicación que permitan gestionar de manera correcta su imagen ante sus públicos estratégicos para que pueda atraer voluntariado, socios y donantes; mostrando así un crecimiento significativo y garantizando su permanencia en el sector.

### **1.3. Estado del Arte**

En relación al objetivo planteado que es fundamentar estrategias de comunicación para el fortalecimiento de la imagen de las organizaciones no gubernamentales, existen pocos artículos o investigaciones relacionados con el tema sin embargo los que se mencionarán a continuación ubican la gran necesidad que tienen las ONG de utilizar a la comunicación estratégica como una herramienta para gestionar adecuadamente su imagen y reputación ante sus públicos y *stakeholders*.

**Tabla 1***Estado del Arte*

<b>Título</b>	<b>Año</b>	<b>Autor (es)</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Resultados</b>
La Comunicación dentro de las Organizaciones No Lucrativas. La construcción de la confianza con los ciudadanos.	2007	José María Herranz de la Casa	Analizar la importancia de la comunicación como estrategia de dirección y de gestión en las organizaciones no lucrativas.	En las ONG todo comunica, desde el folleto donde aparecen las actividades organizadas, hasta la labor que desarrollan los voluntarios en la organización. Es oportuno que exista coherencia entre lo que se dice y lo que se hace, es decir, que la ONG refleje en sus actuaciones, los principios que inspiran su creación. En este sentido, la comunicación es uno de los mejores caminos para que los ciudadanos, los socios, los voluntarios, otras organizaciones y los medios de comunicación conozcan, comprendan y valoren ese trabajo.
El reto de la comunicación en el tercer sector no lucrativo.	2008	Montserrat Balas Lara	Profundizar en la importancia de la imagen del tercer sector así como en la confianza del mismo para lograr la financiación en las entidades no lucrativas.	Las entidades del tercer sector dependen del apoyo social que reciban para conseguir recursos económicos y humanos (voluntarios), por un lado, y legitimidad y confianza para desarrollar sus proyectos con los colectivos beneficiarios de su actividad, por otro. Esta confianza es muy frágil y muy sensible a la percepción y a la opinión que se tenga de la actividad de las entidades del tercer sector.
Comunicación e imagen en las ONG.	2000	Paul Salvador i Peris	Describir y observar la relación que se produce entre la estrategia de comunicación aplicada a una determinada entidad y la imagen que proyecta sobre el conjunto social. La	Las ONG necesitan tener una identidad clara y nítida que las diferencie del resto de las organizaciones empresariales. Por este motivo las organizaciones sociales tienen que utilizar las



			relación que hay entre la comunicación y la imagen global de la empresa.	herramientas de comunicación adecuadas para configurar su imagen global.
La profesionalización de los Directores de Comunicación de las ONG.	2007	Juan Pedro Molina Cañabate	Establecer acerca de las funciones del Dircom en las ONG, así como sus principales responsabilidades y la necesidad de que estos tengan una mayor profesionalización.	El Dircom es el responsable de la imagen de las organizaciones y el las ONG tienen una mayor importancia ya que su función es persuadir a los públicos.
La gestión de comunicación como elemento generador de transparencia en las organizaciones no lucrativas.	2007	José María Herranz de la Casa	Emplear la comunicación como una estrategia dentro de las ONG, para generar confianza y reconocimiento.	La comunicación y transparencia son elementos interrelacionados que pueden ayudar a que las organizaciones mejoren su transparencia.
La comunicación en las ONGs españolas: La influencia de internet en el modelo estratégico de relaciones con los públicos.	2011	María del Mar Soria Ibáñez	Conocer la influencia del internet en las ONG españolas así como la relación con los públicos.	La comunicación a través de internet es de vital importancia para lograr los objetivos de las ONG, pero también es necesario profesionalizar las funciones del Dircom.
Organizaciones no gubernamentales y social media. Análisis de las estrategias comunicativas.	2015	Rocío Huertas Jiménez	Profundizar en la investigación en el ámbito de estudio de las redes sociales como estrategia comunicativa de las organizaciones no gubernamentales en España.	La profesionalización de los gabinetes de comunicación de las ONG es un requisito indispensable para el adecuado diseño y puesta en marcha posterior a sus planes estratégicos de comunicación.
Diagnóstico de comunicaciones en las ONG	2011	Isabel Cristina Plaza Chavarría	Identificar el proceso de gestión de la comunicación en las	Se concluyó que las ONG estudiadas no tienen una buena conceptualización de la comunicación, ni es utilizada

agremiadas de Antioquia.	Organizaciones no Gubernamentales.	no como estrategia para realizar sus actividades.
--------------------------	------------------------------------	---

Fuente: elaboración propia.

En las tesis y artículos antes descritos se puede analizar que las estrategias de comunicación son un elemento básico para que las organizaciones sociales puedan cumplir con sus objetivos, ya que, así como menciona José Antonio Herranz (2007), las ONG son portadoras de valores sociales fundamentales como la solidaridad, la igualdad, la justicia, la tolerancia, la paz, la libertad, la responsabilidad, la multiculturalidad, el humanismo, el civismo, la participación, etc. Por lo que la comunicación es una estrategia ligada a su quehacer diario, comunicar significa: concienciar, sensibilizar, difundir, denunciar, educar, luchar, cambiar, promover o presionar, y es a través del proceso de comunicación como se convierten en verdaderos interlocutores sociales.

También Montserrat Balas Lara aborda la comunicación como un elemento importante para dar a conocer la imagen adecuada de las asociaciones y así generar la credibilidad y buena reputación que requieren para establecerse en el sector; de manera similar José María Herranz indica que la adecuada gestión comunicativa es cada vez más necesaria y relevante ya que existe una relación directa entre la inversión realizada en gestionar la comunicación y la efectividad en la consecución de los objetivos de algunos programas. En ese sentido menciona que es preciso otorgarle un alto nivel de importancia a la comunicación porque aún existen quienes creen que es solo un gasto o la asocian con mera publicidad, lo que repercute en la escasa utilización de este recurso por parte de las organizaciones; tras lo cual no logran proyectar su identidad hacia sus diferentes públicos.

De forma similar Paul Salvador i Peris (2000), indica que la imagen es una variable estratégica para las ONG debido a que permite crear y mantener una posición sólida frente a otras organizaciones, siendo un aspecto de mucho valor la gestión de la identidad corporativa, de ahí que les permitirá captar donantes y voluntarios, así como fidelizarlos como fruto del trabajo realizado. También se puede llegar a la opinión pública u otros a través del plan estratégico de comunicación; con todo esto se puede mencionar que la comunicación debe tener una estrecha relación con la gestión de las asociaciones.

Existe también la necesidad de la profesionalización del Dircom según plantea Juan Pedro Molina Cañabate (2007), calificándolo como determinante en el trabajo de la gestión de la imagen de las ONG ya que debe saber canalizar la marca, implantar políticas de comunicación, elaborar con eficacia e imaginación la planificación de medios, desarrollar una comunicación interna fluida entre los miembros de la organización, etc; cuando el Dircom realiza adecuadamente sus funciones se deriva en una gestión positiva de la imagen y al conseguirse esto se construye una óptima reputación, lo cual se traduce en financiamientos y así se llega al logro de objetivos.

Por otra parte, un factor importante que se debe considerar en la gestión de la comunicación es la influencia del internet y las redes sociales, porque hoy en día, se han convertido en una herramienta básica para visibilizar a las asociaciones, Soria (2011), menciona que para que se llegue a la mayor parte de públicos en tiempo y forma se puede utilizar este medio; a su vez Jiménez (2015), enfatiza a cerca de la importancia de las redes sociales, ya que las considera un medio eficaz para que se llegue directamente a los públicos e incluso se tenga una interacción con ellos de carácter bidireccional, sugiriendo como las principales plataformas a Facebook, Youtube, e Instagram.

Pero para llegar al público objetivo no solo es necesario tener presencia, sino articular los mensajes en línea con la estrategia global de comunicación de la organización, adecuando el contenido y el tono de los mismos a los valores corporativos y empleando recursos que persigan captar la atención de los usuarios sobre la extensa cantidad de mensajes que se encuentran en las plataformas.

En términos generales y de acuerdo a la mayor parte de los estudios antes analizados los cuales sostienen que la comunicación estratégica es necesaria para elevar y posicionar a las ONG en la sociedad, así como crear una imagen adecuada, que les permita brindar la confianza necesaria para atraer financiamiento y así poder cumplir con sus objetivos. También es importante para mantener una buena comunicación interna, la cual pueda ser percibida en el exterior y así las organizaciones proyecten de manera coherente su identidad y por ende sus integrantes permanezcan anclados a la misma. Por último, de igual manera permitirá conocer los canales adecuados a través de los cuales se dirigirá para lograr lo establecido en el plan estratégico de comunicación.

## **1.4. Contextualización**

### **1.4.1. Organizaciones no Gubernamentales**

Hasta este punto se ha hablado acerca de los antecedentes de las ONG pero se hace necesario definir dicho concepto, el cual de acuerdo a Ortega (citado en Escobar, 2010) “son organizaciones privadas que persiguen actividades para aliviar el sufrimiento, promover los intereses de los pobres, proteger el medio ambiente, brindar servicios sociales básicos o realizar actividades de desarrollo de la comunidad” (p. 125) por tanto, se caracterizan por un alto sentido social y altruista hacia los sectores más desprotegidos por medio de asistencia social, ayuda humanitaria, sensibilización, educación, etc.

Es una organización formal, racional, privada y sin ánimo de lucro, lo que significa que todos los recursos que ésta puede obtener son reinvertidos para el beneficio y crecimiento de la organización; por lo que no pertenecen ni al sector público ni al sector empresarial. También se les denomina como: organizaciones sin ánimo de lucro, organizaciones de la sociedad civil, organizaciones de beneficencia, organizaciones comunitarias, etc.

Existe una amplia clasificación de las ONG y varía de acuerdo a los teóricos especializados en el tema; sin embargo de acuerdo a la página Giving internacional se clasifican en dos grandes rubros:

#### **SEGÚN SU ORIENTACIÓN**

- ✓ ONGs de caridad
- ✓ ONGs de servicios
- ✓ ONGs participativas
- ✓ ONGs de defensa

#### **SEGÚN SU ÁREA DE ACTUACIÓN**

- ✓ ONGs de base comunitaria
- ✓ ONGs ciudadana
- ✓ ONGs nacionales
- ✓ ONGs internacionales

Cabe destacar que las ONG son organizaciones voluntarias formalmente constituidas, con objetivos enmarcados con el propósito de atender y satisfacer las necesidades sociales; las cuales pertenecen al denominado Tercer Sector, el cual está constituido por un conjunto de instituciones cuya característica principal es ser de índole privada, sin embargo, es no

lucrativa y se desenvuelven en los espacios públicos para satisfacer demandas; por lo que está compuesto fundamentalmente por Entidades sin Ánimo de Lucro (ESAL).

Existen dos enfoques para definir el tercer sector, éstos son; el enfoque *non profit* que según Monzón (2006) establecen cinco requisitos para considerar una institución como parte integrante del tercer sector: organización formal, privada, no lucrativa, con autogobierno y con participación voluntaria. Este enfoque es de tipo anglosajón fundamentándose en Estados Unidos. El otro es el de Economía Social el cual según Balas (2011) se sitúa entre el sector capitalista y el sector público y está constituido por un amplio conjunto de organizaciones privadas que se establecen para satisfacer necesidades sociales y no para retribuir al capitalismo, cabe mencionar que en este enfoque se involucran a las cooperativas.

#### **1.4.2. El Tercer Sector en México**

De acuerdo al Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI), el cual es una asociación civil no lucrativa sin ninguna filiación a partido, raza o religión; que abarca todo el país y lleva a cabo la afiliación de organizaciones pertenecientes al sector. Existen en nuestro país un total de 45,766 organizaciones registradas ante este organismo y que cuentan con una Clave Única de Inscripción al Registro Federal de las Organizaciones de la Sociedad Civil (Cluni), de los cuales solo 5,860 cuentan con un registro de donatario autorizado; concentrando la mayor parte en la Ciudad de México con un total de 9, 534; mientras que en el estado de Guerrero únicamente se tienen contabilizados un total de 1,005, de las cuales 933 tiene Cluni y solo 72 están dadas de alta como donatarias.

En México la mayor parte de actividades realizadas por el Tercer sector según la CEMEFI son las de tipo asistencial, seguidas por las educativas y culturales, además de ser una alternativa importante para los más vulnerables también contribuyen a la generación de una mejor calidad de vida, por lo que se refleja en la economía del país.

En el Estado de Guerrero de acuerdo al Sistema Nacional de Información Cultural se cuenta con aproximadamente un total de 685 instituciones pertenecientes al Tercer Sector, lo que incluye: asociaciones, ONG's, colegios y cooperativas; las cuales en su mayoría se sitúan en el puerto de Acapulco.

Por otra parte la ciudad capital cuenta con un total de 86 organizaciones de acuerdo a este censo; sin embargo es notorio que las ONG son de tamaño micro y pequeñas, que en su

mayoría no cuentan con un registro Cluni y su proceso de existencia es muy corto e incluso algunas no logran concluir el año de operaciones.

### **1.4.3. Manos Promoviendo una Vida y Salud Dignas (MAPROVISAD A.C.)**

La orientación de esta investigación busca proponer estrategias de comunicación para esta ONG, la cual es de reciente creación y requiere asegurar su permanencia en el sector para brindar sus servicios a la sociedad. Cabe mencionar que es necesario profundizar en dichas estrategias para que sea identificada tanto por el voluntariado como por posibles donantes y socios.

MAPROVISAD A.C es una ONG que se encarga de realizar jornadas médicas con fines de detectar cáncer en las mujeres y hombres de la ciudad de Chilpancingo, Gro; esto en convenio con un equipo médico de la Ciudad de México llevándose a cabo en las instalaciones de la Restaurante Señorial de esta ciudad capital, debido a que no cuenta con instalaciones propias. Los costos de los estudios ofertados son menores en comparación a otros laboratorios de la entidad; también se realizan campañas de concientización sobre la detección oportuna de esta enfermedad en las diferentes colonias, así como actividades altruistas en coordinación con el H. Cuerpo de Bomberos y con la 35ª Zona Militar, dirigidas a niños con algún padecimiento crónico o discapacidad.

Está integrada por las siguientes personas: 1 presidenta, 4 socias, 2 voluntarias, 3 doctores y 1 enfermera. Los servicios que ofrece en cada jornada médica son los siguientes:

- ✓ Colposcopia
- ✓ Ultrasonido pélvico
- ✓ Ultrasonido de mama
- ✓ Penescopia
- ✓ Ultrasonido prostático
- ✓ Ultrasonido HBV

#### **1.4.3.1. Historia de la organización**

La historia de la organización se redacta a partir de la entrevista realizada a la presidenta de la misma Lic. Guadalupe Fabiola de la Cruz Hernández.

Antes de tener la inquietud de emprender una asociación civil, participé como personal de apoyo en campañas de concientización y detección oportuna de cáncer realizadas por el Club Rotario en Chilpancingo de los Bravo Guerrero. Sin embargo, dichas actividades dejaron de llevarse a cabo y quienes asistían y lograban identificarme comenzaron a preguntarme por la próxima campaña, lamentablemente éstas habían sido canceladas por tiempo indefinido y de ahí tuve la intención de satisfacer estas necesidades.

Después de un año de haber suspendido las acciones del Club Rotario, el Dr. Rodríguez Guzmán y otro de sus colegas, miembros de ese equipo médico, me contaron sobre su deseo de continuar con el trabajo que habían estado realizando, no obstante asumieron que necesitaban apoyo para retomar nuevamente las tareas de detección y concientización sobre esta enfermedad. Aunado a esto, casi en esos mismos días, mi madre fue detectada y diagnosticada con cáncer de endometrio, esta noticia fue un gran golpe para toda mi familia convirtiéndose en un proceso de lucha constante, pero también en toda una travesía.

En esta etapa de mi vida, pude darme cuenta de lo difícil que es recibir un diagnóstico de cáncer, más, en un Estado como el nuestro en donde no tenemos los especialistas necesarios para casos específicos, en especial para personas de bajos recursos económicos. Mis amigas y amigos que vivieron cerca el proceso conmigo, no dudaron en extenderme su apoyo. Y fue ahí cuándo pensé “si no es ahora, después, puede ser demasiado tarde”, y decidí aceptar la propuesta del Dr. Rodríguez, pero con un propósito mayor: ayudar a quienes más lo necesitan.

Fue así como junto con otras amigas, colegas y algunos expertos en la materia, comenzamos a construir una Asociación Civil para crear campañas de detección de cáncer e impartir pláticas de concientización sobre esta enfermedad y, ¿por qué no?, sobre derechos humanos y equidad de género.

En marzo de 2015, empezamos a realizar jornadas médicas, donación de medicamentos, campañas de concientización y participamos en diferentes talleres sobre

equidad de género. Iniciamos a tocar puertas, construir vínculos con diferentes empresas e instituciones, y oficialmente tomamos forma de Asociación Civil en febrero de 2016 bajo el nombre de Manos Promoviendo una Vida y Salud Dignas (MAPROVISAD), porque esto es lo que intentamos hacer todos los días, manos que construyan y promuevan un mundo mejor en todos los aspectos. ¿Quieres formar parte?

#### **1.4.3.2. Corazón Ideológico**

##### **MISIÓN**

Contribuir a la prevención del cáncer mediante la realización de jornadas médicas con pruebas de detección a bajo costo y pláticas de concientización sobre este padecimiento, así como a la promoción de los derechos humanos en el estado de Guerrero.

##### **VISIÓN**

Para el 2022, seremos una de las principales organizaciones no gubernamentales que responda a las necesidades básicas de la población en materia de prevención del cáncer y promoción de los derechos humanos, esperando haber aportado cimientos que fortalezcan lazos de trabajo con los diversos sectores que conforman la sociedad guerrerense.

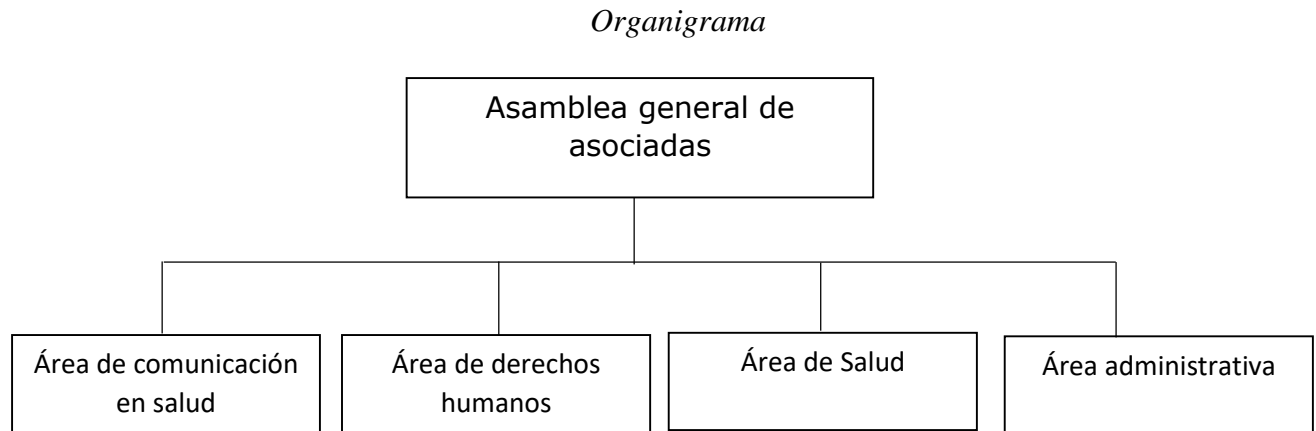
##### **VALORES**

- ✓ Solidaridad: es el pilar de nuestra asociación civil. Todas las acciones son realizadas por empatía hacia los grupos más vulnerables.
- ✓ Amor: amamos nuestro estado, y a su gente; amamos lo que hacemos, por que lo hacemos sin ningún interés lucrativo.
- ✓ Honestidad: nos regimos bajo el principio de la verdad.
- ✓ Responsabilidad: asumimos las acciones que nos propusimos desde nuestra creación, con determinación y seriedad.
- ✓ Compromiso: ayudar requiere asumir un papel altruista, estamos comprometidos con nuestros objetivos y estrategias de desarrollo.
- ✓ Transparencia: somos una asociación con trabajo real cuyos reportes de acciones y donaciones son de dominio público, rindiendo nuestro informe anual ante la ley.



## ORGANIGRAMA

**Figura 1**



Fuente: Maprovisad

El organigrama que se presenta la organización es de tipo horizontal y al estar constituida mediante una Asamblea, las decisiones son tomadas por todas las socias aunque en su mayoría las más importantes recaen en la presidenta; se cuenta con un manual de identidad donde se especifican cada una de las funciones de los puestos; sin embargo no se llevan a cabo debido a que existe una alta rotación de voluntarias y en determinadas ocasiones es muy reducido su número.

### **1.4.3.3. Identidad Visual**

#### **NAMING**

Manos Promoviendo Vida – Salud Dignas A.C. (MAPROVISAD)

#### **ESLOGAN**

- Cáncer + Vida

Cuya expresión textual es: Menos cáncer, más vida.

Esta frase resume nuestra meta principal como organización de la sociedad civil, ya que, al existir una prevención adecuada del cáncer en Guerrero, se conseguirá que existan menos personas diagnosticadas con esta enfermedad, lo que trae como consecuencia más esperanza de vida. El juego de palabras cumple con su función y puede ser añadido al logotipo en ocasiones específicas, sin embargo es poco usado y casi no es identificado por las usuarias.

## IMAGOTIPO

La asociación presenta dos imagotipos, ya que se combinan por iconos y texto, como se muestran a continuación:

**Figura 2**

*Imagotipo 1*



**Figura 1**

*Imagotipo 2*



## TIPOGRAFÍA



Es de tipo Sans Serif la cual proyecta ser humanista, moderna, geométrica, universal y transmiten la sensación de organización y limpieza. Entre las fuentes más usadas se encuentran la verdana, helvetica y gill sans.

## COLORES INSTITUCIONALES

Los colores que se emplean en la asociación son:

En el primer logo:

- ✓ Azul: al emplear este color se busca proyectar confianza, seguridad, tranquilidad, honestidad, fuerza y cuidado.
- ✓ Blanco: indica paz, pureza, honestidad y simplicidad

En el segundo logo:

- ✓ Violeta: simboliza nobleza, sabiduría, creatividad, independencia y dignidad.

- ✓ Rosa: se asocia fuertemente a la feminidad y en esta ocasión se utiliza para hacer referencia a las mujeres.
- ✓ Azul: al emplear este color se busca proyectar confianza, seguridad, tranquilidad, honestidad, fuerza y cuidado. En este logo se asocia también a lo masculino, ya que la organización atiende necesidades propias de este género.

El uso de cada logo varía de acuerdo a la situación o evento en que se encuentre la organización, a decir de la propia presidenta el primer logo es usado en las actividades relacionadas con la prevención, concientización y detección de cáncer; mientras que el segundo es usado para eventos diversos en los que participa la ONG.

## **1.5. Objetivos**

### **Objetivo general**

- ✓ Fundamentar estrategias de comunicación para el fortalecimiento de la imagen de la Organización No Lucrativa denominada Maprovisad.

### **Objetivos específicos**

- ✓ Describir la gestión de la comunicación que lleva a cabo Maprovisad.
- ✓ Evaluar la imagen de Maprovisad ante sus públicos internos y externos.
- ✓ Generar estrategias de comunicación que mejoren la gestión de la imagen de las ONG para generar confianza en sus stakeholders.

## **1.6. Preguntas de investigación**

- ✓ ¿Cuál es la imagen que tiene Maprovisad ante sus públicos internos y externos?
- ✓ ¿Qué elementos debe contener una estrategia de comunicación para que contribuya a fortalecer la imagen de Maprovisad en sus públicos?

## **Capítulo II. Fundamentación Teórica**

La presente investigación aborda tres líneas teóricas sobre las cuales se fundamenta esta tesis: comunicación estratégica, la gestión de los intangibles y la imagen corporativa. Dichas teorías comprenderán los planteamientos más importantes que se han propuesto por medio de los autores principales que se consideran referentes en los temas. Cabe mencionar que para este apartado se consideraron los elementos que presentaron una mayor relación con la propuesta que se está realizando.

El capítulo inicia definiendo y analizando los antecedentes históricos de la estrategia, exponiendo la importancia del pensamiento estratégico, para posteriormente enfocar la investigación en los postulados de la Nueva Teoría Estratégica. En seguida se explica sobre la relevancia de la comunicación estratégica y la estrategia en comunicación. Después se expone la preeminencia que tiene la gestión de los intangibles para las organizaciones sin importar su giro o denominación social. Finalmente se presenta la definición de imagen corporativa y sus métodos de análisis.

## **2.1. Comunicación Estratégica**

### **2.1.1. Estrategia. Una aproximación teórica.**

Antes de definir el término estrategia es necesario profundizar acerca de su evolución y orígenes, el cual se gesta a partir del paradigma militar en los años 400-340 (A.C.) a través de la obra “El arte de la guerra” de Sun Tzu filósofo y militar chino, considerado como el mejor libro de estrategia de todos los tiempos, que inspiró a grandes personajes como Napoleón y Maquiavelo; es uno de los libros más importantes, que a pesar de su antigüedad sigue siendo un texto vigente y aplicable a muchas situaciones de la vida y de las organizaciones. Cabe destacar que no es únicamente un texto de guerra sino un tratado que enseña la estrategia suprema de aplicar el conocimiento en los momentos de confrontación.

Mientras tanto en Roma de acuerdo a Muñoz (citado en Maldonado, 2017) en medio de un contexto de confrontaciones surge este concepto y se desarrolla en las magistraturas. En la edad media se incrementa el interés por aspectos relacionados con los incentivos salariales y la productividad lo que hace que la estrategia se traslade a un plano de índole más organizacional.

En 1944 Neuman y Morgenstern proponen la teoría de juegos que constituye el cambio entre un término exclusivamente militar y uno que constituye la columna vertebral de toda organización. Este nuevo paradigma científico- matemático dio lugar a otras nuevas formas de pensar el pensamiento estratégico. Según Pérez (2001) “La teoría de los juegos representa un avance fundamental en la comprensión del riesgo y la incertidumbre y en la incorporación de la inevitabilidad matemática en la toma de decisiones” (p. 41). Mediante esta perspectiva la estrategia se determina ante una incertidumbre.

La estrategia desde el punto de vista de la teoría de juegos generó un gran aporte a las ciencias económicas, ya que, para estas fue creada inicialmente debido a que la ubica como un elemento de decisión, convirtiéndola en una teoría general, que según Herrera y Pérez (2014) pasó a ser objeto de estudio desde varias disciplinas.

De acuerdo a Tarzizán (2008), la historia del concepto de estrategia se divide en cuatro etapas.

**Figura 4**

*Evolución del término Estrategia en la historia empresarial*

Etapa 1	Etapa 2	Etapa 3	Etapa 4
<ul style="list-style-type: none"><li>• Planificación financiera.</li><li>• Cumplir con el presupuesto.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Planificación financiera a largo plazo.</li><li>• Predecir el futuro.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Planificación estratégica.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Liderazgo estratégico</li><li>• Crear valor</li></ul>

Fuente: Tarzizán (2008)

La primera de ellas se enfoca en la planificación financiera y comienza en 1920, caracterizándose por la elaboración de diferentes tipos de presupuestos en especial de producción, ventas, inventario y cajas, con la finalidad de dar dirección y alcanzar metas. La segunda etapa tiene que ver con la planificación financiera a largo plazo, comienza aproximadamente en 1950 y se enfocaba en la predicción del futuro a partir de situarse en diversos escenarios (optimista, pesimista y neutral). Hasta esta etapa la conceptualización de estrategia se analizaba individualmente en cada una de las áreas y así se buscaba obtener respuestas generales para la organización como un todo.

Para la tercera etapa Tarzizán (2008) menciona que, se empiezan a conocer los escritos de autores como Peter Drucker, Kenneth Andrews, Alfred Chandler e Igor Ansoff quienes proponen la manera de visualizar la estrategia de una forma más articulada y dinámica, donde se unifiquen las ideas de cada área funcional de las empresas y se relacionen con el medio ambiente donde estas se desenvuelven. Se empiezan a percibir a las organizaciones como un ente global que requieren un análisis del mercado y de su competencia. Para Peter Drucker esta etapa debe responder a dos interrogantes; ¿Cuál es nuestro negocio? y ¿Cuál debiese ser nuestro negocio? (Tarzizán, 2008).

Mientras tanto Alfred Chandler (citado en Tarzizán, 2008) hace énfasis en que las organizaciones deben buscar coherencia entre las estrategias y el diseño organizacional (estructura); por otra parte Kenneth Andrews instituye en los años setenta el conocido y ampliamente utilizado análisis FODA (fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas).

El FODA busca analizar a las organizaciones desde una perspectiva interna pero sin olvidar el aspecto externo y competitivo.

Para Tarziján (2008) la cuarta etapa se inicia en la década de 1980 donde el pensamiento estratégico forma una parte importante de la administración y se empieza a integrar en otras ciencias como parte fundamental para alcanzar el éxito; aquí se establece la formulación de la estrategia, la cual se da a partir del análisis del entorno, considerando los recursos y capacidades que tiene la organización para el logro de sus objetivos. Surgen teóricos como Michael Porter y se enfatiza en el liderazgo estratégico buscando entender tanto a los competidores como a la posición que se tiene dentro del mercado.

Al presentar este recorrido histórico se hace necesario definir el término estrategia, el cual desde su sentido etimológico tiene su origen en las palabras griegas “stratos”, que se refiere a ejército y “agein” que significa guía; por otra parte, proviene de estrategos que se refiere al arte del general en la guerra, (Evered, citado en Maldonado et al., 2017). En cuanto al diccionario de la lengua española, lo define como el arte de dirigir operaciones militares o el arte de dirigir un asunto. Es el contexto de un proceso regulable, es un conjunto de reglas que aseguran el resultado óptimo de una decisión en todo momento. (RAE, 2020).

Es importante mencionar que esta conceptualización únicamente se limitaba a aspectos militares, sin embargo, a través de los años se ha evolucionado con esta definición por medio del aporte de diversos teóricos que en su mayoría contribuyeron desde el punto de vista del management, como se puede observar en la siguiente tabla.

**Tabla 2**

*Definición de estrategia según autores*

<b>Año</b>	<b>Definición de Estrategia</b>	<b>Autor</b>	<b>Escuela</b>
<b>1962</b>	La determinación conjunta de los objetivos de la empresa y los cursos de acción para alcanzarlos, los cuales requieren asignación de recursos. Define el qué se hará y la estructura el cómo, por lo que la estructura sigue a la estrategia.	Alfred Chandler	Diseño
<b>1965</b>	Es un hilo conductor entre la empresa y los mercados. Están orientadas a la búsqueda de oportunidades de mercado.	Harry Ansoff	Posicionamiento
<b>1969-1971</b>	Patrón de objetivos, propósitos o metas, así como las principales políticas y planes de acción para alcanzarlos.	Kenneth Andrews	Planeamiento
<b>1974</b>	Se requiere identificar estrategias para cada área funcional de la empresa, dando lugar a una “pirámide de estrategias	Peter Drucker	Planeamiento

	distintas e interdependientes, que es indispensable definir correctamente para poderlas combinar lo mejor posible en un haz de acciones tendientes al mismo objetivo de conjunto”		
<b>1990</b>	Es un plan o algo equivalente, una dirección, una guía o curso de acción al futuro, un camino para ir de un estado a otro. Estrategia es un patrón de comportamiento organizacional.	Henry Mintzberg	Empresarial
<b>2009</b>	Rescata al sujeto como protagonista de la formulación de la estrategia. El proceso de formulación es natural dejando de lado la linealidad, artificiosidad y exceso de racionalidad.	Rafael Alberto Pérez	Aprendizaje Cognitiva
<b>2012</b>	Es el resultado de un proceso de pensamiento que concibe un plan de acción cuya concreción exige muchas habilidades y recursos complementarios. Esencialmente, implica pensamiento y acción.	Rafael Alberto Pérez	Aprendizaje Cognitiva

Fuente: elaboración propia a partir de Maldonado et al. (2017)

Como se puede observar dicho concepto ha tenido una gran cantidad de acepciones de acuerdo a la época y aplicación; por lo cual existen múltiples y variadas definiciones, como lo son Sun Tzu, Peter Drucker y Porter, entre otros.

No obstante, según Garrido (2016) la estrategia es una guía teórica que incide en la puesta en práctica de acciones, en torno a un objetivo determinado por la compañía. Es decir, va a mostrar la guía correcta a seguir para el desarrollo de las organizaciones. Para Hax y Majluf, en Garrido (2016) se puede considerar a la estrategia como un concepto multidimensional que abarca a la totalidad de las actividades críticas de la firma y les da un sentido de unidad, dirección y propósito, a la vez que facilita los cambios necesarios que su medio ambiente induce. Desde este punto de vista la estrategia se convierte en el eje rector que permite el cumplimiento de objetivos a largo plazo, además de ser la encargada de diseñar las tácticas correspondientes.

Para Capriotti (2021) la estrategia se debe separar en dos aspectos, con la finalidad de clarificar los conceptos: el proceso estratégico y la estrategia en sí misma. Entendiéndose como proceso estratégico a los pasos o etapas que se deben seguir para analizar, definir e implementar las decisiones estratégicas en los diversos niveles de la entidad. Es el camino a seguir para desarrollar las estrategias. La estrategia como sustancia, son las acciones específicas que deben llevarse a cabo para que la organización aproveche sus capacidades distintivas y así pueda hacer frente al contexto en el que se encuentra.



Según Hax y Majluf en Garrido (2016) se encuentran elementos comunes en las concepciones generales de estrategia que vale la pena resaltar:

- a) La estrategia como un patrón de decisiones.
- b) Es elemento de determinación de objetivos a largo plazo.
- c) Se convierte en un selector de negocios.
- d) La búsqueda para lograr una ventaja competitiva a largo plazo.
- e) Definición de rentabilidad.

La estrategia es una línea de acción o una guía de actuación en una dirección que orienta, impulsa y da libertad de acción a las tácticas, las cuales deben ser flexibles para adaptarse a cualquier necesidad inmediata de las organizaciones, pero la adaptación estratégica según Garrido en Capriotti (2021) no es cambiar cada vez que haya alguna circunstancia o situación puntual que genere una alteración; la estrategia se puede modificar o adaptar de acuerdo a los cambios en el medio que obliguen a reestructurar a la organización.

### **2.1.2. Pensamiento estratégico**

Al hablar de estrategia es necesario abordar la conceptualización de pensamiento estratégico considerado como una de las habilidades que debe desarrollar un estratega incluso antes de pensar en la planeación, ejecución y control, la cual es la base para construir un buen edificio con cimientos bien asentados (Garrido, 2021).

El pensamiento estratégico se define por Vives (citado en Labarca, 2008) como:

Un estado de conciencia, como una actitud y una cultura orientada a ser proactivos, que se adelanta al futuro para alcanzar una comprensión y un conocimiento de la organización y el negocio de una forma más global. Este es un mecanismo que facilita la transformación y adecuación de una empresa a su entorno competitivo (p. 50).

Es un proceso intuitivo y analítico, un conjunto de procedimientos aprendidos que son aplicados inconscientemente; es decir son competencias que el individuo adquiere para llevar a cabo el logro de objetivos, poniendo en práctica sus conocimientos y destrezas.

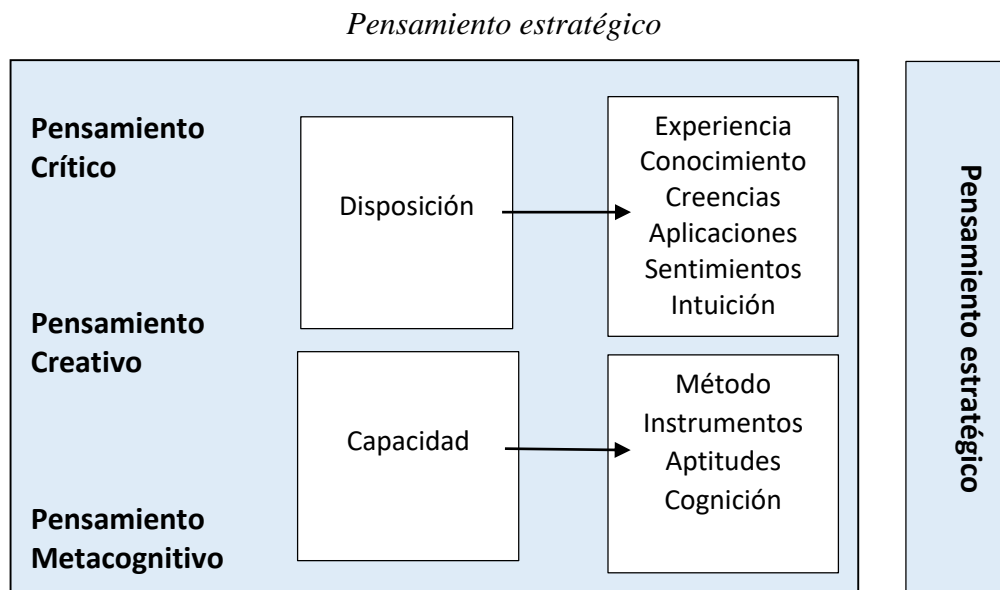
De acuerdo a Garrido (2021) se deben de considerar tres elementos clave para llevar a cabo el aprendizaje estratégico, los cuales son:

1. El pensamiento estratégico se puede enseñar y aprender.

2. El pensamiento estratégico no se comprende como una habilidad única, incluye habilidades diversas.
3. El pensamiento estratégico supone aprendizajes programados.

Entonces para Garrido (2021) el pensamiento estratégico es un proceso compuesto por el pensamiento crítico siendo este un pensamiento razonado, útil, autorregulado y dirigido a un propósito; el pensamiento creativo que es la capacidad de generar ideas alternativas e imaginar soluciones nuevas y originales para problemas actuales o venideros; y la metacognición que es el conocimiento que uno tiene sobre los propios procesos y productos cognitivos.

**Figura 5**



Fuente: Garrido (2021)

Los pensadores estratégicos son vistos como actores que combinan procesos, procedimientos, reglas, técnicas, destrezas y conceptos previamente adquiridos y experimentados, para hacer frente a desafíos actuales y futuros; es por ello que Garrido (2021) afirma que quienes resuelven problemas complejos desarrollan un proceso de comprensión, caracterización, representación, resolución, reflexión y comunicación.

En definitiva, el pensamiento estratégico exige el desarrollo de una actitud gerencial estratégica, para actuar de manera proactiva adelantándose a los posibles escenarios; y no de forma reactiva siguiendo únicamente las tendencias.

### 2.1.3. La Nueva Teoría Estratégica

La Nueva Teoría Estratégica (NTE) es una propuesta que surge desde el año 2001 como una refundación de la estrategia desde el punto de vista de la comunicación, abordada por Rafael Alberto Pérez y Sandra Massoni donde se sientan las bases para “una nueva teoría estratégica menos geométrica y más hermenéutica, menos racional y más relacional” (Herrera & Pérez, 2014, p.13). Con esto la NTE busca que la comunicación sea la base que de sentido y que una el conjunto de conocimientos procedentes de diferentes áreas y disciplinas dentro de las organizaciones.

Dicha teoría se basa en cinco pautas específicas que para desarrollarla de acuerdo a Herrera y Pérez (2014) son las siguientes:

1. La clave de la NTE busca recuperar al ser humano, del ser que es visto como un homo economicus.
2. La estrategia es vista como una ciencia de relación y de articulación social ya no como una ciencia de guerra.
3. Enfoca a la estrategia hacia una orientación más dialogante, negociadora, cooperativa y consensual. Se trata de devolver al individuo la posibilidad de expresar sus puntos de vista.
4. Añade a los factores económicos la importancia de las relaciones y los intangibles.
5. Descarta las reglas paradigmáticas y exactas, por reglas hermenéuticas y de elección que deben ser coordinadas, pero no con un sentido de rigidez (p. 24-29).

De acuerdo a los postulados de Rafael Alberto Pérez con la NTE se encuentran diversas características que no se consideran en la teoría estratégica tradicional, las cuales pueden observarse en la siguiente tabla.

**Tabla 3**

*Teoría tradicional vs. Nueva Teoría Estratégica*

<b>Teoría estratégica tradicional</b>	<b>Nueva Teoría Estratégica</b>
La fragmentación.	<b>La complejidad.</b>
Hombre racional.	<b>Hombre relacional.</b>
La organización como unidad de producción.	<b>La organización como nódulo de innovación y significación.</b>

Enfoque a la ciencia del conflicto.	<b>Enfoque a la ciencia de la articulación y el diálogo.</b>
Centra su estudio en la economía	<b>Centra su estudio en la comunicación</b>
Utiliza el método cuantitativo y matricial.	<b>Utiliza el método cualitativo multidimensional y multidisciplinario.</b>
Orientada al management.	<b>Orientada a todas las actividades humanas: política, cultura, gestión de ONG, etc.</b>

Fuente: elaboración propia

Además de esto, Herrera & Pérez (2014) explican acerca de siete cambios que han venido a generar la Nueva Teoría Estratégica, que sintetizando consisten en lo siguiente:

1. Paradigma: de la fragmentación a la complejidad.
2. El sujeto: del actor racional, al hombre relacional.
3. De unidad de producción a nódulo de innovación y significación.
4. Enfoque: de la ciencia del conflicto a la ciencia de la articulación.
5. Estudio: de la economía a la comunicación.
6. El método: de la simplicidad a la complejidad.
7. La metodología: la comunicación como estrategia desde una metodología creativa (p.35-106).

La NTE viene a mostrar de una manera más humana la forma de llevar a cabo la gestión de las organizaciones, sin importar su giro o actividad, pero también dicha teoría es aplicable a otras actividades grupales; se centra en la comunicación como el eje rector que permitirá realizar los objetivos y estrategias planeadas mediante un estilo de liderazgo participativo que genere resultados de ganar – ganar.

#### **2.1.4. Comunicación estratégica**

La comunicación es una herramienta de conexión entre los seres humanos para transmitir o intercambiar mensajes, se deriva del latín *communicare* que significa compartir información, impartir o difundir y de *communis* que es poner en común; para el diccionario de la Real Academia (2001), es la acción o efecto de comunicarse. Es un proceso natural que permite la interacción entre los individuos generando la capacidad de relación y con ello de ejecución de ideas, entre un emisor y un receptor.

Ahora bien, la comunicación se hace necesaria en todos los ámbitos y actividades de la vida del ser humano, por lo que en las organizaciones no es la excepción y se le denomina como comunicación organizacional. La cual Fernández (2009) la define como “un conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre está y los diferentes públicos que tiene en su entorno” (p. 12); es decir los mensajes circulan de diversas maneras y ha distintos niveles, además de usar diversos canales de acuerdo al objetivo que se persiga. Siendo interna, externa, formal e informal y puede fluir de manera horizontal, ascendente y descendente, ya sea verbal o no verbal; todo esto de acuerdo a la estructura y cultura organizacional, componiendo un fenómeno rico y complejo.

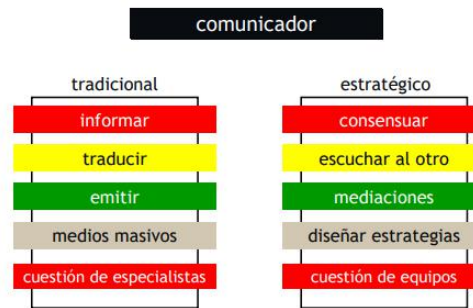
En este caso se aborda a la comunicación organizacional como predecesora de la comunicación estratégica, considerándose como un nuevo enfoque sobre la visión de la comunicación que surge a partir de los postulados de la Nueva Teoría Estratégica; Massoni (2009) menciona que,

En ese momento empezamos a desplegar una manera distinta de pensar sobre el comunicador social. El comunicador como un profesional debe tener la capacidad de interpelar la dinámica social, para operar crítica y valorativamente en su dimensión comunicativa. La tarea de un comunicador, al reconocer la diversidad sociocultural, es indagar los posibles puntos de articulación de las diferencias en función de intereses y necesidades de grupos sociales. La especificidad del comunicador es generar espacios de encuentro como una búsqueda que se propone articular prácticas de comunicación y movimientos sociales (p. 9).

Con lo anterior se muestra la diferencia entre la comunicación tradicional y la comunicación estratégica, en esta última el comunicador se convierte en un estratega y ya no es solo un ejecutor de productos comunicacionales sino alguien capaz de usar los saberes teóricos como herramientas de trabajo. Massoni (2009).

Para ello se muestra un esquema muy simple propuesto por Massoni que marca claramente estas diferencias y características entre uno y otro; dejando en claro la naturaleza de la comunicación estratégica.

**Figura 6**



Fuente: (Massoni 2009, p. 10)

Pero ¿Cuál es la definición de comunicación estratégica?, para responder esta interrogante se considerará la propuesta por Garrido (2020) que la define como: “es un diseño simbólico anticipatorio de la acción que pone en común a emisores y receptores del mensaje estratégico” (p. 179).

Garrido (2020) establece que los principales elementos de este concepto son: primero, el diseño simbólico, el cual es un constructo estratégico que debe ser articulado y comunicado, segundo, la anticipación, que incorpora la propia naturaleza de la estrategia, tercero, la acción estratégica, que se articula con el elemento anticipatorio, buscando el logro de objetivos, cuarto, la puesta en común de emisores y receptores, propios de la comunicación humana y quinto, el mensaje estratégico, el cual no puede ser otro y se debe derivar de la estrategia general de la organización.

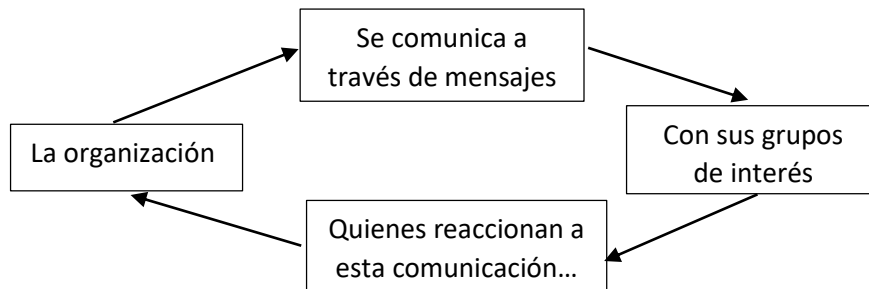
Por otra parte, Argenti (2014) define a la comunicación estratégica como:

La comunicación alineada e integrada por la estrategia global de la compañía que impulsa y mejora el posicionamiento estratégico de la organización, es aquella que permite a la organización emitir mensajes claros y comprensibles que generen confianza y sean contados con pasión de forma coherente y reiterada a través de y con todos los grupos de interés (p. 91).

Analizando ambos autores es importante resaltar que la comunicación estratégica depende de la estrategia general de la organización, y que su objetivo principal es generar confianza ante los públicos estratégicos por medio de mensajes bien diseñados y emitidos específicamente para cada grupo; logrando así el posicionamiento de la entidad.

Argenti establece un modelo de gestión de la comunicación estratégica, el cual se muestra a continuación:

**Figura 7**



Fuente: elaboración propia a partir de Argenti (2014)

Como se puede observar en la figura anterior la comunicación estratégica es de tipo circular y no lineal, lo que muestra que toda comunicación es un proceso cíclico que requiere retroalimentación y no es únicamente una acción con un principio y un final. Para las organizaciones es una herramienta de suma importancia, porque su adecuada ejecución determinará en gran manera el éxito y el logro de sus objetivos; no basta con solo tener una estrategia bien diseñada, es necesario comunicarla correctamente a los públicos correspondientes.

### **2.1.5. La estrategia de comunicación**

Hasta este punto se ha definido el término comunicación estratégica desde la perspectiva de tres autores representativos en el tema, pero se hace necesario entonces puntualizar a qué se refiere la acepción estrategia de comunicación Capriotti (2021) dice que esta es considerada como uno de los pasos fundamentales del proceso estratégico de comunicación, referenciando las decisiones clave sobre la gestión comunicativa; o sea que en la estrategia de comunicación se decide cual será el proceso comunicativo a seguir en las organizaciones, la mayoría de los autores conciben esta etapa como el corazón del proceso comunicativo.

Sin embargo, no hay una unidad de criterios entre los diversos teóricos para definir sobre qué es, y cómo se establece; para esto Capriotti (2021) realiza un análisis exhaustivo de varios autores con la finalidad de establecer la tipología de conceptos sobre la estrategia de

comunicación, donde plantea seis categorías que le permitieron clasificar las diferentes definiciones que proponen, las cuales se explican a continuación:

- ✓ **La estrategia como determinación de los mensajes centrales:** se concibe como la selección del discurso central, los conceptos, los temas o ideas clave, la narrativa básica o el eje de comunicación sobre el que sustentarán y desarrollarán los contenidos.
- ✓ **La estrategia como definición de los lineamientos globales de comunicación:** se establece a la estrategia como la etapa que va a establecer las formas de actuación y las políticas en términos de comunicación.
- ✓ **La estrategia como la forma de alcanzar objetivos:** resalta que es la forma en que se van a alcanzar los objetivos organizacionales de manera general.
- ✓ **La estrategia como un conjunto de decisiones:** es una serie de decisiones que se toman para alcanzar los objetivos de comunicación, pero no se concreta que tipo de decisiones.
- ✓ **La estrategia como un conjunto de acciones:** es un conjunto de acciones planificadas y coordinadas que se llevarán a cabo para cumplir con determinado objetivo.
- ✓ **La estrategia como un conjunto de pasos:** se concibe como un conjunto de pasos que se deben incluir desde la determinación de los objetivos hasta las tácticas de comunicación.

Con ello Capriotti (2021) después de revisar cerca de 200 autores concluye que hay una gran dispersión y una falta de consenso, pero si observó una tendencia mayoritaria en la definición de los mensajes centrales, seguido por los lineamientos globales de comunicación y en tercer sitio como la forma de alcanzar objetivos.

Mientras tanto Garrido (2020) define a la estrategia de comunicación “como un marco ordenador que integra los recursos de comunicación en un diseño de largo plazo, conforme a objetivos coherentes, adaptables y rentables para la organización” (p. 178). Es importante mencionar que la formulación de la estrategia es el elemento central para el futuro de la organización, pero si esta no es comunicada adecuadamente a los colaboradores, no cumplirá con su función primordial que es la de contribuir al logro de los objetivos.



Hablar de estrategias es tratar de visualizar y modelar el futuro de manera anticipada, pero como menciona Garrido (2016) de nada servirá realizar todo este esfuerzo si no se es capaz de transmitir este modelo mental a los colaboradores mediante un proceso de comunicación.

En su ejecución una estrategia de comunicación generará cambios en la forma en que se gestiona la comunicación de la organización. Garrido (2020) establece las siguientes características:

1. Será centrada en el receptor (stakeholders y audiencias).
2. Tendrá una coherencia entre las decisiones de la empresa y la socialización de la estrategia.
3. Definirá objetivos, responsabilidades y plazos para su proceso de gestión.
4. Normará acciones, tácticas y campañas, para el logro de objetivos a largo plazo.
5. Optimizará recursos en comunicación.
6. Se caracterizará por la creatividad e innovación (p. 180).

Dado lo anterior una estrategia de comunicación será el elemento que ubicará los momentos y los espacios adecuados para realizar el acto comunicativo, con el objetivo de que la organización pueda dar a conocer su imagen y a su vez esta pueda cumplir con un proceso de retroalimentación que ayude a conocer las necesidades y opiniones de sus públicos.

## **2.2. La gestión de los intangibles empresariales**

A través de la historia del management cada cierto tiempo se han desarrollado innovaciones significativas, esto desde el taylorismo caracterizado por la división del trabajo, posteriormente el humanismo dando prioridad a la gestión del capital humano al considerar y reconocer a los empleados como un recurso sumamente importante. Ya en los años setenta, aparecen con gran énfasis los enfoques de calidad tanto japonesa como americana; y finalmente en la década de los 90's de acuerdo a Villafañe (2005) surge una crisis publicitaria que deja en entredicho la eficacia de la publicidad, provocando que las empresas comprobaran que era necesario modificar no solo sus estrategias sino su perspectiva de

comunicación; es a partir de ese momento que surgen los intangibles empresariales como una solución a esta emergencia.

¿Qué son los intangibles? Al hablar de intangibles generalmente se piensa en algún elemento carente de materialidad, pero en las organizaciones desde el punto de vista contable se encuentran los activos intangibles, los cuales son aquellos que la empresa puede controlar y con los que obtiene beneficios económicos, un ejemplo de esto es la marca o la patente. Para Alloza (2017) son:

...los activos intangibles son activos no materiales, difíciles de aislar, que crean valor, mejoran la posición competitiva de la empresa y sus resultados económicos; comprendiendo patentes, alianzas estratégicas, conocimiento de empleados y en los últimos años se han agregado conceptos como la marca, reputación, sostenibilidad, responsabilidad corporativa y los asuntos públicos (p. 3).

Mientras que los recursos intangibles según Villafañe (2005) son el capital intelectual, las relaciones de una empresa con sus clientes y la reputación; sobre los cuales la organización no tiene control, pero esto no significa que no generen valor alguno y menciona que probablemente sean los más valiosos.

Entonces para Villafañe (2005), los intangibles empresariales son: la marca, la gestión del conocimiento, la responsabilidad corporativa y la reputación corporativa. De los cuales únicamente la marca puede ser considerada como un activo, mientras que los demás no pueden ser evaluados desde el punto de vista financiero, pero deben ser gestionados adecuadamente porque de ellos depende en gran manera la valía de la organización.

Alloza (2017) menciona que “el 80 % del valor total de una organización reside en sus intangibles, caso contrario a lo que ocurría hace décadas, cuando solo representaban el 20% de ese valor” (p. 4). Su adecuada gestión es una gran oportunidad para que las organizaciones desarrollen la capacidad de adaptarse con éxito y rapidez a su entorno.

Todas las entidades desde que son creadas anhelan la diferenciación como principal elemento de identificación por parte de sus grupos de interés, incluso destinan recursos para formar algo que denominan ventaja competitiva, apostándole a ello como el elemento primordial de su éxito en el mercado; pero con demasiada frecuencia esto recae en las

características del producto o servicio, en la ubicación, en su tecnología, en su maquinaria, etc.; lo cual a lo largo del tiempo es repetido e incluso superado por la competencia provocando que esta se diluya y termine con el principal diferenciador de la compañía.

Alloza (2017), sostiene que el éxito de las organizaciones radica en la capacidad que estas tengan para resolver cinco retos, los cuales son:

- a) Crear y mantener en el tiempo una diferenciación frente a sus competidores.
- b) Crear y fortalecer las relaciones y los vínculos emocionales con los grupos de interés (clientes, empleados, sociedad, inversionistas).
- c) Integrar la gestión de los intangibles en la estrategia.
- d) Utilizar los intangibles para alinear a los stakeholders en torno a la estrategia de la organización.
- e) Supervisar y proteger el valor de los intangibles (p. 6).

El proceso para superar estos retos se explica en la hoja de ruta de los intangibles, propuesta por la Corporate Excellence, que consta de 5 pasos, que se describen a continuación:

**Figura 8**

*Hoja de ruta de los intangibles*

<p><b>PASO 1: IDENTIDAD Y DIAGNÓSTICO</b></p> <p>Establecer, misión, visión y valores. Enriquecer los niveles de satisfacción, fidelidad y confianza por parte de los <i>stakeholders</i>. Bases para la diferenciación y la reputación corporativa.</p>	<p><b>PASO 2: MEDICIÓN</b></p> <p>Medir su reputación, su fortaleza de marca y la experiencia generada en los grupos de interés. Conocer las tendencias en medición y evaluación de intangibles.</p>	<p><b>PASO 3: MODELO ORGANIZACIONAL</b></p> <p>Proceso estructurado por el CEO a través de un comité transversal que implemente un proceso de transformación donde se tenga en cuenta las expectativas de los stakeholders.</p>	<p><b>PASO 4: CREACIÓN DE VALOR</b></p> <p>Demostrar el impacto que intangibles como la reputación, comunicación y marca tienen en el valor del negocio. Vincular los indicadores intangibles con los indicadores del negocio.</p>	<p><b>PASO 5: DIFERENCIACIÓN Y LEGITIMIDAD</b></p> <p>Desarrollo de una estrategia de diferenciación sostenible e integrada en el negocio que genere confianza en los stakeholders, asegurando su autenticidad.</p>
--	--	---	--	---

Fuente: elaboración propia a partir de Corporate Excellence

Tomando en cuenta la gran relevancia que tiene la gestión de los intangibles Costa (citado en Túnnez López, M y Costa-Sánchez, 2017) menciona que el paradigma del siglo XXI debe ser claramente estratégico: la identidad, la cultura, la acción y la imagen deben ser

vinculados con la comunicación corporativa como aporte de valor hacia el aprovechamiento de ellos.

Desde la perspectiva de Costa (citado en Túnñez López, M y Costa-Sánchez, 2017), cada vez es más difícil generar ventajas competitivas para los recursos tangibles por lo que es necesario priorizar en los recursos intangibles los cuales son más valorados y no se pueden imitar; por lo que las organizaciones deben dejar de enfocarse simplemente en la producción de bienes y servicios; para concentrarse en aspectos no materiales como la marca, la reputación, las habilidades de los colaboradores, etc. En este proyecto de investigación se busca resaltar a la imagen como un elemento capaz de crear valor para las organizaciones no lucrativas.

### **2.3. La gestión de la imagen y sus aproximaciones teóricas**

Como se ha mencionado la imagen es un recurso intangible que poseen todas las organizaciones ya sea porque han realizado un proceso de gestión para comunicarla de forma coherente con la identidad corporativa o simplemente se obtiene de las experiencias que los públicos hayan tenido con la organización. Es un conjunto de ideas, juicios y opiniones generales que se realizan de una institución, las cuales pueden ser positivas o negativas dependiendo de su nivel de gestión.

Es uno de los aspectos fundamentales de cualquier entidad y se convierte en un elemento de suma importancia debido a que determina en gran manera el éxito o fracaso, con ella se transmiten los valores, objetivos, se expresan ideas y posturas referentes a un tema en específico; se busca proyectar la forma en que se desea ser identificada en el mercado y el entorno.

Lo anterior conlleva a que la imagen se ha transformado en una herramienta fundamental dentro de las ONG a la hora de optimizar su funcionamiento, ya sea de forma interna o externa, permitiendo afianzar lazos permanentes con las diversas audiencias, lo que se puede traducir en más donantes, voluntarios y socios que se sumen al movimiento de la fundación.

### **2.3.1. La identidad corporativa**

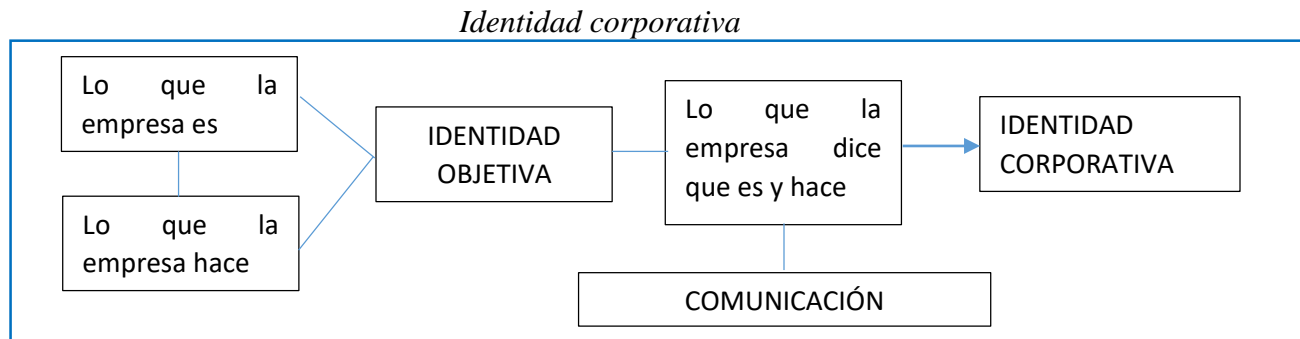
Antes de puntualizar en dicho término es necesario conceptualizar y explicar la identidad corporativa como el elemento principal para establecer una adecuada gestión de la imagen, Chaves (2010) menciona que, “el diseño de un perfil de imagen institucional conduce necesariamente a un planteamiento o replanteamiento de la identidad institucional, pues la imagen es un efecto público de un discurso de identidad” (p. 16). Establecer un plan de imagen es optar por una caracterización de la esencia y razón de ser de la organización, o sea es un conjunto de atributos de la identidad.

La identidad corporativa para Capriotti (2013) “es la personalidad de la organización, lo que ella es y pretende ser. Es su ser histórico, ético y de comportamiento. Es lo que la hace individual y la distingue y diferencia de las demás” (p. 29). Mientras que para Costa (2018) es el conjunto coordinado de signos visuales por medio de los cuales la opinión pública reconoce instantáneamente y memoriza a una entidad o un grupo como institución. Es el propio ser o ente (lo que es, existe o puede existir) más su entidad (su esencia, su forma y valor), es pues la suma intrínseca del ser y su forma, autoexpresada, es el conjunto de rasgos que diferencian a un ser de todos los demás.

Etimológicamente la palabra identidad se deriva de ídem, que significa idéntico y Costa (2003) enfatiza en que es el ADN de la empresa, los cromosomas de su génesis, la herencia de sus fundadores que son traducidos en el espíritu de la organización.

Para Costa (2003) la identidad se define como lo que la empresa es y lo que hace; lo primero recae en su estructura institucional (organigrama, historia, razón social) mientras que lo segundo es toda la actividad relacionada con su funcionamiento (líneas de productos o servicios, sistema de precios, distribución, etc.); la suma de ambos constituye la cara objetiva de la identidad. La otra cara corresponde a la identidad subjetiva, psicológica, emocional y funcional que emerge en los públicos, esta cara no únicamente emerge de lo que la empresa es y hace, sino que también se ve influida por lo que la empresa dice que es y hace; incluye sus aserciones, sus informaciones y sus promesas a través del flujo de mensajes y comunicaciones que esta emite.

**Figura 9**



Fuente: elaboración propia a partir de Costa (2003)

Para Capriotti (2009) la identidad corporativa está compuesta por dos elementos principales que son la cultura y la filosofía corporativas; ambas presentadas en la siguiente figura.

**Figura 10**

*Identidad Corporativa según Capriotti*

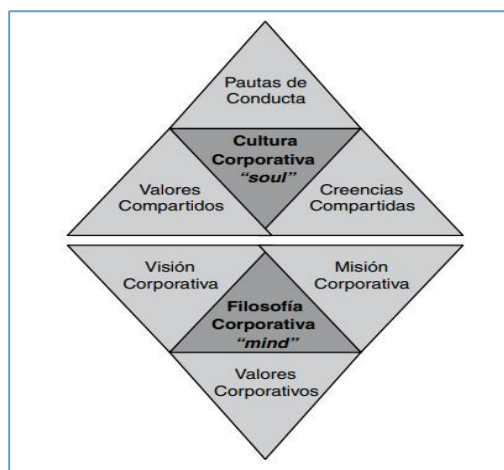


Ilustración 3. Fuente: Capriotti (2009)

Analizando a ambos autores se deduce que los elementos primordiales que integran la identidad de la organización son:

- ✓ Filosofía corporativa (misión, visión y valores organizacionales).
- ✓ Cultura organizacional (ritos, creencias, reglas, políticas, historia, clima interno y estructura física).
- ✓ Identidad visual corporativa (logotipo, símbolo, colores y tipografía).

Lo más importante al hablar de identidad es el acto comunicativo de todos estos elementos que en armonía integrarán la imagen de la organización; entonces se puede afirmar que la identidad es la causa de la imagen corporativa. La cual se convertirá en un valor distintivo difícil de imitar o igualar, caso contrario con los productos y/o servicios. Pero ¿Por qué no se puede imitar o copiar? porque ha partido de la identidad específica de la empresa, de su originalidad y singularidad profunda (Costa, 2003).

### **2.3.2. Una aproximación al concepto de imagen**

Una vez definida la identidad corporativa es necesario indicar cómo proyectarla a los públicos con la finalidad de generar una imagen positiva de la organización. Villafañe (2011) indica que en el mundo actual es algo muy valioso y la considera una de las condiciones para el éxito empresarial; sin embargo, es de tipo subjetiva porque se origina en la mente de los públicos y se va construyendo de acuerdo a los estímulos que éstos reciban.

Pérez y Rodríguez (2014) realizan una síntesis sobre las principales líneas de investigación que han abordado el estudio de la imagen, desde el punto de vista organizacional y de marketing. Desde una perspectiva organizacional mencionan que hay dos planteamientos: el primero busca entender a la imagen o como una imagen deseada, es decir, como aquello que la empresa busca proyectar a sus públicos de interés. En la segunda se entiende a la imagen como la percepción que un individuo tiene de la empresa. Esta última enlaza al interés en el marketing puesto que también la imagen puede incluir la mera representación visual de la empresa y la representación global de los grupos de interés.

En la literatura la denominación de imagen también ha sido fuente de discusiones, y se puede encontrar como “empresa, institución y corporativa”, pero para fines de esta tesis se tomará la propuesta de Chaves (2010) donde explica que de estos tres, el término “imagen corporativa” es el más correcto ya que se engloba a todo tipo de organizaciones sin considerar su giro o razón social.

Existen muchas definiciones y teóricos que aportan al concepto de imagen corporativa, en esta ocasión se enuncian los siguientes:

**Tabla 4***Concepto de Imagen Corporativa*

<b>Autor</b>	<b>Definición</b>
<b>Justo Villafañe (2011)</b>	Es la integración en la mente de sus públicos de todos los inputs emitidos por una empresa en su relación ordinaria con ellos.
<b>Paul Capriotti (2013)</b>	Es aquella que tienen los públicos acerca de una organización en cuanto a entidad como sujeto social.
<b>Joan Costa (2018)</b>	Es una representación mental de una empresa que tiene la capacidad de condicionar y determinar, incluso, las actitudes de un grupo social en relación con la empresa.
<b>Norberto Chaves (2010)</b>	Es el registro público de los atributos identificatorios del sujeto social. Es la lectura pública de una institución, la interpretación que la sociedad o cada uno de sus grupos o sectores o colectivos, tiene o construye de modo intencional o espontáneo.

Fuente: elaboración propia

Analizando cada uno de los autores antes mencionados se observan las siguientes similitudes en sus conceptualizaciones, las cuales son resaltadas por Capriotti (2013) quien las describe de la siguiente forma:

- a) *La imagen es una representación en la mente*, es decir la formación del concepto de lo que es la organización con base a la información y estímulos que se reciben de ésta. Es la percepción y se convierte en lo que los públicos interpretan cómo es la empresa en realidad.
- b) *Los públicos que se forman*, cada organización tiene diversos públicos y éstos a su vez tienen diferentes formas de interpretar la información que reciben por ende formulan una imagen distinta. Es decir, se manifiesta internamente y depende de cada individuo.
- c) *Es la interpretación que realizan*, es el elemento primordial de la formación de la imagen.
- d) *De la información de la organización*, todo lo que se emita por parte de la entidad ya sea de manera consciente (a través de un plan de comunicación) o inconsciente,



comunica y provoca un efecto de interpretación. También incluyen los mensajes de la competencia, del entorno social y sectorial. No sólo los mensajes que la empresa envía van a influir en la formación de la imagen, sino que todos aquellos que provienen de otras fuentes y que contengan información relacionada con ella o sus actividades e incluso sus acciones complementarias (p. 32)

Entonces, con lo anterior se puede mencionar que la imagen corporativa de una organización es diferente dependiendo cada individuo o público, por lo que es indispensable consolidar la marca en la audiencia, para que reciba y perciba un mismo mensaje homogéneo y claro; lo cual se torna en una tarea difícil y ardua.

Teniendo en cuenta las definiciones antes mencionadas y revisadas en la literatura académica, la imagen corporativa se definirá como la percepción que tienen los públicos de la organización resultado de la información, estímulos, experiencias, creencias y sentimientos que éstos reciban, ya sea por la propia entidad u otros entes comunicacionales.

### **2.3.3. El análisis de la imagen corporativa**

Para llevar a cabo la planificación de imagen corporativa, las organizaciones deben de realizar un análisis de tipo interno y otro de carácter externo, lo cual brindará un diagnóstico certero de la situación.

En cuanto al análisis interno Capriotti (2013) menciona que la entidad debe tener claro qué es, qué hace y cómo lo hace; es decir requiere una auditoría interna de identidad y comunicación; con ello busca:

- a) Reconocer y estudiar la identidad corporativa.
- b) Estudiar la forma en que se comunica esa identidad hacia los diferentes públicos con los que la organización interactúa.

La comunicación de la identidad corporativa es un factor clave dentro del análisis interno es aquí donde se deben responder cuestiones como, ¿Qué comunicamos?, ¿Cómo comunicamos?, ¿Por qué medios comunicamos?, ¿Con qué eficacia comunicamos por cada medio?; es conocer la situación real en términos comunicacionales tanto hacia el interior como hacia el exterior (Capriotti, 2013).

Chaves (2010) agrega que los mensajes que se emiten por parte de la organización hacia el exterior en su mayoría deberían ser enfocados a la identidad, pero en la práctica sólo

un volumen mínimo de ellos, aluden de modo específico y directo a ésta. Por lo tanto, menciona que puede considerarse como soporte para comunicarla a los hechos materiales y humanos de la institución, o sea las experiencias propias que vivan los públicos.

En cuanto al análisis externo Capriotti (2013) dice que “es necesario investigar las características de los públicos vinculados a la organización y de la competencia de sector, así como la imagen que las personas tienen de la compañía y de las empresas competidoras” (p. 170); el cual de acuerdo a Capriotti consta de tres partes:

- 1) Análisis de los públicos de la organización: se identifican cuáles son los públicos prioritarios de la organización y cuáles son los secundarios, así como sus características.
- 2) El análisis de la competencia: tiene como objetivo establecer quienes son los competidores, cuáles son sus capacidades y cuál es su estrategia de imagen; si este elemento es omitido la ventaja competitiva se verá disminuida inmediatamente.
- 3) El análisis de imagen corporativa: en este punto se busca definir el nivel de notoriedad y la imagen que tienen los públicos sobre la organización, el cual consta de dos tipos de estudios que se describirán a continuación.

### **1. Estudio de notoriedad**

Hablar de notoriedad en las organizaciones es relacionarla estrechamente con su imagen, es decir con la percepción que tienen los públicos y el nivel de posicionamiento que estas poseen; convirtiéndose en un activo de gran valor. Entonces la notoriedad de la imagen se forma en la mente del consumidor como consecuencia de los estímulos que recibe, tiene que ver con el nombre, colores, slogan y juicio propio que se haya formado de la entidad a través de la cual se hace distinción sobre las demás.

Capriotti (2013) define el término notoriedad como “el grado de conocimiento que tiene los públicos de la organización” (p. 181) la cual es importante identificar; porque “si ésta no existe entonces no hay imagen”, los públicos no pueden tener una imagen de una organización que no conocen.

Para saber cuál es el grado de notoriedad de una organización Capriotti (2013) lo divide en dos grandes niveles: “No notoriedad (cuando la organización no es reconocida adecuadamente) y Notoriedad (cuando sí se reconoce a la compañía)”. Tras lo cual establece diferentes niveles los cuales se mencionan a continuación:

- a) *Desconocimiento*. Es cuando las personas no reconocen ni siquiera el nombre de la compañía.
  - b) *Confusión*. Cuando a las personas les “suena” el nombre, pero son incapaces de identificarla.
  - c) *Reconocimiento*. Cuando la persona identifica a una entidad por medio de preguntas asistidas o sea puede seleccionar de opciones similares.
  - d) *Recuerdo*. Consiste en identificar a una organización de forma espontánea.
  - e) *Grupo selecto*. Se reconoce a la empresa y además es citada dentro de las cinco mejores para el individuo.
  - f) *Top of mind*. Es la primera en la lista, regularmente es el líder en el mercado (p.182).
- Es pertinente destacar que los incisos a y b pertenecen a la clasificación de no notoriedad, mientras que el resto al rubro de notoriedad.

### **La calidad de la notoriedad**

Con la finalidad de identificar el nivel de calidad de la notoriedad es necesario vincularla a dos puntos principales:

- ✓ La amplitud de la notoriedad que es la cantidad de productos, servicios o actividades que las personas reconocen como pertenecientes a la organización.
- ✓ La profundidad de la notoriedad se refiere a la cantidad de productos, servicios o actividades de una misma área o categoría que una persona reconoce o vincula a una organización.

### **2. Estudio del perfil de la imagen corporativa**

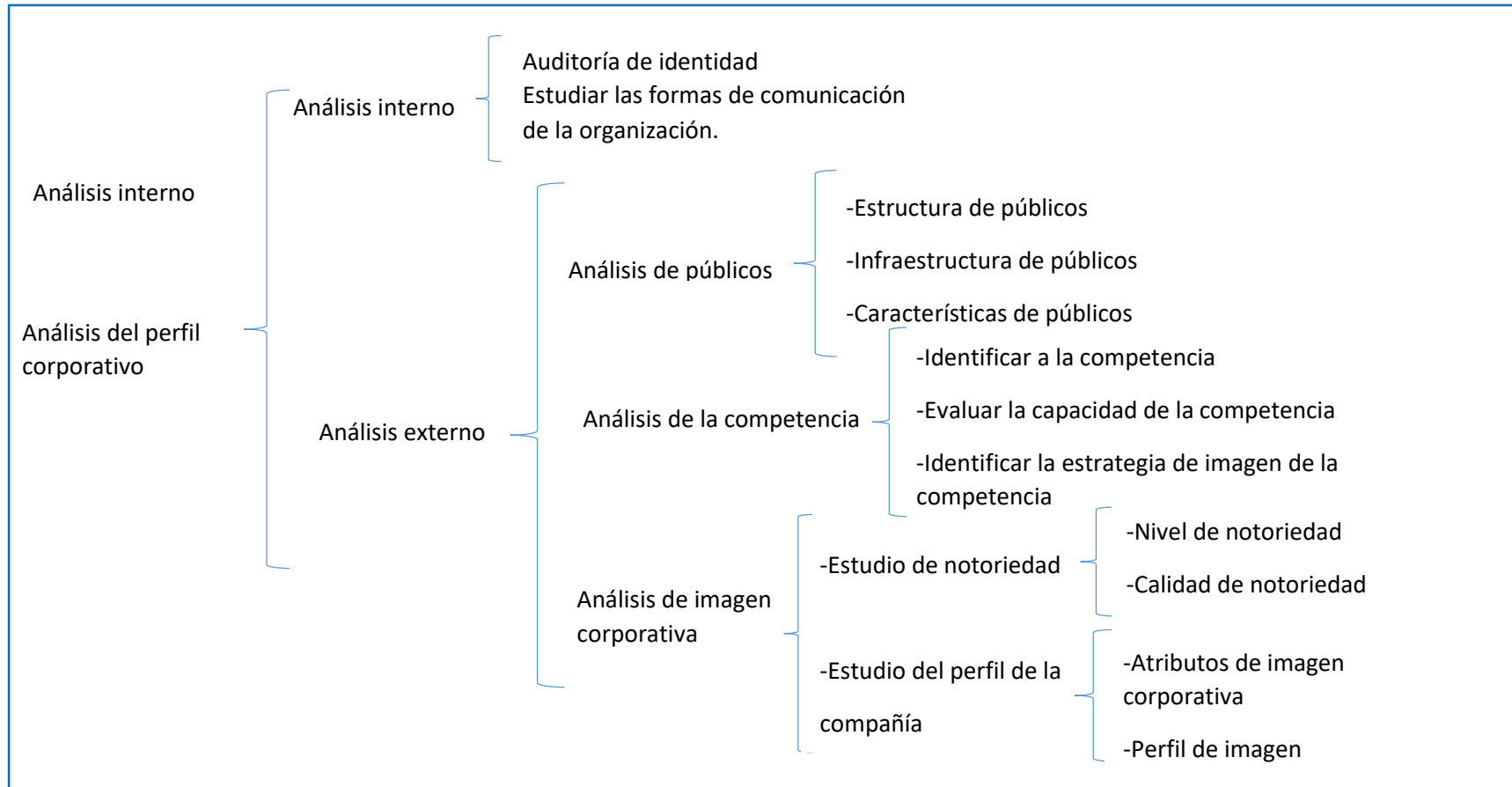
Para completar el análisis externo es necesario determinar cuál es la imagen corporativa que tienen los públicos respecto a la organización, se deben identificar las creencias que estos perciban sin importar que sea o no verídico o real.

Capriotti (2013) indica que para estudiar la imagen corporativa es necesario analizar las variables que la conforman, analizando los atributos de ella, para así establecer el perfil de la imagen actual.

Entonces, el proceso de análisis de la imagen se puede resumir a partir del siguiente esquema:

**Figura 11**

*Proceso de análisis de la Imagen Corporativa*



Fuente: elaboración propia a partir de Capriotti (2013)

## 2.4. Importancia de la imagen en las ONG

El mundo en que vivimos es cada vez más homogenizado y por lo tanto presenta más retos para las empresas esto en parte debido a la globalización, por lo que la diferenciación es necesaria para sobrevivir y distinguirse del resto. Las entidades más sobresalientes reconocen la importancia de gestionar los intangibles como lo es la imagen, la reputación y su marca.

Las organizaciones del Tercer sector no son la excepción en cuanto a estos retos, por lo que es necesario que también realicen una adecuada gestión de conceptos como son: su marca, su imagen y su reputación; por lo que acertadamente Maglieri (citado en Harranz, 2006) menciona:

En el sector social es indudable que el posicionamiento de marca es importante, es una ventaja comparativa y favorece el desempeño. Pensemos en las contribuciones que uno mismo realiza, o en las organizaciones en las que uno participa o desearía participar. El volumen de colaboraciones y la credibilidad en las organizaciones sin posicionamiento es notoriamente menor. Cuanto más importante es la calidad en un sector, más sensibles son las personas a las marcas (p. 24).

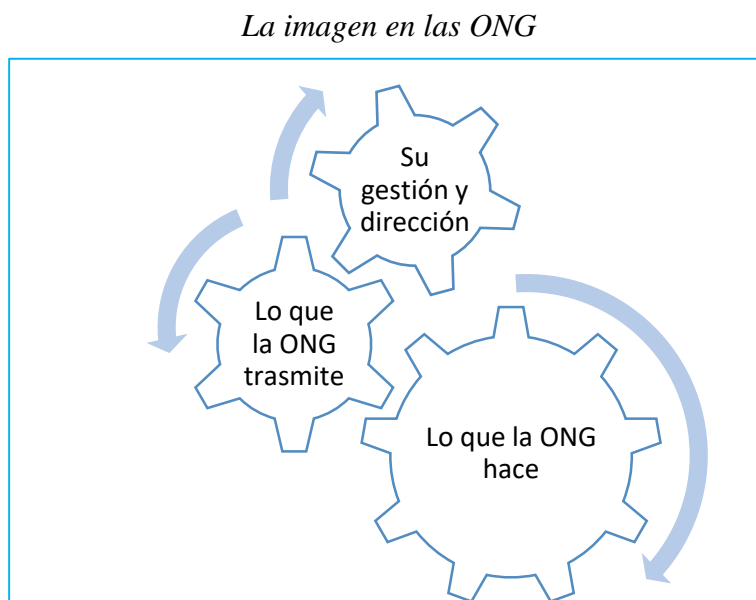
Lo que una organización no lucrativa proyecte mediante los mensajes que emita y los que no, dependerá en gran medida de la fortaleza que tenga su imagen ante sus públicos lo cual se verá traducido en la cantidad de donatarios y socios.

La credibilidad y reputación es uno de los elementos más importantes a considerar al momento de dirigir una ONG, pero no puede existir una buena reputación sino se tiene antes una imagen fuerte y coherente; Balas (2011) puntualiza que el Tercer sector carece de una adecuada gestión de su imagen y que en ocasiones olvida que la sociedad es su objeto y objetivo.

La imagen de una organización sin ánimo de lucro debe estar basada en tres hechos, de acuerdo a Balas (2011). En primer lugar, se debe basar en la propia realidad de la organización, es decir lo que la ONG realiza día a día; el segundo hecho es que en la imagen transmitida deben prevalecer los puntos fuertes de la misma, esto mediante estrategias de comunicación que permitan capitalizar los resultados, para propiciar una adecuada imagen intencional. Y tercero se debe tomar en cuenta que no solo se va a trabajar con la cultura de

la organización, la identidad o la comunicación, sino que, debe considerarse que todo comunica, por lo tanto el manejo interno y el estilo de dirección tienen un impacto primordial sobre la imagen.

**Figura 12**



Fuente: elaboración propia a partir de Balas (2011)

Cuando menor sea la confusión entre lo que la organización es (identidad), lo que la ONG comunica (Imagen transmitida o intencional) y lo que el público percibe (Imagen Pública); mejor será la gestión de la comunicación que lleva a cabo la organización y mayor será su nivel de transparencia y confianza.

La mejor herramienta que tienen las ONG para mejorar su posicionamiento es la transparencia y la adecuada rendición de cuentas ante sus stakeholders, lo que mostrará a sus públicos la capacidad que esta tiene para realizar sus actividades y cumplir con sus objetivos.

Diversos teóricos hacen referencia a la importancia de gestionar y mostrar la transparencia en las organizaciones pertenecientes al Tercer sector Vernis (citado en Balas, p. 23) indica que las ONG deben impulsar este aspecto especialmente:

- ✓ Porque es un valor intrínseco a su manera de actuar.
- ✓ Porque les permite tener una base social amplia y comprometida.

- ✓ Porque les obliga a medir el resultado de sus actuaciones.
- ✓ Porque les permite compararse con otras organizaciones parecidas.
- ✓ Porque ayuda a los líderes a velar por el cumplimiento de la misión.

Por ello la transparencia es un factor clave en las ONG para generar confianza ante las instituciones y personas que les confían recursos.

Entender la comunicación como una herramienta estratégica para que permita dar a conocer dicha confianza, por medio de la planeación de mensajes clave dirigidos a públicos estratégicos, que puedan comprometer a sus integrantes, logrando sensibilizar a la opinión pública.

La gestión de la comunicación en las ONG permitirá establecer una socialización y cohesión tanto dentro como fuera de la organización; por lo que se debe aprovechar para generar un compromiso con el voluntariado, lograr credibilidad y confianza con donantes, socios y voluntarios; la comunicación debe convertirse en un generador de capital humano dispuesto a sumarse a las causas o movimientos de la organización.

Durán y Fernández (2010) mencionan que la gestión estratégica de la comunicación, podrá llevar a cabo la labor de vinculación entre lo público y lo privado para atender las demandas sociales teniendo a la confianza como un factor fundamental para la construcción de una cultura solidaria.

Comunicar no debería ser ajeno para las organizaciones del Tercer sector ya que es una práctica ligada tanto al quehacer productivo como estratégico. “Comunicar significa concientizar, sensibilizar, difundir, denunciar, educar, luchar, cambiar, promover o presionar, y es a través del proceso de comunicación como las ONG se convierten en verdaderos y legítimos interlocutores sociales” (Durán y Fernández 2010, p. 595).

Estudiar la vinculación entre la gestión de la imagen corporativa y la comunicación de las ONG, representa una oportunidad para identificar atributos, oportunidades, amenazas y necesidades comunicativas de las organizaciones no lucrativas mexicanas y sus públicos; para que de esta manera puedan lograr eficientemente su propósito, que es mejorar la calidad de vida de los menos favorecidos.

## 2.5. Conclusión del capítulo

La revisión de las diversas teorías abordadas en este capítulo permiten comprender desde la conceptualización de estrategia que en su momento fue utilizada para términos estrictamente bélicos, hasta evolucionar a NTE como un elemento sumamente humano capaz de favorecer la participación de todos los integrantes de una organización; pasando por la necesidad de desarrollar un pensamiento estratégico en los comunicadores y líderes.

Debido a lo anterior, se concluye que la comunicación organizacional requiere implementar un cambio y una visualización diferente de sus funciones ya que no solo serán las de informar, emitir, gestionar los medios masivos, etc., sino que ahora se requiere que se desarrollen funciones estratégicas tales como consensuar, escuchar al otro, diseñar estrategias que favorezcan el futuro de la organización, por lo que pasa a ser una labor de comunicación estratégica.

Por otra parte la gestión de los intangibles es un factor de suma importancia para las empresas del sector público y privado siendo estas últimas las que mayormente se enfocan en llevarlo a cabo, ya que la alta competencia y la globalización les exige mostrar un diferenciador notable, una ventaja competitiva difícil de imitar, pero en las organizaciones del Tercer sector no se realiza lo mismo, esto debido a la falta de conocimiento y de capital humano, o simplemente porque representa algo nuevo, no probado que lejos de mirarse como una inversión es percibida como un costo.

La gestión estratégica de la imagen en las ONG es una tarea necesaria para que estas puedan llevar a cabo su propósito; necesitan tener una percepción positiva de sus públicos y stakeholders porque de ellos depende en gran manera la afinidad que desarrollen hacia su causa y por ende la cantidad de donantes, voluntarios y socios. Por ello se hace importante valorar este intangible desde el punto de vista teórico.

Una organización perteneciente al sector no lucrativo no puede omitir comunicar y no solo su esencia, también requiere dar a conocer sus actividades diarias; y si no lo realiza de igual manera comunica y envía el mensaje equivocado, lo cual provoca confusión y desconfianza ante su audiencia.



Si bien se encontraron una gran cantidad de teorías avocadas a estos temas, es necesario profundizar en construir investigaciones específicamente para este sector, que muchas veces pareciera estar olvidado, pero las aportaciones sociales son de un gran impacto y muestran un gran compromiso hacia los más necesitados.

## **Capítulo III. Metodología**

La orientación metodológica de esta tesis está basada en el enfoque cualitativo. En el presente capítulo se describe paso a paso la forma en que se dará respuesta a las preguntas de investigación y el problema antes mencionado.

Se ha considerado un enfoque cualitativo con técnicas mixtas con la finalidad de mejorar la calidad de la información a procesar, se consideró desde el punto de vista cualitativo debido a las características propias del objeto de estudio.

Para llevar a cabo la aplicación de los diversos instrumentos se recurrió a los recursos digitales, con la finalidad de llegar a más personas en tiempo y forma, sin perder la rigidez y seriedad en el proceso, para no sesgar la información.

### **3.1. Enfoque metodológico**

La presente investigación tiene un enfoque metodológico cualitativo, el cual permite evaluar y analizar datos no estandarizados. Se define como:

Aquella en la que se estudia la calidad de las actividades, relaciones, asuntos, medios, materiales o instrumentos en una determinada situación o problema. La misma procura lograr una descripción holística, esto es, intenta analizar exhaustivamente, con sumo detalle, un asunto o actividad en particular. La investigación cualitativa realiza registros narrativos de los fenómenos en contextos y situaciones e identifica la naturaleza profunda de la realidades (Rivadeneira, 2014, p.173).

En este tipo de investigación se adscriben los estudios de casos, la investigación participativa, la investigación etnográfica, entre otros. “En sentido amplio, puede definirse la metodología cualitativa como la investigación que produce datos descriptivos: las propias palabras de las personas, habladas o escritas, y la conducta observable”, (Quecedo y Castaño, 2002, p.7).

Se concluye entonces que la investigación cualitativa tiene las características pertinentes para llevar a cabo este proyecto, ya que de acuerdo al tamaño del objeto de estudio, favorece la aplicación de los postulados de este enfoque metodológico, además que los datos obtenidos mediante los diferentes instrumentos permitirán profundizar y analizar de manera más detallada el problema de investigación.

### **3.2. Premisas**

1. La imagen de la Organización No Lucrativa denominada Maprovisad A.C. tiene una escasa notoriedad en la ciudad de Chilpancingo Guerrero, lo cual le impide proyectar confianza ante sus públicos estratégicos.
2. El diseño y aplicación de estrategias de comunicación, permitirá que Maprovisad A.C. se visibilice y obtenga una imagen positiva ante sus públicos de interés.

### 3.3. Categorías

De acuerdo con Matus y Molina (2006), “una categoría es clasificar, conceptualizar o codificar mediante un término o expresión que sea claro e inequívoco el contenido o idea central de cada unidad temática” (p.48). Las categorías que se consideraron para esta investigación fueron:

#### 1. Estrategias de comunicación

La estrategia de comunicación de acuerdo a Berracolli (citado en Arellano, 2008) “es una serie de principios estratégicos que ayudan a mejorar el servicio interno y externo que brinda la organización a su personal, a sus proveedores y a su público consumidor” (p. 4). Es una cantidad de elecciones que permiten ubicar los momentos y los espacios para llevar a cabo un estilo comunicativo, buscando unificar con coherencia la esencia de la organización.

Pérez en Giraldo (2017) indica:

Para que una acción se considere estratégica debe cumplir ciertos rasgos, a) que haya sido concebida para alcanzar una determinada meta o escenario futuro, b) que en su elección el sujeto haya actuado anticipadamente, c) que se haya tenido en cuenta las reacciones y decisiones de terceras personas, d) que se hayan evaluado las diversas rutas alternativas que supuestamente conducen a ese futuro deseado y que se haya elegido una (p. 44).

De forma específica en referencia a la estrategia de comunicación, Capriotti y Madroño (2018) la definen como:

La etapa o fase de la planificación de comunicación y relaciones públicas en la que se establecen los lineamientos globales de comunicación y el mensaje central de una organización, que marque la orientación comunicativa en el tiempo y que oriente la posterior selección de los planes de acción tácticos que permitirán alcanzar los objetivos establecidos con los públicos de la organización (p.183).

En conclusión una estrategia de comunicación es una acción que se realiza a través de una planeación, la cual se basa en la investigación y reflexión, que establece mensajes para llevar

a cabo la interacción con los actores involucrados y así generar la persuasión con la finalidad de alcanzar los objetivos de la organización.

## **2. Imagen Corporativa**

La imagen corporativa según Karaosmanoglu y Melewar en Rivadeneira (2014) es:

...el conjunto y los significados por el que un objeto es conocido y a través del cual las personas lo describen, recuerdan y se relacionan con el mismo. Esto es, el resultado de la interacción entre las creencias, ideas, sentimientos e impresiones que la persona tiene sobre la empresa en un determinado momento de tiempo (p. 113).

Aquí es notorio resaltar que la imagen es lo que los públicos perciben de la organización.

Arendt y Brettel (citado en Rivadeneira, 2014) la define como “el resultado de todas las experiencias, impresiones, creencias, sentimientos y conocimientos que una persona tiene sobre una empresa” (p. 113).

En el mismo sentido Villafañe (2011) menciona que la imagen “se debe entender como una globalidad, como la suma de experiencias que alguien tiene de la institución” (p. 30).

En conclusión, la imagen es la percepción, es la consecuencia de la identidad, es aquello que debe ser cuidado y gestionado para crear valor en la organización; si bien la imagen no se puede controlar por parte de la empresa, si se pueden enviar los estímulos adecuados para establecerla en forma positiva, estímulos que no solo recaen en el quehacer comunicacional, porque de nada servirá a una institución tener una comunicación adecuada y una identidad visual excelente, si sus productos o servicios son deficientes, si se ve inmersa en escándalos de cualquier índole o maneja una clima laboral negativo.

### 3.4. Subcategorías

Tabla 5

*Subcategorías*

CATEGORÍA	SUBCATEGORÍA	DEFINICIÓN	OBJETIVO DE ANÁLISIS
Imagen	Autoimagen	Es la imagen interna de una empresa y se construye a partir de la percepción que ésta tiene de sí misma. (Villafañe, 2016, p. 56)	Identificar si la ONG cuenta con los elementos correspondientes a su identidad y cultura, a partir de un análisis histórico.
	Imagen intencional	Es la manifestación de la personalidad corporativa de la empresa. (Villafañe, 2016, p. 56)	Determinar el estado de la identidad visual, así como los recursos de comunicación utilizados, ya sean propios o ajenos.
	Imagen pública	Es la percepción que el entorno tiene de dicha empresa. (Villafañe, 2016, p. 70)	Conocer la percepción que tienen los diversos públicos externos de la ONG
Estrategias de comunicación	Comunicación de la imagen	Conseguir crear una imagen atractiva que haga que la ONG pueda crear y mantener una posición sólida ante otras organizaciones. Considerándose como un factor fundamental para atraer donantes y voluntarios, y fidelizarlos como fruto del trabajo realizado. (Salvador, 2000, p. 4)	Identificar los elementos que puedan motivar a los públicos estratégicos a identificarse con el movimiento que encabeza la ONG.

Fuente: elaboración propia.

### 3.5. Método

El método que se utilizó para la realización de ésta investigación es el estudio de casos, el cual se define de acuerdo a Durán (2012) como:

...un proceso de indagación focalizado en la descripción y examen detallado, comprensivo, sistemático, en profundidad de un caso definido, sea un hecho, fenómeno, acontecimiento o situación particular. El análisis incorpora el contexto (temporo-espacial, económico, político, legal), lo que permite una mayor comprensión de su complejidad y, por lo tanto, el mayor aprendizaje del caso particular (p. 128).

Para algunos autores el estudio de casos no es una elección metodológica, sino una elección de lo que será estudiado, y “que no tiene especificidad, por lo que puede ser usado en cualquier disciplina para dar respuesta a preguntas de la investigación para la que se use” (Yin, citado en Durán, 2012).

Mientras que un caso de acuerdo a Young citado en Arzaluz (2005) es:

Un dato que describe cualquier fase o el proceso de la vida entera de una unidad en sus diversas interrelaciones dentro de su escenario cultural —ya sea que esa unidad sea una persona, una familia, un grupo social, una institución social, una comunidad o una nación (p. 112).

Dado que esta investigación busca identificar a fondo la imagen de la ONG denominada Maprovisad, utilizando diversas subcategorías de análisis como es la autoimagen, la imagen intencional y la imagen pública; el estudio de casos es el método más adecuado para realizar dicho análisis.

De acuerdo a Stake (citado en Arzaluz, 2005), los estudios de casos pueden ser de tipo intrínseco, instrumental y colectivo. Esta investigación es de tipo instrumental debido a que este se define como:

Un caso particular se examina para proveer ideas en torno a un problema o refinar una teoría. El caso tiene un interés secundario, desempeña un papel de apoyo,

facilitando el entendimiento de algún problema. Frecuentemente es explorado a fondo, sus contextos son examinados, sus actividades ordinarias son detalladas, pero porque esto ayuda a perseguir los intereses externos (p.121).

Esta investigación pretende identificar la imagen que posee Maprovisad ante sus públicos estratégicos, así como la fundamentación puntual de estrategias propias de comunicación que le permitan mejorar su dimensión de notoriedad e imagen; por lo que este método es el más adecuado para cubrir estos requerimientos.

### **3.6. Técnicas de acopio de datos**

Para la obtención de la información requerida, se seleccionaron como técnicas, a la entrevista en profundidad, la encuesta, la observación participante y el análisis de contenido; las cuales se consideraron debido a las características del objeto de estudio así como la información que es posible obtener a partir de su aplicación.

Cabe mencionar que, en esta investigación se utilizaron técnicas de índole cuantitativa y cualitativa estableciendo un diseño metodológico mixto en un tipo de investigación cualitativa.

- 1. Entrevista en profundidad.** “Entrevista no estructurada, directa y personal, en la cual un entrevistador altamente capacitado interroga a un solo encuestado, para descubrir motivaciones, creencias, actitudes y sentimientos subyacentes sobre un tema” (Malhotra 2008, p.158). Esta técnica permitirá conocer aspectos determinantes de la organización tales como su visión, sus objetivos, sus deseos, etc.; lo cual provocará conocer la identidad de Maprovisad. Se aplicó a la presidenta y a las socias clave de la ONG para conocer a detalle sus percepciones por medio de una conversación amplia y directa.
- 2. Observación participante.** Es “el registro de patrones conductuales de personas, objetos y sucesos de forma sistemática, para obtener información sobre el fenómeno de interés” (Malhotra 2008, p. 202). En este caso se llevó a cabo de manera directa en un escenario natural y a través de la participación del investigador en la ONG, lo que permitió conocer la situación real a fondo.



**3. Encuesta.** “Cuestionario estructurado que se aplica a la muestra de una población, y está diseñado para obtener información específica de los participantes” (Malhotra 2008, p. 183). Dado que los tópicos a investigar en el presente trabajo tienen que ver con la percepción que los diversos públicos tienen de la ONG esta técnica es la adecuada para conocer este punto aplicándose a dos segmentos: los usuarios y público en general.

**4. Análisis de contenido.**

Es una técnica adecuada cuando el fenómeno a observar es la comunicación, en vez de conductas u objetos físicos. Se le define como la descripción objetiva, sistemática y cuantitativa del contenido manifiesto de un mensaje, e incluye observación y análisis (Malhotra 2008, p. 205).

Mediante esta técnica se busca identificar precisamente las diversas formas de comunicación del objeto de estudio hacia sus públicos de interés, así como la congruencia de sus mensajes.

### **3.7. Muestreo**

Se comprende por muestra a esa parte de la población que será objeto de estudio; en la investigación cualitativa el investigador de acuerdo a Izcara (2014), debe elegir a quienes formaran parte precisamente de esa muestra. Estos deben presentar dos características:

- a) Deben tener una riqueza de información sobre el objeto de estudio.
- b) Tienen que presentar una disposición a cooperar con el investigador.

Para establecer el tamaño de la muestra y los elementos que la constituyeron, en la investigación cualitativa, esto se realiza de forma intencional; es decir el investigador selecciona a aquellos participantes a estudiar conforme a las características antes mencionadas.

#### **1. Entrevista en profundidad**

Para la aplicación de esta técnica en la presente investigación, se elaboraron dos guías de preguntas para realizar las entrevistas a:

- ✓ Presidenta de Maprovisad A.C.

✓ Socias de Maprovisad A.C.

## **2. Observación participante**

La aplicación de esta técnica fue mediante el programa de estancias profesionales de septiembre de 2019 a enero de 2021; en la cual el investigador se insertó en la ONG para participar de manera activa en sus diversas actividades, lo que le permitió realizar una tabla de registros donde se analizaron los elementos correspondientes a la imagen.

## **3. Encuesta**

En este caso se aplicó a dos tipos de públicos, ambas muestras se seleccionaron a partir del muestreo propositivo, a través del cual la selección de una muestra se lleva a cabo según un propósito definido, integrando a individuos que cumplen con determinados criterios para formar la muestra y aportar información en función del objeto de estudio y los propósitos de la investigación.

En este caso se estudiaron dos grupos distintos para identificar la dimensión de notoriedad que tiene la ONG ante sus públicos y de esta forma poder realizar una comparativa de resultados y así determinar la imagen que se tiene en cada uno. Las muestras se describen a continuación:

### **Muestra 1**

Se establece que la muestra 1 se integre por los usuarios de los servicios que ofrece la ONG, esto con el fin de que ésta se constituya por las personas que han tenido alguna experiencia directa con la organización, además de identificar los medios por los cuales se enteraron de su existencia. En su mayoría son mujeres mayores de 21 años, interesadas en prevenir enfermedades como el cáncer; se aplicaron un total de 50 cuestionarios en una jornada médica realizada por Maprovisad.

### **Muestra 2**

Se integró por el público en general con la finalidad de saber si reconocen a la organización y por medio de ello, identificar que tanta notoriedad tiene ante la sociedad en general, esta muestra se constituyó en su mayoría por mujeres mayores de 18 años y se

realizaron a través de la aplicación digital denominada formularios de Google, en un total de 50 cuestionarios.

#### 4. Análisis de contenido

La técnica de análisis de contenido permite investigar el contenido de las "comunicaciones" a través del uso de "categorías" de los elementos presentes en el mensaje a estudiar. "El análisis de contenido es una técnica de investigación que utiliza un conjunto de procedimientos para hacer inferencias reproducibles y válidas a partir de un texto, de los datos, al contexto de los mismos" (Krippendorff, 1980, p. 21).

Para llevar a cabo el análisis se ha tomado como base el modelo propuesto por Sánchez (2018), denominado PRGS, propuesto por IAB Spain Research para elaborar su estudio sobre la "actividad de las marcas en medios sociales". Este modelo se fundamenta en cuatro variables (Presencia, Respuesta, Generación y Sugerencia) para medir la intervención y la actividad de las marcas en redes sociales.

Para una mejor interpretación de los resultados las variables de "respuesta", "generación" y "sugerencia" se han unido en una sola variable denominada "engagement", que corresponde a la suma de las tres anteriores.

**Tabla 6**

#### *Método PRGS*

<b>Variable</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Descripción</b>
<b>Presencia</b>	Número de seguidores	Establece el número de seguidores de la red social de la ONG.
	Número de publicaciones	Índica cuántas publicaciones ha realizado la ONG.
<b>Respuesta</b>	Número de reacciones	Viene dada por el número de reacciones (me gusta, me encanta, etc.) de los usuarios de la ONG.
<b>Generación</b>	Número de comentarios	Viene dada por el número de comentarios de los usuarios que los mismos generarán de las publicaciones de la ONG.
<b>Sugerencia</b>	Número de recomendaciones	Viene dada por el número de comparticiones o recomendaciones de los usuarios que los mismos generan ante las publicaciones.

Fuente: Sánchez (2018, p.18)

### 3.8. Relación entre categorías, indicadores (subcategorías) y técnicas (instrumentos)

**Tabla 7**

*Categorías, indicadores y técnicas*

Categorías	Subcategoría	Instrumento	Ítem
Imagen	Autoimagen	Entrevista en profundidad	1-9
		Observación	No aplica
	Imagen intencional	Encuesta a usuarios	
		Encuesta a público en general	
		Observación	No aplica
		Análisis de contenido	No aplica
		Entrevista en profundidad	12-22
	Imagen Pública	Análisis de contenido	No aplica
		Encuesta a público en general	1-5
		Observación	No aplica
	Estrategia de comunicación	Fundamentación de la estrategia	Entrevista en profundidad/encuesta
Públicos		Encuesta/Observación participativa	
Estrategia de mensajes		Encuesta/Observación	
Estrategia de medios		Encuesta/observación participativa	

Fuente: elaboración propia.

### **3.9. Procesamiento de datos**

Para llevar a cabo el procesamiento de datos se considera lo expuesto por Izcara (2014) quien menciona que este debe contener un elevado grado de flexibilidad, implica centrar la atención en el significado de las respuestas obtenidas a partir de la aplicación de las técnicas de investigación.

Izcara (2014) propone etapas que para esta investigación serán consideradas, primero, la simplificación de la información, la cual consiste en identificar puntualmente, de la gran cantidad que se obtiene, la más adecuada y que sobre todo útil para llevar a cabo los objetivos de la investigación. Busca hacer la información más manejable e interpretable. Segundo, la categorización de la información, es decir ordenar la información de acuerdo a su nivel de importancia, cabe mencionar que es aquí donde ya se está en condiciones de redactar el informe, el cual es la última etapa.

Mediante lo antes expuesto como bases metodológicas de la presente tesis, se procede a presentar en el siguiente capítulo los diversos resultados obtenidos en función de las categorías y subcategorías propuestas.

## **Capítulo IV. Análisis de Resultados**

En este capítulo se exponen los resultados obtenidos mediante la aplicación de las diferentes técnicas e instrumentos diseñados en esta investigación, así como su interpretación por cada categoría, subcategoría e indicador correspondiente.

También se presenta la propuesta que se genera a partir de estos resultados, la cual consta de estrategias diseñadas específicamente para fortalecer la imagen de Maprovisad A.C.

## 4.1. Resultados de la investigación

Al aplicar las diversas técnicas e instrumentos de investigación se obtuvo lo siguiente:

### Observación Participativa

La observación realizada a la organización no lucrativa se llevó a cabo con la finalidad de complementar cada una de las categorías y subcategorías de la presente investigación; por lo que se muestra a continuación la guía de observación que aportó un análisis a los elementos propios de la imagen corporativa.

**Objetivo:** observar y evaluar el desempeño de los públicos internos de Maprovisad referente a elementos de la gestión de su imagen.

**Tabla 8**

#### *Guía de observación*

<b>Criterio</b>	<b>Indicador</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Observaciones</b>
<b>Análisis de la situación de la empresa</b>	1.- La ONG cuenta con manual de identidad.	<b>X</b>		Si cuenta, pero no se encuentra actualizado, ni se da a conocer a las socias.
	2.- Maprovisad tiene alianzas estratégicas con otras organizaciones.		<b>X</b>	
	3.- Se cuenta con políticas enfocadas al logro de estrategias.		<b>X</b>	
	4.- Las socias y voluntarias cumplen con sus funciones y con las órdenes emitidas por la presidenta.	<b>X</b>		Si se cumplen pero no en su totalidad, sobre todo cuando se requiere su participación en actividades diversas a las jornadas médicas.
<b>Evaluación cultural</b>	1.- Se llevan a cabo ritos en la ONG.	<b>X</b>		
	2.- Las socias están comprometidas con Maprovisad.		<b>X</b>	Únicamente participan en las jornadas médicas.
	3.- Es identificada la ONG en el entorno.		<b>X</b>	
	4.- Cuenta con las herramientas adecuadas para atender a las usuarias.	<b>X</b>		
	5.- Tienen los suficientes elementos tecnológicos para realizar sus actividades.	<b>X</b>		
	1.- El público interno está satisfecho en la organización.	<b>X</b>		
	2.- Los flujos y canales de comunicación son oportunos y eficaces.	<b>X</b>		

<b>Clima interno</b>	3.- El público interno está motivado.	X		Sí, pero solo para realizar acción social.
	4.- En general el ambiente dentro de la ONG es agradable.	X		
<b>Identidad visual</b>	1.- Cuenta con logotipo	X		Sí, pero al manejar dos isologotipos genera confusión.
	2.- Tiene colores y tipografía bien definidos.	X		
	3.- Cuenta con manual de identidad.		X	
	4.-Hace uso de elementos propios de la identidad visual.	X		Siempre los usa.
<b>Comunicación de la empresa</b>	1.-Existe una comunicación interna fluida y adecuada.	X		Sí, en el punto de que los mensajes llegan a los receptores; pero muchas veces no cumplen con las órdenes que reciben.
	2.-Realiza publicaciones en redes sociales.	X		Sí, pero no tienen un gran alcance, ni son compartidas por las socias.
	3.-Tiene página Web		X	
<b>Servicio a usuarias</b>	1.-La información que reciben es completa.	X		
	2.-La atención del personal médico es la adecuada.	X		
	3.- La atención proporcionada por parte de socias y voluntarias es la adecuada.	X		

Fuente: elaboración propia

De acuerdo a los datos obtenidos mediante la guía de observación se puede observar que aspectos como la evaluación cultural y la comunicación de la empresa carecen de una gestión correcta y puntual. En el desarrollo de las diversas categorías y subcategorías se explica a detalle lo observado en cada situación.

#### 4.1.1. Resultados de la categoría 1. Imagen

##### Subcategoría 1. Autoimagen

##### Indicadores.

##### 1. Análisis situacional de la empresa

**Corazón Ideológico.** Se investigó si la organización cuenta con misión, visión, historia, políticas; desde el punto de vista de la presidenta, si tienen estos elementos propios de la identidad corporativa, incluso, afirmó que poseen un manual donde se abordan. Cabe destacar



que este manual no ha sido actualizado desde su creación, y se observó que no es considerado como una herramienta de inducción para las nuevas socias o voluntarias.

También es importante mencionar que la visión se encuentra redactada con la finalidad de que sea alcanzada en el año 2022, en lo cual no se ha enfocado la dirección de la ONG, durante el tiempo que se participó en ella se pudo observar la nula planificación hacia dicho elemento, aunado a ello la pandemia por COVID-19 ha generado que las actividades de expansión se vean reducidas únicamente a la ciudad capital.

**Historia y evolución.** En la entrevista con la presidenta se externó que no todas las socias conocen la historia de la ONG, la cual se encuentra redactada en el manual de identidad, ni se les ha proporcionado algún documento donde ellas identifiquen aspectos propios de la filosofía organizacional. Esto se ve respaldado en las entrevistas que se tuvieron con las socias donde se les preguntó si identificaban la misión o la visión de Maprovisad, a lo que su respuesta era un tanto difusa o en su caso no sabían de la existencia de dichos elementos.

También es importante resaltar que al cuestionar acerca del futuro de la fundación la presidenta mencionó que “esperamos dar servicios en otras regiones de Guerrero como lo es Acapulco e Iguala”; además de que le ha dado importancia a realizar publicaciones más constantes en redes sociales, lo que anteriormente no realizaba.

**Contexto sectorial.** En cuanto a su situación con respecto al sector, de acuerdo a la encuesta aplicada, la organización no cuenta con posicionamiento, ya que no es identificada en su mayoría por las personas, en total el 73.4% de los encuestados no conocen la organización contra el 26.6% que si la identifica; es notorio que tienen mayor posicionamiento otras organizaciones no lucrativas antes que Maprovisad, lo cual se puede analizar en las gráficas mostradas en los anexos de este trabajo. Pero es importante resaltar que de las personas que la conocen sí la identifican como una fundación encargada de realizar estudios y dar pláticas informativas respecto al cáncer en mujeres, mas no en hombres, aunque si se ofrezcan servicios para dicho género.

**Orientación estratégica de la ONG.** Se observó durante el periodo de tiempo que se participó en la organización que la presidenta sí tiene claro el objetivo de Maprovisad, pero no cuenta con una planeación estratégica bien delimitada, donde se especifiquen los objetivos y estrategias a alcanzar; ni mucho menos es compartida con las socias y voluntariado.

**Políticas corporativas.** De la misma forma que el elemento anterior se observó que no se han formulado políticas corporativas que se acerquen a alcanzar las estrategias de la ONG, en la entrevista con la presidenta únicamente menciona que se está trabajando en alcanzar metas para ser identificada como la mejor organización, pero no existe una formulación como tal de políticas avocadas a este punto.

**Estrategia directiva.** De acuerdo a Villafañe (2016) la estrategia directiva es el comportamiento directivo, consiste en tener claro el concepto de negocio y buscar alcanzar la visión previamente establecida; en este caso se observó que la presidenta sí tiene claro este punto sin embargo no está trabajado para alcanzar la visión, ni mucho menos se ha encargado de comunicar dicho objetivo a las socias. No se cuenta con una estrategia diseñada de forma física y que se esté trabajando en ella para lograrla, solo se tiene de manera empírica.

**Competitividad.** Mediante la entrevista a socias, presidenta y la observación participante se destacan las siguientes fortalezas y debilidades de Maprovisad.

**Tabla 9**

*Fortalezas y Debilidades de Maprovisad A.C.*

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<b>1.-Cuenta con identidad visual metodológicamente elaborada</b> <b>2.- Tiene un manual de identidad corporativa.</b> <b>2.- Programa jornadas médicas constantes.</b> <b>3.- Cuenta con personal médico calificado.</b> <b>4.- Posibilidad de ofrecer bajos costos en los estudios en comparación con la competencia.</b> <b>5.-Clientes o usuarios cautivos.</b> <b>6.-Buena relación entre las integrantes de la asociación.</b> <b>7.- Tiene fan page en redes sociales</b>	1.-Alta rotación de voluntarias. 2.-Resistencia al cambio por parte de la presidenta y socias. 3-Nulo posicionamiento de la asociación, por no notoriedad. 4.-Falta de publicidad constante y efectiva en redes sociales. 5.-Pocas actividades de concientización. 6.-No cuenta con instalaciones propias. 7.- No tiene una alto número de donantes, patrocinadores o mecenazgo. 8.- No tiene página web 9.-No tiene una estrategia de comunicación para enganchar con sus audiencias clave.

Fuente: elaboración propia

**Códigos emergentes:** identidad corporativa, valores organizacionales, crecimiento y expansión.

## 2. Evaluación de la cultura corporativa

Para este indicador se analizaron los siguientes elementos que componen la cultura corporativa.

**Historia de la organización.** Si bien ya se menciona en el análisis de la situación, en este punto se considera también, debido a que “engloba momentos emblemáticos de la vida de la organización que pueden constituir valiosas referencias para el presente” (Villafañe, 2011, p. 128). Se preguntó a las socias mediante entrevistas sobre si conocían aspectos como la historia de la organización, a lo cual las que son familiares directas de la presidenta si la ubican de manera general, mientras las demás desconocen de ella; también se cuestionó sobre los elementos de la identidad los cuales son ignorados por ellas y únicamente mencionaron que “estamos en la ONG porque nos gusta apoyar a Faby (presidenta)”, o porque tienen hasta cierto punto empatía con los servicios que se ofrecen.

**Estructura y organización interna.** En este punto mediante la observación del manual de identidad se encontró que la organización cuenta con un organigrama de tipo funcional en el cual están distribuidas cada una de las áreas correspondientes, las cuales no siempre están cubiertas en su totalidad debido a la falta de socias; al entrevistar a las integrantes de Maprovisad y preguntarles a que área pertenecían, fue notorio el desconocimiento o la dificultad para ubicar dicho puesto y solo mencionaban las funciones que les correspondían llevar a cabo cada jornada médica.

**Relaciones jerárquicas y gestoras.** En este punto se observó que las relaciones entre socias, voluntarias y presidenta es muy cordial esto como se ha mencionado anteriormente, debido a la relación de amistad o familiar que existe entre ellas lo cual permite tener un alto grado de confianza, lo que en ocasiones en lugar de ser una ventaja se convierte en desventaja, debido a que se observó, que al momento de delegar algún tipo de función muchas veces no es acatado de manera correcta o simplemente no se realizaba. La comunicación es muy flexible pero no siempre las ideas de las socias son “autorizadas” por la presidenta para llevarse a cabo.

**Grado de cohesión y configuración corporativa.** En cuanto a la cohesión que existe entre el público interno de la organización en este momento es alta debido a lo mencionado en el punto anterior, lo que genera que al momento de integrar a nuevas personas, éstas no puedan adaptarse rápidamente provocando el dejar de asistir a las actividades de la ONG, lo

cual se manifiesta con una alta rotación de voluntarias, aunado a ello, se carece de protocolos para sumar al voluntariado, esto se observó después de pertenecer a la organización por aproximadamente un año y medio.

**Comunicación interna.** En este caso al entrevistar a las socias se encontró que la comunicación se da en sentido horizontal, ascendente y descendente; de hecho, es bidireccional, esto debido al tamaño de la organización, el principal canal de comunicación que utiliza la presidenta para informar acerca de actividades, eventos, etc; referentes a Maprovisad es el grupo de WhatsApp. También se llevaban a cabo reuniones periódicas con la finalidad de organizar las jornadas médicas, esto hasta antes de la pandemia; posterior a ella se realizan reuniones esporádicas a través de la plataforma de zoom.

**Disposición espacial y ubicación geográfica.** La organización no cuenta con instalaciones propias para brindar sus servicios, lleva a cabo las jornadas médicas en el restaurante Señorial de esta ciudad capital, cuenta con mobiliario y equipo necesario (mesas y sillas) para atender a las usuarias de forma cómoda. El personal médico cuenta con su propio equipo para realizar sus funciones.

Mediante este análisis se deduce que la cultura organizacional de Maprovisad es débil debido a que se percibe un estilo de liderazgo de tipo club social, se observó un poco grado de compromiso por parte del público interno ya que éstos no realizan alguna acción comunicativa a favor de la ONG y desconocen los elementos propios de la identidad de la fundación.

**Códigos emergentes:** sociabilidad, amistad, cohesión, liderazgo.

### **3. Desarrollo del capital humano**

Debido a que Maprovisad es una ONG que cuenta con escaso voluntariado por lo ya mencionado en el indicador anterior, no se desarrolla el capital humano, sin embargo, se está considerando porque es un elemento muy importante para evaluar el estado de la autoimagen; aunque se trate de una organización no lucrativa. Al comentar este punto con la presidenta, ella menciona que desafortunadamente no se cuenta con el recurso financiero para contratar personal o para brindar algún estímulo a los voluntarios.

**Códigos emergentes:** desarrollo de personal.

### **4. Análisis del clima interno**

Derivado del análisis de la cultura organizacional se origina el clima interno el cual se define como el ambiente que se vive dentro de la organización y tiene que ver con las relaciones entre todo el personal. Los elementos a considerar son:

**Satisfacción.** Se observó que en la mayoría de las integrantes se encuentran satisfechas con las actividades que realizan e incluso no les representan algún tipo de estrés respecto a sus actividades cotidianas.

**Comunicación.** Entre el público interno es la óptima, esto por el disminuido número de integrantes y la afinidad personal entre ellas, lo que provoca un ambiente sólido y cordial, durante el periodo de observación no se manifestó el rumor o algún problema de índole comunicativo.

**Motivación.** Las socias y voluntarias se encuentran motivadas en apoyar a la presidenta como lo expresaron en las entrevistas que se les realizaron, pero esto no significa que haya un compromiso hacia el cumplimiento de los objetivos de la ONG.

**Códigos emergentes:** amistad, cordialidad, camaradería.

### **Conclusión de la subcategoría 1. Autoimagen**

Se concluye que Maprovisad, cuenta con los elementos propios de la identidad corporativa como se menciona en la contextualización de esta tesis, sin embargo, estos elementos no han sido comunicados correctamente a los públicos internos lo que ha generado un desconocimiento de ellos y por ende una débil cultura organizacional, mostrando la falta de compromiso por parte de las integrantes de la ONG para darla a conocer en sus diversos canales de comunicación.

Se observó que el manual de identidad de la ONG no ha sido actualizado desde su creación lo cual muestra que la visión se encuentra en la fecha límite para ser cumplida y la cual no se ha alcanzado ni mucho menos actualizado.

En cuanto a su desarrollo en el sector, no es una organización referente en su ámbito, ya que es muy poco identificada por los públicos externos, sin embargo, entre las pocas personas que la conocen sí la relacionan con los servicios que actualmente ofrece.

No se cuenta con una gran cantidad de voluntariado debido al tamaño de la organización, además de que se observó una alta rotación de éstos y en palabras de una ex socia se mencionó lo siguiente: “es mucho tiempo, estar aquí todo el día por la jornada y no percibo ningún salario”.

Se carece de políticas corporativas claras que abonen al cumplimiento de los objetivos de Maprovisad, tampoco se tiene diseñada una estrategia para alcanzar la visión; lo cual genera que las diversas acciones comunicativas no tengan una planeación correcta. La organización es la única en la ciudad que ofrece la realización de estudios y la emisión de resultados oportunamente sin que los pacientes tengan que volver en otra ocasión por ellos, esto es una gran ventaja en relación con otras ONG que ofrecen servicios similares.

El clima interno es muy agradable, se percibe un ambiente cordial entre las colaboradoras, pero al tener una relación tan sólida entre las integrantes de la organización se torna difícil que integren fácilmente a personas nuevas, también es importante mencionar que se percibe un estilo de liderazgo de tipo club social, donde las asignaciones que da la presidenta no siempre son acatadas.

Se concluye entonces que la autoimagen de Maprovisad es débil y necesita ser comunicada de manera coherente ante los diversos públicos para proyectar una imagen positiva y de confianza ante los stakeholders.

## **Subcategoría 2. Imagen intencional**

### **Indicadores**

#### **1. Identidad visual corporativa**

Para este indicador, se observó que Maprovisad cuenta con elementos propios de la identidad visual ya que tiene colores definidos en su isologotipo, uniformes para sus socias y voluntarios, posee una Fan Page donde hace uso de sus colores institucionales en cada publicación, maneja una tipografía en específico. Incluso en sus jornadas médicas utiliza estos elementos, en los diferentes espacios donde se dan los servicios; también cuando participa en cualquier evento público se hace uso de ellos.

Sin embargo, no cuenta con un manual de identidad visual donde se encuentren los lineamientos de uso de los dos isologotipos que maneja, únicamente en el manual de identidad se menciona de forma muy general el significado de los colores y la tipografía.

**Códigos emergentes:** valoración de la identidad visual.

#### **2. Comunicación de la organización**

Para llevar a cabo el análisis del presente indicador se incluyó lo siguiente:

**Tipos de comunicación.** Dentro de la ONG se observó que existe comunicación interna y externa; a su vez dentro de la comunicación interna se encuentra la comunicación de tipo formal e informal.

**Flujos de comunicación.** Es la manera en que fluye la comunicación dentro de la organización, en este caso, dentro de Maprovisad se identificaron mediante la observación participante, los siguientes flujos:

- ✓ Descendente
- ✓ Ascendente
- ✓ Vertical
- ✓ Horizontal

**Canales de comunicación.** Los canales utilizados por la organización son:

**Internos:**

- ✓ **Canales orales:** se refiere a las reuniones que se realizan cada vez que se va a llevar a cabo una jornada médica con la finalidad de acordar aspectos relacionados con la logística.
- ✓ **Canales tecnológicos:** son los diferentes medios de tipo tecnológicos que utiliza la empresa para dar a conocer su información entre sus colaboradores, por lo que la asociación utiliza los grupos de WhatsApp para compartir en tiempo y forma la información correspondiente.
- ✓ **Emails:** este medio es utilizado para transmitir información específica como son flyers, anuncios, oficios, etc.
- ✓ **Teléfono:** son las llamadas telefónicas que se realizan entre las integrantes de la asociación.
- ✓ **Eventos sociales:** se refiere a las convivencias que buscan establecer buenas relaciones personales entre todos los integrantes; se realizan sobre todo en temporada navideña que es una comida y la tradicional partida de rosca; en las cuales la presidenta agradece el apoyo y da a conocer las metas para el nuevo año.

**Externos:**

Los medios que utiliza la asociación para llegar a sus públicos externos son:

- ✓ **Facebook:** tiene dos cuentas en esta red social una de tipo institucional y otra a perfil personal las cuales se encuentran activas. Al preguntar a la presidenta porqué hace

uso de ambas páginas menciona que la primera es para casos generales de la organización y la última es más para asuntos relacionados con el cáncer.

- ✓ **Whatsapp:** se cuenta con un grupo de WhatsApp donde están integradas las personas que hayan acudido a realizarse algún estudio durante las jornadas y ahí es donde se envía toda la información referente a los servicios que se ofrecen.
- ✓ **Instagram:** tiene una cuenta en dicha red social, donde se encuentran publicaciones referentes a la prevención del cáncer.
- ✓ **Canal de YouTube:** la organización cuenta con un canal que tiene un total de 3 videos los cuales son testimonios de pacientes que han sido usuarias de las jornadas médicas, cuenta con 9 suscriptores; cabe mencionar que los videos son de hace aproximadamente 4 años y los que tiene mayor número de visitas fueron dos de 24 y por último uno de 15 visitas en total. Cabe mencionar que no se ha dado difusión en las otras páginas a dicho canal, ni se ha actualizado en cuanto a contenido.
- ✓ **Radio:** en la entrevista con la presidenta menciona que en algunas ocasiones se recurre a la radio sobre todo cuando da a conocer los periodos de jornadas médicas, esto hasta antes de la pandemia, lo hacia 3 o 4 veces al año.

### **Análisis de contenido en redes sociales**

La siguiente tabla se realizó con la finalidad de evaluar la comunicación externa, mediante la aplicación de la técnica de análisis de contenido en redes sociales. La cual se presenta a continuación.



**Tabla 10**

*Análisis de contenido*

	MÉTRICAS	MESES												
		Agosto					Septiembre				Octubre			
		7	9	17	21	28	31	2	8	10	27	1	2	Total
FACEBOOK	<b>PRESENCIA</b>													
	Número de seguidores													6498
	Número de publicaciones	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	13
	<b>RESPUESTA</b>													
	Número de reacciones	7	2	0	3	0	0	1	0	1	3	3	2	22
	<b>GENERACIÓN</b>													
	Número de comentarios	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	3	0	4
	<b>SUGERENCIA</b>													
	Número de compartidos	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	3	0	4
INSTAGRAM	<b>PRESENCIA</b>													
	Número de seguidores													285
	Número de publicaciones	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	9
	<b>RESPUESTA</b>													
	Número de reacciones	3	1	0	0	0	1	0	0	0	0	3	10	18
	<b>GENERACIÓN</b>													
	Número de comentarios	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	<b>SUGERENCIA</b>													
	Número de compartidos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Fuente: elaboración propia

De la tabla anterior se concluye lo siguiente:

**a) Presencia**

En el estudio para comprobar la presencia en redes sociales oficiales de la organización se han tenido en cuenta los indicadores de número de seguidores en cada red social y el número de publicaciones en las redes sociales de Facebook, Instagram y YouTube.

En lo que respecta al número de seguidores destaca Facebook con 6498, seguido de Instagram con 285 y por último el canal de YouTube con 9 suscriptores; mientras que el número de publicaciones que se tienen para Facebook son 13, en un periodo de 12 días seleccionados al azar de los meses que se muestran en la tabla anterior, en tanto que en Instagram no se realizaron publicaciones en algunos días que se seleccionaron y solo se tuvo un total de 9 publicaciones. Mientras que en YouTube no se presentó alguna publicación.

Derivado de lo anterior es posible observar que la presencia de la ONG en las diversas redes es muy deficiente y requiere una gestión adecuada para impactar a los públicos.

**Engagement:** una vez analizada la presencia de las redes oficiales se ha estudiado la variable engagement para cada red social, entendida como el número de interacciones realizadas por los usuarios que se producen en cada publicación. Para ello se utiliza la siguiente fórmula:

Engagement = no. de interacciones (no. de reacciones + no. de comentarios + no. de compartidos)/ no de publicaciones.

Facebook=  $(22+4+4)/13= 2.3$

Instagram=  $(18+0+0)/9=2$

Quiere decir que en Facebook cada publicación genera 2.3 interacciones aproximadamente, en tanto que en Instagram son 2, lo cual muestra que la organización cuenta con un alcance totalmente nulo con respecto a sus públicos.

Es importante mencionar que las redes sociales oficiales cuentan con un link de acceso al sitio web de la ONG, el cual no existe, generando confusión e incluso desconfianza para los usuarios, también se mantiene el enlace de WhatsApp y en general el contenido de las redes sociales carece de impacto para los seguidores.

**Códigos emergentes:** valoración de la comunicación interna, gestión de comunicación externa, comunicación digital.

### **Conclusión de la subcategoría 2. Imagen intencional**

Se concluye que la organización cuenta con una identidad visual adecuada con isologotipo, colores, tipografía, etc; bien definidos y sobre todo son utilizados en los eventos y actividades propias de Maprovisad; esto a pesar de que no se cuenta con un manual de identidad visual bien desarrollado.

En cuanto a la comunicación, no se tiene definida una estrategia clara de cómo se va a llegar a los diferentes públicos; ya que al usar dos páginas de Facebook no permite unificar su identidad, además que al poner un enlace para ir a la página web, la cual no se encuentra, genera desconfianza. Es notorio que se ha incrementado el índice de publicaciones respecto a las que se emitían el año pasado, pero se manejan los mismos contenidos en ambas páginas y además casi todas son de tipo conmemorativas o efemérides, lo que no logra despertar el interés, ni generar el nivel de interacción adecuado, por lo que no amplía su cantidad de seguidores. Siendo el mismo caso en Instagram ya que en ocasiones se repiten las publicaciones en ambos medios.

Con base a la tabla del análisis de contenido se puede notar fácilmente el poco alcance que han tenido las publicaciones realizadas en las redes sociales, por lo que no han generado reacciones o comentarios; ni mucho menos se han compartido, por lo que es necesario diseñar un plan de comunicación online sustentado con base a los objetivos de la organización.

Con todo esto, se deduce que es necesario establecer estrategias de comunicación claras y sobre todo de índole digital, las cuales permitan a través de la elaboración de contenido orgánico o en su defecto de realizar una pequeña inversión en publicidad que ofrece la red social, la cual no oscila en costos muy elevados y si permitiría llegar a más seguidores y sobre todo a públicos que deseen sumarse ya sea como donantes, socios o voluntarios.

### **Subcategoría 3. Imagen Pública**

#### **Indicadores**

##### **1. El entorno**

Para realizar la evaluación de este indicador se consideraron las siguientes dimensiones de acuerdo a Villafañe (2016).

#### **Dimensión cognitiva**

Mediante la aplicación de una encuesta al público en general (ver anexos), se pudo evaluar la percepción que el entorno tiene de la organización y se encontró que al preguntar a las personas encuestadas sobre si conocían la ONG denominada Maprovisad, la respuesta fue que el 73.4% no la identifica sobre el 26.6% que dice conocerla, también se hizo la pregunta donde se pedía seleccionaran de varias fundaciones cuales conocían y la que obtuvo mayor porcentaje fue la Asociación Guerrerense contra la Violencia a las Mujeres A.C. con un 61.9%, seguido por Nikky Hause con un 44.4%, posteriormente Dr. Sonrisas con un 42.9% y en cuarto sitio Maprovisad con un 23.8%. Estos datos ponen en evidencia la no notoriedad que posee la organización en relación a las demás ONG de Chilpancingo, lo cual se ve reflejado incluso en sus redes sociales al tener un alcance limitado; sin embargo, las personas encuestadas manifiestan en un 90% que si les agradaría recibir información de Maprovisad.

En este punto es pertinente analizar cuál es la imagen que posee la organización a lo cual se observó que difícilmente se puede establecer un nivel de imagen puesto que como se mencionó en indicadores anteriores la ONG se encuentra en la fase de no notoriedad de

acuerdo a la clasificación de Capriotti (2013), lo que muestra la necesidad de tomar decisiones y acciones referentes a mejorar su situación actual.

### **Dimensión proyectiva**

Además de realizar una encuesta de tipo general, se llevó a cabo una específica para las usuarias, donde se les cuestionó el nombre de la asociación a lo que el 70% manifestó no identificarlo y únicamente mencionan “venimos con los doctores de la Ciudad de México”, tras lo cual enfatizaban que solo asistían porque el costo de los estudios era menor en comparación a otros lugares de la ciudad y consideraban que los realizaban doctores capacitados. También se les preguntó la forma en que se enteraron de la jornada médica y del total de encuestadas el 60% dijo que, porque las habían invitado, ya fuese alguna amiga o familiar, seguido por el 15% que se enteró a través de un mensaje de WhatsApp, el cual realiza la presidenta de la base de datos de usuarias, el 15% se enteró mediante la página de Facebook y un 10% por medio de la radio.

También mediante la encuesta aplicada al público en general se detectó que de los individuos que identifica a Maprovisad la asocian con una organización que realiza estudios para la detección de cáncer específicamente en mujeres; no se considera ni la parte de la concientización, ni mucho menos que brinda servicios también al género masculino. Esto hace necesario ajustar los mensajes para posicionar a la ONG de manera correcta en la mente de los públicos.

Los medios de comunicación a través de los cuales las personas encuestadas han visto algún tipo de información de la ONG es Facebook con un 82.6% lo que permite deducir que este medio es de mayor alcance, seguido por un 10% que no han visto información en ningún sitio, posteriormente en el canal de YouTube con un 7.4%; lo que sorpresivamente se detectó es que el 0% de los encuestados conocen la cuenta de Instagram, lo cual se puede constatar al observar el análisis de contenido, ya que esta red social fue la de menor engagement además de que en las diversas publicaciones no se observó interacción alguna.

### **Dimensión estructural**

En esta dimensión se debe valorar la situación de la organización respecto a su gestión, por lo que al llevar a cabo la investigación, se observó que la presidenta cuenta con un gran potencial para realizar gestiones, lo cual no ha considerado utilizar a favor de la ONG debido a que no lo considera que sea tan importante como lo externó en la entrevista; en

cuanto a las demás organizaciones no lucrativas de la ciudad la situación en cuanto a la gestión de su imagen es similar, no muestran una presencia significativa ante la sociedad, lo que genera desconfianza ante sus públicos.

### **Dimensión cultural**

Se observaron sus principales rasgos diferenciadores con respecto a las demás ONG, entre ellos que Maprovisad es una organización que no está relacionada con ningún movimiento de índole político, como lo están en su mayoría las demás asociaciones de la ciudad, tampoco pertenece a alguna empresa del sector privado, es la única que ofrece estudios a costos menores realizado por médicos oncólogos certificados; además de que mantiene una alta frecuencia en la realización de sus jornadas médicas, aproximadamente tres al año.

**Códigos emergentes:** relación con la sociedad, relación con usuarios, notoriedad, comunicación externa.

### **Conclusión de la subcategoría 3. Imagen Pública**

A través de las encuestas aplicadas se puede concluir que la imagen pública de Maprovisad es mínima, ya que carece de notoriedad e identificación por parte de sus públicos externos, lo cual es respaldado por la encuestas aplicadas tanto al público en general, como a las usuarias (véase anexos); también es necesario mencionar que a pesar de que se cuente con redes sociales no se tiene el alcance y el impacto esperado, esto debido al tipo de contenido que se maneja, así como a la falta de estrategia para diseñarlo y proyectarlo; primero porque al utilizar dos páginas de Facebook se genera confusión en la audiencia y a su vez hasta desconfianza, segundo no realiza publicaciones en los diversos grupos de amigos, mujeres, etc., y tercero al solo publicar anuncios y efemérides, no generan interés en los usuarios, por otra parte, en cuanto a Instagram, al únicamente proyectar imágenes y no publicar historias es poco probable que sean vistas por la audiencia puesto que la función de la historia es precisamente provocar la visita a la cuenta.

En cuanto a las propias usuarias se tornó repetitivo el que no identificaran el nombre de la asociación por medio de la cual estaban obteniendo el servicio correspondiente, pero en este punto es importante mencionar y resaltar la valoración que le dan al servicio que reciben por parte del personal médico, así como la logística para el mismo, que va de bueno a excelente; manifestaron no tener dudas respecto a la información que les proporcionan y se

sienten satisfechas con los costos de los diferentes estudios. El 40% de las usuarias ya han asistido más de una vez a las jornadas médicas lo que indica el nivel de satisfacción y un 60% fueron de primera vez, las cuales en su mayoría eran invitadas por alguien más.

#### **4.1.2. Conclusiones generales de la categoría 1. Imagen**

Los resultados de la investigación y su análisis, dejaron en evidencia la percepción que tienen los diversos públicos de la organización objeto de estudio, coincidiendo en que no existe una dimensión de notoriedad para la mayoría de los participantes. De acuerdo a Capriotti (2013), Maprovisad se encuentra en la fase de no notoriedad, la cual se caracteriza por no ser reconocida adecuadamente y dentro de esta fase se encuentran dos elementos y en este caso de acuerdo a las encuestas realizadas, la observación participante y el análisis de contenido se identifica que está en la fase de confusión, la cual consiste en que a los encuestados les suena el nombre pero son incapaces de identificar el sector al que pertenece, esto porque del total de elementos considerados en las muestras, las cuales en total fueron 100, el 23% identifica o ha escuchado hablar de la ONG aunque no tienen claro cuáles son sus funciones o que actividades realiza.

Además en cuanto al análisis de contenido en sus diversas redes sociales, no se presenta un alcance óptimo, ni mucho menos se emiten publicaciones con contenido atractivo desde el punto de vista visual; se observó que tampoco se cuenta con un plan de medios que esté diseñado para algún fin en particular, lo que provoca que no se realicen acciones encaminadas a alcanzar la visión de la organización.

No obstante cabe resaltar que la ONG cuenta con una identidad corporativa diseñada adecuadamente y que en la entrevista realizada a la presidenta, ella manifestó su deseo de crecimiento, lo cual muestra su disposición a alcanzar la visión y objetivos actuales; además identificó todos los componentes de la identidad de Maprovisad; pero no ha llevado a cabo alguna estrategia específicamente para fidelizar a las socias y voluntarias que se han sumado a su causa, lo cual es notorio, ya que difícilmente realizan acciones personales para dar a conocer la organización a pesar de que la presidenta se los indique. Existe una relación de amistad muy sólida y empática entre ellas (presidenta y socias), lo cual les permite seguir trabajando juntas, pero no con un sentido de pertenencia a los valores de la fundación.

La cultura corporativa que se pudo identificar es un tanto débil debido a que las socias desconocen casi en su totalidad la identidad de Maprovisad, solo identifican aspectos como el isologotipo y los colores; sin embargo al preguntarles si se sienten identificadas con la organización mencionaron que sí, esto debido a que tienen un sentido de compromiso con la presidenta; también se sienten identificadas con los servicios que se ofrecen a través de la ONG, y manifestaron tener libertad para expresar sus ideas y sugerencias, respecto a esto, mediante la observación participante se pudo notar la accesibilidad de la presidenta y la gran apertura para escuchar las opiniones de las socias.

Pero es importante mencionar que a pesar de la disposición y apertura de la presidenta para escuchar y hablar con las integrantes de la organización, se observaron dos aspectos: primero la presidenta mantiene un control absoluto en la toma de decisiones, lo cual abona a la falta de compromiso de las socias cuando les es requerido participar en alguna actividad distinta a la jornada; incluso esto ha generado en parte la deserción de otras voluntarias y segundo cuando las socias realizan algún tipo de opinión o aportación regularmente la presidenta no toma en cuenta dicha participación sobre todo si esta va encaminada a implementar algún cambio significativo.

Lo anterior no ha permitido mantener una alta participación por parte del público interno para con la organización y únicamente su intervención es como una actividad meramente social, esto debido a que en la ONG la contribución de los colaboradores en su totalidad se da sin recibir alguna percepción de tipo monetaria, ni mucho menos se establece un contrato de prestación de servicios por algún tiempo determinado a diferencia de una empresa ya sea pública o privada; lo que representa un gran desafío para mantener a los socios y voluntarios activos e interesados en la causa, si se carece de una estrategia atractiva para ellos que permita fidelizarlos y mantenerlos motivados.

Derivado del análisis cultural se hace necesario visualizar el clima, el cual se entiende como el ambiente que se percibe dentro de Maprovisad, en este caso es de agradable ya que existe un lazo de amistad entre todas las integrantes, esto ha contribuido a que las socias actuales sigan prestando sus servicios puntualmente en la organización y en la realización de las jornadas médicas.

En cuanto a la imagen intencional se concluye que en el área de la identidad visual corporativa, Maprovisad cuenta con los elementos propios de este aspecto, a pesar de no

contar con un manual de identidad debidamente diseñado, sin embargo, ésta no ha sido comunicada correctamente, lo cual se pudo constatar al realizar la encuesta al público general e incluso a las usuarias, las cuales al pedirle que mencionaran el nombre de la ONG, no pudieron realizarlo debido a que no lo identifican; además de que al usar dos isologotipos se genera confusión ante los públicos, sobre todo, porque aún no cuenta con un alto nivel de posicionamiento.

Referente a la estrategia de comunicación se pudo visualizar una gran carencia de ella, para llegar a los diversos públicos, después de realizar el análisis de contenido se encontró que Maprovisad, cuenta con dos páginas de Facebook que no presentan un alcance significativo, a pesar de que en los meses que se realizó dicho análisis se llevaron a cabo publicaciones diarias, las cuales no llegaron a consumir una gran cantidad de reacciones; en este punto se hace necesario mencionar que el que la ONG cuente con dos cuentas de Facebook lejos de generar un mayor alcance provoca confusión y desconfianza.

También se tiene una cuenta en Instagram, la cual fue aperturada en mayo de 2017, y es necesario destacar que no fue identificada por ningún participante de la muestra analizada, sin embargo, cuenta con un total de 284 seguidores en la que su contenido es totalmente ligado a las funciones de la organización, pero en los meses de análisis, se identificó carencia de reacciones y comparado con los Instagram de las demás fundaciones de la ciudad, su alcance en cuanto a seguidores es mínimo; se encontró la existencia de un canal de YouTube que de la misma manera no tiene alcance ni actualización alguna.

Es importante mencionar que en las diferentes páginas de redes sociales no se tiene registrada la dirección física de la ONG y además se mantiene el link de acceso a una página web, la cual no está en funcionamiento a decir de la presidenta, por lo que esto a su vez provoca incertidumbre y cierto caos en los posibles donantes o voluntarios. Por lo anterior la gestión de la imagen intencional es el elemento menos atendido o en su caso es el que menos ha tenido una estrategia diseñada de acuerdo a la visión y objetivos organizacionales.

Derivado de lo anterior, se encontró que en la imagen pública el entorno no percibe a Maprovisad, y en algunas ocasiones ni siquiera es identificada, esto después de analizar las dimensiones antes expuestas, por lo tanto, se puede concluir que es la consecuencia de no realizar una correcta gestión de la imagen intencional, la cual, si se llevara a cabo generaría una amplia notoriedad y por ende podría llegar a posibles donantes, patrocinadores y



voluntarios. Pero también es importante resaltar que la ONG tiene ciertos diferenciadores notables, que, si se proyectan de manera correcta mostrarían otra imagen de ella, además de que podrían ser atributos clave mediante los cuales sería identificada.

#### 4.1.3. Análisis comparativo: la imagen real y la imagen deseada

Tras haber identificado cuál es la imagen actual que permea en la ONG mediante la aplicación de las diversas técnicas antes mencionadas, se procede a comparar la misión y visión del objeto de estudio, con la finalidad de conocer cómo se aproxima la imagen real a la deseada desde la organización, esto es, los aspectos divergentes y convergentes entre ambas.

La visión es:

“Para el 2022, seremos una de las principales organizaciones no gubernamentales que responda a las necesidades básicas de la población en materia de prevención del cáncer y promoción de los derechos humanos, esperando haber aportado cimientos que fortalezcan lazos de trabajo con los diversos sectores que conforman la sociedad guerrerense”.

**Tabla 11**

#### *Visión vs Imagen*

	<b>Visión</b>	<b>Imagen</b>
<b>Divergente</b>	Ser una de las principales ONG	Analizando el sector, se cuenta con pocas organizaciones que ofrezcan servicios similares a Maprovisad, pero no se tiene un nivel de notoriedad aceptable para alcanzar la identificación en la ciudad.
<b>Coincidente</b>	...promoción de los derechos humanos...	Al realizar pláticas de concientización en las colonias marginadas ya sea acerca de la prevención de cáncer o de otros temas de interés general.
<b>Divergente</b>	...cimientos que fortalezcan lazos de trabajo con los diversos sectores...	No cuenta con vinculación con donantes, patrocinadores o alianzas estratégicas con los diversos sectores.

Fuente: elaboración propia

La misión con la que busca alcanzar la visión es:

“Contribuir a la prevención del cáncer mediante la realización de jornadas médicas con pruebas de detección a bajo costo y pláticas de concientización sobre este padecimiento, así como a la promoción de los derechos humanos en el estado de Guerrero”.

**Tabla 12**

*Misión vs Imagen*

	<b>Misión</b>	<b>Imagen</b>
<b>Coincidente</b>	Realización de jornadas médicas a bajo costo...	Por el público que los logra identificar si manifiestan que esa es la función de la ONG.
<b>Coincidente</b>	...pláticas concientización...	de Identificadas por el escaso público que la conoce, sin embargo a raíz de la pandemia COVID-19 estas actividades han estado pausadas.
<b>Divergente</b>	...en el estado de Guerrero...	No hay identificación en la ciudad capital.

Fuente: elaboración propia

Según se observa la visión y misión de Maprovisad y la imagen que esta tiene ante los participantes que se analizaron mediante las diversas técnicas de investigación, se concluye que la organización requiere priorizar en sus estrategias de comunicación para alcanzar su visión y escalar en la pirámide la notoriedad. La percepción que tienen los públicos es limitada debido al desconocimiento que existe, sin embargo en la encuesta al preguntar a los individuos si deseaban recibir información de la ONG manifestaron que sí; y en su mayoría comentaron que les agradecería obtenerla a través de Facebook e Instagram.

#### **4.1.4. Resultados de la categoría 2. Estrategia de comunicación**

En los resultados de la categoría uno se obtuvo la dimensión de imagen que tiene Maprovisad ante sus públicos y fue posible identificar que se hace necesario formular estrategias de comunicación que permitan darla a conocer ante la sociedad y los stakeholders; las cuales deben dirigirse con la finalidad de obtener patrocinio, donantes, mecenazgo y voluntariado.

En la pregunta 8 de la encuesta realizada al público en general (ver anexos) los participantes externaron en un 70% que estarían dispuestos a realizar algún tipo de donativo.

## **Subcategoría 2. Fundamentación de la estrategia**

### **Indicadores**

#### **1. Análisis situacional**

En la entrevista con la presidenta menciona que en la ciudad existen pocas organizaciones que ofrecen los mismos servicios que Maprovisad. En Chilpancingo de los Bravo, existen las condiciones económicas, legales, políticas y culturales para que una ONG enfocada a la prevención y detección de cáncer pueda desarrollarse ampliamente. De acuerdo a la visión que la presidenta maneja para la organización, se contempla dar cobertura a otras ciudades del estado de Guerrero, lo que mediante la observación participativa también se pudo concluir que es necesario implementar estrategias de crecimiento a través de las Relaciones Públicas y otras herramientas de la comunicación para alcanzar dicha visión.

En el sector existe una cantidad considerable de microempresarios que pudieran ser considerados donantes potenciales, así como personalidades tanto del gobierno municipal como estatal, que si se llevaran a cabo estrategias adecuadas podrían sumarse a la causa de Maprovisad.

Como se mencionó en la contextualización el incremento de las organizaciones no lucrativas es evidente y con ello la necesidad de que éstas puedan posicionarse mediante intangibles como la confianza y la transparencia; las cuales son aspectos sumamente importantes que marcarán la diferencia entre una ONG y otra; lo cual determinará la cantidad de donantes, socios, voluntarios e incluso el nivel de aceptación ante la sociedad.

**Códigos emergentes:** Relaciones Públicas, estrategias de comunicación, visión, crecimiento y expansión.

#### **Objetivos de la organización**

La presidenta de la organización tiene claro el objetivo de la misma, pero no el público interno, por lo que no les es posible desarrollar un sentido de pertenencia y por ende no ejecutan funciones extras que beneficien la imagen de Maprovisad.

El público externo en su mayoría al no lograr identificar la ONG tampoco tiene claro a cerca de sus objetivos, los cuales no han sido comunicados objetivamente. Mediante el análisis de contenido se pudo observar y concluir que las publicaciones que se emiten frecuentemente carecen de una planeación de medios, de contenido de valor, por lo que no logran tener el alcance y la interacción que se desea.

Con la investigación realizada se pueden establecer estrategias que permitan alcanzar dicho objetivo organizacional, las cuales irán diseñadas a partir de los resultados encontrados mediante la aplicación de los diversos instrumentos antes mencionados.

**Códigos emergentes:** visión organizacional, comunicación de objetivos a públicos internos y externos.

### **Conclusión de la subcategoría 2. Fundamentación de la estrategia**

Mediante la aplicación de las diversas técnicas de investigación fue posible identificar la manera más acertada para formular una estrategia de comunicación que permita visualizar ante los diversos públicos y stakeholders a Maprovisad; con la finalidad de sumar a sus filas individuos que compartan el mismo sentimiento de altruismo y puedan realizar algún tipo de aportación en beneficio de los demás.

La estrategia debe centrarse primeramente en dar a conocer las funciones y objetivos de Maprovisad; así como el procedimiento para poder sumarse a su causa, ya sea como socio, patrocinador o voluntario. Dicha estrategia debe estar fundada en inspirar confianza especialmente sobre la rendición de cuentas, ya que de acuerdo a Balas (2008) esta parte es uno de los principales retos que enfrentan las ONG en su vida diaria. También es necesario que a través de la comunicación se logre concientizar a la sociedad sobre la importancia de las funciones que realiza la organización y los beneficios que otorga a los diversos sectores.

La fundamentación correcta de la estrategia permitirá que Maprovisad pase del nivel de no notoriedad a notoriedad básica y posteriormente a la de notoriedad relevante; dichas estrategias serán enfocadas a mejorar la participación del público interno y externo mediante interacción en redes sociales, donaciones, buscar ser parte del voluntariado e incluso sensibilizarse ante la prevención del cáncer.

## **Subcategoría 2. Comunicación de la estrategia**

### **Indicadores**

#### **1. Segmentación de públicos**

Por medio de las dos encuestas aplicadas y la observación participante se encontró que los públicos de Maprovisad son los siguientes:

- ✓ **Público interno**
  - a) La asamblea.
  - b) El cuerpo médico encargado de realizar los estudios.
- ✓ **Público externo**
  - a) Usuaris y usuarios.
  - b) Las socias y socios.
  - c) Donantes.
  - d) Voluntarios.
  - e) Especialistas en diversas áreas de la salud.
  - f) Sociedad en general.

Es preciso destacar que en este momento la organización cuenta únicamente con una asamblea constituida por mujeres y las principales beneficiarias de los servicios que se ofrecen de igual manera en un 95% son del género femenino; actualmente al entrevistar a la presidenta, ella manifestó que posee una participación muy escasa en cuestión de donantes, los cuales pertenecen al gremio empresarial de la ciudad, ella menciona que esto es debido a que no se han acercado a la ONG personas o entidades interesadas en sumarse. No se cuenta con alianzas con otros especialistas, únicamente con los doctores que vienen de la CDMX a realizar dichos estudios; por lo que es necesario establecer y priorizar las diversas estrategias para llegar a los públicos correctos.

**Códigos emergentes:** conocimiento de públicos y stakeholders.

#### **2. Diseño de mensajes y medios**

Al preguntar al público en general a través de qué medio les agradaría recibir información referente a la ONG el 60% estipuló que mediante Facebook y el 40% por Instagram, lo cual

indica que son los dos canales más efectivos que permitirán llevar la información oportuna referente a Maprovisad.

Mediante el análisis de contenido se pudo percibir, que si bien, no hay gran alcance, es a través de los medios digitales que la mayoría de personas encuestadas identifican a la organización, lo que permite deducir la importancia de realizar un adecuado plan de medios enfocado en este ámbito, el cual favorecería adecuadamente el cumplimiento del objetivo.

También para formalizar las alianzas estratégicas, ya sea con empresarios o especialistas, se hace necesario considerar a las Relaciones Públicas como elemento primordial para desempeñar esta función.

Otro medio de comunicación necesario para las ONG, aunque no se menciona por las personas encuestadas, observadas y entrevistadas; es la página web, la cual es necesaria para que los públicos interesados puedan conocer a fondo la identidad corporativa, así como los servicios que ofrece, la forma en que los brinda, la rendición de cuentas, incluso testimonios o casos de éxito y las maneras de donar o de contactarse para ser voluntario u ofrecer algún servicio profesional. Si se tiene una adecuada administración de redes sociales, pero no se cuenta con un sitio web bien diseñado, funcional y actualizado no se cumplirá el objetivo de la organización y únicamente se estará visibilizando, pero no culminando con la función principal de atraer usuarios.

**Códigos emergentes:** página web, redes sociales, Relaciones Públicas, diseño de mensajes.

## **Evaluación**

Toda estrategia requiere ser evaluada para conocer el nivel de alcance que ésta ha tenido al momento de ponerse en marcha, de acuerdo a lo mencionado anteriormente se llevará a cabo nuevamente otro análisis de contenido, en las redes sociales que permita mostrar un incremento en un 50% de seguidores en ambas cuentas; también debe mostrar un mayor alcance en reacciones y compartidos.

Será importante después de un mes de implementada la estrategia nuevamente volver a realizar el análisis de contenido en redes sociales, con la finalidad de medir el engagement, el cual debe ser incrementado.

También se debe contar con una mayor cantidad de donantes y voluntarios interesados en participar con Maprovisad; así como la integración de alianzas estratégicas con personal de la salud como lo son psicólogos, nutricionistas e incluso médicos de la ciudad que deseen contribuir con la organización mediante la oferta de sus servicios de manera gratuita o a menor costo para personas que padezcan cáncer.

**Códigos emergentes:** alcance, crecimiento, donantes, voluntarios, patrocinio y mecenazgo.

## **Conclusión de la subcategoría 2. Comunicación de la estrategia**

Es importante que una vez que se ha fundamentado la estrategia de manera correcta y sobre todo respaldada por la investigación realizada, ésta sea comunicada correctamente seleccionando los medios y canales de comunicación adecuados; con la finalidad de cumplir con el objetivo de primero lograr posicionar en la mente de la sociedad a Maprovisad como una ONG encargada de prevenir y detectar oportunamente el cáncer; posteriormente lograr sumar personas y empresas que deseen contribuir con la fundación y así poder brindar sus servicios no solo en la ciudad capital, sino que en las principales ciudades del Estado.

### **4.1.5. Conclusiones generales de la subcategoría 2. Fundamentación de la estrategia**

Fue posible identificar a partir de la investigación realizada los elementos que compondrán la estrategia de comunicación que más adelante será descrita; al fundamentar la estrategia es necesario identificar cuáles son las condiciones del medio ambiente interno y externo de la organización para poder determinar el nivel de influencia de cada aspecto. Al analizar el sector es posible estimar el futuro e incluso permite estar preparados para posibles eventualidades propias del entorno.

También se pudo observar que cuando una ONG no cuenta con un diseño de estrategias en torno a su objetivo general, no es posible llegar a éste, ni mucho menos tiene elementos necesarios para llevar a cabo una evaluación pertinente.

Es muy importante que las organizaciones no lucrativas puedan comunicar correctamente sus objetivos, lo cual es notorio en las grandes organizaciones humanitarias, ya que tienen el apoyo de profesionales expertos en comunicación, pero no es el caso de las

demás, que son mayoría; la opinión pública se conforma mediante una actividad selectiva de los medios de comunicación y de lo que se observa en plataformas digitales.

La sociedad fórmula su opinión a partir de esto, incluso le dan un cierto estatus a todo lo que se observa en los medios digitales, por lo que es necesario gestionar de forma óptima los contenidos que se van a emitir para generar una imagen coherente respecto a la autoimagen organizacional.

Es necesario que las pequeñas ONG evolucionen hacia el uso de estrategias de comunicación para mejorar su posicionamiento y gestionar su imagen, mostrándose como una organización confiable y transparente, donde las personas físicas o morales puedan realizar actos de altruismo e incluso ser beneficiarias de incentivos de tipo tributarios por este acto.

Se concluye que Maprovisad requiere establecer estrategias de comunicación ideales, con base a su visión y objetivo general, con la finalidad de que pueda lograr una mayor visibilidad ante sus públicos y a su vez se convierta en referente dentro del sector.



## Conclusiones

Con base en los resultados de la investigación realizada se pudieron comprobar las premisas establecidas en el marco metodológico. Es decir, que Maprovisad A.C. tiene una escasa notoriedad ante sus públicos estratégicos, por lo que no es identificada como una organización confiable y requiere hacer uso de estrategias de índole comunicativa que le ayuden al fortalecimiento de su imagen.

Al llevar a cabo el análisis de la imagen, mediante la aplicación de los instrumentos y técnicas para realizar dicha investigación, se halló que la organización se encuentra en la fase de no notoriedad, específicamente en el nivel de confusión, lo que permite dar respuesta a la primera pregunta de investigación, la cual plantea identificar la imagen de la ONG ante sus públicos internos y externos. Asimismo a lo largo de la investigación se identificaron hallazgos importantes que llevaron a realizar las siguientes conclusiones.

El público interno de Maprovisad, esto es socias y voluntarias, tienen un cierto grado de pertenencia hacia el objetivo de la organización, sobre todo por su enfoque altruista, pero en su mayoría desconocen aspectos tales como la misión, la visión, los valores, la historia, entre otros elementos de la identidad corporativa; lo que provoca la falta de compromiso hacia las actividades complementarias. También se detectó una cultura organizacional un tanto débil, esto por motivo de lo antes mencionado, además de que el formar parte de la ONG es de índole voluntario, esto debido al sector que se pertenece, por lo que no se considera establecer algún tipo de contrato o su similar, como lo es en la iniciativa pública o privada.

Una organización se mantiene con una imagen corporativa positiva cuando se encuentra con una percepción buena por parte de sus colaboradores, por lo que es necesario que estos identifiquen y practiquen cada uno de los elementos que componen el corazón ideológico, ya que ellos se convierten en el rostro de la ONG y proyectan hacia el exterior su esencia, convirtiéndose en el principal referente de la misma.

La identidad visual que se maneja es la adecuada en cuanto a colorimetría y tipografía, sin embargo, se encontró que se hace uso de dos isologotipos con características particulares cada uno, los cuales al implementarse en determinadas situaciones, ya sea uno u otro, generan confusión y no terminan de establecer la imagen clara de la organización en la mente de los públicos; además de que el nombre de la ONG no tiene una relación con el tipo de causa que

se enfoca, por lo que es necesario apoyarse en el isologotipo que contiene el eslogan dentro de su diseño, lo cual permite la identificación más rápida de Maprovisad.

En cuanto a la imagen ante sus públicos externos después de aplicar las encuestas correspondientes, tanto a usuarias como a público en general, se detectó que es un tanto confusa y no es identificada por la mayoría de las personas encuestadas, lo que muestra la clara necesidad que se tiene de gestionar estrategias de comunicación que le permitan posicionarse.

Actualmente el uso de los recursos tecnológicos y especialmente de las redes sociales ha causado un alto impacto en la sociedad, al grado de que se han convertido en herramientas publicitarias eficaces, debido a que provocan una comunicación de tipo bidireccional con los públicos en tiempo real. Es por ello que se hace necesario su aplicación en las ONG, como una alternativa básica para visibilizarse y a su vez posicionarse en el sector.

El análisis de los elementos de comunicación interna y externa en las organizaciones pertenecientes al Tercer sector es de suma importancia, ya que ésta ayuda a mostrarlas, si se rigen por los parámetros de confianza que demanda la sociedad o en caso contrario, obedecen otra lógica alejada de la demanda del público. Por este motivo, resultó fundamental describir y observar la relación que se produce entre la estrategia de comunicación y la imagen que ésta proyecta sobre el conjunto social.

Se debe prestar especial atención a la imagen corporativa dentro de las organizaciones no lucrativas, dado que generar una imagen es el resultado de años de esfuerzos que pueden ser destruidos en solo unos instantes. Siendo ésta además la encargada de llamar la atención de potenciales socios, donantes y voluntarios; así como posteriormente afianzar el comportamiento de éstos en cuanto a satisfacción, lealtad y compromiso, lo que suma también en la construcción de reputación corporativa.

Sin embargo, la imagen no puede separarse de la realidad experimentada por quienes forman parte de ésta, es por ello que se hace necesario que haya una manifestación coherente entre lo que se quiere proyectar y lo que realmente se hace; esto se logrará mediante la aplicación de estrategias de comunicación que permitan unificar ambos elementos.

Por último, es de extrema importancia que las ONG apliquen nuevas técnicas de comunicación, como la digital, con la finalidad de mostrar una mayor eficacia e impacto en

sus mensajes. Como menciona Salvador (2000) las organizaciones no lucrativas necesitan tener una imagen nítida y clara que las diferencie del resto de las entidades.

Para establecer una imagen en las ONG según Salvador (2000) es necesario una adecuada planeación y diseño de estrategias centradas en cinco funciones:

- ✓ La organización necesita de donativos para llevar a cabo sus funciones.
- ✓ La organización se vende a ella misma a partir de la difusión de sus propias ideas.
- ✓ La organización vende su proyecto de empresa a partir de socios y voluntarios.
- ✓ La organización vende sus conocimientos y la calidad de sus servicios.
- ✓ La organización vende persuasión social, por medio de incentivar cambios de comportamiento.

Por lo que las ONG y en este caso Maprovisad deberá trabajar para hacer llegar a la esfera pública una imagen más clara, coherente y diferenciada basada en su identidad y los elementos que la conforman, como son su filosofía y cultura; sin olvidar que la filantropía y la solidaridad también se venden.

## **Propuesta de Estrategias de Comunicación para Gestionar la Imagen de Maprovisad A.C.**

### **1. Justificación de la estrategia**

¿Por qué proponer una serie de estrategias basadas en la comunicación para fortalecer la imagen de Maprovisad y no diseñar un plan de comunicación? Tratándose de una ONG de tamaño muy pequeño y de acuerdo a los hallazgos encontrados en la investigación, esta alternativa es la más viable, debido a que mediante esto, se considerará a los públicos internos, externos y stakeholders.

Las estrategias de comunicación son de suma importancia para las organizaciones del Tercer sector porque estas carecen de expertos en comunicación que puedan guiar un plan por un periodo de tiempo, que regularmente abarca un año; por lo tanto, diseñar las estrategias de manera clara y precisa facilitará su ejecución por medio de la presidencia de la ONG.

Otro aspecto que es importante considerar es que en el Tercer sector mayormente las organizaciones que lo componen son de tipo micro y pequeño, y también muestran casi las mismas debilidades al momento de implementar estrategias comunicativas; lo que se provoca que no proyecten una imagen fuerte y en un periodo de tiempo determinado tiendan a desaparecer.

La gestión de la comunicación en el Tercer sector marca ciertas diferencias respecto a los demás, la confianza, coherencia y transparencia son características que se deben resaltar en cada momento; la necesidad de persuadir y concientizar respecto a la causa que se maneja es primordial, puesto que esto se convertirá en aceptación ante la sociedad, por ello es tan importante la adecuada gestión de la imagen, ya que de ésta dependerá en su totalidad que se llegue al siguiente nivel que es la reputación.

Los activos intangibles en el Tercer sector se convierten en la valía más importante para las organizaciones ya que les permitirá permanecer activas y con una alta cartera de donantes, socios y voluntarios. Por esto, es importante que se considere a la comunicación como eje rector de esta gestión.

## **2. Consideraciones generales para la planeación de estrategias de comunicación en las ONG**

Las siguientes consideraciones, se elaboraron con base a los aportes de los expertos que han contribuido en cuanto a la gestión de la comunicación en las organizaciones no gubernamentales y la importancia que ésta tiene para el logro de los objetivos planteados.

Balas (2008) explica que la gestión de la comunicación en las ONG no es el punto fuerte de su actividad, al grado de que en las investigaciones que ha realizado se ha notado que no cuentan con estrategias de comunicación eficientes que transmitan de manera coherente la misión de la organización con sus públicos de interés.

Pero ¿Por qué no apostar a la comunicación? La mayoría de las ONG no cuentan con el capital humano adecuado y sus ingresos para contratar a un experto son limitados, lo cual disminuye en gran medida su presencia ante la sociedad.

De acuerdo a Balas (2008), también tienden a proyectar de manera incorrecta su identidad, lo que genera una deficiente construcción de su imagen y reputación; lo cual se denomina mala gestión de la marca.

En el mismo sentido Herranz (2007) señala que la gestión de la comunicación en las organizaciones está estrechamente relacionada con el logro de objetivos e incluso mediante esto es capaz de cambiar opiniones, sentimientos y percepciones sobre el movimiento que se represente.

En la mayoría de las ONG el apostar a la comunicación es visto como un gasto y no una inversión, únicamente se percibe desde el punto de vista publicitario y al existir determinada complejidad para medir su efectividad las fundaciones deciden no implementarla como una estrategia clave para su éxito.

Los principales retos que enfrentan estas organizaciones de acuerdo a autores y que en su mayoría coinciden con los que menciona Herranz (2007), se explican a continuación:

### **A) Confianza**

De acuerdo a Layton citado en Durán y Fernández (2010) según la Primera Encuesta Nacional sobre Filantropía y Sociedad Civil del Instituto Tecnológico Autónomo de México

(ITAM), se desprende que los mexicanos no confían en el sector no lucrativo, principalmente por los siguientes motivos:

- ✓ El 74% de los mexicanos afirma tener poca o ninguna confianza en las actividades del este sector.
- ✓ El 79% prefiere dar su apoyo directo a una persona necesitada más que a una institución.

Por lo que los resultados de la Segunda Encuesta Nacional sobre filantropía y la sociedad civil efectuada en 2008 concluyeron que:

- ✓ La generosidad mexicana se efectúa por vías informales.
- ✓ Los mexicanos no se sienten vinculados a las organizaciones sociales.
- ✓ Los mexicanos no participan directamente en proyectos sociales.

Con estas cifras se demuestra el bajo nivel de confianza que la ciudadanía mexicana tiene hacia las organizaciones de la sociedad civil.

### **B) Percepción, Reconocimiento y Estereotipos**

Otro reto que enfrentan las ONG es el identificar cómo son reconocidas y qué estereotipos las marcan ante sus públicos de interés; de acuerdo a estudios de Herranz (2007) al existir una organización siempre los públicos formularán un concepto propio de ella y por qué no gestionar para que esta percepción sea de índole positiva.

También se enfrentan al reconocimiento por parte de la sociedad sobre todo en las organizaciones pequeñas o de reciente creación, ya que como puntualiza Herranz (2007), las ONG grandes que han cuidado su estrategia de comunicación son reconocidas por sus públicos e incluso manejan una imagen positiva, mientras que las demás aún dentro del lugar donde se desarrollan carecen de notoriedad por lo que les es más difícil subsistir en el medio.

Por otra parte, el establecimiento de falsos estereotipos provocados por una percepción distorsionada hacia las ONG, dificulta que éstas puedan cumplir con sus objetivos adecuadamente. En México como menciona Durán y Fernández (2010) se ocupa el último lugar de 36 países en cuanto a donativos, voluntariado, socios, etc.

### **C) Autoimagen y realidad**

Es de suma importancia la coherencia entre estos dos aspectos, pero sin duda en diversas ocasiones los líderes de las ONG afirman que su imagen es buena, como en el caso

Maprovisad que se señaló en la entrevista en profundidad; sin embargo, al realizar esta investigación se comprobó lo contrario.

De manera general las organizaciones no lucrativas se han enfrentado a una distorsión de su imagen, esto debido a los escándalos publicados en los diversos medios de comunicación, falta de transparencia o dudas sobre el destino de sus fondos y la falta de resultados visibles de su trabajo. (Herranz, 2007).

#### **D) Transparencia**

Lo anterior viene a provocar el último reto que es la transparencia en las organizaciones incluso de tipo lucrativo. Las consecuencias de ser transparentes en lo que se comunica representa un costo muy alto e incluso puede provocar la desaparición, por lo que los responsables en comunicación deben impulsar una estrategia que refuerce la confianza de la sociedad.

Epstein y Bichard citado en Herranz (2007) dice:

Los gerentes responsables deben basar su filosofía de la comunicación en transmitir confianza. Si difunden más información, y difunden una información que da una imagen precisa de la compañía, crearán un depósito de credibilidad al que podrán recurrir más adelante. Dicho depósito puede sacar a la compañía de un apuro en un período de estancamiento de la rentabilidad (p. 21).

De la misma manera que el sector empresarial en el Tercer sector es necesario mejorar la transparencia para alinear la estrategia hacia la creación de una imagen positiva que permita generar confianza y reputación ante los públicos de interés. Por último Herranz (2007) propone una fórmula clave como base para la gestión de la comunicación en las ONG, esta es: “TRANSPARENCIA (valor) x COMUNICACIÓN (estrategia/herramienta)= IMAGEN (percepción), CONFIANZA (sentimiento) y REPUTACIÓN (reconocimiento)” (p. 22).

Las estrategias que a continuación se proponen se enfocan a cumplir con esta fórmula con la finalidad de generar una imagen positiva de Maprovisad, la cual en un futuro le permita establecer una reputación sostenible y rentable.

### **3. Propuesta comunicativa: Maprovisad A.C.**

Para dar solución a los problemas identificados en la presente investigación, y de acuerdo con las bases expuestas en el marco teórico, se propone la creación de estrategias de comunicación dirigidas a los públicos internos y externos de esta organización, con el fin de incrementar su notoriedad e incidir en ellos para generar su participación con la organización, ya sea en forma de donadores, socios, voluntarios e incluso lograr alianzas con otras empresas u ONG, así como especialistas en la materia.

#### **Objetivo del programa**

##### **Objetivo General**

- ✓ Posicionar a MAPROVISAD A.C. en el ámbito de la concientización y asistencia médica para la detección oportuna del cáncer, a través del fortalecimiento de su imagen e identidad corporativa ante sus públicos internos y externos.

##### **Objetivos específicos**

- ✓ Lograr que los integrantes conozcan la identidad de MAPROVISAD en un 100% y compartan sus valores como parte de su cultura organizacional.
- ✓ Promover la participación de las y los asociados en la elaboración de contenidos comunicativos, la organización de eventos y la planificación de actividades; así como la interacción en redes sociales.
- ✓ Posicionar a Maprovisad como una de las principales organizaciones que luchan a favor de la concientización y detección oportuna del cáncer.
- ✓ Dar a conocer la causa de Maprovisad de forma clara y específica, con la finalidad de generar confianza y gestionar su imagen.
- ✓ Proyectar la acción social de Maprovisad a través de convenios y alianzas estratégicas con el sector público y privado.

#### **Público objetivo**

De acuerdo a la investigación realizada, se determinaron que los públicos de interés son los siguientes:

##### **1.- LA ASAMBLEA Y FUNDADORES, PÚBLICO INTERNO**



Son todas las personas que integran la asociación

### **Demográfico**

- ✓ Edad: de 40 a 60 años.
- ✓ Género: hombres y mujeres.
- ✓ Escolaridad: nivel superior Nivel socioeconómico: medio – alto.
- ✓ Ubicación: Chilpancingo y Ciudad de México.

### **Estilo de vida**

Hombres y mujeres de nivel medio- alto con espíritu altruista que desean ayudar a personas de escasos recursos para que puedan prevenir el cáncer. Tras lo cual han constituido una asociación que busca beneficiar estos sectores de la población.

### **Creencias y actitudes**

Individuos interesados en prevenir enfermedades en las personas. Intereses buscados Salud y calidad de vida en las personas.

## **2.- SOCIOS, DONANTES Y VOLUNTARIOS. PÚBLICO EXTERNO**

Se refiere a las personas que pueden convertirse en socios o donantes potenciales para la asociación.

### **Demográfico**

- ✓ Edad: de 25 a 65 años
- ✓ Género: hombres y mujeres
- ✓ Escolaridad: nivel medio superior y superior.
- ✓ Nivel socioeconómico: medio – alto

### **Estilo de vida**

Hombres y mujeres de nivel medio - alto que se encuentren relacionados o hayan tenido alguna experiencia con el cáncer en cualquiera de sus formas y desean ayudar a personas de escasos recursos a través de fundaciones confiables. Personas que dentro de sus valores prevalezca la solidaridad para con sus semejantes.

### **Creencias y actitudes**

Individuos sensibilizados por el cáncer

### **Intereses buscados**

Ayudar a los demás y cambiar el estilo de vida de otros.

### **Relaciones personales**

Es de suma importancia la influencia de los amigos y familiares que hayan padecido cáncer o conozcan los efectos de la enfermedad.

#### **Acceso a las actividades/medios/soportes de comunicación**

Tienen un alto acceso a los medios de comunicación y son usuarios de redes sociales.

#### **Actitud a los medios/soportes de comunicación**

Es positiva y de gran aceptación.

#### **Estrategias de obtención de información**

Son grandes buscadores.

#### **Estrategias de procesamiento de la información**

Son muy analíticos y desconfiados, por lo que siempre desearán averiguar en qué se usó su donativo.

### **3.- SECTOR EMPRESARIAL**

El otro segmento al que se buscará llegar será el sector empresarial de la ciudad, ya que éste puede ser un donante potencial para la asociación. Dichas donaciones pueden ser en especie o económicas; o mediante consumos que realicen al negocio interesado en sumarse a la causa de MAPROVISAD. Como se puede observar con la estrategia de comunicación se busca llegar a tres públicos específicos, las integrantes de la organización, el sector empresarial y los posibles socios, donantes y voluntarios que al llegar óptimamente a ellos permitirá influir en las personas cercanas al tema y los simpatizantes.

#### **Estrategias y acciones**

Las estrategias que a continuación se describen buscan lograr los objetivos específicos con la finalidad de poder alcanzar el objetivo general planteado, considerando como eje principal la notoriedad de Maprovisad A.C.

#### **Nivel Interno**

**De acuerdo al objetivo específico 1.** Lograr que los integrantes conozcan la identidad de MAPROVISAD en un 100% y compartan sus valores como parte de su cultura organizacional.

**Tabla 13***Estrategias para el objetivo 1*

Estrategia	Acciones	Mensaje
<b>Dar a conocer la identidad de Maprovisad ante sus públicos internos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Realizar un taller donde se entregue a cada integrante de la organización el manual de identidad y se explique cada uno de sus elementos.</li> <li>✓ Implementar actividades encaminadas a consolidar los principios, valores e ideología de Maprovisad.</li> <li>✓ Cada integrante deberá publicar en el grupo de WhatsApp el significado y aplicación de un valor de la organización por semana.</li> <li>✓ Cada integrante deberá identificar cómo puede contribuir a la misión y visión de Maprovisad, desde lo que hace.</li> </ul>	“Conociendo Maprovisad”

Tabla 14. Fuente: elaboración propia

La estrategia será aplicada para las socias y voluntarios de la organización con la finalidad de que éstos logren identificar la misión, visión, valores y significado del isologotipo; así como las diversas funciones correspondientes a cada persona. Con la finalidad de que se los apropien y los lleven a la práctica en las diferentes actividades que realicen a nombre de la ONG.

Es primordial que el público interno identifique estos elementos, ya que les permitirá mejorar su desempeño para con las diversas actividades que se lleven a cabo, además de que compartirán la visión de manera conjunta y sus acciones serán enfocadas a ella, todo esto elevará su grado de identificación con la ONG.

**De acuerdo al objetivo específico 2.** Promover la participación de las y los asociados en la elaboración de contenidos comunicativos, la organización de eventos y la planificación de actividades; así como la interacción en redes sociales.

**Tabla 15**

*Estrategias para el Objetivo 2*

Estrategia	Acciones	Mensaje
<p><b>Formar y concientizar al público interno en la importancia de participar en las acciones comunicativas de la organización.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Capacitaciones por parte de la presidenta donde se exponga el objetivo de emitir contenido comunicativo en las redes sociales, así como la importancia de interactuar en ellas.</li> <li>✓ Establecer las políticas editoriales que debe cumplir cada publicación como es, contenido, diseño, canal, horarios y fechas estimadas para publicar, así como su objetivo.</li> <li>✓ Organizar y motivar a que las socias realicen una propuesta de contenido comunicativo a la encargada del área de comunicación, con la finalidad de que cada una pueda emitir un contenido para cualquiera de las redes sociales de Maprovisad.</li> <li>✓ Concientizar a las socias y voluntariado sobre la importancia de compartir las publicaciones que se emiten en las redes sociales.</li> </ul>	<p>“Somos Maprovisad”</p>

Fuente: elaboración propia

La estrategia que se propone para el logro de este objetivo busca que las socias y voluntarios sean sensibilizados sobre la importancia de apoyar los mensajes que emite la organización a través de los diversos canales de comunicación, además de que se les motivará a participar activamente en proponer la creación de contenido ya sea mediante ideas o incluso el diseño del mismo, lo cual aportará por un lado a que se logre potenciar un gran sentido de pertenencia y por el otro a tener contenidos de valor.

Hacer partícipes a las personas de las acciones y logros de la ONG, aumenta su satisfacción e implicación, ya que provoca que los éxitos los sientan como propios y esto en una organización que no ofrece remuneración alguna se convierte en una gran fortaleza.

Con las estrategias establecidas para el nivel interno se busca que los públicos puedan aumentar su compromiso y productividad, así como mejorar su desempeño en las actividades de la organización.

Es pertinente mencionar que los canales de comunicación, así como los flujos son los adecuados dentro de Maprovisad, esto debido al tamaño de la ONG; por ello el enfoque de las estrategias se diseñó hacia crear sentido de pertenencia y aumentar la participación de las socias y voluntarios.

En el Tercer sector donde los sueldos no pueden competir con el sector privado, la motivación juega un papel fundamental. Las personas que deciden trabajar en organizaciones sin fines de lucro, en su gran mayoría, lo hacen por ideales, por principios y por afinidad a la causa. Por lo que es necesario apostar a la correcta gestión de la comunicación interna como estrategia para fortalecer la imagen subjetiva de las organizaciones no lucrativas.

## **Nivel Externo**

**De acuerdo al objetivo específico 3.** Posicionar a Maprovisad como una de las principales organizaciones que luchan a favor de la concientización y detección oportuna del cáncer.

## **Estrategia**

- 1.- Diseñar un plan de comunicación online y redes sociales que permita visibilizar a Maprovisad como una organización referente en la detección y concientización del cáncer, así como incrementar la captación de fondos.
- 2.- Establecer un plan de comunicación tradicional.

## **Acciones**

- 1.- Establecer el **objetivo del plan de comunicación online**; en este caso se enfocará en dar a conocer la misión, concientizar sobre el cáncer como enfermedad prevenible, generar alianzas y aumentar la cantidad de donantes para la organización.
- 2.- La segunda acción consiste en **segmentar el público** al cual se dirigirá dicho plan, ya su caracterización se expuso en páginas anteriores.
- 3.- **Diseñar el contenido** atractivo de acuerdo a los objetivos del plan de comunicación.

En este caso se propone lo siguiente:

- a) Realizar la creación de un **vídeo promocional**, donde se resalte la acción social de Maprovisad, sus valores, sus logros y sus metas. El contenido debe ser mostrando las diversas acciones que se llevan a cabo, así como la esencia de su causa, en este caso la prevención y detección oportuna del cáncer. Esta herramienta permitirá proyectar comunicación verbal, no verbal, tono, imagen, etc; lo que será de gran impacto ya que permitirá concientizar y sensibilizar a los públicos. La razón por la cual se propone esta herramienta es porque se busca ganar notoriedad para transformar en donaciones.
- b) **Campaña en redes sociales**, mediante la creación de contenido orgánico, que consiste en generar publicaciones de calidad que interesen a la audiencia, resuelvan sus necesidades y que comuniquen la forma en la que la ONG mejora día a día la calidad de vida de sus beneficiarios. Todo esto aplicando técnicas de copywriting, cuidando la redacción, ortografía y el lenguaje el cual debe ser cercano y persuasivo. También se debe tomar en cuenta la calidad y el diseño de las infografías, animaciones, imágenes e incluso los memes, considerando los colores y tipografía institucional. Por lo que es necesario tener en cuenta el establecimiento de políticas propias para este punto, donde se establezcan los lineamientos a seguir para crear una publicación a nombre de la Maprovisad. Es importante mencionar que será necesario establecer una calendarización de publicaciones, la cual debe establecer fecha, hora y red social a través de la que se emitirá dicho contenido.
- c) **Facebook Live**, es una herramienta que permitirá dar a conocer algún anuncio de manera más eficaz, pero en este caso, se propone que se utilice para dar a conocer en tiempo real las acciones de Maprovisad y de esta forma contribuir a generar confianza ante los públicos estratégicos, también será un apoyo para entrevistar a expertos en la materia y así atraer mayor audiencia a la vez que se difunden la misión de la organización.

4.- **Seleccionar los medios de comunicación** para llegar a los públicos. En este caso se proponen los siguientes:

- a) Redes Sociales: casi desde que aparecieron, las redes sociales se han convertido en uno de los canales más importantes de comunicación entre organizaciones y sus públicos lo que se debe aprovechar a favor de las ONG. En este caso se hará uso de

Facebook e Instagram, considerando los públicos que pertenecen a cada red social y con base a ello se generará el contenido para cada uno.

- b) Teléfono mediante el WhatsApp, el cual ya se encuentra activado en ambas redes sociales para brindar acceso a los usuarios y audiencia.
- c) Página Web, la cual se abordará en la siguiente estrategia.
- d) Correo electrónico.
- e) Estaciones de radio, se emitirán mensajes en las principales estaciones de la ciudad donde antes la presidenta ya llevaba a cabo dichas actividades para dar a conocer las jornadas médicas; pero también se propone que se transmitan spots referentes a la existencia de la organización.

#### 5.- Políticas para la adecuada **gestión de las redes sociales:**

- a) Compartir contenidos propios o de terceros siempre y cuando sean relacionados con las actividades propias de Maprovisad. Las publicaciones de efemérides serán limitadas a aquellas que sean comunes en la sociedad o en su defecto que tengan relación con el cáncer.
- b) Se debe monitorear periódicamente la actividad en las redes sociales con la finalidad de medir el alcance de estas y así establecer con mayor objetividad aspectos como: horarios de publicación y diseño de contenidos.
- c) Se deberán contestar mensajes directos y comentarios. Cuando se tengan comentarios negativos se emitirá únicamente una respuesta y posteriormente se atenderá la inconformidad de manera privada (inbox), con la finalidad de no caer en discusiones. Se considerará la participación de los integrantes de la organización para complementar las respuestas brindadas.
- d) Agradecer menciones, retweets, nuevos seguidores, etc.
- e) Realizar campañas promocionales cuando así se valore e incluso si es posible la creación de anuncios pagados en ambas redes; con el objetivo de llegar a más audiencia.
- f) La relación con el público tiene que ser transparente y esto se llevará a cabo mediante la emisión de publicaciones donde se informe a través de gráficas, encuestas, mensajes clave u otros medios, sobre las donaciones que se reciben y el uso de éstas;

incluso es posible que se muestre un enlace hacia la página web donde se tenga la información detallada.

- g) Establecer una calendarización de contenidos, la cual se debe realizar como mínimo cada mes.

5.- Establecer los elementos a considerar para **la medición** de la efectividad de dicho plan, en este caso el incremento de seguidores en ambas redes sociales, el alcance que muestre la Fan Page, el número de visitas que contabilice la página web, el incremento en el número de donantes activos, etc., serán los indicadores más importantes que permitirán establecer el éxito de la estrategia.

**De acuerdo al objetivo específico 4.** Dar a conocer la causa de Maprovisad de forma clara y específica, con la finalidad de generar confianza y gestionar su imagen.

### **Estrategia**

Diseñar una página web donde los públicos puedan acceder a información de la organización, y a su vez realicen diversas gestiones con la ONG.

La importancia de que una ONG cuente con un sitio web es vital, ya que es el lugar donde se culminan las actividades realizadas en redes sociales, es un elemento primordial que permite al usuario acceder y a su vez conocer a la organización de manera clara y eficaz. Se dice que es la casa de la organización en Internet y en gran manera va a definir la imagen que recibirán aquellos que la visiten.

Es mediante las redes sociales que se llegará a la página web por lo que es necesario que el contenido que se emita en ellas sea atractivo y novedoso, con la finalidad de ganar tráfico que regrese al sitio y se convierta en público cautivo. También facilita a los usuarios realizar sus donaciones de manera rápida, literal deberán encontrarse a un clic de distancia.

De acuerdo a la literatura y los expertos en gestión de las ONG una página web debe tener las siguientes características:

- ✓ La arquitectura de información debe ser adecuada y contener todos los elementos propios de la organización tales como: quienes somos, blog, junta directiva, testimonios, etc.
- ✓ Debe ser fácil de usar.



- ✓ Se debe identificar fácilmente el objetivo o la causa de la organización.
- ✓ El contenido debe ser adecuado a los públicos.
- ✓ Se debe mantener actualizada.
- ✓ Mostrar credibilidad, para esto puede mostrar su registro como ONG, alguna alianza significativa que haya logrado, deberá mostrar fotografías reales de las instalaciones, mostrar los teléfonos o medios de comunicación de sus oficinas, así como sus horarios. En este punto se deben mostrar vídeos de las diversas actividades que lleva a cabo la organización con la finalidad de mostrar mayor transparencia.
- ✓ Deberá tener un enlace para suscribirse y así recibir cualquier información en el correo electrónico de los visitantes.
- ✓ Por último, se sugiere que la página web sea reconocida como un sitio seguro a través del protocolo HTTPS.

Acciones:

- a) Diseñar la página WEB utilizando los elementos identitarios de Maprovisad y que reflejen su personalidad.
- b) Producir contenido de valor que resulte atractivo para los públicos estratégicos dentro de la página.
- c) Incluir links estratégicos de sitios relacionados a la misión de Maprovisad.
- d) Incluir botones de redes sociales y WhatsApp.
- e) Deberá contar con links de acceso para realizar donativos.
- f) Realizar una mínima inversión para posicionar la página entre los públicos de interés.
- g) Administrar correctamente la página web, ofreciendo nuevos contenidos de manera constante.

**De acuerdo al objetivo específico 4.** Proyectar la acción social de Maprovisad a través de convenios y alianzas estratégicas con el sector público y privado.

### **Estrategias**

Visibilizar a Maprovisad a través de acciones de Relaciones Públicas

## **Acciones**

- 1.- Realizar visitas a especialistas como médicos, psicólogos, nutriólogos entre otros; para exponer la misión de Maprovisad, así como invitarlos a sumarse a la causa que representa la organización; la cual puede ser mediante asistencia médica para personas que sean detectadas con cáncer.
- 2.- Dar a conocer ante el sector empresarial el corazón ideológico de la organización, así como establecer alianzas y convertirlos en donantes activos. Esto mediante la relación que tiene la presidenta con dicho sector.
- 3.- Establecer convenios con el gobierno Municipal y Estatal que permitan visualizar a Maprovisad como una ONG confiable y sólida, con la finalidad de atraer donativos y a su vez brindar apoyo a las personas que padezcan cáncer.
- 4.- Establecer relaciones con la prensa ya que esto les permitirá llegar a más audiencia de forma gratuita y tendrá mayor facilidad para dar a conocer sus acciones y filosofía.

## Referencias Bibliográficas

- Alloza, A. (2017). La gestión integrada e integral de los intangibles estratégicos: marca y reputación. Recuperado de: <https://n9.cl/skbc7>
- Arellano, E. (2008). La estrategia de comunicación orientada al desarrollo de la cultura organizacional. Recuperado de: <https://n9.cl/y6c9s>
- Argenti, P. (2014). Comunicación Estratégica y su contribución a la reputación. España. LID.
- Arzaluz, S. (2005). La utilización del estudio de caso en el análisis local. Recuperado de: <https://n9.cl/7fmrg>
- Balas, M. (2008). El reto de la comunicación en el tercer sector no lucrativo. Recuperado de: <https://n9.cl/813jr>
- Balas, M. (2011). La gestión de la comunicación en el Tercer Sector. España. ESIC.
- Capriotti, P. (2021). DircomMAP. Dirección Estratégica de Comunicación. Barcelona: Bidireccional.
- Capriotti, P. (2013). Planificación Estratégica de la Imagen Corporativa. Barcelona: Bidireccional.
- Capriotti, P. (2009). Branding Corporativo. Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa. Chile. Andros Impresores.
- Capriotti, P. & Madroñero G. (2018). La etapa de la Estrategia de Comunicación en el proceso de planificación de la comunicación y las relaciones públicas. Recuperado de: <https://n9.cl/01que>
- Chaves, N. (2010). La imagen corporativa. Teoría y práctica de la identificación institucional. España. Gustavo Gili, SL.
- Costa, J. (2018). Identidad Corporativa. México. Trillas.
- Costa, J. (2003). Creación de la Imagen Corporativa El Paradigma del Siglo XXI. Recuperado de: <https://n9.cl/4mx0q>
- Durán, P. y Fernández M.B. (2010). La comunicación en las organizaciones del Tercer Sector. *Revista Latina de Comunicación Social*, 65(595-603). Recuperado de: <https://n9.cl/p9dza>
- Durán, M.M. (2012). El estudio de caso en la investigación cualitativa. *Revista Nacional De Administración*, 3(1), 121-134. Recuperado de: <https://n9.cl/dpwm4>
- Escobar, A. (2010). Las ONG como organizaciones sociales y agentes de transformación de la realidad: desarrollo histórico, evolución y clasificación. *Diálogos de saberes: investigaciones y ciencias sociales*, N°. 32, (121-131) Recuperado de: <https://n9.cl/j5zus>
- Fernández, C. (2009). La Comunicación en las Organizaciones. México. Trillas.

- Garrido, F.J. (2020). Comunicación Estratégica. Hacia los precursores simbólicos de la acción estratégica. España. Estrategia. Academy.
- Garrido, F.J. (2016). Comunicación Estratégica para el siglo XXI. Recuperado de: <https://n9.cl/uc7j7>
- Garrido, F.J. (2021). Pensamiento Estratégico. Oxford. Deusto, Planeta DeAgostini Profesional y Formación, S.L.
- Gómez, M.A., Deslauriers, J.P & Alzate, M.V. (2010). Como hacer tesis de maestría y doctorado. Investigación, escritura y publicación. Colombia. ECOE.
- Herranz, J.M. (2007). La Comunicación dentro de las Organizaciones No Lucrativas. La construcción de la confianza con los ciudadanos. *Razón y Palabra*, 58. Recuperado de: <https://n9.cl/c6jeb>
- Herranz, J.M. (2007). La gestión de comunicación como elemento generador de transparencia en las organizaciones no lucrativas. *Revista economía, pública, social y cooperativa*, 57. Recuperado de: <https://n9.cl/ikl6r>
- Herrera, R. y Pérez, R. (2014). El paradigma emergente para la co-construcción y transformación de la realidad. Chile. Santillana.
- Huertas, R. (2015). Organizaciones no gubernamentales y social media. Análisis de las estrategias comunicativas. (Tesis Doctoral). Universidad de Málaga. España.
- Izcara, S. (2014). Manual de Investigación Cualitativa. México: Distribuciones Fontamara.
- Krippendorff, Klaus. (1980). Content Analysis, an introduction to its methodology. Beverly Hills, CA. Sage Publications.
- Labarca, N. (2008). Evolución del pensamiento estratégico en la formación de la estrategia empresarial. *Opción*, 24(55), 47-68. Recuperado de: <https://n9.cl/5cisin>
- Loera, E. y Loera T. (2009). Organizaciones de la ciudad civil, ONG's, su importancia e impacto en el gobierno mexicano como coadyuvantes en el reconocimiento y protección de los derechos humanos. *Revista derechos fundamentales a debate*, 11(92-107). Recuperado de: <https://n9.cl/c0d86>
- López, N. (2005). El proceso de las organizaciones no gubernamentales en México y América latina. *Revista de la facultad de derecho de México*, 55(141-162) Recuperado de: <https://n9.cl/7r20i>
- Maldonado, B., Benavides K. y Bueñaño, J (2017). Análisis dimensional del concepto de estrategia. *Dimensional analysis of the strategy concept. CIENCIA UNEMI*, 10(25), 25-35. Recuperado de: <https://n9.cl/p9iu1>
- Malhotra, M.K. (2008). Investigación de Mercados. México. Pearson.

- Massoni, S. (2009). Comunicación Estratégica: somos seres en-red-dándonos. Recuperado de: <https://n9.cl/viznke>
- Matus, G. y Molina, F. (2006): Metodología Cualitativa: un aporte de la Sociología para Investigar en Bibliotecología. Chile.
- Molina, J.P. (2007). La profesionalización de los Directores de Comunicación de las ONG. Recuperado de: <https://n9.cl/5rs3w>
- Monzón, J. L. (2006). Economía Social y conceptos afines: fronteras borrosas y ambigüedades conceptuales del Tercer Sector. *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 56 (9-24). Recuperado de: <https://n9.cl/zotm7>
- Muñoz, C. (2011). Como elaborar y asesorar una investigación de tesis. México. Pearson.
- Pérez, R. A. (2001). Estrategias de comunicación. Barcelona: Ariel Comunicación.
- Pérez, A. & Massoni, S. (2009). Hacia una teoría general de la estrategia. España. Ariel.
- Pinzón, M. A. (2005). El papel de las ONG y sus alcances en la responsabilidad social empresarial. *Opera* 5 (75-96). Bogotá Colombia. Recuperado de: <https://n9.cl/1tkhv>
- Plaza, I.C. (2011). Diagnóstico de comunicaciones en las ONG agremiadas de Antioquia. (Tesis Doctoral). Universidad de Antioquia. Colombia.
- Quecedo, R. & Castaño, C. (2002). Introducción a la metodología de investigación cualitativa. *Revista de Psicodidáctica*, 14 (5-39). Recuperado de: <https://n9.cl/99zx>
- Real Academia Española: Diccionario de la lengua española, 23.ª ed., [versión 23.3 en línea].
- Rivadeneira, E.M. (2015). Comprensión teórica y proceso metodológico de la investigación cualitativa. *In Crescendo*, 6 (169-183). Recuperado de: <https://n9.cl/arii9>
- Román, O. (2010). El pensamiento estratégico. Una integración de los sentidos con la razón. *Revista Científica Guillermo de Ockham*, 8(23-36). Recuperado de: <https://n9.cl/3wxm1>
- Salvador, P. (2000). Comunicación e imagen en las ONG. Recuperado de: <https://n9.cl/t9wyc>
- Sánchez, M.A. (2018). Análisis de la estrategia en redes sociales. *Revista Cimexus*, 06(13-29) Recuperado de: <https://n9.cl/yh0u1>
- Soria, M.M. (2011). La comunicación en las ONGs españolas: La influencia de internet en el modelo estratégico de relaciones con los públicos (Tesis Doctoral). Universidad de Málaga. España.
- Tarziján, J. (2008). Fundamentos de Estrategia Empresarial. Chile. Ediciones Universidad Católica de Chile.
- Túñez, M y Costa, C. (2017). Gestionar comunicación. Avances y experiencias. Cuadernos Artesanos de Comunicación, nº 127. La Laguna (Tenerife): Latina.

Verduzco, G. (2000). Igartúa, G. V. (2003). *Organizaciones no lucrativas: visión de su trayectoria en México* (1st ed.). El Colegio de Mexico. Recuperado de: <https://www.jstor.org/stable/j.ctv6jmxwg>

Villafañe, J. (2005). La gestión de los intangibles empresariales. Recuperado de: <https://n9.cl/198xt>

Villafañe, J. (2011). La gestión profesional de la imagen corporativa. España. Pirámide.

## Anexos

El presente instrumento forma parte del trabajo de investigación el cual permitirá conocer el nivel de conocimiento que tiene el público en general sobre MAPROVISAD.

**Le pedimos conteste con la verdad:**

### Genero

Mujer  Hombre

**1.- De las siguientes opciones, qué asociaciones identifica. (Puede seleccionar más de una)**

FACE

DR SONRISAS

NIKKY HAUSE

ASOCIACIÓN GUERRERENSE CONTRA LA VIOLENCIA A LAS MUJERES A.C.

CON FE POR CHILPANCINGO

MAPROVISAD

**2.- ¿Particularmente, conoce la asociación civil denominada Maprovisad?**

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

**Si la respuesta fue si continúa contestando, de lo contrario, gracias por participar.**

**3.- ¿Qué servicios ofrece esta asociación?**

Estudios para detectar cáncer en hombres

Estudios para detectar cáncer en mujeres

Pláticas informativas sobre cáncer

Otro

**4.- ¿Ha visto o escuchado publicidad referente a esta asociación?**

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

**5.- De ser afirmativa la pregunta anterior, ¿Dónde ha visto dicha publicidad?**

Facebook  Instagram  Twitter  Otro \_\_\_\_\_

6.- ¿Le gustaría conocer más sobre MAPROVISAD? 90% si

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

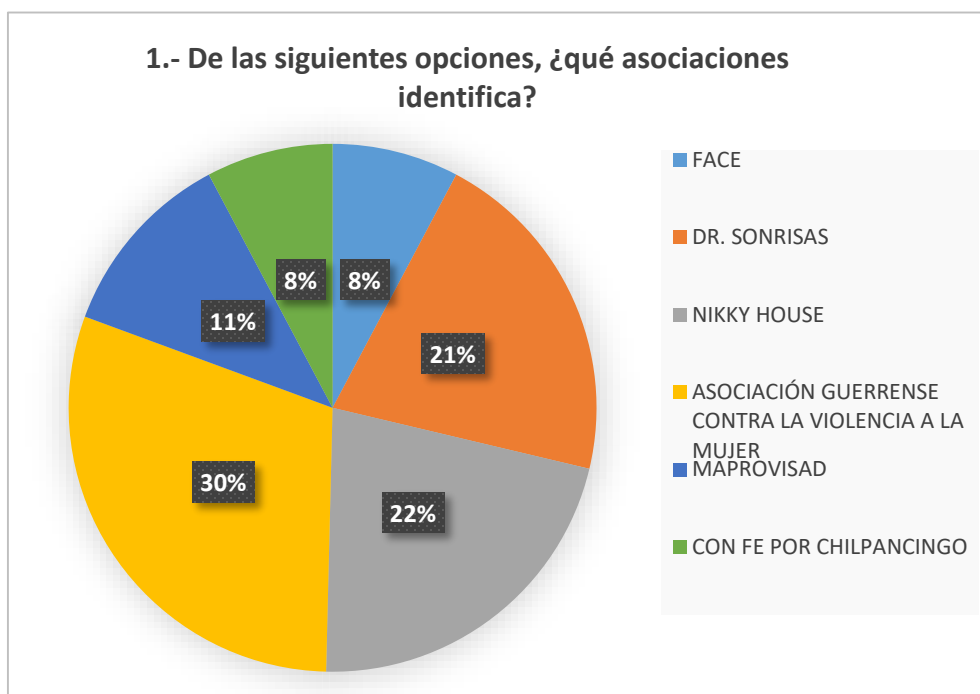
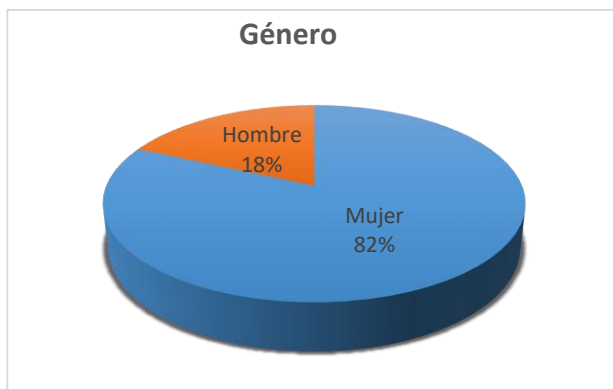
7.- ¿A través de qué medio le parecería más efectivo que se difundiera?

Facebook  Instagram  Twitter  Otro \_\_\_\_\_

8.- Estaría dispuesto a apoyar con algún donativo a la asociación si

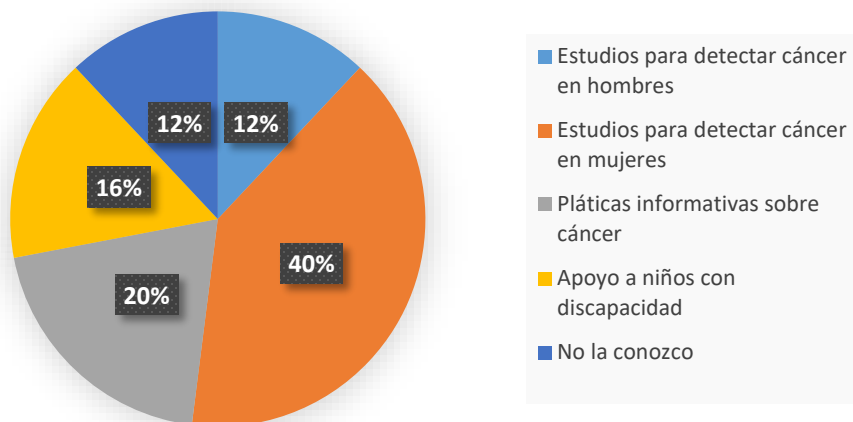
Si \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_, por qué \_\_\_\_\_

## Resultados obtenidos

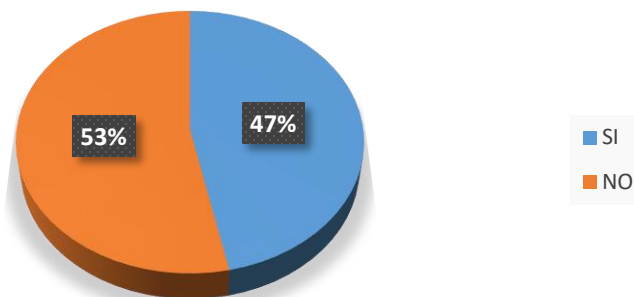




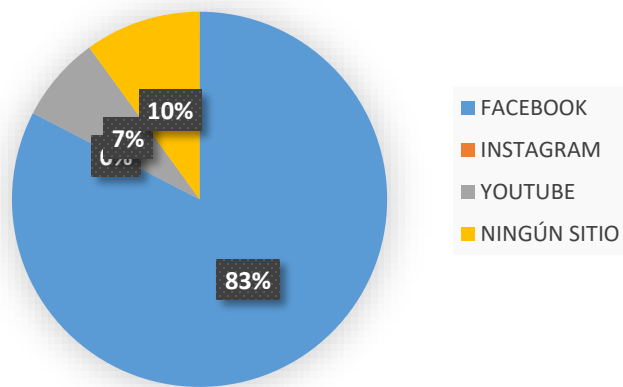
**3.- De los siguientes ¿Qué servicios ofrece esta asociación?**



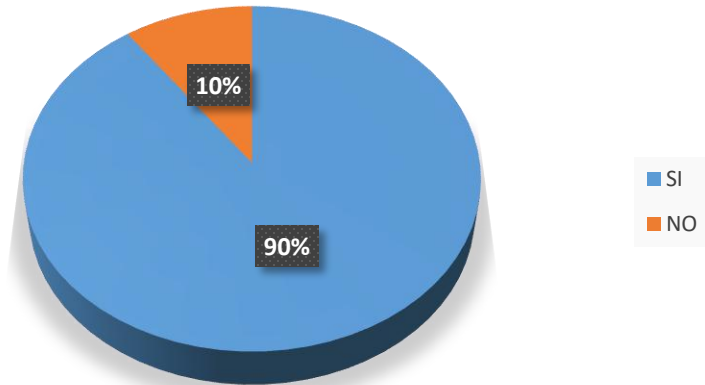
**4.- ¿Ha visto o escuchado publicidad de Maprovisad?**



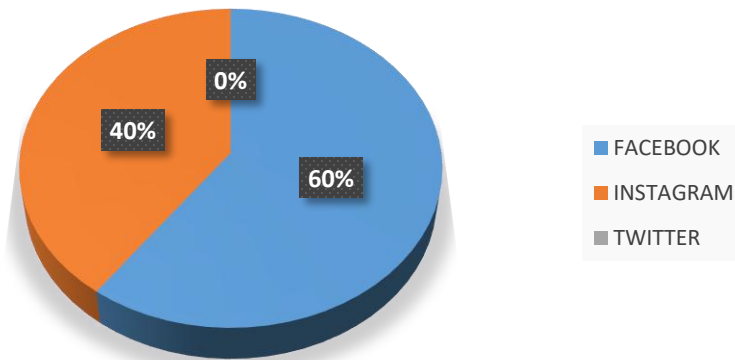
**5.- De ser afirmativa la pregunta anterior, ¿Dónde ha visto dicha publicidad?**



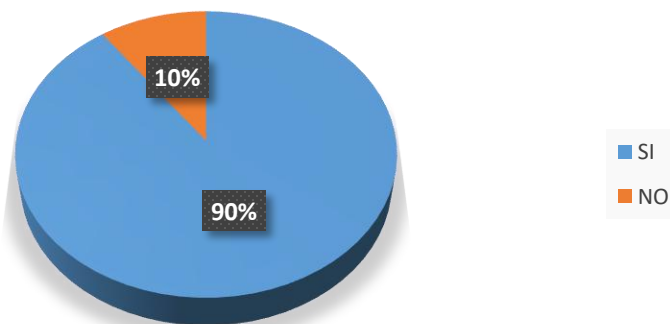
6.- ¿Le gustaría conocer más sobre MAPROVISAD?



7.- ¿A través de qué medio le parecería más efectivo que se difundiera?



8.- ¿Estaría dispuesto a apoyar con algún donativo a la asociación?



## Guía de entrevista en profundidad a presidenta

- 1.- ¿Cuánto tiempo tiene su asociación y porqué la estableció?
- 2.- ¿Qué servicios ofrece?
- 3.- ¿Tiene un logotipo y podría describirlo; incluso puede mencionar si tiene algún significado?  
¿Considera que es el adecuado o le falta algún elemento?
- 4.- El logotipo tiene alguna relación con los servicios que ofrece la asociación
- 5.- ¿Por qué usan esos colores en el logotipo, tienen algún significado?
- 6.- Tiene algún slogan y si es así ¿qué significa?
- 7.- ¿Su asociación cuenta con misión, visión y valores establecidos en algún manual?
- 8.- ¿Cómo visualiza a su asociación dentro de 5 años?
- 9.- ¿Su asociación cuenta con algún manual? ¿Cuál?
- 10.- ¿Tiene socias o socios? ¿Cuántos?
- 11.- ¿Cuenta con voluntarios? ¿Cuántos?
- ¿A través de qué medios se comunica con ellos? ¿Cómo los motiva a permanecer en la asociación?
- 12.- Si le es posible ¿Cómo financia la asociación? ¿Maneja algún presupuesto específicamente a publicidad o comunicación? ¿Qué porcentaje?
- 13.- ¿Cuenta con página web?
- 14.- ¿Qué redes sociales utiliza y quién las administra?  
¿Cuenta con algún plan de comunicación?
- 15.- ¿Cuán importante es mantener actualizadas sus redes sociales?
- 16.- ¿Con qué frecuencia realiza publicaciones en sus redes y de qué tipo?
- 17.- ¿Cómo calificaría la importancia que se le da a la comunicación en su asociación?
- 18.- La asociación ¿cuenta con alguna persona encargada de la comunicación y rrpp?; ¿Qué funciones realiza?
- 19.- ¿A quién dirige sus mensajes de comunicación?
- 20.- ¿Qué acciones de comunicación realiza además de las de redes sociales? ¿Cuál le ha dado mejor resultado?
- 21.- De acuerdo a su opinión ¿Cómo definiría a su asociación?
- 22.- ¿Cómo ayuda la comunicación a los objetivos de la asociación?

## Cuestionario aplicado a usuarias

Genero

Mujer ( ) Hombre ( )

Edad

( ) De 21 a 30 años

( ) De 31 a 40 años

( ) De 41 a 50 años

( ) Más de 50 años

1.- ¿Cómo se enteró de la jornada?\_\_\_\_\_

2.- En una escala del 1 al 5 ¿Cómo calificaría el desempeño del personal médico?

3.- La información que se le proporciono por parte del personal médico ¿fue clara?

( ) Sí ( ) No ( ) Tal vez

4.- ¿Cuántas veces ha recibido servicios médicos por parte de la asociación?

( ) Primera vez

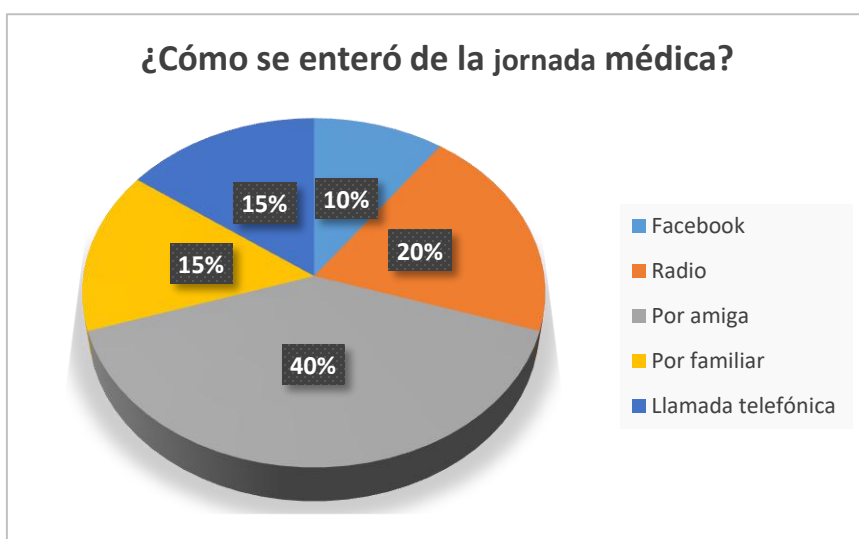
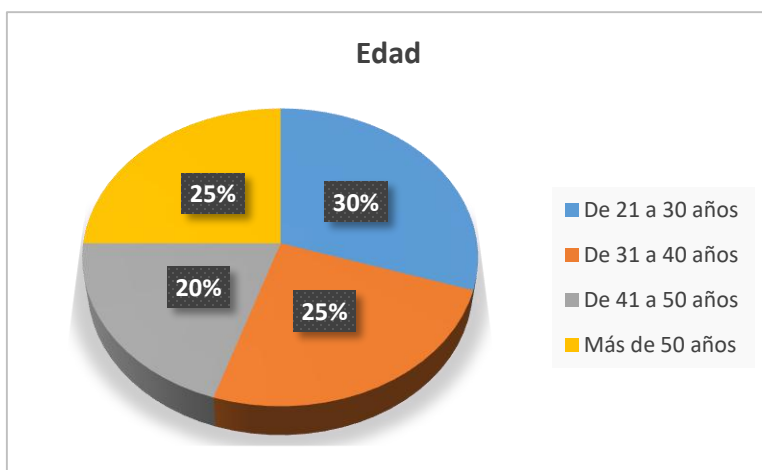
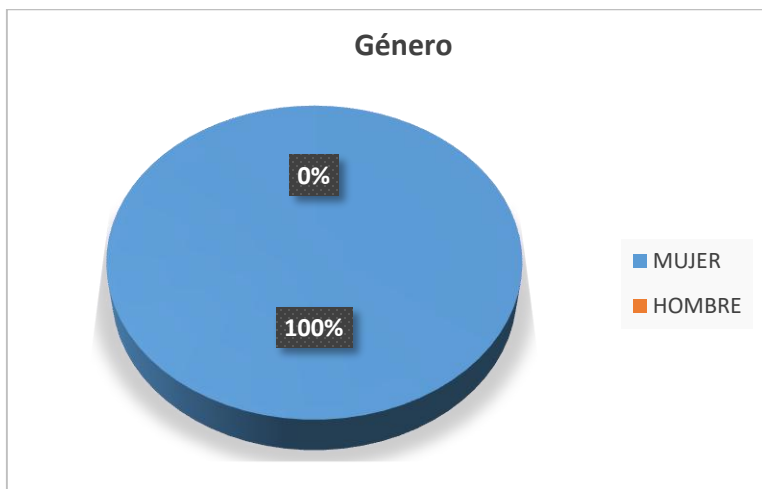
( ) Segunda vez

( ) Mas de dos veces

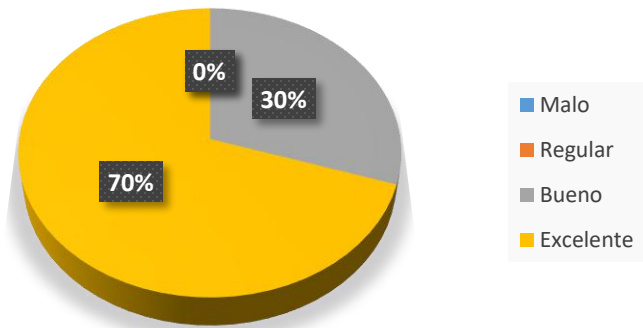
5.- ¿Qué estudios se realizó?\_\_\_\_\_

6.- ¿Cuál es nombre de la asociación?

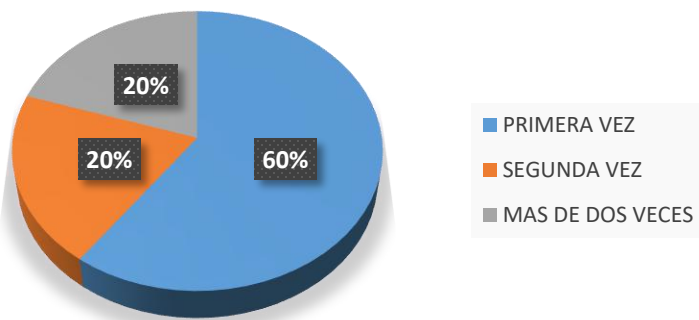
## Resultados



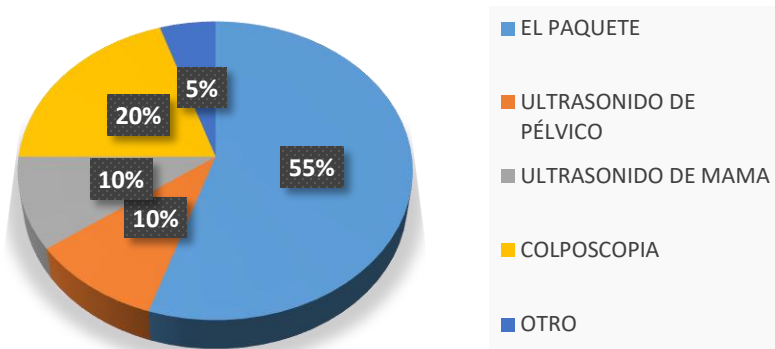
### ¿Cómo calificaría la atención del personal médico?



### ¿Cuántas veces ha recibido servicios médicos por parte de la asociación?



### ¿Qué estudio se realizó?



## Guía de entrevista a socias

- 1.- ¿Se siente identificado con la asociación?
- 2.- ¿Se siente escuchado cuando tiene alguna sugerencia o queja a cerca de la asociación?
- 3.- ¿Existe algún tipo de medio para expresar sus ideas o sugerencias? ¿Cuál?
- 4.- ¿Cuál de los siguientes canales de comunicación prefiere usted para que exista una comunicación bidireccional?
  - a) Reuniones periódicas
  - b) Mensajes por WhatsApp
  - c) Oficios
  - d) Otro
- 5.- ¿Puede mencionar cual es el objetivo de Maprovisad?
- 6.- ¿Conoce la misión, visión y valores de Maprovisad?
- 7.- ¿Conoce la historia de Maprovisad?
- 8.- ¿Por qué contribuye con la organización?
- 9.- ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la organización?
- 10.-¿Qué opina de Maprovisad?