



# Humanidades, Ciencia, Tecnología e Innovación en Puebla

ISSN 2644-0903 online

Vol. 4. No. 1, 2022

[www.academiajournals.com](http://www.academiajournals.com)

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN AUSPICIADO POR EL  
CONVENIO CONCYTEP-ACADEMIA JOURNALS



**Gobierno de Puebla**

*Hacer historia. Hacer futuro.*



Secretaría  
de Educación  
Gobierno de Puebla

**CONCYTEP**  
Consejo de Ciencia  
y Tecnología del Estado  
de Puebla

Jabneel Alejandra Sánchez Lara

## Gestión de la Imagen para el Posicionamiento y Recaudación de Fondos, Caso Casa Alto Regugio A.C.

Benemérita Universidad Autónoma de Puebla

Director: Mtro. Jorge Rodríguez Torres

Co-Director: Mtro. Helios José Roberto Valencia Ortega

Revisor: Dra. Martha Silvia Torres Hidalgo

Revisor: Mtra. Andrea Estupiñan Villanueva



BENEMÉRITA UNIVERSIDAD  
AUTÓNOMA DE PUEBLA

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

GESTIÓN DE LA IMAGEN PARA EL POSICIONAMIENTO Y RECAUDACIÓN DE  
FONDOS, CASO CASA ALTO REGUGIO A.C.

FECHA DE APROBACIÓN MARZO 2016

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE  
MAESTRA EN COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA

PRESENTA

JABNEEL ALEJANDRA SÁNCHEZ LARA

COMITÉ TUTORIAL

MTRO. JORGE RODRÍGUEZ TORRES (DIRECTOR DE TESIS)

MTRO. HELIOS JOSÉ ROBERTO VALENCIA ORTEGA (CO-DIRECTOR)

DRA. MARTHA SILVIA TORRES HIDALGO (REVISOR)

MTRA. ANDREA ESTUPIÑAN VILLANUEVA (REVISOR)

## **Abstract.**

La comunicación estratégica es parte de cada organización, es vista como una herramienta dentro de un proceso estipulado, permea más allá de sus muros e influye en aquel que está tanto directa como indirectamente involucrado con dicha organización; por ello, la imagen que el público percibe, la reputación que ésta genera o no en el público es la base en cualquier tipo de empresa u organización; por ello la imagen estratégica es la razón de la presente investigación.

El propósito de la presente investigación es desarrollar un plan de comunicación estratégica para el posicionamiento de la imagen de Casa Alto Refugio A.C. que permita la obtención de recursos, esta elección se debe a que en esta ONG la comunicación no se considera esencial, no se pone el suficiente empeño para que dicha herramienta trabaje a su favor. En las organizaciones sin fin de lucro, la comunicación debe ser parte esencial de su componente, podríamos llamarla su sangre, lo que la hace caminar y crecer o morir; su función principal es la articulación de esfuerzos, tanto internos como externos, locales y sociales lo cual constituye el capital social el que (Putman, 2001) hace referencia a los rasgos distintivos de la organización social, tales como normas, redes y confianza, que pueden mejorar la eficiencia de una sociedad facilitando la acción coordinada, en este caso esa acción coordinada es la donación a la organización.

Palabras clave: comunicación estratégica, reputación, recaudación de fondos, imagen, posicionamiento

Título:

GESTIÓN DE LA IMAGEN PARA EL POSICIONAMIENTO Y RECAUDACIÓN DE  
FONDOS, CASO CASA ALTO REGUGIO A.C.

Autor:

JABNEEL ALEJANDRA SÁNCHEZ LARA

**Gestión de la imagen para el posicionamiento y recaudación de fondos, Caso Casa Alto  
Refugio A. C.**

**CAPÍTULO I.**

**INTRODUCCIÓN**

En este capítulo se presentará la información general y antecedentes de Casa Alto Refugio A.C., objeto de estudio del presente trabajo, a la vez se plantearán la justificación, los alcances y las limitaciones de la investigación.

La comunicación estratégica es parte de cada organización, es vista como una herramienta dentro de un proceso estipulado, permea más allá de sus muros e influye en aquel que está tanto directa como indirectamente involucrado con dicha organización; por ello, la imagen que el público percibe, la reputación que ésta genera o no en el público es la base en cualquier tipo de empresa u organización; por ello la imagen estratégica es la razón de la presente investigación.

El propósito de la presente investigación es desarrollar un plan de comunicación estratégica para el posicionamiento de la imagen de Casa Alto Refugio A.C. que permita la obtención de recursos, esta elección se debe a que en esta ONG la comunicación no se considera esencial, no se pone el suficiente empeño para que dicha herramienta trabaje a su favor. En las organizaciones sin fin de lucro, la comunicación debe ser parte esencial de su componente, podríamos llamarla su sangre, lo que la hace caminar y crecer o morir; su función principal es la articulación de esfuerzos, tanto internos como externos, locales y sociales lo cual constituye el capital social el que (Putman, 2001) hace referencia a los rasgos distintivos de la organización social, tales como normas, redes y confianza, que pueden mejorar la eficiencia de una sociedad facilitando la acción coordinada, en este caso esa acción coordinada es la donación a la organización.

En la presente investigación, específicamente en el capítulo I, se presenta, primeramente, el planteamiento del problema que enfrenta Casa Alto Refugio A.C., seguido de la pregunta de investigación que detonó este trabajo y de la cual se desprenden cuatro preguntas específicas que ayudan a contestar la pregunta principal; a la par se presentan el objetivo general y los específicos que delimitan esta investigación.

En la justificación de la presente se mencionarán los temas específicos de la investigación, los aspectos que se involucran en ella, los alcances y limitantes que por la naturaleza del objeto de estudio se presentan, y se planteará un enfoque de los ejes de la comunicación en la cual se anclará toda la investigación.

En la hipótesis y en la metodología se plantean aspectos básicos que se utilizarán, así como las variables que ésta implica. El capítulo II presenta el marco conceptual donde se encuentran los conceptos base para la presente investigación, otorgando respaldo teórico a partir de los puntos de vista de diferentes especialistas en los aspectos que le atañen a esta investigación.

El capítulo III define los aspectos conceptuales/referenciales utilizados en la presente investigación, tal como las organizaciones sin fin de lucro, recaudación de fondos y la situación actual de dichos conceptos aplicables a la presente investigación. Así mismo se presenta los aspectos legales, antecedentes fiscales y prerrogativas fiscales que están vigentes en el país. Para finalizar encontramos la situación actual del objeto de estudio, es decir, los pasos y descripción de “Casa Alto Refugio A.C.”.

En el capítulo IV se presenta el trabajo de campo realizado y los resultados. El capítulo V desarrolla el análisis de la información recabada, dando paso a las recomendaciones en forma de plan de comunicación estratégica a partir de los resultados obtenidos y basados en la teoría utilizada a lo largo de la presente investigación.

## **1.1. Antecedentes.**

La comunicación institucional es un factor determinante para el buen funcionamiento de la organización. Actualmente la organización como tal, funciona con procesos administrativos que producen de una manera u otra un bien o servicio. Dentro de cada organización, se tienen diferentes departamentos que aun cuando pueden ser independientes uno de otro, tienen que subsistir y colaborar entre sí.

En muchos casos, los individuos persiguen lo que esperan percibir en la comunicación, escuchando lo que quieren e ignorando información relevante. La influencia de la actitud, la disposición a actuar o no de cierta manera, se trata de una postura mental en cuanto a un hecho o situación; si la gente se ha formado determinada opinión, no escuchará objetivamente, especialmente cuando se debe penetrar los diferentes niveles jerárquicos de un emisor a un receptor y se tiende a sufrir distorsiones (Castaño, 2004).

Se encuentra un ejemplo con David Brown y un grupo de investigadores de la universidad de Harvard, los cuales consideran que “las organizaciones de la sociedad civil son legítimas cuando los papeles que desempeñan y sus actividades son aceptadas como apropiados para sus contextos” (Brown, 1999). Entre dichas actividades se pueden encontrar la calidad, transparencia, entre otras, están conectados con la reputación corporativa e imagen que son en parte el resultado de una buena comunicación que lleva a un buen resultado.

Se debe definir a la comunicación en general, como la relación comunitaria que consiste en la emisión-recepción de mensajes entre interlocutores en estado total de reciprocidad (Pasquali, 2007). Con lo cual se puede entender que la comunicación es un proceso horizontal bidireccional en la sociedad actual, por lo que la comunicación en las organizaciones une y transmite mensajes, pero más que nada busca ese cambio en la organización. Es entonces que se debe dejar de pensar en lo que se debe hacer o cambiar y empezar a hacer, a buscar los cambios necesarios a través de la comunicación que impacte no solamente internamente sino que cambie su entorno e impacte a la sociedad. Por lo anteriormente mencionado se desprende la pregunta de investigación base del presente documento.

## 1.2. Planteamiento del problema

Los menores que residen en “Casa Alto Refugio A.C.” tienen un perfil muy específico que va más allá de niños que por una u otra razón están bajo custodia del DIF. Una razón para esto son aquellos menores que tienen algún tipo de discapacidad, ya sea física, psicológica o motora. En el caso de “Casa Alto Refugio A. C.” ésta prepara a los menores con un oficio para que estén preparados cuando se tengan que enfrentar al “mundo real”. En el caso de los niños no adoptados que llegan a la mayor de edad y han terminado su preparatoria, “Casa Alto Refugio A.C.” procura conseguir algún tipo de beca para que el menor pueda continuar con sus estudios si ellos así lo desean, aun cuando por la edad y las políticas del DIF, tienen que abandonar la casa.

Los menores que se alojan en Casa Alto Refugio, tienen acceso a tres alimentos al día, cuentan con un área de recreación y educación apropiada a su edad. Cada menor asiste al nivel educativo que le corresponde, los niños estudian en el “Centro Agro Cultural” ubicado al lado de dicha casa, en el cual ofrecen educación desde kínder hasta tercer año de preparatoria.

Es importante mencionar que a pesar de que “Casa Alto refugio” es apoyada por el DIF, la aportación no es suficiente para proveer todo lo necesario para que los menores tengan una vida de calidad, por lo que la casa se ve forzada a buscar ayuda por parte de la sociedad para cubrir sus necesidades, como la alimentación, la educación y todo lo que conlleva el educar y ayudar a un menor.

Parte del enfoque general de la presente investigación es el uso de la imagen corporativa como medio para lograr un posicionamiento y, a final de cuentas, la recaudación de fondos. Para dicho fin se toma a Capriotti (2009) quien define a la imagen corporativa como aquellos atributos asociados a una comunicación. Dicha imagen se define como fundamental, la cual crea el valor para dicha entidad convirtiéndose en un activo intangible que se vuelve estratégico de la misma (Capriotti, 2009, pág. 172). Así mismo, hablando de organizaciones que buscan lucro, la buena imagen logra vender mejor, aun cuando se puede basar en una organización donde su fin no es el lucro, los bienes o servicios que éste otorga busca como fin el aportar un servicio a la sociedad (Capriotti, 2009, págs. 172, 173).

Entonces la imagen corporativa es la manera por la cual la empresa transmite quién es, qué hace y cómo lo hace, la forma de comunicarlo y a la vez las interpretaciones y visiones que la sociedad tiene de la organización. La imagen es la personalidad de la organización, lo que la simboliza, ésta tiene que estar impresa en todas las partes que involucren a la misma para darle cuerpo, para transmitir su imagen y posicionarla en su mercado (Capriotti, 2009, págs. 105-113).

La construcción mental de una empresa por parte de los públicos es lo que se denomina como imagen corporativa de la organización, la cual condicionará, en mayor o menor medida, la forma en que los individuos se relacionarán y actuarán con la compañía (Capriotti, 2013, pág. 29).

Según Scheinsohn, (2000) la buena imagen logra atraer mejores inversores o, en el caso de las ONGs, personas que aporten capital, tiempo y otras cuestiones similares, pero lo más importante es poseer un reconocimiento en la sociedad. La imagen es el registro público de los atributos corporativos, es una síntesis mental que los públicos elaboran acerca de los actos que la organización lleva a cabo, ya sean o no específicamente comunicacionales, al final estos aspectos forman parte del objetivo general de la presente investigación (Scheinsohn, 2000, págs. 275, 276).

### **1.3.Pregunta general de investigación.**

¿Qué elementos de la comunicación estratégica son clave en la gestión de la imagen de Casa Alto Refugio A.C. para el posicionamiento y la procuración de recursos?

#### **1.3.1. Preguntas específicas.**

- ¿Cuál es el posicionamiento actual de la imagen de Casa Alto Refugio A.C?
- ¿Cuál es la percepción de públicos internos y externos de Casa Alto Refugio A.C?
- ¿Qué elementos de la imagen de Casa Alto Refugio A. C. deben ser resaltados para generar confiabilidad?
- ¿A través de qué elementos clave se puede fomentar la procuración de recursos en las ONG'S?



## **1.4.Objetivo general**

Generar un plan de comunicación estratégica para el posicionamiento de la imagen de la Casa Alto Refugio A.C. que permita apoyar y mejorar la obtención de recursos.

### **1.4.1. Objetivos específicos:**

- Determinar el posicionamiento actual de la imagen de la Casa
- Conocer la percepción de públicos internos y externos de Casa Alto Refugio A.C.
- Detectar los elementos deben ser resaltados de la imagen de “Casa Alto Refugio A.C.” a manera que genere confiabilidad.
- Delimitar los elementos clave para fomentar la procuración de recursos en las ONG’s.

## **1.5.Justificación.**

La presente investigación es importante y vital para este tipo de organizaciones ya que busca un bien común para aquella organización sin fin de lucro y la procuración de recursos para el apoyo de la misma. Al hacer una investigación de esta temática, el enfoque se da en el uso de la comunicación estratégica para generar un plan de comunicación estratégica para el posicionamiento de la imagen de la Casa Alto Refugio A.C. que permita la obtención de recursos. La comunicación estratégica tiene como tarea enfocarse en la configuración de una imagen corporativa, trabajando sobre discursos. La comunicación entonces influye sobre la conducta comunicacional de la organización evitando así la identificación poco clara, divergente o contradictoria (Scheinsohn, 1999, págs. 85-86).

También es importante buscar los aspectos que se pueden mejorar dentro de Casa Alto Refugio A.C ya que estos permean al público y forman parte de su imagen. Mucho del involucramiento del público con cualquier ONG es debido a la reputación o la imagen que la misma organización este proporcionando y es responsabilidad de la comunicación trabajar en una forma en la que la imagen de la organización sea la correcta y genere la participación del público. Para lograr que la comunicación supere lo instrumental y llegue a un nivel productivo (Nosnik A. , 2003), es necesario proponer espacios de encuentro y participación. Es entonces la imagen misma de la organización un aspecto a considerar como punto de estudio.

La globalización demanda al interior de las organizaciones el cumplimiento de dos exigencias; la eficiencia y la competitividad. En estos tiempos es muy importante que las ONGs tomen la iniciativa para reforzar la confianza y la reputación, ya que los donantes, públicos o privados, son cada vez más exigentes en sus criterios para seleccionar proyectos y conceder financiamiento. Las ONGs deben actuar en colaboración con el Estado para facilitar que las acciones emprendidas se traduzcan en un bienestar para la comunidad. Es por ello, que las ONGs en la sociedad contemporánea deben actuar como agentes de transformación social (Giddens A. , 1999, pág. 44).

El verdadero cambio de la comunicación dentro de una organización, no es solo por los cambios que día con día se enfrenta y se trata de conquistar. Una organización que se mantenga en silencio, aquella que no escucha a su público y satisfaga la necesidad de su público, o en este caso de la sociedad, se enfrenta entonces a no ser aceptada por el mismo. (Scheisohn, 1999, págs. 17-21). Por ello es que se propone la participación, con la cual se puede generar cambios internos que se reflejen al público y esto a su vez generen un cambio, un nuevo paradigma dentro y fuera de una organización a través de ellas. Por esto se propone generar un plan de comunicación estratégica para el posicionamiento de la imagen de la Casa Alto Refugio A.C. que permita la obtención de recursos.

Es entonces importante investigar una organización sin fin de lucro que tiene ciertas características específicas, como la vinculación que ésta tiene con el gobierno, en especial con el DIF (Sistema nacional para el Desarrollo Integral de la familia), el cual asigna niños de entre 1 mes de edad hasta los 17 años a la custodia de dicha casa; los cuales están catalogados como “Poco o No adoptables” ya que los menores están bajo la custodia del DIF por diferentes razones, como: los padres se encuentren en prisión o representen un peligro a la integridad del menor, se encuentren fuera del país y los familiares no pueden tenerlo bajo custodia o cuando los padres cedan la custodia u abandonen al menor en manos del DIF. Otra de las razones por las son catalogados de esa manera es por su edad, ya que la mayoría de las personas que buscan adoptar a un menor, prefieren menores entre 1 mes de nacido hasta los 4 o 6 años de edad, ya que los rasgos de la personalidad aún no se han desarrollado por completo y esto permite que el menor tome rasgos de la familia adoptiva.

La ayuda para dichas casas se vuelve difícil ya que su reputación no es buena y esto produce falta de apoyo y baja credibilidad por parte de la sociedad, volviéndola insensible a las necesidades. Por lo ya mencionado es importante trabajar ocasionando que en la imagen de dicha casa para lograr la procuración de fondos.

### **1.6. Alcances y limitaciones.**

A pesar de que se tiene información para poder desarrollar la presente investigación, la fase de cuestionarios y observación que arroja información delicada en cuanto al comportamiento del personal se debe delimitar en cuanto a los aspectos a analizar por medio de observación directa; así como el número de encuestas aplicadas y las áreas a las cuales se deberán aplicar.

Por ser una casa con niños “No adoptables”, se vuelve un tipo de casa especial, es decir, en este tipo de casas donde no solo reciben educación y cuidado sino atención y muestras de afecto. Sin embargo, por ser apoyado por el DIF, la legislación no permite poder entrevistarlos, sin embargo el personal administrativo y las personas que trabajan ahí sí participaron en las entrevistas y encuestas.

En cuanto a los donantes, la directora de la casa proporcionó los números para contactarlos con la condición de no forzar la entrevista y únicamente si el donante acepta hacerla, ya que se teme que al dar más información decida dejar de apoyar a la casa, otra limitante es que los donantes son de diferentes nacionalidades y su lengua materna no es español, por lo cual tanto las encuestas como las entrevistas a profundidad tendrán que ser hechas en inglés, francés o alemán, según sea el caso y su disponibilidad ya que varios donantes residen en Canadá, Estados Unidos y Alemania.

La información para la presente investigación fue tomada con fecha Enero 2015 y aun cuando se tienen variaciones en número y necesidades, la información recabada será la base para los propósitos de la presente investigación.

### **1.7. Enfoque.**

El presente estudio se enfoca en la investigación basada en uno de los ejes de la comunicación estratégica. Costa señala que dentro de la comunicación estratégica se pueden encontrar tres ejes los cuales son, la comunicación institucional, comunicación mercadológica y comunicación

organizacional. La organización estudiada se enfocará en el eje de la comunicación institucional como eje principal y como eje alterno la reputación corporativa, teniendo con el objetivo de diagnosticar los lineamientos y procesos que la comunicación organizacional que conlleva a la mejora interna en una organización sin fines de lucro. (Costa, 1999, pág. 141)

### **1.8. Hipótesis**

El plan de comunicación estratégica para el posicionamiento de la imagen ayudará la procuración de recursos de Casa Alto Refugio A.C.

**Casusa:** Los elementos clave de comunicación estratégica para el posicionamiento de la imagen.

**Efecto:** Ayudara en la procuración de recursos en Casa Alto Refugio A.C.

### **1.9. Metodología.**

Al plantear la propuesta de un plan de comunicación estratégica en una organización sin fines de lucro, se necesita investigar los aspectos claves y generales que dichas organización deben tener.

Dentro de la investigación se utilizará el enfoque cuantitativo debido a que este, además de ser el más utilizado, usa la recolección de datos para probar la investigación, con base en la medición numérica y el análisis estadístico para establecer patrones de comportamiento y probar teorías (Hernández, 2010, págs. 36-40). Sin embargo Puebla es una entidad federativa con una mancha urbana muy grande, muchas organizaciones tienen como sede dicha ciudad, por lo que el tener acceso a información tan específica e interna muchas veces se torna complicado o a veces imposible. Es importante resaltar que se requiere de información delicada que solo la investigación cualitativa proveerá a la presente investigación, ya que explica y describe detalladamente temas específicos y muy necesarios para el desarrollo de la misma, la cual requiere profundidad en los datos, riqueza interpretativa, contextualización del ambiente o entorno. Como parte de dicho método el enfoque cualitativo tiene un proceso inductivo, el cual explora y describe para después genere perspectivas teóricas (Hernández, 2010, págs. 78, 79).

Se considera tomar un muestreo del público que apoya a “Casa Alto Refugio A.C.” aplicando diferentes herramientas de diagnóstico, tales como cuestionarios y entrevistas, entre otros. Debido

a que el tipo de investigación está enfocada en la comunicación estratégica, se utilizarán entrevistas y observaciones directas; se toma un poco de cada tipo de investigación y se complementa para alcanzar los objetivos propuestos en la presente, para que sean medibles y viables.

En el presente trabajo se utilizarán diversas técnicas de investigación, explicadas en el capítulo metodológico, tales como:

- Revisión bibliográfica.
- Entrevistas a profundidad
- Encuestas

## CAPÍTULO II. MARCO CONTEXTUAL-REFERENCIAL

El presente capítulo aporta un panorama general del tercer sector al cual Casa Alto Refugio A.C. pertenece, tanto en México como en América latina. También se abordan los antecedentes jurídicos de una organización de la sociedad civil, así como un abstract de la ley federal de fomento a las actividades realizadas por organizaciones de la sociedad civil. Otro tema que se delimitan son los antecedentes fiscales que se deben tomar en cuenta en México, así como el número de organizaciones de la sociedad civil en México con lo cual se llega al caso pertinente de la presente organización donde se da una introducción de Casa Alto refugio A.C.

El concepto de tercer sector presupone la existencia de un primero y un segundo. En el Sistema de Cuentas Nacionales de las Naciones Unidas, el gubernamental recibe la etiqueta de “primer sector” y la empresa privada la de “segundo sector” (Wagner, 1994). El sistema de la ONU también incluye un cuarto sector, el hogar. El análisis de la presente sección se centra en el contexto, los conceptos y las organizaciones del tercer sector. Una característica típica de este sector es la ambigüedad conceptual que a menudo plantea interrogantes sobre qué términos son sinónimos y cuáles representan distintas categorías o diferentes niveles.

Otra característica destacada es la heterogeneidad organizativa y las dos características presentan una fuerte interrelación. Del mismo modo que a veces se describe el tercer sector como un ámbito “entre el estado y el mercado”, es decir, fuera del primero y del segundo sector, las organizaciones incluidas en el mismo a menudo se definen desde la negatividad como “no-lucrativas” y/o “no-gubernamentales”. En este sentido, parecen algo residual entre la población de las organizaciones. Al igual que otros fenómenos cuya existencia se reconoce tanto en función de “no-pertenencia” como de “pertenencia” a una categoría, presentan un cuadro heterogéneo de unidades. Las organizaciones sin fin de lucro contempladas van desde las grandes cooperativas agrícolas o de consumo, que operan en el mercado, hasta las asociaciones benéficas o las sociedades corales y clubes de ornitología que hizo famoso Putnam en su estudio de las regiones italianas. El papel que desempeñan las cooperativas y otras organizaciones sin distribución de beneficios como productores de asistencia sanitaria, cuidado de ancianos, puericultura y otros servicios sociales varía de un país a otro. La actual estructura y responsabilidad del tercer sector entre las distintas naciones ha surgido en un contexto histórico, legislativo y de meta ideología

nacional.

## **2.1. Un panorama del tercer sector en México.**

De acuerdo a un estudio realizado por la universidad de Johns Hopkins por el doctor Salamon (1999) traducción personal, desde el principio del siglo 20, el sector sin fin de lucro en México ha desarrollado un rol muy pequeño en el servicio a la humanidad. Con la necesidad de apoyar a la sociedad en áreas donde el gobierno no suele actuar y a falta de un órgano regulador, se crea el CEMEFI (Centro Mexicano para la Filantropía). La fuente principal de información que apoya la información aquí explicada está basada en el censo económico realizado por el INEGI (Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática). Se encuentran cuatro principales aspectos en cuanto a estructura, financiamiento y el rol del sector sin fin de lucro en México que a continuación se detallan (Salamon, 1999, págs. 1-5).

### **2.1.1. Una Fuerza subdesarrollada.**

A pesar del importante crecimiento social y político, el sector sin fin de lucro termina siendo la fuerza económica mexicana menos desarrollada, aún más de lo esperado, justificando solo una parte de sus gastos nacionales y empleo, específicamente en una industria de \$1.3 billones de dólares. El sector sin fin de lucro en México ha tenido gastos de aproximadamente \$1.3 billones de dólares (aproximadamente unos 8.8 billones de pesos mexicanos) o el 0.5 por ciento del producto interno bruto, lo cual lo hace una cantidad bastante modesta. (Salamon, 1999, pág. 430) Traducción propia.

### **2.1.2. Un empleador modesto.**

Detrás de estos gastos se encuentra una fuerza de trabajo que incluye el equivalente de 93,809 trabajadores de tiempo completo. Esto representa un 0.4 por ciento de trabajadores los cuales no son campesinos en el país, 1.2 por ciento de empleo de servicio y el equivalente del 2.4 por ciento de las personas que trabajan en el gobierno en diferentes niveles (federal, estatal y municipal) (Salamon, 1999, pág. 430) Traducción propia.

### **2.1.3. Ingreso de voluntarios.**

Esta área no percibe todo el alcance del sector sin fin de lucro en México, ya que dicho sector atrae un buen número de “esfuerzo voluntario” también. Se estima que un 10 por ciento de la población mexicana comenta haber contribuido con tiempo a organizaciones sin fin de lucro. Esto se traduce a un mínimo de 47,000 empleados de tiempo completo, el cual incrementa el número total de empleados de tiempo completo en organizaciones sin fin de lucro en México a más de un 50% de 141,00 o el 0.7% del empleo total del país (Salamon, 1999, pág. 430) Traducción propia.

### **2.1.4. El sector sin fin de lucro más pequeño en América Latina.**

Salamon (1999) comenta que no solo el sector sin fin de lucro Mexicano es el más pequeño en relación general a la economía mexicana, pero también es pequeño con relación a sus homólogos en América y el resto del mundo, colocándose significativamente por debajo del promedio de América Latina e internacionalmente. Sin embargo, cabe resaltar que el dicho margen tiende a acotarse si se añade el voluntariado (Salamon, 1999, págs. 430, 431) traducción propia.

### **2.1.5. Historia de la actividad sin fin de lucro en México**

El desarrollo del sector sin fin de lucro en México a principio de 1900 era similar a cualquier país de América Latina. Particularmente hablando de la fortaleza y extensión de la influencia de la iglesia católica durante el periodo colonial que llevo a la creación de numerosas entidades de buena voluntad, incluyendo las iglesias y las escuelas. Sin embargo, se desalentaba la autonomía como organización. Como pasó en varios países de América Latina, hubo problemas entre la iglesia católica y el nuevo estado de México que fue resultado de la independencia del poder colonial en 1821. En el caso de México, las batallas resultaron en la expropiación de las propiedades de la iglesia católica, llevando así a una ruina virtual a las organizaciones sin fin de lucro ya que no tenían apoyo del gobierno ni de la iglesia católica (Salamon, 1999, págs. 433-440) traducción propia.

Con la revolución mexicana surgió el estado y el partido revolucionario institucional (PRI). Entre 1940 -1965, la prosperidad económica permitió que el estado y el PRI ejercieran un control más firme sobre servicios básicos hacia la población, especialmente de salud y servicios sociales.



Muy parecido a la iglesia católica en el tiempo colonial, el estado post-revolucionario y el PRI desalentaban la creación de asociaciones autónomas de voluntariado. Como resultado, las organizaciones sin fin de lucro independientes jugaban un rol muy pequeño en el bienestar social así como los esfuerzos del desarrollo económico (Salamon, 1999, págs. 433-440) traducción propia.

En México, el dominio del sector sin fin de lucro es la educación. Más del 40 por ciento de las organizaciones sin fin de lucro emplean sus recursos en la educación. Esta situación refleja lo que era visto, como una opción para algunos católicos que estaban contra el gobierno. Continuando con la documentación aportada por Salamon (1999), el cual compara el promedio de 22 países, la salud y los servicios sociales absorben una parte mucho más pequeña en México arrojando solamente un 17 por ciento de todo México. Esto demuestra la presencia extensiva del gobierno en la entrega de estos servicios (Salamon, 1999, págs. 433-440) traducción propia.

Dejando muy claro que, en una democracia representativa, los únicos representantes de la Sociedad Civil son los elegidos democráticamente en los comicios generales, regionales, locales, puede afirmarse que hoy por hoy, las ONGs de todo tipo, forman parte de una expresión social, que representándose a sí mismas, manifiestan de algún modo, el pensar, sentir, decir, hacer y querer hacer de partes interesantes de esa misma Sociedad Civil que elige a sus representantes y que, por ahora, no ha expresado su voluntad de que se les suplante. Las ONGs, como fenómeno al que se le atribuye un cierto papel novedoso teóricamente, tienen unas características constitutivas que podrían traducirse en funciones que básicamente son las mismas que se asignaron a mediados de los años 50 y que podrían sintetizarse en (Salamon, 1999, págs. 433-443) traducción propia:

- Frente a los poderes, ser instancia crítica,
- En la Sociedad, ser y activar la conciencia ciudadana crítica;
- En las tareas que asumen, cooperación al desarrollo, promoción, etc.

Estas funciones las configuran en un nuevo modo de “estar” como una presencia activa en la vida social y política, son tres funciones indivisibles entre sí, por lo que se interrelacionan y fortalece mutuamente, en la medida y grado en que se van cumpliendo:

- Si no logran ser fuerza crítica frente al poder político, económico, militar, religioso,

mediático, técnico ¿qué instancia crítica pueden ser en la Sociedad Civil ante el propio gobierno?

Su origen se atribuye a diversas causas, entre las que se acentúa la agudización de los problemas sociales como consecuencia de crisis económicas y gobiernos autoritarios, a la par del desarrollo, de una conciencia cívica, mayor acceso a los medios de comunicación, al colapso de las izquierdas y la desilusión de la población en los partidos políticos, entre otros. Las organizaciones no gubernamentales en América Latina son la expresión del proceso de reorganización y constitución de la sociedad civil, como parte de las causas de transición y democratización de las sociedades latinoamericanas (Salamon, 1999, págs. 440-444) Traducción propia.

La presencia de las ONG en América Latina se ubica a partir de los años treinta, cuando se da la ruptura del orden económico liberal, el cual se posibilitó que sectores importantes de las economías latinoamericanas adoptaran proyectos nacionales de desarrollo. Surgen entonces en la década de 1950, ligadas sobre la iglesia católica. Este surgimiento se debe a que a la iglesia se consideraba el único sector que no estaba virtualmente relacionado de manera directa con las instituciones del mercado, ni con las instituciones estatales (Salamon, 1999, págs. 440-444) traducción propia.

## **2.2. Antecedentes Jurídicos.**

Se debe señalar que se reconocen dos tipos de organismos no gubernamentales que son de suma importancia porque de ellos dependen los derechos y las obligaciones que la legislación les asigna. (López, 2002)

**2.2.1. MBGO`S.** (Mutual Benefit, Government Organization) Beneficio mutuo o interno por un determinado grupo de individuos que pertenecen a una organización manejada y controlada por sus propios miembros. Generalmente están destinadas al beneficio, y por ende, sus siglas son MBO. Como por ejemplo: gremios, grupos deportistas, escritores (López, 2002)

**2.2.2. PBGO`S. Beneficio público.** (Public Benefit Government Organization). Que tienen por misión el beneficio de toda la sociedad o de segmentos del conjunto de la sociedad, que corresponde generalmente a las organizaciones de beneficio público, cuyas siglas son PBO (Public Benefit

Organization). (No iglesia ni partidos políticos). Una definición estructural-operacional ha sido desarrollada por la universidad John Hopkins. Parte de la estructura básica y el modo de operación de las instituciones. Aquellas que conforman el tercer sector cumplirán con varias de las seis características principales (López, 2002):

- Formales: Deben tener algún grado de institucionalización. Si no es a través de un registro legal, pueden manifestarse por reglas de procedimiento.
- Privadas: No deben ser parte del aparato de gobierno ni deben estar dirigidas por mesas directivas dominadas por agentes gubernamentales. Sin distribución de beneficios. Pueden acumular excedentes, pero estos no pueden distribuirse entre socios o directores sino que deben ser reinvertidos en relación con los objetivos básicos de la organización.
- Autogobernadas: deben poseer sus propios procedimientos internos de gobierno y no estar controladas por entidades externas.
- No comerciales: No deben estar organizadas principalmente para objetivos comerciales. Esto significa que no pueden tener ganancias de sus actividades.
- No partidarias: No deben estar principalmente comprometidas en promover candidatos políticos. Esto significa que no pueden embarcarse en actividades políticas no partidarias.
- Voluntarias: Deben incluir algún grado significativo de participación voluntaria.

### **2.2.3. Ley federal de fomento a las actividades realizadas por organizaciones de la sociedad civil.**

Se ha legislado con el fin de fomentar las actividades realizadas por organizaciones de la sociedad civil, buscando generar opciones legales para las anteriormente mencionadas. Una de las que primeras descripciones es el establecer las autoridades que aplican y los órganos que coadyuvarán. Establecer los derechos y obligaciones de dichas organizaciones. Determinan las bases de administración pública federal para dicho fomento, establecer los derechos y obligaciones de dichas organizaciones. Los derechos de las organizaciones, enlistar los requisitos para acceder a los apoyos y estímulos. Enlista las razones por las cuales una organización no pueda acceder a estímulos dados por el gobierno. La información fue tomada de la publicación en el Diario Oficial de la Federación el 9 de Febrero 2004. La información completa se puede revisar en el anexo I (Tributaria, 2003).

### **2.3. Antecedentes fiscales.**

Según la Secretaría de Administración Tributaria (SAT) la cual depende de la secretaría de Hacienda y Crédito Público del gobierno de México, este define a las ONG como organizaciones constituidas con intereses culturales, educativos, deportivos, con servicio social, comunitario, de asistencia, beneficencia, promoción y desarrollo económico social, sin fines de lucro. Su constitución, organización y funcionamiento se rige por sus estatutos y las disposiciones establecidas en los artículos 37 de la constitución política de la república Mexicana, la ley federal al fomento a las actividades realizadas por organizaciones de la sociedad civil y 18 del código civil; así como las disposiciones del decreto 02-2003 del congreso de la república. (Tributaria, 2003).

#### **2.3.1. Prerrogativas fiscales.**

Un importante sector de las ONGs concentra su actividad en la realización de acciones de desarrollo social. Los que justifica que dicho sector frecuentemente exija u reciba del estado un trato preferencial en materia fiscal. Por supuesto, de un país a otro cambian los criterios que regulan específicamente las tareas que justifican la deducción de impuestos, los montos y los mecanismos autorizados para tal fin. En consecuencia, una revisión comparada de la legislación que autoriza y establece el goce de tal beneficio es de suma importancia en la definición de una política estatal específica hacia el sector de las ONGs que emprenden acciones de desarrollo social (Tributaria, 2003).

#### **2.3.2. Acceso a recursos públicos.**

Las ONGs viven de diversas fuentes de financiamiento, entre las que destacan; las cuotas de sus asociados, los donativos de fundaciones internacionales o de sectores filantrópicos de la empresa privada, la venta de sus servicios y el acceso a recursos públicos. En la actualidad, las ONGs han planteado con creciente fuerza la necesidad de acceder a mayores cuotas de financiamiento público. Las razones de tal demanda obedecen fundamentalmente a cambios en la coyuntura internacional que han dispuesto una considerable disminución del financiamiento internacional y privado hacia las ONGs. Esto, por otra parte, ha constituido una autentica lucha por la supervivencia de las ONGs. Por otra parte, también se ha abierto la promesa de mejor transparencia y eficiencia en el manejo de los fondos. En efecto, las ONGs han argumentado que si los fondos recaudados por el estado

son por definición de naturaleza y origen público no hay nada más legítimo y consecuente que sean significativa de dichos recursos (Tributaria, 2003).

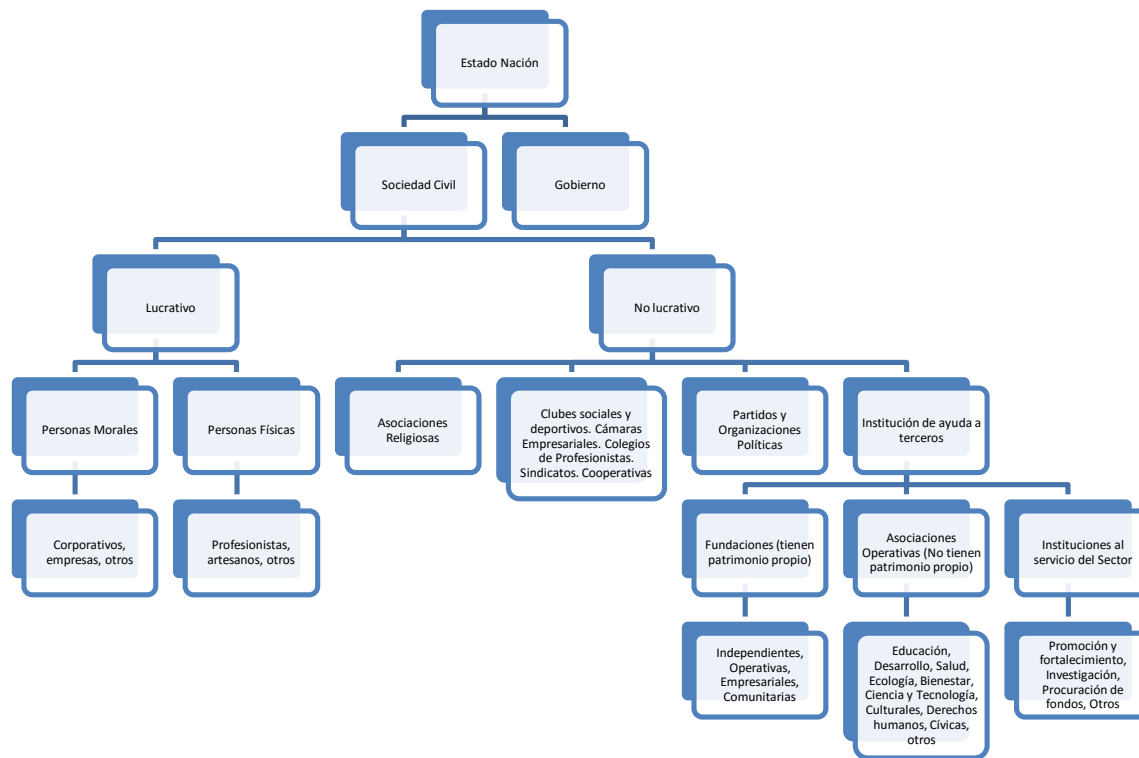
#### **2.4. Panorama general en México.**

En el Censo de Población y Vivienda 2010, realizado por el INEGI, se contaron 112 millones 336 mil 538 habitantes en México. México se encuentra entre los once países más poblados del mundo, ocupando el lugar número 11, después de países como China, India, Estados Unidos, Indonesia, Brasil, Pakistán, Bangladesh, Rusia, Nigeria y Japón. (INEGI, 2010)

En México, las entidades con mayor número de habitantes son: el estado de México (15,175, 862), Distrito Federal (8, 851,080) y el estado de Veracruz de Ignacio de la Llave (7, 643,194). Los menos poblados son los estados de: Baja California Sur (637,026), Colima (650,555) y Campeche (822,441). Según el Instituto Nacional de Estadística y Geografía, durante los últimos 60 años, la población en México ha crecido cinco veces. En 1950 había 25.8 millones de personas, en 2010 hay 112.3 millones. De 2005 a 2010, la población se incrementó en 9 millones de habitantes, lo que representa un crecimiento por año de 1 por ciento (INEGI, 2010).

De lo mencionado, PROCURA (2006) propone una gráfica en donde se representa la ubicación de las organizaciones del tercer sector dentro de la estructura del Estado-Nación en México (PROCURA, 2006, págs. 20, sección I- 101).

Gráfica 1, Ubicación de las organizaciones del tercer sector dentro de la estructura del Estado-Nación en México. Elaborado por PROCURA (2006).



Fuente: Villalobos, Grzybowicz, Jorge. Las organizaciones de la Sociedad Civil en México: Visión General. Ed. CEMEFI, México, 1997, pg. 2. (PROCURA, 2006, PG 21 sec. I- 101)).

### 2.4.1. Número de ONGs en México.

No existe una cifra exacta del número de organizaciones de la sociedad civil que están constituidas en estos momentos en México y cuantas realmente funcionan, sin embargo en toda la República mexicana suman miles.

Cabe señalar que las organizaciones de la sociedad civil para tener una mayor influencia e impacto en su trabajo suelen agruparse en redes de organizaciones nacionales que a su vez sirven de interlocutores con organizaciones regionales o mundiales. El directorio verde de la Secretaría de Desarrollo Social cuenta con un total de 797 organizaciones no gubernamentales (ONG's), las cuales tratan diferentes cuestiones como: educación ambiental, protección y conservación de recursos, promoción comunitaria, denuncia popular, defensa de grupos sociales, gestión de

proyectos, entre otros. El directorio de organizaciones civiles de la Secretaría de Gobernación cuenta con un registro de alrededor de 1,300 ONG's las cuales fueron clasificadas en función de su finalidad, así encontramos: asistencia y promoción social, derechos humanos, democracia, asesoría legal, colonos, mujeres, indígenas, migrantes, refugiados, ecología y cultura, colegios de profesionistas e incluso cámaras empresariales. Desafortunadamente estos documentos no están actualizados (Requesens, 2003).

Una de las instancias que tiene registros de las ONGs en México es el Centro Mexicano para la filantropía A.C. (conocida como CEMEFI), donde ONGs acreditadas por giro o actividad se encuentran registradas y certificadas. En el estado de Puebla se tiene un registro de 747 organizaciones sin fin de lucro, de las cuales 36 se encuentran en la ciudad de Puebla. De estas, 24 proporcionan alimentación, capacitación/entrenamiento, cuidado personal/acompañamiento, Enseñanza y hospedaje. También se encuentra que solo 9 de las 36 ofrecen hospedaje, 16 capacitación/entrenamiento, 20 enseñanza, 7 hospedaje (AC, 2014)

Los destinatarios que reciben todos los servicios anteriormente descritos son hombres o mujeres de entre 0 y 18 años de edad y reciben dichos servicios en 15 diferentes ONGs. De estas 15 ONGs 11 son casas hogar en la ciudad de Puebla que es donde se encuentra “Casa Alto Refugio A.C.”.

## **2.5. Introducción a la organización: Casa “Alto Refugio” A.C.**

### **2.5.1. La institución**

Casa “Alto refugio” es una institución no lucrativa, dedicada a procurar, proteger y guiar a menores de cualquier edad que no cumplen con los requisitos para ser adoptados; Los niños, niñas y jóvenes son canalizados a través del Estado (DIF) y es el interés de la institución apoyarlos hasta lograr su reinserción social, autogestión y autonomía. Casa Alto Refugio A. C. es un verdadero hogar para niños y jóvenes en situación vulnerable, además se les brinda alojamiento, alimentación balanceada, atención médica y psicológica, formación moral, educación académica y diversos talleres que les permiten crecer de forma integral, otorgándoles las herramientas para triunfar en la vida. Cuentan con 7 personas que colaboran en la organización realizando diferentes actividades, entre la dirección de la misma, la

procuración de fondos, apoyo psicológico para los niños y responsables de un número de niños.

### **2.5.2. Historia**

El 14 de febrero del 2000, uniendo esfuerzos con sociedades cristianas como Gospel Relief Mission (E.U.A) y Jubilee Christian Centre (Canadá), los presidentes de las Casa Alto Refugio- Enrique Borja Galindo (Representante Legal) y su esposa Susan Herbert de Borja (Directora General) inauguran CASA ALTO REFUGIO A. C. Gospel Relief Mission (California, EUA) realizó la donación del terreno de 13 mil m<sup>2</sup> donde ahora se encuentra Casa Alto Refugio. La construcción de la casa consiste de plástico prefabricado con características térmicas por las que requiere de muy poco mantenimiento, recibió el apoyo de Jubilee Christian Centre, quien contribuyó a la recaudación de fondos a través de donativos y subastas, entre otras actividades, para el levantamiento de la primera etapa del edificio. El 5 de abril de 2000 se recibieron a los primeros niños. Desde entonces, las edades de atención han oscilado de los 5 meses a los 19 años de edad. Al día de hoy, Alto Refugio ha contado con el apoyo de personas, familias y organizaciones para continuar con la consolidación del proyecto.

**2.5.3. Misión:** Ser un hogar para niños, niñas y jóvenes que se encuentran en situaciones vulnerables, proveyéndolos de una familia y un equipo altamente capacitado y ético que busca la salud física, espiritual y emocional de los mismos.

**2.5.4. Visión:** Ser una asociación que atiende las necesidades de niños, niñas y jóvenes brindando las herramientas y recursos necesarios para realizarse como personas integrales y triunfar en la vida, buscando una mejora constante en nuestros programas y servicios.

**2.5.5. Propósitos** Con la atención brindada a las niñas, niños y jóvenes, lograr dar bases que les permitan en un futuro desarrollarse y convencerse de que existe una mejor opción de vida a la que pueden aspirar, para posteriormente reintegrarse a la sociedad como ciudadanos responsables y productivos en su entorno.

### **2.5.6. Objetivos**

- Ofrecer atención personalizada a niñas y niños de la calle y abandonados así como ofrecer un ambiente familiar en donde se desarrollan con actividades propias de un hogar.



- Brindar a los niños educación escolar según la capacidad de cada uno, con la posibilidad de poder estudiar una carrera universitaria o aprender un oficio y de esta forma llevar a las niñas y niños a ser autosuficientes y ciudadanos propositivos.
- Contar con personal de alto carácter moral que no sólo lo conozcan sino que lo practiquen en su vida diaria pues los niños necesitan de modelos sólidos y ejemplos a seguir.

### **2.5.7. Estrategias**

Casa Alto Refugio está integrada por responsables de los departamentos y otras áreas administrativas, ellos son los padres de la casa. La organización se basa en el adecuado funcionamiento de su infraestructura, cuenta con tres departamentos cuya capacidad es de doce a diecisiete niños o niñas en cada uno. En éstos departamentos los niños llevan a cabo sus actividades normales como en cualquier hogar, aquí duermen, comen, hacen tarea, se asean, y reciben la atención personalizada necesaria.

Para ofrecer a los niños protección, cuidado y la satisfacción de necesidades físicas, mentales y espirituales en Casa Alto Refugio A. C se cuenta con áreas comunes como son: la cocina, el cuarto de lavado, biblioteca, salón de cómputo, salones de clases para su regularización, patio de juegos y una cancha deportiva de usos múltiples, del mismo modo cuentan con atención psicológica, médica y educación moral.

Al ingresar a la institución, el departamento académico evalúa el nivel escolar del niño, considerando su edad, su capacidad y el avance que lleva; la prioridad es que cada niño avance lo más y mejor posible en el área académica, de ser posible hasta terminar una carrera universitaria. Al llegar al límite de lo que el sistema educativo convencional le puede ofrecer, ya sea por que excedan la edad permitida por la Secretaría de Educación Pública o por capacidad académica deficiente, se le considerará para una capacitación laboral que se lleva a cabo junto con educación para adultos y de esta forma lograr simultáneamente su entrenamiento en un oficio y su educación escolar.

### **2.5.8. Hacia dónde va.**

Casa Alto Refugio será un hogar encaminado otorgar a las niñas y niños, en su edad adulta, una guía y seguimiento en su desarrollo para llevarlos hacia aptitudes y actitudes propicias que les permitan formar parte integral de la sociedad de manera responsable y comprometida con el bienestar de los que rodean, alentándolos a formar su propia familia.

Actualmente 4 de jovencitas se encuentran en un programa de preparación e integración que se denomina Casa de Transición (tal cambio se considera un privilegio). En esta preparación se incluye tratar con los temores que dicho cambio trae, abrir y manejar una cuenta bancaria, tener un trato e influencia positiva con otros, etc. En la casa aprenden a vivir cumpliendo con las obligaciones correspondientes tales como pagar renta, luz, gas, teléfono, aprender más de los medios de transporte, cuidar y mantener limpios los espacios.

Casa Alto Refugio pretende que el niño pueda sentir el calor de hogar que por diferentes causas la vida le ha robado. Nuestro programa trata de darle la oportunidad que allí hubiera tenido y así integrarse a la sociedad como un adulto productivo.

### **2.5.9. Proyectos generales**

#### **2.5.9.1. Proyecto áreas verdes**

- Proporcionarles a los que habitan Casa Alto Refugio instalaciones apropiadas para la Realización de sus actividades deportivas y recreativas, así como mejorar la imagen de la misma. Consiste en terminar de remodelar las áreas verdes, la cancha de usos múltiples y los juegos Infantiles, para el uso de las niñas, niños y Jóvenes.
- Pavimentación del área de estacionamiento.
- Se requieren herramientas de jardinería y tierra para los jardines.
- Cambio de 28 literas, colchones, almohadas y colchas para los departamentos.
- Cambios de hornillas para la estufa
- Alimentos: proteicos (carne roja, pollo, pescado, productos lácteos, huevo), perecederos y no perecederos, artículos de limpieza general e higiene personal, mantenimiento en general, pago de servicios.

- El costo mensual por niña, niño y adolescente es aproximadamente de \$ 2,150.00 (incluye alimentación, limpieza personal, educación, salud, pago de servicios, actividades escolares, deportivas y culturales).

### **2.5.9.2. Materiales educativos**

En cuanto a material de papelería se requiere para la elaboración de tareas y trabajos manuales (independientemente de la lista de útiles de inicio de clases) diferentes materiales como hojas blancas, tóner para impresora, lápices de colores, crayolas, monografías, láminas didácticas, libretas, pegamentos, papel china, folders, etc.

### **2.5.9.3. Inicio de clases**

Casa Alto Refugio A. C. a través de su programa “Inicio de clases” busca Dar a los 42 niñas, niños y adolescentes que viven permanentemente en el albergue el material necesario para iniciar las clases escolares. Cabe mencionar que nuestras niñas, niños y adolescentes van a una escuela privada donde a pesar de estar becados deben cumplir estrictamente con los requisitos para recibir la educación en dicho plantel. Debemos proveer a nuestras niñas, niños y adolescentes de uniformes, zapatos, material escolar, libros de texto, cuotas SEP, así como suplir las necesidades diarias que implica cumplir con sus tareas escolares.

## **2.6. Apoyos a Casa Alto Refugio A.C.**

Casa Alto Refugio A.C. cuenta con diferentes instituciones que colaboran con ella en diferentes actividades como donantes en especie y/o dinero, voluntariado y servicio social. Por cuestiones de resguardo de confidencialidad, se puede mencionar únicamente que Casa Alto Refugio A.C. cuenta con apoyo de empresas de diferentes giros, como el automotriz, restaurantes y fármacos. Al mismo tiempo, esta organización cuenta con donantes denominados por ellos mismos como físicos, que son todas aquellas personas que deciden donar de su tiempo para apoyar en alguna de las diferentes actividades de la casa o con los niños o aportan en especie de acuerdo a las necesidades que la casa tenga en el momento de su presencia en la misma.

En cuanto a el servicio social, Casa Alto Refugio A.C tiene convenios con diferentes universidades particulares del estado como son el Tecnológico de Monterrey, campus Puebla, Universidad Madero, Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla (UPAEP), Universidad

Iberoamericana, campus Puebla, estas universidades envían estudiantes que se encuentran en su 7° 8° o 9° semestre para que realicen su servicio social en las instalaciones de la organización, llevando a cabo diferentes actividades.

## CAPÍTULO III- MARCO TEÓRICO- CONCEPTUAL

Como punto de partida se deben entender los beneficios de la comunicación organizacional, los efectos de la comunicación efectiva, así como, conocer cuáles son sus beneficios en los equipos de trabajo, los cuales son clave para una comunicación institucional efectiva; también se debe conocer la organización, sin importar el fin que ésta tenga, al igual que los conceptos del proceso administrativo, el proceso de la comunicación, el comportamiento organizacional y manuales de procedimientos. También se debe tomar en cuenta la actitud de los empleados y la resistencia al cambio, como la administración oral como medio de cambio y la administración estratégica con un sentido comunicativo.

En el presente capítulo se encuentran las bases teóricas de la comunicación: la teoría de sistemas de comunicación, comunicación estratégica y los tipos de comunicación; se define la imagen, así como sus características, funciones e importancia; también se trabajan los siguientes temas: reputación, percepción, memoria, identidad, estilo y responsabilidad social; finalmente se delimita y define el tercer sector.

### **3.1. La comunicación.**

La comunicación se ha desarrollado a través del tiempo, por lo general vinculada con la idea de la transmisión de información. La palabra deriva del latín *communication* y tiene como definición la transmisión de señales mediante un código común al emisor y al receptor (Española, 2003). Se puede entonces entender que cuando se comunica es debido a que se tiene algo en común, como por ejemplo la información. La comunicación ha existido siempre, por ejemplo Aristóteles que enseña que la comunicación es la búsqueda de todos los medios de persuasión que se tiene al alcance de cualquier persona (Berlo, 1969, págs. 10, 11) .

El arte de la oratoria lo desarrollaron los griegos y los romanos con el fin de poder hablar en público y su objetivo era alcanzar un buen nivel de persuasión, es decir, que el mensaje logre afectar al receptor del mismo. Diferentes autores de estos días, coinciden con esta idea, la comunicación es importante siempre y cuando el mensaje transmitido afecte de alguna manera al que lo recibe. (Berlo, 1969, págs. 11, 12). Es entonces la comunicación algo más que una ciencia convirtiéndose en un proceso tanto en los niveles cognitivos del individuo como en su acción social

(Lozano, 1996, pág. 21).

### **3.1.1. Teoría de sistemas de comunicación.**

Para la presente investigación se utilizará la teoría de sistema de Niklas Luhmann, abogado y sociólogo alemán quien vivió en el siglo 20. La teoría de sistemas del autor no es un concepto consecutivo o rígido, sin embargo sigue un concepto de red de conceptos relacionados. La teoría de sistemas es menos que una teoría que un tipo de lenguaje complicado. Luhmann aporta un entendimiento del término de teoría, de acuerdo a él, una teoría no es una hipótesis empírica verificable sino como una auto descripción una parte de la sociedad en sí. Así describe la teoría social (si es para describir a la sociedad) y a sí misma. De acuerdo a Luhmann, la teoría social tiene que ver con este problema de auto referencia (Luhmann, 2011) traducción propia.

De acuerdo a Luhmann, cada sociedad está dividida en diferentes subsistemas separados, como el sistema legal, el sistema político, el educativo, el científico o el sistema económico. Los sistemas (y subsistemas) sociales son estructuras las cuales mantienen un contexto significativo que no cambia n un ambiente complejo y por lo cual son acciones que orientan (Luhmann, 2011, pág. 216).La teoría de sistema de Luhman está basado en diferentes elementos esenciales, las cuales se comenta a continuación.

#### **3.1.1.1. Comunicación.**

El elemento principal es la comunicación, como la unidad de afirmación, información y entendimiento. Cada sistema social consiste en infinitos significados de comunicación. Además, la sociedad solo es posible donde la comunicación es posible. Luhmann comenta que la comunicación es entonces sociedad y la sociedad comunicación (Stichweh, 2008, págs. 329-335) traducción propia. La comunicación puede ser considerada como la unidad básica de la observación para la evaluación de las operaciones de sistemas sociales. De acuerdo a Luhmann, la comunicación es continua, una operación sostenible sin interrupción la cual se reproduce a sí mismo (Luhmann, 2011, pág. 111) traducción propia.

A través de la yuxtaposición continua de las operaciones de la comunicación (la comunicación de la comunicación) que finalmente desarrollan sistemas sociales (Luhmann, 2011,

págs. 75-76) traducción propia. Por lo cual los sistemas sociales no son estables, estructuras estancadas, los sistemas consisten además de una multiplicidad de eventos los cuales cambian fácilmente. Es importante mencionar que aunque los sistemas sociales comunican sobre el medio ambiente (por ejemplo el sistema de ley nota y observa los cambios en el sistema político, de educación o económico), no puede comunicar directamente con el medio ambiente (Luhmann, 2009, págs. 12, 18).

### **3.1.1.2. Autopoiesis.**

Para Luhmann, la sociedad y todos sus sistemas y subsistemas son sistemas de comunicación autopoieticas, recursivas y que se auto produce (Teubner, 1988, págs. 1-3). La Autopoiesis es una palabra griega que significa “auto- creación” o “que se crea a sí mismo”. Luhmann se refiere a la Autopoiesis en biología con una auto-producción circular. La Autopoiesis está basada en tanto el enfoque de diferenciado y en una cerradura operativa, cada sistema autopoietico esta operáticamente cerrado y puede ser diferenciado de todos los demás sistemas. Un sistema solamente se puede referir a la única comunicación que no cambia. Se reproduce a sí mismo de acuerdo a su propio código y sus propios programas a través de sistemas de comunicación específicos (Luhmann, 2011, págs. 10, 13, 75) Traducción propia.

Los sistemas autopoieticos son más que solamente autónomo, régimen auto- contenidos. Es importante subrayar que aunque los sistemas autopoieticos dependen en estructuras constantes y concretas, no son resistentes a la evolución y al cambio. La evolución, el aprendizaje y el cambio son posibles y necesarios pero solo dentro de los límites del sistema. Los diferentes sistemas están conectados a través de acoplamientos estructurales (Luhmann, 2011, págs. 7-8) traducción propia.

### **3.1.1.3. Diferenciación.**

La teoría de sistema de Luhmann depende en una clara y estricta diferenciación de sistemas autopoieticas (como estructuras sociales) y su medio ambiente. Cada sistema autopoietica considera a los otros sistemas como su entorno no sistémico. Esta distinción entre sistema y el entorno solo es posible si el sistema está cerrado en sí mismo y pone límites dentro de sus propias operaciones del sistema específico. Esta diferenciación va aunada con la esencia autopoietica para la unidad de un sistema. Una unidad de auto-referencia de un sistema autopoietica solo es posible

si los sistemas son determinados por sí mismos y si se condiciona a sí misma. Esta indeterminación del entorno, que significa desde todo lo que se encuentra fuera del sistema y es solamente posible si hay un corte estricto o una diferencia entre el sistema y su entorno (Luhmann, 2011, págs. 13, 89) traducción propia.

#### **3.1.1.4. Cerradura operacional.**

La distinción entre sistema y el entorno solo es posible si el sistema está cerrado en sí mismo y si es posible poner límites desde de sus propias operaciones de un sistema específico y estos límites pueden ser monitoreado desde afuera como la diferencia del medio ambiente. Debido a las especificaciones del sistema de operaciones, un sistema no puede comunicar con su entorno. El sistema específico “la comunicación lógica” solamente es compatible dentro del sistema y no funciona fuera del sistema o entorno. Una transferencia de información directa entre el sistema y el entorno no es posible (Teubner, 1988, pág. 10).

#### **3.1.1.5. Diferenciación funcional.**

En sociedades modernas, los diferentes sistemas funcionan autónomamente y comienzan a especializarse o a diferenciar funcionalmente. A través de la diferenciación funcional, una especialización de los diferentes sistemas es posible. Por consiguiente, por ejemplo, el sistema político solamente puede explorar un problema en particular en términos de sus implicaciones políticas, pero esto se logra completamente y en forma de una complejidad más alta (Luhmann, 2011, pág. 89) traducción propia. Luhmann considera una comunicación o actividad como funcional, si sirve a la perpetuación de la compleja unidad estructurada de un sistema. Ninguno de estos sistemas puede asumir funciones o servicios de otros sistemas. Por lo tanto, las relaciones entre sistemas funcionales tienen gran importancia (Lieckweg, 2001, págs. 267, 268) traducción propia.

#### **3.1.1.6. Acoplamiento estructural.**

Para describir las relaciones inter- sistémicas, los acoplamientos estructurales pueden ser vistos como el instrumento más importante. A diferencia de los acoplamientos estructurales temporales, los acoplamientos estructurales son permanentes y existen solo si un sistema permanentemente



presupone ciertas características de su entorno y depende estructuralmente en el mismo. Los acoplamientos estructurales no previenen los autopoiesis de un sistema en particular, por consiguiente, no hay una transmisión casual del acoplamiento estructural en el autopoiesis (Luhmann, 2011, pág. 117) Traducción propia. Los acoplamientos estructurales son de forma de dos páginas y altamente selectivas, solo se recurre a ciertas partes del entorno y excluyen mucho más de lo que incluyen. Los acoplamientos estructurales tienen un efecto doble, una inclusión y exclusión. Ellos conectan y desconectan al mismo tiempo. Todo lo que está incluido puede ser utilizado por los sistemas acoplados, todo lo demás no puede ser utilizado. A través de estos acoplamientos, un sistema puede reaccionar a irritaciones o causalidades en un área relevante y transforma sus estructuras si es necesario (Luhmann, 2011, pág. 117) Traducción propia.

### **3.1.1.7. Un modelo transdisciplinar.**

El sistema no mantiene ningún contacto con su entorno al nivel de sus operaciones y, en el seno del sistema, nada se parece a unos signos que constituirán referencias para los elementos situados en su exterior. No obstante, esta cerradura puede ser simulada dentro del sistema. Como se comenta anteriormente, el concepto de autopoiesis, el cual se encuentra en el centro de la sociología sistémica, el cual se dice que un sistema se auto-produce donde el término autopoiesis designa la realización de la perpetua auto-afirmación factual del sistema y su entorno. El concepto de autopoiesis se asocia a la noción de cerradura operativa. No se trata ni de una propiedad ni de un conjunto de elementos que cierra el sistema y traza sus límites, sino de una cadena de operaciones. Los elementos están pensados como efectos del sistema (Luhmann, 2011, pág. 5) traducción propia.

### **3.1.2. La comunicación estratégica.**

Para poder hablar de estrategias se debe analizar los posibles escenarios que se presentan en el momento de la toma de decisiones. Dichas decisiones son entonces parte de un sistema o proceso que se tiende a seguir de acuerdo a los resultados de los análisis. Son entonces las decisiones estratégicas, las que están relacionadas con el acoplamiento de la organización en su entorno, refiriéndose a las reglas usadas para tomar decisiones, son aquellas que se realizan en ignorancia parcial (Ansoff, 1986).

Hablando de comunicación, aquella que puede transformar a la sociedad, es una acción de interacción simbólica, la cual debe ser conducida correctamente tomando en cuenta aquellos criterios requeridos por la organización. (Pérez, 2006) Debemos entonces definir que no toda la comunicación es estratégica, sin embargo, varios autores consideran diferentes características. Una de ellas es que la comunicación es estratégica siempre y cuando los objetivos de los programas del área se deriven de los que guían la gestión de la organización. También se debe tomar en cuenta las acciones que se llevan a cabo de acuerdo a las líneas de acción inscritas en objetivos de comunicación, así como tomar en cuenta las opiniones de los expertos de las relaciones públicas y de la comunicación corporativa, para los cuales la comunicación es estratégica cuando se encuentra ubicada en los modelos de decisión más altos y ajustada a un enfoque corporativo (Pérez, 2006).

La comunicación estratégica es vista por expertos en el tema como Scheinsohn como una disciplina desde la cual se articula inteligentemente las comunicaciones tácticas, las cuales se vuelven interdisciplinarias y usando diferentes conocimientos, por lo cual Scheisohn la identifica como una transdisciplina ya que abarca diferentes disciplinas y especialidades como la publicidad, el periodismo, el diseño, etc. (Scheinsohn, 2000, pág. 11).

### **3.1.2.1. Plan de comunicación estratégica**

El plan estratégico es una guía para la acción y para informar a los demás qué somos y qué queremos. El proceso llevado a cabo hasta aquí ha permitido definir la misión, visión, valores y objetivos de la organización y ha servido para generar un proceso de participación y aprendizaje colectivos como consecuencia de la realización del diagnóstico y fijación de estrategias. El plan de comunicación estratégica no plantea acciones de la comunicación que se basa en datos, presupuestos y objetivos que han sido debidamente planificados. Dicho plan forma parte de la mercadotecnia dentro de la organización, la cual deben trabajar en conjunto, obedeciendo las políticas institucionales, misión y visión de la organización (Cámara L. , 2005, pág. 18).

### **3.1.3. La comunicación organizacional**

Está dirigida estratégicamente a:

- Intercomunicación, encargada de enlazar toda la estructura orgánica de la organización.

- Comunicación ambiental, encargada de la cultura organizacional en cuanto al comportamiento y el clima de la organización.
- Creación, manejo y control de los sistemas de información
- Manejo de flujo comunicacional en los cambios organizacionales.

Se puede definir a la comunicación organizacional como el proceso mediante el cual un individuo o una de las sub partes de la organización se pone en contacto con otro individuo. (Nosnik A. M., 2006). Los tipos de canales por los cuales se puede comunicar son tanto formales como informales y la cantidad de información que se puede transmitir a través de dichos canales es lo importante, es la riqueza del canal. (Robbins S. P., 2010) Sin embargo hay un patrón de materia-energía-información que cualquier organización tiene, Reindl (1970) desarrolla este punto aún más, delineando algunas diferencias conceptuales entre la información que está “disponible” en el medio ambiente y la que es utilizada en la organización (Reindl, 1970).

Entonces se puede entender que la comunicación dentro de una institución, es definitivamente muy importantes en todos los niveles de funcionamiento, por lo que se convierte en una herramienta estratégica al tener una responsabilidad medianamente indirecta sobre mensajes y medios que emplean los actores organizacionales para expresar decisiones, dar indicaciones, entre otros (Breth, 1974, pág. 24).

La comunicación organizacional nace de la comunicación interna esta a su vez de la comunicación organizacional, las cuales tiene sus orígenes en la teoría de la organización. Los primeros estudios relacionados con la comunicación administrativa datan de 1920, año en el que surge la escuela de las relaciones humanas de la Western Electric Company, de Elton Mayof. Dicha escuela es producto de la revolución industrial a finales del siglo XVIII y principios del siglo XIX, cuando comenzaron a surgir grandes organizaciones, con una creciente diversidad de formas de organización sumamente complejas. (Fernandez, 2002) Fueron Frederick Taylor y Max Weberh, quienes provocaron una revolución en la forma de pensar de los estudiosos de las organizaciones y crearon importantes escuelas de la comunicación organizacional (Trelles, 2001, págs. 1-17).

Trelles (2001), asegura que fue hasta la década de los años 70 cuando es utilizado por primera vez el concepto de comunicación organizacional enmarcado dentro del término de teoría, cuando aparece publicado el libro Comunicación en la Organización, del especialista Charles

Reading (Trelles, 2001, págs. 1-17). La comunicación interna formal se lleva a efecto con la transmisión de mensajes entre los miembros de una organización, por medio del uso de órganos y medios institucionales, entre ellos boletines, folletos, memorándums, circulares y correo electrónico. Esta la comunicación que sigue la cadena de mando dentro de una organización de acuerdo con los planes laborales, la misión, visión y objetivos de la misma con el propósito de realizar un trabajo específico (Robin, 2005).

La comunicación interna informal se lleva a cabo a través de las pláticas privadas e interrelacionales sociales, que no forma parte de la jerarquía estructural de la organización, pero permite la interacción social de los empleados y mejora el rendimiento de una organización con el surgimiento de canales alternativos de comunicación. Sin embargo de estas interrelaciones surgen los rumores y chismes. Estos forman parte de la comunicación no prevista, no estructurada, proveniente del anonimato o de fuentes no precisas. Dichos chismes surgen ante la necesidad de contar con información, cuando las organizaciones son incapaces de transmitir información veraz y oportuna, entonces el rumor encuentra tierra fértil para propagarse (Fournier, 2004).

La comunicación organizacional hace posibles los logros de las organizaciones y organizaciones porque en el proceso se constituye un intercambio de mensajes que permiten, a través de sus indicadores, observar sus efectos: las conductas de tarea (redes de actividades) y las conductas de relación (redes de comunicación). Cuando la comunicación organizacional no se lleva a cabo de una manera correcta o existen barreras en su desarrollo, esto puede provocar una serie de problemas entre los miembros de la propia organización; confusión entre comunicación e información; ausencia de objetivos claramente definidos; ausencia de un proyecto movilizador; mala interacción entre emisores y receptores de los mensajes; no tener en cuenta al conjunto del personal; ausencia de motivación y ausencia de un clima de confianza (Larrea, 1992).

¿Cómo entonces se puede determinar el buen o mal desarrollo de la comunicación organizacional dentro de la organización? De acuerdo a Mozzola, citada por Cabrera (2008) “El diagnóstico es básicamente un trabajo de campo, en el que se busca conocer los hábitos de comunicación de la gente, ¿qué canales prefieren, quienes son los líderes de opinión y qué códigos utilizan, cuáles son sus redes de comunicación? etc. Sin diagnóstico, el plan de comunicación es estéril” (Cabrera, 2008).

Es también un factor que se debe tomar en cuenta, que todo lo que la organización hace, lo publique o no; es comunicación. Ésta es el sistema nervioso central de la organización, el que controla toda su actividad interna y sus relaciones con el entorno. En la comunicación, lo importante no es el que habla, sino el que escucha. La organización debe adaptarse a sus públicos. Tiene que entender cuál es el lenguaje, sus códigos, sus expectativas, su cultura, sus motivaciones y sus deseos. (Cabrera, 2008). Es entonces muy importante tomar en cuenta los elementos o factores que condicionan la comunicación en la organización, ya que de acuerdo al modelo de comunicación de Shannon y Weaver, los problemas de comunicación se pueden generar a partir de los elementos comprendidos en tres niveles o dimensiones (Cabrera, 2008).

Las organizaciones están compuestas de personas y el común denominador que los une es la comunicación. La comunicación está relacionada con todo el conocimiento operativo. La comunicación se basa en el sentido común y en opiniones compartidas. Podemos decir entonces que la comunicación es el arte de relacionarse bien. La comunicación le da sentido al trabajo, permite coordinar actividades, fijar objetivos y lograr metas específicas. Sin la comunicación no habría funciones gerenciales que planificar, organizar y dirigir y por lo tanto no podría una organización alcanzar sus objetivos. A pesar de su importancia y de todos los avances que se han desarrollado, la comunicación todavía encuentra dificultades para lograr que la organización la reconozca como una verdadera profesión (Libaert, 2008, pág. 26).

#### **3.1.4. La comunicación institucional o corporativa.**

Según Jordi Ventura (2001) resalta que el nacimiento de la comunicación corporativa fue incluida en la comunicación empresarial y visto como un instrumento de primera necesidad. La comunicación es vista como una comunicación de identidad el cual tiene su origen en la decisión tomadas por las empresas de usar marcas y tipos de letras especiales para identificar un producto y a la larga, a sí mismo. La identidad a través de las marcas se asocian al diseño gráfico, tanto así que durante largo tiempo se refería a la identidad empresarial y a su vez a la comunicación corporativa, limitándola exclusivamente al logotipo y a la marca, pero se entiende entonces que la comunicación corporativa tiene por objetivo genérico dar a conocer todas aquellas informaciones relativas a las organizaciones que tengan interés público (Benavides, 2001, págs. 161-164).

Scheinsohn (2000) ve a la comunicación corporativa como una temática de intervención la

cual se ocupa de gestionar el grupo de mensajes emitidos por la corporación (o por terceros que de algún modo están implicados) ya sea voluntaria o involuntariamente. Lo que la comunicación corporativa trata entonces de obtener una mayor gobernabilidad sobre el amplio campo de emisión, reconociendo, en lo posible, los mensajes involuntarios con anticipación a emisión efectiva e interviene para capitalizar el rédito de lectura o en caso de resultar negativo, atenuar los efectos indeseables, por lo cual Scheinsohn ve a la comunicación corporativa como un tipo de determinado de comunicación, es decir que ésta no queda definida por oposición a las “otras comunicaciones” (Scheinsohn, 2000, págs. 169, 170)

Está dirigida estratégicamente a:

- Diseño de las políticas y estrategias de comunicación
- La relación con los inversores y los líderes de opinión
- Se encarga de la identidad e imagen corporativa
- Manejo de la comunicación de crisis, pública y política
- Gestión de la comunicación referente a la responsabilidad social empresarial.

### **3.2. Análisis de sistemas de comunicación en las organizaciones.**

Abraham Nosnik (2002) propone que la comunicación, incluyendo a la organizacional, es un proceso tripartito. Por un lado habla de la producción de la información, en segundo lugar en la creación de un consenso acerca de lo que los mensajes transmitidos y recibidos que significan para todas las partes involucradas y con ello evaluar la efectividad del impacto tanto de la transmisión original como de la recepción de los mensajes y la retroalimentación a la fuente por parte del receptor y por último es el actuar sobre la información y la interpretación compartida de los mensajes, utilizando la retroalimentación como plataforma y motivación para la acción organizada a partir de objetivos comunes que en se parte generan beneficios a todas las partes involucradas. Abraham Nosnik (2002) propone un cuadro comparativo de niveles de comunicación con tres niveles de comunicación, el nivel lineal, el dinámico y el productivo (véase cuadro comparativo) (Fernandez, 2002, págs. 134, 135).

Tabla 1. Comparativo de niveles de comunicación. Elaborado por Abraham Nosnik (1999).

	NIVEL		
<b>Función</b>	Lineal	Dinámico	Productivo
<b>Inicio</b>	Fuente	Emisor	Sistema proveedor/ sistema-partes
<b>Mensaje</b>	Sintaxis	Semántica	Pragmática
	Estructura	Interpretación	Conducta ejemplar
<b>Canal</b>	Tecnología	Mediaciones	Plan general de comunicación
<b>Ruido</b>	Físico (interferencia)	Social (confusión)	Moral (incongruencia)
<b>Fin</b>	Destino	Receptor	Sistema públicos/organizaciones Partes-sistema
<b>Unidad de análisis</b>	Bit de información	Proceso de información	Ambientes de información
<b>Proceso de información</b>	Producción	Difusión o distribución	Uso productivo
<b>Logro o efectividad</b>	Fidelidad de la señal	Retroalimentación	Colaboración, organización y públicos por un objetivo superior común; misión, visión, valores.

Fuente: Nosnik, Abraham, Más sobre comunicación productiva, Despacho SIOS, México, Junio de 1999.

Abraham Nosnik (2002) subraya que un análisis de comunicación organizacional debe tomar en cuenta el sector del sistema productivo en cuestión. Es muy diferente el mandato que recibe de la sociedad una empresa paraestatal petrolera que una organización filantrópica que asiste a niños de la calle, que una empresa familiar que busca diversificar sus mercados en el exterior. Debe entonces dicho análisis tomar en cuenta la especialidad del sistema productivo en cuestión.

La calidad, aceptación y relevancia de los productos y servicios con que una organización (extractiva, agroindustrial, manufacturera, comercializadora y/o de servicio) contribuye al perfeccionamiento de la sociedad que sirve, es parte de la evaluación de desempeño de la forma en que dicho sistema productivo organiza su comunicación con los diversos públicos directos, principalmente a los propietarios o equivalentes, consumidores y clientes, proveedores y empleados. Dicho análisis debe también tomar en cuenta la madurez o avance de la cultura administrativa del sistema productiva en cuestión.

Un experto o estratega de comunicación debe identificar los supuestos administrativos sobre los que descansan las prácticas profesionales del personal contratado. Un cambio para ayudar a la organización a incrementar su nivel de afectividad debe corresponder a nivel comunicacional compatible con dicho cambio: ni por debajo ni por arriba del mismo (Fernandez, 2002, págs. 137, 138).

También subraya que un análisis de comunicación organizacional debe tomar en cuenta el nivel de madurez productiva del sistema donde ocurre el proceso de intercambio de información. Los diferentes niveles de evolución e involución productiva propuestos por la MSH son un condicionamiento importante para saber hacia dónde se quiere y cómo direccionar la comunicación. Al igual que lo anteriormente mencionado, no puede violentarse al sistema con un cambio muy severo, en poco tiempo, o motivar al cambio cuando en realidad los beneficios que pretenden alcanzarse representan márgenes poco atractivos de avance en productividad.

El ideal que debe conseguirse desde el punto de vista de la comunicación organizacional es ayudar al sistema productivo en cuestión a alinear su evolución productiva, su cultura de administración y sus niveles de producción, distribución y uso de información de tal manera que dicha organización sirva como herramienta de generación de bienestar social en su sector y con base en su especialidad, con el máximo posible de generación de beneficios (productividad) y con el mínimo de desperdicio y perjuicios (contaminación) a su público y a la sociedad que aloja su proyecto (Fernandez, 2002, págs. 137, 138).



### 3.3. La imagen.

La imagen corporativa se puede definir como aquellos atributos asociados a una comunicación. Dicha imagen se define como fundamental la cual crea el valor para dicha entidad convirtiéndose en un activo intangible que se vuelve estratégico de la misma (Capriotti, 2009, pág. 172).

También se concluye que la imagen es el conjunto de creencias y asociaciones que poseen los públicos que reciben comunicaciones directas o indirectas de personas, productos o servicios, marcas, empresas o instituciones. Es entonces la imagen pública un proceso de percepción que puede producir un juicio de valor en quien o quienes la perciben, el resultado entonces impulsa al individuo a cierto grado de aceptación o rechazo respecto al generador de imagen. Se resume entonces que la imagen es un resultado provocado por algo. Es el efecto de una o varias causas, que pueden ser externas provocando un efecto interno lo cual se llega a la conclusión que la imagen es percepción (Gordoa, 2007, págs. 32, 33, 34).

Tomando la información anteriormente mencionada se llega a la conclusión que la buena imagen corporativa permite que la organización ocupe un espacio en la mente de los públicos. Facilita la diferenciación de la organización de otras entidades por medio de un perfil de identidad propio, duradero y diferenciado, creando valor para el público. Busca disminuir la influencia de los factores que se encuentran en diferentes situaciones en la decisión de mi mercado. Hablando de organizaciones que buscan lucro, la buena imagen logra vender mejor, aun cuando se puede basar en una organización donde su fin no es el lucro, los bienes o servicios que éste otorga busca como fin el aportar un servicio a la sociedad (Capriotti, 2009, págs. 172, 173).

La buena imagen logra, el atraer mejores inversores o en el caso de las ONGs personas que aportan y participan aportando capital, tiempo, entre otras, pero al final el poseer un reconocimiento en la sociedad. La imagen es el registro público de los atributos corporativos. Es una síntesis mental que los públicos elaboran acerca de los actos que la organización lleva a cabo, ya sean o no específicamente comunicacional. Desde un punto de vista de la gestión, la imagen se constituye en un output-input, ya que si bien puede ser considerada un resultado sistémico del accionar corporativo, también es cierto que este resultado ha de servir para decidir las acciones a llevar a cabo. A esto se denomina *Feedback* (Retroalimentación) y *Feedforward* (Realimentación para adelante) (Scheinson, 2000, pág. 275). Mucho se ha hablado, acerca de la imagen de la

organización, la cual la vemos como una disciplina de Management que conceptualiza la imagen con un significado operacional específico (Scheinsohn, 2000, págs. 275, 276):

### **“Síntesis mental que los públicos elaboran acerca de la organización”**

Por lo tanto, la imagen la elaboran los públicos, y la organización es la responsable de la imagen que los públicos elaboran de ella. La organización no gestiona la imagen de manera directa, sino indirectamente. Desde el marco referencial operativo, la organización interviene en las restantes temáticas de intervención (personalidad, identidad, cultura, vínculo y comunicación) para estructurar el resultado sistémico esperado (Scheinsohn, 2000, pág. 278).

**3.3.1. Tipos de imagen.** Justo Villafañe (1996) establece tres grupos de imágenes:

a) Imágenes mentales. Tienen un contenido sensorial, los cuales suponen de modelos de realidad, altamente abstractos. El contenido de las imágenes está interiorizado, de naturaleza psíquica y al ser mentales no requieren un estímulo físico para surgir.

b) Imágenes naturales. Son las imágenes de la percepción ordinaria, extraídas por el hombre del entorno que le rodea cuando se dan determinadas condiciones lumínicas. Poseen gran iconicidad ya que son las únicas que guardan una identidad total con el referente.

c) Imágenes manipuladas. Obtenidas mediante un sistema de registro que puede ser manual o mecánico. De otra forma podría decirse que es la utilización de una imagen o de varias imágenes empleando técnicas y programas adecuados para poder cambiar ciertas características (Villafañe, 1996, pág. 230).

Se puede mencionar una clasificación diferente de Paul Capriotti citada por Limón (2008) se clasifica de la siguiente forma:

a) Imagen –ficción. Esta concepción es la imagen como apariencia de un objeto hecho o real, como acontecimiento ficticio, que no es más que un reflejo manipulado de la realidad. Esta es una posición muy aceptadas a nivel popular, en la que se considera a la imagen como una forma que adoptan las empresas para ocultar la realidad, para mostrarse de manera diferente a lo que son.

- b) Imagen-icóno. Es una representación icónica de un objeto que se percibe por los sentidos. Esta noción se pone de manifiesto en la empresa mediante los elementos de su identidad visual; el logotipo, la tipografía, los colores corporativos, el diseño arquitectónico, etc.; es decir, el conjunto de aspectos gráficos, señalíticos y sígnicos que dan comunicación a la identidad de marca o de la organización.

Imagen-actitud. Esta última concepción sostiene que la imagen es una representación mental, concepto o idea que tiene un público acerca de la organización, marca o producto (Limón, 2008, págs. 43, 44).

### **3.3.2. Lo que comunica una imagen.**

La imagen como una herramienta de la comunicación es definida como el soporte visual de la comunicación que materializa un fragmento del entorno óptico, que subsiste a través de la duración y que constituye uno de los componentes principales de los medios masivos de la comunicación. Es por lo cual que la imagen de una organización constituye un lenguaje no verbal de gran eficacia para la transmisión de conceptos abstractos y valorativos que el público asimila de forma inconsciente, sin el intermedio de procesos intelectivos superiores (Munari, 1992, pág. 87).

Sin embargo, como Limón (2008) comenta, no todo en la imagen comunica, menciona que el pancomunicacionismo es la tendencia a considerar que la imagen corporativa es una función caso exclusiva de la comunicación. La imagen se forma en la mente de los públicos a partir de tres inputs; el comportamiento corporativo, su cultura y su personalidad corporativa, de esa forma no todo es comunicación (Limón, 2008, pág. 44).

### **3.3.3. Funciones de la imagen.**

Como ya se ha comentado anteriormente, la imagen es una forma de comunicación visual ha llegado a convertirse en la de mayor dominio. En la sociedad, las imágenes son hechas con fines de propaganda, publicitarios y de información ideológica en general. Las funciones de la imagen no han cambiado y mantienen la esencia para las cuales fueron creadas, ya que pretendían establecer una relación con el mundo, aportar información visual sobre el mismo y está destinada a complacer a sus espectadores a proporcionarle sensaciones específicas. Otras funciones son el

reconocimiento (en la imagen) y la rememoración (cuando la imagen transmite de forma codificada, un saber sobre lo real) (Limón, 2008, págs. 45, 46).

#### **3.3.4. La imagen y la empresa.**

A decir de Gordo (2007), la imagen y la empresa van de la mano. Es descrita por el autor como la acumulación de pequeños, buenos detalles lo que construyen una imagen, por la cual es importante que se invierta en la imagen para conservarla y acreditarla como se puede valorar. Uno de los atributos de la imagen de una empresa es que ésta no se puede comprar y que sin importar el tiempo invertido en el cuidado, los cambios, ya sean previstos o imprevistos pueden hacer que dicha imagen sufra un retroceso. Es importante resaltar todas aquellas características que la componen, como lo es el logo, tipografía, estilo de publicidad, apariencia de los empleados, manejo de la iluminación y el color, ya que es la acumulación de todos los factores los que influyen en la imagen de la empresa. (Gordo, 2007, págs. 25, 26, 27)

#### **3.3.5. La imagen corporativa.**

La imagen corporativa se refiere a cómo se percibe una organización. Es una imagen generalmente aceptada de lo que una organización, significa. Se diseña para ser atractiva al público, de manera que la organización pueda provocar un interés en clientes, consumidores, usuarios, etc., genere riquezas de marca y facilite ventas. Es la estructura mental de la organización que se forman los públicos, como el resultado del procesamiento de toda la información relativa a la organización (Capriotti, 2013, págs. 54-56).

La imagen corporativa es la imagen que tienen todos los públicos de la organización, en cuanto a entidad. Es la idea global que tienen sobre sus productos, actividades y conductas. Se define como la imagen corporativa como la estructura mental de la organización que se forman los públicos, como el resultado del procesamiento de toda la información relativa a la organización. Ante la creciente importancia estratégica de la imagen corporativa en el éxito de una organización, se hace necesaria una actuación planificada y coordinada para lograr que los públicos de la organización tengan una imagen corporativa acorde con los intereses y deseos de la entidad y facilite el logro de sus objetivos. (Limón, 2008, págs. 49, 50).

La palabra imagen ha sido utilizada para definir diferentes fenómenos lo cual genera una confusión en su uso. Esta fusión de significados ha hecho que su uso en el ámbito de la comunicación también confusa. Costa (1987) agrupa diferentes tipos de imagen y la divide en imagen gráfica, visual, material, mental, de empresa, de marca, corporativa e la imagen global (Costa, 1987, págs. 185, 186) Por lo cual debemos remontarnos a las definiciones bases de Martineau (1958) el cual considera a la imagen como la suma de cualidades funcionales y los atributos psicológicos que existen en la mente del consumidor (Martineau, 1958, págs. 47-55). Se define como la suma total de las percepciones sobre las características de la personalidad de la corporación es lo que llamamos imagen de marca (Martineau, 1958, págs. 47-55)

Es entonces la imagen corporativa la manera por la cual la empresa transmite quién es, qué hace y cómo lo hace, la forma de comunicarlo y a la vez son las interpretaciones y visiones que las personas tienen de la organización. Es la personalidad de la organización, lo que la simboliza, esa imagen tiene que estar impresa en todas las partes que involucren a la empresa para darle cuerpo, para transmitir su imagen y posicionarla en su mercado (Capriotti, 2009, págs. 105-113). Es entonces la construcción mental de una empresa por parte de los públicos lo que se denomina como imagen corporativa de la organización, la cual condicionará en mayor o menor medida, la forma en que los individuos se relacionarán y actuarán con la compañía (Capriotti, 2013, pág. 29).

### **3.3.5.1. Importancia de la imagen corporativa.**

Como se ha mencionado anteriormente, la imagen corporativa una importancia fundamental, crea valor a la empresa y se establece como un activo intangible estratégico de la misma ya que si una organización crea una imagen en sus públicos (Capriotti, 2013, págs. 29-31). A continuación se enlistan las razones por las cuales la imagen corporativa es importante.

a) Ocupar un espacio en la mente del público. Por medio de la imagen corporativa se existe para los públicos. Hace pocos años la disyuntiva estaba en comunicar o no comunicar. Las organizaciones debían decidir comunicaban o no. En la actualidad, la disyuntiva está en existir o no existir (ocupar un espacio en la mente de los públicos), ya que en estos días todas las organizaciones comunican de una u otra forma.

b) Facilitar la diferenciación de las organizaciones competidoras, creando valor para los

públicos por medio de un perfil de identidad propio y diferenciado. Las organizaciones, además de existir, deben tener un valor diferencial con respecto a las otras organizaciones que existen la mente de los públicos.

c) Disminuir la influencia de los factores situacionales en la decisión de compra ya que las personas dispondrán de información adicional sobre la organización (Capriotti, 2013, págs. 54, 55).

### **3.3.5.2. Creación de la imagen corporativa.**

Se necesita entender a la imagen como un importante elemento de competitividad empresarial (valor de diferenciación para cualquier producto, efecto de fidelidad, ponderación de los activos, entre otros valores intangibles), especialmente en aquellas compañías que cotizan en los mercados financieros. La dirección entonces debe de orientar las siguientes líneas de acción (Limón, 2008, pág. 54):

- Gestión profesional de la imagen corporativa.
- Armonización de las políticas duras (funcionales) y las blandas (menores) del management de la compañía.
- Integración de todas las funciones de la imagen corporativa.
- Revalorización del marketing interno.

Para la construcción de la imagen corporativa, primero debe realizarse un estudio de opinión acerca de la corporación para conocer los puntos de vista, analizar opiniones e impresiones de los públicos externos en específico la comunidad. La construcción de una imagen conlleva una optimización de recursos, con los cuales ya cuenta o debe contar la empresa, porque son necesarios para su funcionamiento, como los envases, los uniformes, mobiliarios, papelería, vehículos, la decoración de oficinas, colores dominantes, arquitectura de edificios y la publicidad misma, que al convertirlos en agentes de comunicación, rentabilizan las inversiones al máximo. La imagen se formaría en dos niveles, en un nivel subjetivo, por todas las experiencias más o menos directas que el sujeto ha tenido con la organización, y en un nivel social por toda la información indirecta que la organización ha difundido de manera interpersonal o través de los medios de comunicación, de manera que la resultante sería aquella representación mental, cognitiva, afectiva y valorativa, que

los individuos se forman de entre si mismo (Limón, 2008, pág. 55).

De acuerdo a Limón (2008), son tres las fuentes primarias de comunicación que intervienen en la formación de imagen:

- La organización en sí misma.
- Los medios de comunicación que utiliza.
- Los sujetos externos (asociaciones, grupos de opinión).

El siguiente paso es planificar y esbozar una definición de la imagen corporativa que desea proyectarse. En esta etapa sirve de apoyo hacer los cuestionamientos de: ¿Quién son?, ¿qué quieren ser?, ¿en dónde están?, ¿hacia dónde van?, ¿qué representan?, ¿qué los hace distintos? Y sobre todo, ¿qué se quiere que se piense de la organización?, ¿cómo quiere que los vean? Por último, es necesario emplear los métodos de contacto para construir una imagen: publicidad, relaciones públicas, logotipo, emblema, lema, slogan, todo lo que sea posible de manera que la empresa venda mejor, atraiga a mejores inversionistas y atraiga a mejores empleados (Limón, 2008, pág. 56).

### **3.3.6. Imagen Pública.**

En forma de conclusión, Víctor Gordo (2007) realiza una disertación y concluye que la imagen pública es un resultado provocado, es el efecto de una o varias causas. Gordo (2007) afirma que dichas causas siempre serán externas, ajenas al individuo y el efecto que provoca será interno, ya que se produce dentro del mismo individuo, en su mente. El efecto producido dependerá de la coherencia de las causas. En este sentido siempre se refiere a la imagen en su carácter mental. Por otro lado, la imagen produce un juicio de valor de quien la concibe ya que su opinión se convierte en su realidad. Esta realidad no tiene que ser verdadera ni corresponder a la realidad de la fuente emisora ya que se le conoce como una realidad “ficticia”, individual, es decir, ante una imagen individual dicha situación es la causa de conflictos entre lo confrontado con lo que es (Gordo, 2007, págs. 34, 35).

Es entonces el juicio de valor como un resorte que realza la acción de impulsar la acción individual consecuente ya sea aceptar o rechazar lo percibido. La conducta se condiciona a la imagen individual siendo producto de la coherencia con el mensaje que se ha transmitido. Cuando

dicha imagen es compartida por un público, se transforma en una imagen mental colectiva dando paso a la imagen pública. Con lo anterior se concluye que una imagen pública es la percepción compartida que provoca una respuesta colectiva unificada (Gordoa, 2007, págs. 35, 36).

### **3.4. La reputación.**

Una organización que cuenta con una buena reputación tiene muchas posibilidades de crear valor, establecer mejores condiciones, atraer capital y talento al generar lealtad entre sus clientes. Una buena reputación no solo mejora el rendimiento económico sino que se vuelve un protector en momentos adversos (Llorente, 2012, págs. 28,29). Es por lo cual que la reputación es un resultado de la percepción y la opinión que los grupos de interés tienen respecto a los compromisos que la organización ha definido en sus diferentes dimensiones y aquellas características que las definen. (Llorente, 2012, pág. 30)

Justo Villafañe (2013) resume el concepto de reputación en tres categorías principales; la satisfacción de las demandas sociales, la personalidad corporativa y la confianza. Otras dos asociaciones a la noción de reputación son la habilidad de una organización para satisfacer las necesidades de sus stakeholders, tanto las técnicas o funcionales como las psicológicas o emocionales y por último, las “fuentes de información de la reputación”, lo que se denomina el “*Corporate imagery mix*”, las asociaciones conceptuales de la reputación (el MADE IN como origen de la reputación de un producto, el propio nombre de la compañía o de la marca como respaldo reputacional, el lugar de venta del producto....) (Villafañe J. , 2013, págs. 23-38)

Es entonces la reputación un beneficio para la organización en su relación con los públicos, como un valor añadido en el panorama competitivo actual, en el que la existencia de un capital reputacional revertiría directamente en la percepción de la calidad de la organización. Este capital se traduciría en una mayor fidelidad del cliente, en una mejor relación con los empleados y con otros públicos, medios de comunicación o analistas financieros (Villafañe, 2004).

Moisés Limón (2008) comenta que la reputación de una organización surge de la comparación, en la mente del individuo, de la imagen de una empresa, en sí de las características que atribuye a dicha organización basándose en su experiencia y conocimiento, con lo que él considera que deben ser los valores y comportamientos ideales para ese tipo de organización. La



reputación no es simplemente la imagen de una organización, sino un juicio o valoración que se efectúa sobre la misma. La reputación de una organización surge de la comparación en la mente del individuo, de la imagen de una empresa, es decir, de las características que atribuye a dicha empresa basándose en su experiencia y conocimiento, con lo que él considera que deben ser los valores y comportamientos ideales para ese tipo de empresa. La reputación no es simplemente la imagen de una organización, sino un juicio o valoración que se efectúa sobre la misma (Limón, 2008, pág. 34). Víctor Gordo (2007) define a la reputación como la opinión que la gente tiene de una persona o cosa. La imagen, es lo que va a poner a un consumidor a las puertas de una empresa, la reputación es lo que va a hacer que ese cliente vuelva. Por lo que la reputación es el más sólido patrimonio en una marca o nombre personal y dicho patrimonio no tiene precio (Gordo, 2007, págs. 39, 40, 41).

Por lo mencionado se puede decir que la reputación se construye sobre la estimación de los empleados. Si una organización es un lugar atractivo para trabajar, mayor será su capacidad para mantener personas con talento, mayor será su capacidad para mantener personas con talento que incluso estarán dispuestas a cobrar un poco menos, ya que la diferencia se traduce en reputación para ellos. Finalmente, la reputación también está en la estimación y el juicio que una organización merece entre sus pares o iguales (Limón, 2008, pág. 35).

#### **3.4.1. La reputación comercial.**

Es la estimación que los clientes tienen de la organización a partir de su experiencia con los productos o servicios comercializados. Si la reputación comercial es buena, permitirá a la organización poner precios más altos a sus productos o servicios. El concepto de cliente es lo suficientemente amplio como para alcanzar a los intermediarios que hacen llegar los productos necesarios para el funcionamiento de una empresa. La reputación comercial se verá afectada por diferentes aspectos como el grado de satisfacción del cliente, el juicio sobre la calidad de los productos o servicios, grado de fidelidad, estimación de sus puntos fuertes y débiles, grado de confianza y credibilidad, conceptos asociados con la organización y la comparación con organizaciones competidoras del sector (Harrison, 2002, págs. 140, 141).

### **3.4.2. La reputación económica- financiera.**

Está determinada por el juicio que la compañía merezca grandes inversionistas, pequeños accionistas, intermediarios financieros, entidades financieras, analistas financieros y prensa económica; en última instancia depende de factores como los que se enlistan a continuación (Limón, 2008, pág. 36):

- \*Grado de credibilidad que inspira la compañía.
- \* Sensación de seguridad y estabilidad.
- \*Valoración de la volatilidad.
- \* Valoración del endeudamiento.
- \* Valoración de la rentabilidad.
- \* Estimación de la calidad en la dirección de la empresa.
- \* Percepción de las posibilidades de crecimiento financiero y de negocio.
- \* Valoración comparativa con otras empresas del sector.

### **3.4.3. La reputación interna.**

Depende del juicio que los empleados de la organización hagan sobre sus atributos de imagen, por lo que hay una estrecha relación entre la comunicación interna y la imagen corporativa. Está determinada por los factores que se comentan a continuación (Limón, 2008, pág. 36):

- \* Valoración de las condiciones de trabajo.
- \* Valoración del diálogo y la participación dentro de la empresa.
- \* Apreciación de la imagen de la empresa.
- \*Apreciación de valores internos.
- \*Apreciación de la información interna.
- \* Valoración de los productos y servicios de la compañía.
- \* Valoración del funcionamiento de la organización.
- \*Sentimiento de orgullo, confianza y seguridad en la organización.

### **3.4.4. La reputación social.**

Depende de la valoración que una organización merece a juicio de sus empresas competidoras. Está determinada por los siguientes factores (Limón, 2008, pág. 37):

- \* Estimación de las virtudes y los defectos de la organización.
- \* Estimación de su posición dentro del sector.
- \* Valoración de su capacidad de liderazgo.
- \* Perspectivas de desarrollo.
- \* Estimación de nivel de calidad en productos y/o servicios.
- \* Estimación de nivel de calidad en la atención al cliente.
- \* Estimación de nivel de calidad en la gestión.
- \* Valoración del trato a los empleados.
- \* Valoración de su nivel de innovación.

Está conformada por los atributos de imagen que los distintos grupos sociales proyectan sobre ella y por la valoración que dichos grupos hacen de esos atributos de imagen. Dentro de este complejo entorno social podemos distinguir los subgrupos siguientes: las comunidades locales, los medios de comunicación, los líderes de opinión, los expertos, los educadores, la patronal del sector, los sindicatos, las asociaciones de consumidores, las organizaciones ecológicas y el público en general (Limón, 2008, pág. 37).

La reputación siempre ha estado unida al desempeño, al cumplimiento y al comportamiento, por lo que la reputación corporativa está íntimamente ligada al comportamiento corporativo y es la consecuencia de él. La reputación corporativa exige una visión integradora del fenómeno, porque la reputación implica una triple dimensión. Construir una sólida reputación exige a las organizaciones cumplir con tres condiciones (Villafañe, 2004):

- a) Sensibilidad organizativa.
- b) Una gestión proactiva de la reputación
- c) Un comportamiento corporativo comprometido.

Según Limón (2008) existe diferentes cualidades que contribuyen a una reputación positiva. Una calidad de gestión, solidez financiera, calidad de los productos y servicios, valor como inversión a largo plazo, capacidad de innovación, calidad del marketing, responsabilidad ambiental y ante la comunidad y la capacidad de atraer, desarrollar y conservar a los mejores talentos. Por lo anteriormente mencionado se llega a la afirmación que los conceptos de identidad e imagen corporativa son interdependientes, no hay imagen sin identidad y viceversa, lo que se comunica no

puede ser un solo diseño, ha de estar anclado necesariamente en la realidad y al mismo tiempo, no hay presentación posible de la identidad si no es a través de la imagen, que constituye su mejor expresión (Limón, 2008, pág. 39).

### **3.5. Percepción.**

Como ya se ha mencionado anteriormente, la imagen es una representación mental que se forma en el sujeto receptor, y por lo tanto, partiendo de esa concepción queda claro que el proceso de formación de la imagen es un tema que atañe al estudio del receptor y más específicamente al análisis del proceso de percepción de la información. Por lo cual se puede definir a la percepción como un proceso complejo por el cual un individuo obtiene información del exterior y le asigna un significado determinado. Blúmer (1982) sostiene que el ser humano orienta sus actos hacia las cosas en función de lo que éstas significan para él (Blumer, 1982, pág. 5). Alfred Schultz (1974) comenta que no existe en sí un hecho puro, todos los hechos son seleccionados entre un contexto universal por las actividades de la mente. Son siempre hechos interpretados (Schultz, 1974, págs. 353-365). Se tiene que remarcar que el individuo aprehende los objetos no como objetos en cuanto tal, si no como signo de esos objetos. Nuestras representaciones de los objetos son representaciones abstractas, simbólicas (signos) de ellos. El fenómeno de la percepción está formado por 2 grandes procesos: el de recepción y el de interpretación de la información.

#### **3.5.1. La recepción de la información.**

Según Vander Zarden (1989), este proceso se puede separar por una parte, la sensación, que es el proceso de captación de estímulos externos a través de los sentidos: la vista, el oído, el gusto, el olfato y el tacto. Esta captación no es un proceso meramente pasivo, sino también activo. La respuesta no es de manera pasiva a la estimulación procedente de una fuente externa, sino que también activamente se emplea los receptores orgánicos para procurar información. Por otra parte, se tiene la atención, la cual ha sido objeto de diferentes estudios, en la cual se ha llegado a la conclusión de que el sistema cognitivo del individuo humano tiene una capacidad limitada, y que la atención actúa selectivamente, según el tipo de estímulo, la situación o las características del sujeto receptor, cooperando de esa manera en el procesamiento de la información. De esta manera, se puede ver como el proceso de recepción de la información no es tan mecánico y simple como podía pensarse, sino que aquí ya existe un primer nivel de "interpretación" de la información (en

forma de selección), que condiciona el proceso interpretativo posterior (Vander Zarden, 1989, pág. 199).

### **3.5.2. La interpretación de la información.**

La interpretación es vista como el proceso creativo del sujeto receptor, ya que reconstruye la información recibida del exterior, en el cual interviene la conceptualización y la atribución de significación. La conceptualización es definida por Vander Zarden (1989) como la agrupación de las sensaciones en unidades, categorías o clases, basadas en ciertas similitudes entre ellas, lo cual permite ordenar y categorizar toda la información que se recibe a la vez que se otorga a cada una de las sensaciones un significado concreto de acuerdo a lo que ellas significan para el receptor. Al segundo proceso se puede definir como la atribución de significación. El significado no es inherente a las cosas, sino que es una creación del sujeto, como resultado de su interacción con el objeto y la interacción social con los demás sujetos. Esto permite diferenciar el significado de un objeto dependiendo de la situación de uso del mismo. Tanto la conceptualización como la atribución de significación son procesos que se encuentran enlazados y se realizan conjuntamente, no pudiéndose dar un orden de acción entre uno y otro (Vander Zarden, 1989, págs. 199, 200).

### **3.5.3. La memoria.**

Dentro de la percepción se debe mencionar el proceso de la memoria, ya que desempeña un papel destacado. La memoria es la capacidad de retención y almacenamiento de información y su recuperación en un determinado momento (Capriotti, 1992, pág. 48). Capriotti (1992) divide en tres etapas:

- a) la *codificación*, que es la introducción de la información en la memoria,
- b) el *almacenamiento*, que es la retención de la información hasta el momento en que se necesita, y
- c) la *recuperación*, que es la obtención de la información cuando se requiere.

Por otra parte, Capriotti (1992) divide la memoria en tres estructuras:

1. la *memoria sensorial*, que es la retención del estímulo por un breve período de tiempo luego de su desaparición física

2. la *memoria a corto plazo*, que es una memoria transitoria, de capacidad limitada y por tanto selectiva, y

3. la *memoria a largo plazo*, que hace referencia a todos los conocimientos que posee el sujeto. Sin embargo, hay que hacer una diferenciación entre memoria episódica y semántica.

La memoria episódica es el modo en que el sujeto almacena y recupera información pero que se le presenta en un contexto espacial y temporal determinado. (Capriotti, 1992, pág. 49). La memoria semántica es la representación del conocimiento. La estructuración y organización de toda la información que adquiere sobre sí mismo, el entorno y el mundo social. Hace referencia al conocimiento que el sujeto va estructurando a lo largo de su vida (Delcaux, 1982, pág. 49).

#### **3.5.4. La percepción de la organización.**

Si se considera a la organización como un sujeto social que posee una conciencia social y se relaciona con otros sujetos sociales, se puede hacer un paralelismo entre la percepción de los individuos y de las organizaciones. La percepción de una organización es el proceso mediante el cual un sujeto conoce a una organización y llega a concebir sus características y cualidades. Para ello el individuo busca información sobre ella. Dicha información es estructurada en la mente del individuo en base a la disposición de rasgos organizadores de la percepción. Dichos rasgos son una serie de dicotomías de calificativos que se aplicarán a la organización a conocer. Un aspecto que se debe tener en cuenta, es que estos rasgos no tienen el mismo nivel de importancia, sino que hay rasgos organizadores centrales que ejercen un papel influenciador a la hora de reconocer las cualidades del sujeto u organización. La determinación de un rasgo organizador central vendrá dada por la situación contextual, por las características personales del sujeto que evalúa y por el tipo de relación existente entre sujeto evaluador y organización evaluada. Así, en un conjunto de dicotomías tales como:

- |             |   |           |
|-------------|---|-----------|
| ➤ Fiable    | - | No fiable |
| ➤ Moderna   | - | Anticuada |
| ➤ Acogedora | - | Fría      |

➤ Eficiente	-	Ineficiente
➤ Poderosa	-	Débil
➤ Grande	-	Pequeña

Las características personales del sujeto perceptor también pueden jugar en la determinación de un rasgo central organizador, ya que ese sujeto puede considerar como muy importante criterios propios de evaluación. La relación existente entre el sujeto perceptor y la organización percibida también influye en cuanto a la selección de un rasgo organizador central, ya que para un trabajador de la organización el criterio central será diferente que para un accionista, un proveedor o un cliente. La determinación y conocimiento de los rasgos organizadores centrales de los sujetos relacionados con la organización (los públicos) son de suma importancia para la formación de la imagen de la organización. Un elemento a tener en cuenta en el análisis de la percepción es lo que se conoce como efecto de halo, por el cual si se conoce una característica determinada de un sujeto u organización, se tiene que presuponer que posee otra serie de características acordes con la conocida (Capriotti, 1992, pág. 50).

Apoyando a lo anteriormente mencionado, Víctor Godoa (2007) menciona que la percepción es la sensación interior que resulta de una impresión material hecha en los sentidos. Con lo cual se puede interpretar como el recuerdo que queda después de haber tenido una experiencia de cualquier clase y que se evoque cada vez que se refiera a lo que lo causó. Es por lo cual que se puede identificar imagen con percepción y desprender que la imagen será la manera como la organización es percibida y que serán los demás quienes la otorgan a organización basados en lo que hayan sentido de la organización (Gordoa, 2007, págs. 34, 35).

### **3.6. La identidad**

#### **3.6.1. La identidad corporativa.**

La identidad corporativa en una organización ejerce una influencia en toda la organización. Como Capriotti (2009) menciona a Collins y Porras (1995) señalan que la identidad corporativa orienta las decisiones, políticas, estratégicas y acciones de la organización y refleja los principios, valores y creencias fundamentales dentro de la organización. Daniel Scheinsohn (2000) describe a la identidad corporativa como el componente más invariable de la organización. Para una

organización, la aparición de una nueva identidad, implica la aparición de una nueva organización. Toda organización necesita ser identificada, para diferenciarse de las demás. La comunicación estratégica, la identidad corporativa, es un conjunto de atributos asumidos como propios por la organización. Estos atributos, expresados en un listado descriptivo, conforman el “Texto de identidad” (Scheinsohn, 2000, págs. 103-106).

Capriotti (2009) define a la identidad corporativa en dos vertientes, el enfoque de diseño y el enfoque organizacional. El enfoque de diseño define a la identidad corporativa como la representación icónica de una organización que manifiesta sus características y particularidades. Tomando en cuenta este punto de vista, podemos vincular a la identidad corporativa con lo que “se ve” de una organización. Sin embargo Capriotti aclara que en el campo de la comunicación dicha noción se ha redefinido como identidad visual, la cual es la expresión visual de la identidad o personalidad de una organización, pero por lo anterior, no es identidad corporativa (Capriotti, 2009, págs. 19, 20). El enfoque organizacional de Capriotti, el menciona que se tiene una perspectiva mucho más amplia y profunda de lo que es la identidad corporativa, ya que plantea el conjunto de aspectos que definen el carácter o personalidad de una organización. Capriotti menciona que Zinkhan señala que la identidad corporativa representa la forma que la organización elige para identificarse a sí misma en relación con sus públicos (Capriotti, 2009, págs. 20-25)

Ahora, la identidad corporativa no solo son logotipos y símbolos, por lo que la identidad de una organización es una carta de presentación, su carta frente al público, de la identidad dependerá la imagen que se forma de esa organización. Es el conjunto de elementos que identifican y distinguen a una empresa u organización, como marcas, logotipos, envases, envoltorios, impresos normalizados, fachadas, colores. Uniformes, etc. La identidad tiene de IDEM que significa idéntico por otra parte la identidad es un sustantivo, designa una sustancia o una esencia que está en la naturaleza de las cosas que existen en el entorno. Con lo anterior se puede deducir que por identidad, las cosas deben ser exactamente idénticas a ellas mismas, en su esencia (Limón, 2008, pág. 25).

La identidad de una corporación entonces surge al momento de nacer y es entonces el núcleo de su desarrollo, su socialización, su adaptación al mundo, su crecimiento y las diferentes acciones que desarrolla en curso de su existencia. La corporación se encarga de crear los elementos



de su propia identidad y puede definirse como la totalidad de los modos en que la organización se presenta a sí misma por medio de las preguntas: quien es, qué es, cómo lo hace y dónde quiere llegar. Esta entonces conformada por la identidad visual (la marca), la identidad verbal (el logotipo) y la filosofía de la organización, siendo siempre dinámica y surge de tres elementos; la historia de la organización, la situación actual y la cultura corporativa (Limón, 2008, pág. 26).

Si se tuviese que tomar una definición basada en los autores mencionados anteriormente, se tomaría la definición de Capriotti (2009) el cual define a la identidad corporativa como el conjunto de características centrales, perdurables y distintivas de una organización, con las que la propia organización se auto identifica (a nivel introspectivo) y se auto diferencia (de las otras organizaciones de su entorno) (Capriotti, 2009, pág. 24).

Joan Costa (2004) lo define como el conjunto coordinado de signos visuales por medio de las cuales la opinión pública reconoce instantáneamente y memoriza a una entidad o un grupo como institución. Los signos que integran el sistema de identidad corporativa tiene la misma función, pero cada uno posee características comunicacionales diferentes. Estos signos se complementan entre sí, con lo se provoca una acción sinérgica que aumenta su eficiencia en conjunto. Costa (2004) divide a los signos de la identidad corporativa son de diversa naturaleza como se menciona a continuación (Costa, 2004):

- **Lingüística.** El nombre de la empresa es un elemento de designación verbal que el diseñador convierte en una grafía diferente, un modo de escritura exclusiva llamada logotipo.
- **Icónica.** Se refiere a la marca gráfica o distintivo figurativo de la empresa. La marca cristaliza un símbolo (un signo convencional portador de significado), que cada vez responde más a las exigencias técnicas de los medios.
- **Cromática.** Consiste en el color o colores que la empresa adopta como distintivo emblemático.

Es precisamente esta condición sistemática en el uso de los signos de identidad corporativa la que consigue el efecto de constancia en la memoria del mercado, por consiguiente esta constancia en la repetición logra una mayor presencia y aumenta la notoriedad de la empresa en la memoria del público. Así, por la acumulación y sedimentación en la memoria de la gente, la identidad

sobrepasa su función inmediata y se convierte en un valor, es decir, una imagen que constituye un fondo de comercio de la empresa, el cual representa uno de los principios activos de ésta (Costa, 2004).

### **3.6.2. Beneficios de la identidad corporativa.**

Según Norberto Arranz (2004) citado por Limón (2008), la identidad corporativa posee una dimensión esencial, alude a un conjunto de formas de ser y de hacer que comparten un grupo de individuos y tiene o puede tener un valor diferenciador y estratégico. Por lo cual se delimitan los siguientes beneficios (Limón, 2008, pág. 31).

- Aumento de la reconocibilidad de la empresa u organización.
- Mayor confianza de los empleados o voluntarios de la empresa u organización.
- Ahorro de costos por estandarización.
- Aumento del conocimiento público de una empresa u organización.

La identidad corporativa es el componente más invariable de la empresa. En otras palabras, para una organización, la aparición de una nueva identidad implica la aparición de una nueva corporación. La organización debe ser identificada para encontrar esa diferencia con las demás. Scheinsohn (2000) comenta que la identidad corporativa es un conjunto de atributos asumidos como propios por la organización. Estos atributos expresados en un listado descriptivo, conforman su texto de identidad. Por lo cual, la identidad corporativa es un concepto mucho más amplio que el que se le asigna tradicionalmente y aporta mucho más de lo que se le atribuye (Scheinsohn, 2000, pág. 61).

**3.6.3. Cultura empresarial.** El concepto de cultura corporativa descrita por Scheinsohn (2000) es aquella que consiste en comparar las empresas con “sociedades miniatura” ya que sus estudios se encuentran en sus raíces, en las teorías de la cultura como un fenómeno social, antropológico y sociológico. Por lo que la cultura corporativa es el elemento que le aporta sentido a la vida organizacional. La cultura corporativa se desarrolla conforme lo hacen los marcos interpretativos que aplican los miembros para asignar significados a las acciones cotidianas de la organización. Así los miembros entienden los fenómenos organizacionales, a partir de este marco interpretativo que se instituye a través de diversos actos comunicacionales de acuerdo con una

lógica simbólica compartida (Scheinsohn, 2000, págs. 73-99).

#### **3.6.4. Filosofía.**

Joan Costa (2004), define a la filosofía de la organización la concepción global de la organización establecida para alcanzar los objetivos de la compañía. Es, en cierto modo, los principios básicos de la organización: las creencias, valores y pautas de conducta que debería poner en práctica para llegar a cumplir las metas fijadas. Por lo cual se concluye que la filosofía representa lo que la empresa quiere ser. La filosofía debe responder a tres preguntas: quien soy y que hago, como lo hago, y a donde quiero llegar. En función de estos tres cuestionamientos, se puede establecer que la filosofía está compuesta por tres aspectos básicos: a) la misión, b) los valores, y c) la visión (Costa, 2004). Victor Gordo (2007) resume a la filosofía como una declaración que deja claro lo que una empresa hace y qué expectativas puede satisfacer. La filosofía es entonces el extracto de la misión y los principios combinados. En la filosofía se identifican claramente lo que hace la diferencia entre los demás. Una filosofía debe estar bien descrita ya que ésta ayuda a crear una imagen única que diferenciará y posicionará a la organización en un mercado competitivo (Gordo, 2007, pág. 101)

#### **3.6.5. Misión.**

Joan Costa (2004) define a la misión como el proceso de definir el negocio de la organización. Establece qué es y qué hace la organización. Esta definición es dada en términos de satisfacción de necesidades de los públicos y no por medio de los productos o servicios que la organización hace (Costa, 2004). Gordo (2007) asevera que la misión es el compromiso de servir, el encargo de satisfacer una necesidad humana. Una fuerza interna que da guía y dirección a las acciones diarias de todo el equipo de trabajo. Añade que el escribir una misión debe ser específica, hablar en tiempo presente, ser inspiracional, honesta y precisa y enfocada en las necesidades humanas (Gordo, 2007, págs. 100, 101). Viendo desde el punto de vista de la imagen, Gordo (2007) agrega que la misión da valor agregado a las personas e instituciones mediante la creación de planes maestros de imagen pública que provocan la percepción positiva de las acciones de la organización, con el fin de producir en los grupos objetivo la credibilidad que conduzca a la aceptación de proyectos (Gordo, 2007, pág. 106).

En la misión se identifica la función o tarea básica de una organización o de una parte de ésta. Toda organización, sin importar su tipo, debe tener una misión para cumplir su función o tarea básica asignada por la sociedad (Koontz K. W., 1998, págs. 127-135). Es entonces la misión aquella que dice cómo llevar a cabo la visión. Es una declaración explícita del modo en que la organización piensa satisfacer la visión de la misma (Limón, 2008). Detrás de los objetivos que ofrecen el principal contexto para la organización, la misión es la proporciona el contexto de estos objetivos. La misión entonces puede tomarse como la definición de lo que la organización es ya hace “Nuestro negocio es...”. La definición no debe ser demasiado limitada o restringirá el desarrollo de la organización. Una concentración demasiado rigurosa con un punto de vista estrecho. Por otra parte, no debe ser demasiado amplia o podría perder significado (Czinkota, 2001, págs. 28-30).

### **3.6.6. Visión.**

Para poder tener una definición más amplia de lo que es la visión se tomarán diferentes puntos de vista de diferentes autores. Limón (2008) define la visión como una imagen compartida por los miembros de la alta dirección de la organización, sobre lo que quieren ser y cómo llegar a serlo. Es un propósito y una dirección, debe tratarse de un concepto claro, que suponga de un objetivo noble (para que implique a todos) y que además sea factible y creíble (Limón, 2008, pág. 34). La visión también exponente popular de la estrategia y forma parte de sus metas “superordenadas”, el cual impulsa el progreso cuando dicha organización tiene una visión fuerte (Czinkota, 2001, págs. 28-25). Victor Gordo (2007) lo define como el puerto de destino, la meta a alcanzar lo cual hace válidos todos los esfuerzos de la organización. Es entonces la guía que permite reconocer las desviaciones en la toma de decisiones que se alejan del objetivo final. Al fijar la visión, es ubicar a la organización en el futuro, imaginando un lugar ideal. Añade que la manera de escribir a través del señalamiento de metas más cercanas con párrafos fáciles de entender con el objetivo de guiar las acciones en el transcurso del tiempo y evite desviaciones (Gordo, 2007, págs. 96, 97).

### **3.6.7. Valores.**

Los valores de una organización contribuyen a la reputación que tiene. Los valores empresariales y los estándares de la organización conforman la cultura empresarial de la organización, esa cultura afecta y se ve afectada por las personas que trabajan para la misma. Cada

vez más, organizaciones redactan y publican declaraciones sobre sus valores, a veces bajo la forma de una declaración de la misión de la organización. El análisis y la declaración formal de esos valores facilitan que el personal, los consumidores y otros grupos relacionados sepan lo que deben esperar de la organización. Algunas veces, las organizaciones formalizan sus valores en un código de conducta ética, o un código deontológico, que ofrece líneas directrices al personal sobre cómo tiene que comportarse para no perjudicar la reputación de la empresa (Limón, 2008, págs. 35, 36).

Según Costa, los valores representa el cómo hace la organización sus negocios. Es decir, cuales son los valores y principios profesionales, en otras palabras, los existentes en la organización a la hora de diseñar los productos, de fabricarlos, y de venderlos. Al mismo tiempo incluye los valores y principios de relación, es decir, aquellos que gobiernan las interacciones entre las personas que integran la compañía. De esa forma se puede hablar de valores como la calidad, el respeto por el medio ambiente, o la innovación constante como ejemplo para el primer tipo de valores, y de la participación, el respeto o la colaboración como ejemplos de valores de relación. Con la visión corporativa, la organización señala a dónde quiere llegar. Es la perspectiva de futuro de la compañía, el objetivo final de la entidad, que moviliza los esfuerzos e ilusiones de los miembros para intentar llegar a ella (Costa, 2004)

### **3.6.8. Estilo.**

El estilo es la expresión de la individualidad. Es el modo, la manera o la forma como una persona o una institución da a conocer su calidad particular o se señalan individualmente. Según Gordo (2007) El estilo se conforma por el conjunto de elementos internos y externos que moldearán en el individuo de su forma personal de comunicarse verbal o no verbalmente con los demás. Dicho conjunto de elementos estarán determinado por las características personales del ser que las integra. El estilo es clasificado por Gordo (2007) apoyando a Parente & Parsons de los siete estilos de hombres, mujeres o instituciones, los cuales se enlistan a continuación:

- Estilo Natural.
- El estilo Tradicional
- Estilo Elegante.
- Estilo Romántico
- Estilo Creativo.

- Estilo Seductor.
- Estilo dramático.

### **3.7. Responsabilidad social.**

Jeffrey Hollender en su libro “What matter most” citado por Mejía (2011) subraya que una empresa que no asume a la responsabilidad social, no tiene futuro (Hollender, 2004). Por lo cual las empresas cada día deben ser más responsable e invertir más en la sociedad. Esto es comentado por Jack Jonkers y Marco Witte (2006) que las empresas socialmente responsable están desplazando a las empresas que meramente enfocadas a la rentabilidad, lo cual lo vuelve en el paradigma favorito en el mundo de los negocios (Mejía, 2011, pág. 13)

Al ser una actividad que cubre diferentes posibilidades, al definirla se corre el riesgo de acotarla, ampliarla o perder el verdadero significado. Marta Mejía (2011) la define como la determinación consciente y congruente de la empresa para cumplir explícitamente, en forma integral, con todos sus compromisos en lo económico, lo social y lo ambiental, con pleno respeto de los valores éticos, tanto en sus obligaciones como los accionistas como en la vigilancia de los mejores intereses de la sociedad y el cuidado del medio ambiente, para contribuir activamente en la construcción del bien común. Es entonces el enfoque de la responsabilidad social que incorpora en su estrategia de negocios la preocupación por la comunidad, de manera que las utilidades que son una condición para que la empresa exista y crezca, no sea su único fin (Mejía, 2011, págs. 19-25)

#### **3.7.1. Ventajas de implementar la responsabilidad social.**

Debido a que las organizaciones buscan como fin utilidades derivadas de sus actividades, como esto conlleva la resistencia de éstas para la implementación de la responsabilidad social. Por lo cual es importante mencionar qué significa para las organizaciones la responsabilidad Social para ellas. Jack Welch, ex-director de General Electric y uno de los líderes empresariales más notables, define a la responsabilidad social de una empresa como lo primero y lo principal para ganar. Es entonces el poder ver esta relación ganar-ganar la clave para la aplicación de la responsabilidad social. Con la responsabilidad social empresarial gana la comunidad y gana la organización. Además de los beneficios específicos que genera la interacción de una empresa y comunidad en general, la

empresa gana apuntando sus activos intangibles, como la percepción que tienen los consumidores e inversionistas y que, de acuerdo con la Reserva Federal estadounidense, representa \$600 dólares de cada \$900 del precio de una empresa. Es por eso que se considera que a través de la responsabilidad social, no solo se construye una imagen, sino establece bases y lazos perdurables que redundan en beneficio de la organización a corto, medio y largo plazo (Mejía, 2011, págs. 30-35).

Según Matteo Tonnello (2011) citado por Mejía (2011) quien escribe para la escuela de leyes de la Universidad de Harvard, los beneficios de ser una organización socialmente responsable los enlista en cuatro diferentes categorías las cuales se comentan a continuación (Mejía, 2011, págs. 33-36):

- a) Reduce costos y riesgos. La reducción de riesgos y costos al aplicar las actividades de responsabilidad social empresarial la ineficiencia del capital y la exposición a los riesgos. Las actividades que se debe entonces aplicar serán las prácticas y políticas en la equidad en la oportunidad de empleo. Prácticas de ahorro de energía y otro tipo de prácticas guiadas al medio ambiente. Administrar las relaciones con la comunidad. (Tonello, 2011)
- b) Obtiene una ventaja competitiva. La ventaja competitiva se entiende en el contexto de una estrategia de diferenciación, en otras palabras, el enfoque es en cómo las organizaciones pueden utilizar prácticas socialmente responsables para apartarse de su competencia. Entre estas actividades, entra la filantropía corporativa.
- c) Desarrolla la reputación y la legitimidad. Las organizaciones pueden justificar sus iniciativas de responsabilidad social basada en crear, defender y sostener su legitimidad y una fuerte reputación. Para lo cual la organización debe entonces trabajar en su área de filantropía corporativa y desarrollar prácticas de divulgación corporativa, así como prácticas de transparencia
- d) Resultado ganar – ganar, a través de la creación de valor sinérgico. El lugar dicho valor se enfoca en explotar las oportunidades que satisfagan las demandas de los stakeholders. Esto se realiza conectando los intereses de los stakeholders y a su vez crear definiciones pluralistas de valor para varios stakeholders simultáneamente. Una de las acciones es la donación a la educación y comprometer a los stakeholders en las acciones de la organización (Mejía, 2011, págs. 33-39)

### **3.7.2. La responsabilidad social y la comunicación.**

El compromiso de las organizaciones con la responsabilidad social empresarial implica, actuar de acuerdo con valores, ver por la prosperidad económica, la protección ambiental, la equidad social y mantener una comunicación constante y transparente con sus grupos de interés. Entonces se encuentra a la comunicación con una doble función, por una parte el comunicar es un pilar de la responsabilidad social y por otra la aplicación de una estrategia de comunicación efectiva. Con lo anterior se puede decir que la comunicación se vuelve un instrumento vital de la responsabilidad social empresarial (Mejía, 2011, págs. 46, 47)

### **3.7.3. La comunicación como principio.**

La comunicación activa y efectiva con los grupos de interés o perceptores de la organización es la piedra angular de la responsabilidad social empresarial. A través del dialogo con los colaboradores, la comunidad, los clientes, consumidores o usuarios y los proveedores es como se establece en qué consiste para cada empresa su responsabilidad y cómo la cumple. Como se menciona anteriormente, la transparencia y la rendición de cuentas de la organización son consideradas como un principio ético o como una necesidad ante las expectativas de los grupos de interés, las autoridades y los medios de comunicación, han ocupado un lugar central en el desarrollo de la cultura de la responsabilidad social (Mejía, 2011, pág. 47).

### **3.7.4. La comunicación estratégica para la responsabilidad social empresarial.**

La comunicación estratégica es indispensable para adoptar las políticas y llevar a cabo las acciones que honren el compromiso que implica la responsabilidad social empresarial, ya que es la manera de conocer las necesidades y expectativas de los grupos de interés, de propiciar que la dirección de la organización así como sus colaboradores participen en la responsabilidad social y al mismo tiempo, que la organización sea reconocida como responsable tanto por lo que hace como por lo que dice (Mejía, 2011, págs. 51-55)

Todas las organizaciones comunican, incluso si no lo hacen de manera planeada y ordenada. Una estrategia de comunicación permite orientar los recursos de una organización hacia el fortalecimiento de su credibilidad, de su reputación y de la motivación, persuasión e información



de sus perceptores. Por lo que se llama comunicación estratégica a aquella que las empresas emiten, conscientes de que los mensajes transmitidos deberán ser congruentes con la identidad institucional, atender las expectativas y ser comprensibles y atractivos para los públicos a los que se dirigen. El modelo de comunicación total garantiza la integridad y la congruencia a través de la Lexis, un concepto rector de la comunicación y reconoce tres ámbitos de ésta última, de acuerdo con los perceptores y los objetivos de la organización. En la Lexis de comunicación se obtiene y cifra la esencia de los valores e intereses de la organización, de la Lexis derivan los mensajes clave para cada uno de los perceptores y para cada uno de los ámbitos de la comunicación (Mejía, 2011, págs. 51-55).

La organización organiza de manera integral la comunicación en tres ámbitos:

- a) Comunicación institucional, la cual se dirige a los públicos externos y tiene como finalidad básica el establecimiento, fortalecimiento y mantenimiento de la credibilidad y la reputación.
- b) Comunicación mercadotecnia, la cual genera en los perceptores una respuesta determinada o una conducta observable y
- c) Comunicación organizacional, la cual establece la sinergia entre los perceptores internos en beneficio de los objetivos de la institución.

### **3.7.5. La comunicación organizacional vista desde la responsabilidad social.**

Cada empresa, tiene diversas formas de comunicarse con su personal, la propia responsabilidad social puede propiciar otras experiencias o desarrollar nuevas formas de comunicación interna. La relación entre la identidad de la empresa, su vocación social y su quehacer cotidiano debe ser congruente y clara. El compromiso se contagia a toda la organización por medio de diversos programas, herramientas y procesos que, generados a partir de la estrategia de comunicación o alineados a partir de ésta, permiten que la responsabilidad social no se limite a un vago referente, sino que sea parte de la vida cotidiana de la empresa. A la más alta dirección de la organización corresponde establecer los componentes necesarios para desarrollar y aplicar políticas de responsabilidad social y asegurarse de que ésta sea un componente fundamental de las operaciones cotidianas. Entre los instrumentos de la estrategia están los códigos de ética y conducta; diversas prácticas y estímulos que pueden apoyar, reforzar y mantener los esfuerzos por difundir y mantener

vivos los valores de la responsabilidad social empresarial en la organización (Mejía, 2011, págs. 66, 67).

### **3.8. El tercer sector.**

#### **3.8.1. Definición del tercer sector.**

El término de tercer sector es usado en diferentes etapas del tiempo por diferentes autores y en diferentes lugares, tanto en organizaciones, organizaciones y sociedad, dando cada una definición muy propia de dicha palabra la cual se caracteriza por la actividad que ella realiza; trabajo voluntario, promoción, donaciones, acciones altruistas, cooperación social, entre otras. Sin embargo algunos autores se cuestionan la definición ya que señalan que dicho nombre se ha convertido en un tipo de moda asignada por el sector social a toda la diversidad de formas de organizaciones. Por otra parte, existen aquellos que defienden dicha definición, alegando que dicho concepto le resta ambigüedad a todas aquellas organizaciones no gubernamentales y no lucrativas.

Por lo cual se debe definir a qué se refiere el término de “tercer sector”, que también es conocido como “Sector no lucrativo”, “Sociedad civil”, “No gubernamental”, entre otras. Al usar dichos términos refiriéndose a un solo sector, genera una confusión conceptual (Rodríguez, 2005, págs. 135, 136).

#### **3.8.2. Organizaciones sin fines de lucro (ONGs)**

En la actualidad una definición homogeneizada que sea aceptada para conceptualizar a las ONG, sin embargo podemos distinguir sus dos grupos que las definen por sus rasgos operativos de carácter privado, se gobiernan a sí mismas sin ser parte de un gobierno y requieren de voluntariado; así como por su identidad y representación de demandas, sus sectores populares con algún grado de actividad solidaria orientadas a intervenir a favor de sectores discriminados o desposeídos de la sociedad. En el sentido estricto, el concepto de ONG apareció en la década de 1950, en el ámbito de las naciones unidas como un organismo internacional no establecido por acuerdos gubernamentales. En un principio se empleaba en los países desarrollados para enmarcar las iniciativas de cooperación y desarrollo. Algunos de estos países, como Alemania, al referirse a las medidas que tenían la finalidad de apoyar el desarrollo mediante organizaciones no estatales (*Nicht*

*Staatliche Organisationen*) especialmente con aquellas involucradas con la iglesia católica o evangélica (Lòpez, 2000, págs. 3-5)

El concepto de organización no gubernamental encierra en sí una connotación negativa ya que sugiere en su propia definición lo que no es; es decir, aparece como una entidad organizacional que se excluye, diferenciándose asimismo de las instituciones o instancias gubernamentales. La conceptualización de las organizaciones no gubernamentales conlleva a definiciones jurídicas, estructuras internacionales, herencias culturales y tradiciones políticas y organizativas que varían por región o país y su definición varía. El banco mundial define a los organismos u organizaciones no gubernamentales como grupos o instituciones de carácter total o parcialmente independientes del gobierno, cuyos objetivos son de índole humanitaria o cooperativa y no comercial. Las organizaciones no gubernamentales incluyen asociaciones religiosas y de beneficencia que movilizan fondos privados para el desarrollo, proporcionan alimentos y servicios al mismo tiempo que fomentan la organización comunitaria. (Lòpez, 2000, págs. 3-6)

Lo que se puede definir con esto es que una organización no gubernamental está conformada por ciudadanos voluntarios organizados en un nivel local, nacional o internacional. Dichas personas son orientadas hacia actividades específicas, las cuales comparte un interés en común. Dichas organizaciones realizan una variedad de servicios y funciones humanitarias, presentar al gobierno problemas de los ciudadanos, advocar y monitorear políticas e impulsar la participación política a través de proveer de la información. Algunas de dichas organizaciones están organizadas en cuanto a un tema en específico, como derechos humanos, el medio ambiente o salud. Estas organizaciones proveen análisis y experiencia y sirven como mecanismos de advertencia, las cuales ayudan a monitorear e implementar acuerdos locales, nacionales e incluso internacionales. Su relación con las oficinas y agencias de los sistemas de las Naciones Unidas, dependiendo de sus objetivos y lugar donde se desenvuelve la organización. (Nations, 2005)

La comunicación estratégica es una herramienta que se usa para generar medios para el desarrollo de la transparencia, fomentar la confianza social y teniendo como consecuencia la obtención del objetivo. ¿Qué son las organizaciones sin fines de lucro? De acuerdo a las Naciones Unidas, una ONG es un grupo sin fines de lucro el cual es independiente del gobierno, los cuales están organizadas por ciudadanos voluntarios en diferentes niveles, local, nacional o internacional

para enfrentar temas de interés común. Las ONGs llevan a cabo una variedad de servicios y funciones humanitarias, tales como el presentar las preocupaciones del público al gobierno, monitorear las políticas e implementación de programas, alentando a la participación de la sociedad en un nivel de sociedad. (Nations, 2005).

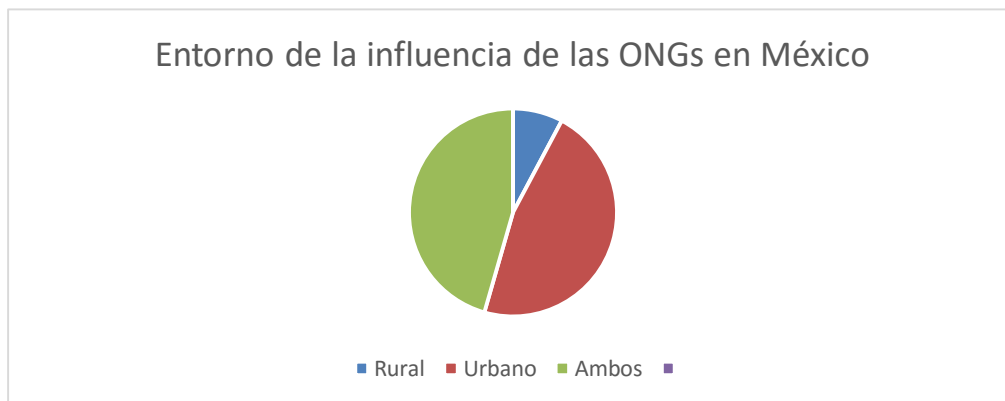
Según (Senge, 1990, pág. 20) el fin último de una organización es perpetuarse en el tiempo, cumpliendo su misión corporativa. Se puede entonces definir que las ONGs tienen como fin su corazón ideológico, el cual se regirá de una u otra forma con un fin social. Buscando cumplir su misión, que es al final ayudar. Dichas organizaciones requieren de donaciones que son en sí parte del corazón de cada una de las ONGs.

Sin embargo, se pueden encontrar que a dichas organizaciones son vistas como entidades no lucrativas y es definido como un trabajo a favor de otra categoría. Dicha categoría se encasilla a las asociaciones tradicionales de voluntarios, las organizaciones profesionales (que pueden ser oficiales o voluntarias), acciones alternativas (asistencia crítica y otras actividades similares) e iniciativas voluntarias en el ámbito local. (Gangas, 2010, págs. 17-27).

### 3.8.3. Panorama general de las ONGs en México

Según “The Fund Raising School y PROCURA (2006), se presentan gráficas para presentar el panorama de las ONG en México.

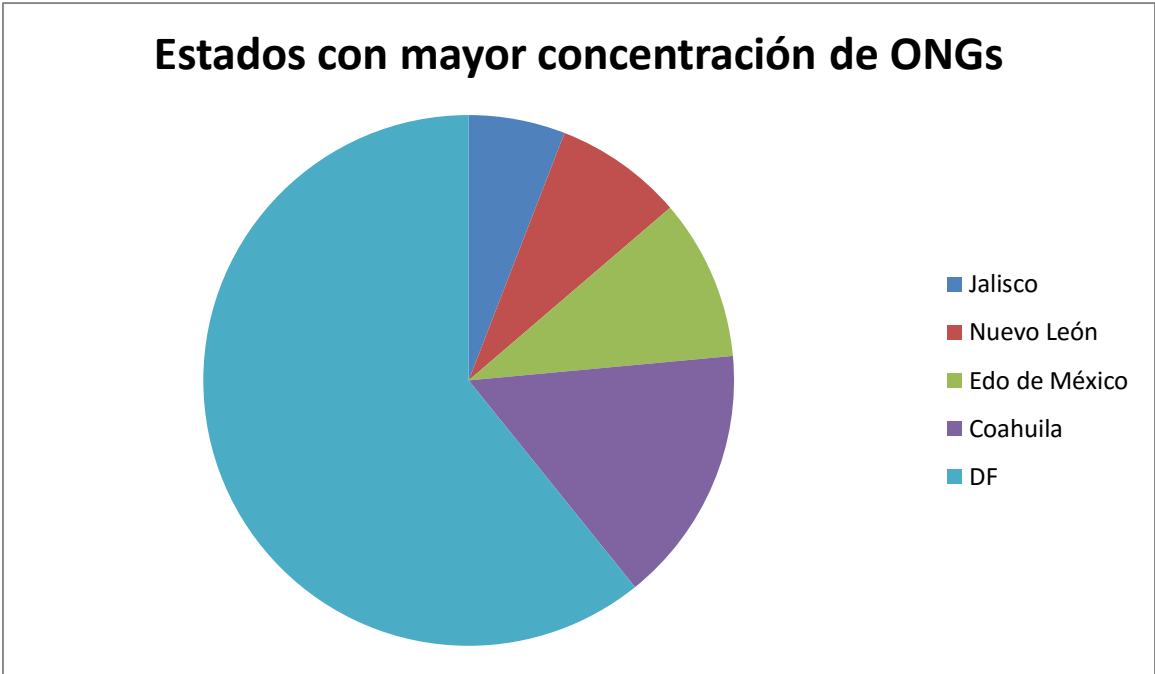
Gráfica 2. Entorno de la influencia de las ONGs en México, desarrollado por PROCURA (2006).



Fuente: Padrón del sistema de información sobre las organizaciones de la sociedad civil (SIOS) del

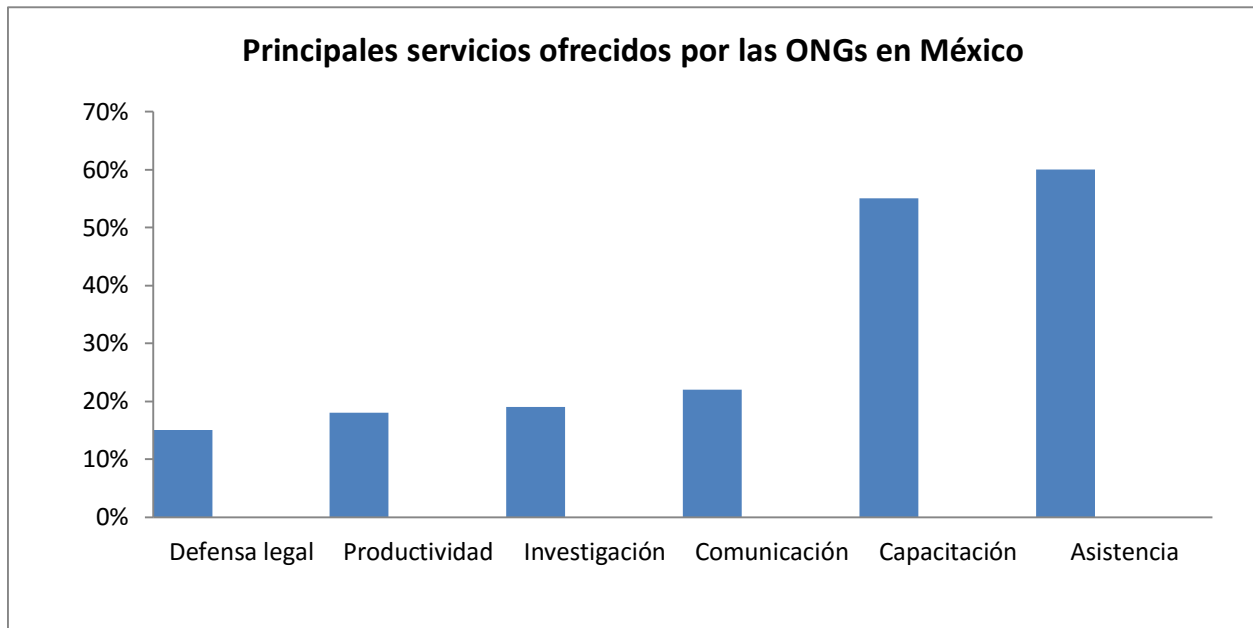
Indesol. PROCURA 2006.

Gráfica 3. Estados con mayor concentración de ONGs desarrollado por PROCURA (2006)



Fuente: Padrón del sistema de información sobre las organizaciones de la sociedad civil (SIOS) del Indesol. PROCURA 2006.

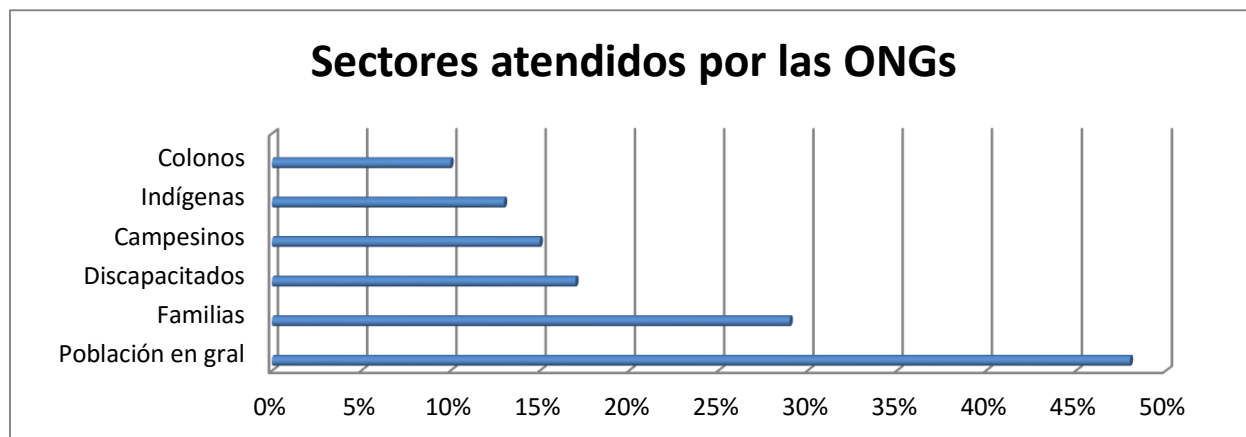
Gráfica 4, Principales servicios ofrecidos por las ONGs en México, PROCURA (2006)



En los principales servicios que ofrecen las ONGs, la suma rebasa el 100% ya que pueden brindar más de un servicio.

Fuente: Padrón del sistema de información sobre las organizaciones de la sociedad civil (SIOS) del Indesol. PROCURA 2006

Gráfica 5, Sectores atendidos por las ONGs, PROCURA (2006)



En los sectores atendidos primordialmente por el universo de las ONGs, la suma de los porcentajes rebasa el 100% debido a que las organizaciones pueden atender a más de un sector.

Fuente: Indesol- Sios. PROCURA 2006

### 3.8.4. Promedio de vida de las ONGs

Tabla 2. Promedio de vida de las ONGs. PROCURA (2006)

Sector	Años
Educación	16 años
Desarrollo Comunitario	15 años
Salud	14 años
Derechos Humanos	12 años
Ecología	11 años
Promedio general	<b>15 años</b>

Fuente: Indesol- Sios. PROCURA 2006.

### 3.8.5. División de las ONG.

**3.8.5.1. Asociación.** La asociación es una entidad formada por un conjunto de asociados o socios para la persecución de un fin de forma estable, sin buscar el lucro y con una

forma democrática. Dicha asociación está dotada de persona jurídica, por lo que desde el momento de su fundación es una persona distinta de los propios socios, que tiene su propio patrimonio en un principio dotado por los socios, y del que puede disponer para perseguir los fines que se recogen en sus estatutos (Nations, 2005). Las asociaciones pueden realizar, además de las actividades propias de sus fines, actividades que podrían ser consideradas como empresariales, siempre y cuando el beneficio de tales actividades sea aplicado al fin principal de la entidad sin ánimo de lucro (Nations, 2005).

### **3.8.5.2. La asociación civil.**

**3.8.5.3. Fundación.** Una fundación es un tipo de persona jurídica que se caracteriza por ser una organización sin ánimo o fines de lucro. Dotada con un patrimonio propio otorgado por sus fundadores, la fundación debe perseguir los fines que se contemplaron en su objeto social, si bien debe también cuidar de su patrimonio como medio para la consecución de los fines. Por ello, si bien la finalidad de la fundación debe ser sin ánimo de lucro, ello no impide que la persona jurídica se dedique al comercio y a actividades lucrativas que enriquezcan su patrimonio para un mejor cumplimiento del fin último.

**3.8.5.4. ONG en desarrollo.** Son aquellas organizaciones que trabajan principalmente en la Cooperación para el Desarrollo, la Solidaridad Internacional y la Acción Humanitaria. Sus características son las detalladas a continuación:

- Organización estable que dispone de un grado mínimo de estructura.
- No poseen ánimo de lucro y sus ingresos y/o beneficios se revierten en el desarrollo de sus programas y proyectos.
- Trabajan activamente en el campo de la Cooperación al desarrollo y la Solidaridad Internacional.
- Tienen amplio respaldo y presencia social.
- Son independientes, eligen sus contrapartes y fijan libremente sus objetivos y estrategias de acción.
- Disponen de recursos humanos y económicos que provienen de la solidaridad, donaciones privadas, trabajo voluntario y semejantes
- Aplican mecanismos transparentes y participativos en la elección y de sus cargos,



fomentando la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres así como la promoción de un voluntariado crítico y plural.

- Son transparentes en su política, en sus prácticas y en sus presupuestos y facilitan el control externo de sus actividades y recursos.
- Basan sus actividades y articulan sus objetivos en acuerdo a los principios de la Cooperación al Desarrollo, la Solidaridad Internacional y la Acción Humanitaria.

**3.8.5.2.3. Federación.** Es la unión de al menos tres asociaciones. Para constituir una federación será necesario reunir los mismos requisitos que para constituir una asociación, y para ello se precisa un mínimo de tres miembros, que en este caso serán las asociaciones. (ONG, 2000)

Las definiciones de ONG elaboradas por diferentes organismos internacionales, si bien no aclaran el carácter específico de éstas, si nos permite diferenciar un conjunto que se ven a sí mismas desiguales a aquellas que integran el sector empresarial y el mercado y por otro lado las que integran el sector público y el gobierno. En general, se conciben a sí mismas como organizaciones de la sociedad civil, sin fines de lucro, pero organizadas para producir bienes y servicios a la comunidad. También como un sector voluntario, solidario, filantrópico; como organizaciones sociales autónomas de promoción social y desarrollo. (Concha, 1994, págs. 33-37).

Entonces, el tercer sector apunta a lo heterogéneo, plural y flexible, busca la tolerancia, el respeto y una sociedad más justa. Es un poder que coexiste con el gobierno y la iniciativa privada y se distingue de ellos. La expansión de las ONGs en el desarrollo se debe fundamentalmente a que ni el gobierno ni la iniciativa privada han ofrecido soluciones a los problemas de ciertos grupos de la sociedad, se encuentra una revalorización de la participación privada en los asuntos públicos, hay una creciente valorización hacia las organizaciones e instituciones que funcionan en la realidad y el crecimiento de la conciencia mundial de globalización y una reafirmación creciente de las regiones. (Rebeil, 2006, págs. 115-117).

### **3.8.6. La utilidad de las organizaciones en la sociedad.**

Las organizaciones son importantes porque son instituciones sociales que reflejan ciertos valores y ciertas necesidades aceptadas culturalmente. Permiten que vivamos juntos en forma civilizada y

lograr objetivos como sociedad. Desde los departamentos locales de policía hasta las grandes corporaciones multinacionales, las organizaciones sirven a la sociedad haciendo del mundo un lugar mejor, más seguro, económico y agradable donde vivir. Sin ellas seríamos poco más que animales con cerebros desusadamente grandes. (Stoner, 1994, págs. 576-578)

### **3.8.7. Propósitos generales de la comunicación en ONGs.**

De manera general, todas las organizaciones lucrativas o no, emiten mensajes y contenidos de comunicación, algunas de forma planeada y estratégica, otras de forma informal y cotidiano. Las organizaciones tienen que desarrollar campañas que permitan resolver la problemática de falta de recursos, debido a que no existe una cultura filantrópica o de la responsabilidad social, ni en los ciudadanos ni en las empresas. La cultura paternalista, tradicionalmente, ha impedido la conciencia de responsabilidad social (Rebeil, 2006, págs. 128-129).

Mauricio Guerrero comenta en Rebeil (2006) que el trabajo social voluntario, el aportar una parte del tiempo y talento a la comunidad debería ser una convicción compartida. De alguna manera se debe retribuir eso que se ha recibido y entregar algo a la comunidad. El trabajo voluntario al servicio de la comunidad, además de beneficiar a todos, estimula y gratifica a quien lo realiza, así como permite ampliar el círculo de generosidad en un movimiento. Es un hecho que las ONGs no han sabido promover el sentido de trabajo social voluntario, por lo que se deben encontrar fórmulas creativas e innovadoras que permitan integrar este valioso recurso de manera permanente al trabajo cotidiano, creando plataformas comunicativas que lo incorporen (Rebeil, 2006, págs. 122, 123).

Para que la comunicación incida en los logros de la organización es necesario planearla y que funcione en paralelo con la estrategia de la organización. Las ONGs tienen los retos irrenunciables de rendir cuentas claras y transparentes de su quehacer a la sociedad y darse a conocer para lograr el mayor dividendo social. Algunas propuestas desarrolladas por la autora y el maestro Guerrero se enlistan a continuación (Rebeil, 2006, págs. 128, 129):

- Identificar y promover los beneficios y recompensas por involucrarse en la causa social, al donar tiempo, talento o recursos.
- Describir las necesidades sociales y los logros en la misión de la organización.
- Enlazar a las personas con los retos de las organizaciones civiles y con las asignaciones

satisfactorias del compromiso por los demás.

- Realizar campañas internas de motivación y reconocimiento para retener a los voluntarios y a quienes han sido donantes por mucho tiempo.
- Promover apoyos diversos de grupos representativos de la población y de otras organizaciones.
- Montar promociones especiales para sensibilizar y atraer a los niños y a los jóvenes al compromiso por el servicio comunitario y el beneficio colectivo.
- Crear y promover oportunidades de servicio que retengan y recompensen a los estudiantes que se involucran en tareas sociales.
- Solicitar y escuchar retroalimentación permanente por parte de los beneficiarios o usuarios, así como de periodistas y especialistas.
- Comunicar los planes y programas de la organización y sus problemas a los donantes, voluntarios, al cuerpo de trabajadores y a la comunidad.
- Mantener sesiones tipo “lluvia de ideas” con los empleados, voluntarios y consejeros, para desarrollar programas más efectivos y eficientes para recaudar fondos y establecer estrategias de promoción.
- Contribuir en el diseño de políticas públicas,

### **3.8.8. Enfoque de la modernización.**

El paradigma de la modernización da por supuesto que el origen de la pobreza reside en el aislamiento de los países tercermundistas respecto a los valores y el bienestar social característicos de las sociedades avanzadas. Se basa en la transferencia de la tecnología y de la cultura sociopolítica desde las sociedades desarrolladas hacia las sociedades tradicionales. Desde este enfoque, los medios masivos y las tecnologías de la información son un medio para la difusión de innovaciones. Ayudan a que los mensajes diseñados desde los países del Norte sean diseminados entre un público al que se le persuade para que adopte determinadas estrategias de desarrollo. (Chaparro, 2002).

### **3.8.9. Enfoque de la dependencia (desde 1965 hasta principios de los ochenta).**

Serán los países del llamado Tercer Mundo, la periferia del sistema-mundo dominante, quienes identifiquen las contradicciones de unos procesos de modernización que construyen desarrollo en

el centro a costa de exportar subdesarrollo a la periferia. La teoría de la dependencia descubre el engaño del subdesarrollo como etapa, según las tesis de Rostow, cuestionando las bases del modelo modernizador.

La nueva mirada estructuralista a las relaciones económicas internacionales entre el centro y la periferia se articula desde Latinoamérica como respuesta al funcionalismo estadounidense, característico del enfoque modernizador. En el plano comunicativo, la década de los setenta marca el fracaso de las políticas de desarrollo impulsadas hasta la fecha, así como la confrontación entre dos modelos de Comunicación para el Desarrollo contrapuestos: el enfoque modernizador y el enfoque de la dependencia. El modelo “modernizador” que se había impuesto no era democrático, y fueron los investigadores latinoamericanos los primeros en cuestionarlo y en influir de manera decisiva en un cambio.

El cambio general de la estructura social constituye el prerequisite básico para lograr un desarrollo auténticamente humano y democrático. Los adelantos tecnológicos en los campos de la agricultura y en otros sectores productivos no sólo no conducen necesariamente hacia la obtención de este desarrollo, sino que incluso pueden impedirlo, al fortalecer aún más a las élites conservadoras dominantes. La comunicación no sólo es incapaz, por naturaleza, de generar desarrollo nacional, sino que a menudo actúa en su contra, en favor de las minorías gobernantes. (Beltran, 1985)

### **3.8.10. Enfoque de la multiplicidad (desde los años 80 hasta la actualidad).**

El nuevo concepto de desarrollo pone el énfasis en la identidad cultural y en la

Multidimensionalidad. El emergente contexto mundial está afectado por múltiples crisis (económicas, financieras, sociales, políticas, morales, ecológicas) tal y como Beck ha definido en su *Sociedad de riesgo*. Desde el nuevo marco teórico, el centro y la periferia deben estudiarse por separado y en sus mutuas relaciones y múltiples planos (global, nacional y local). En síntesis, el desarrollo debe conducir a un cambio estructural, y para ello tienen que ponerse en marcha transformaciones a varios niveles (Sierra, 2006).

No hay que perder de vista que la importancia dada a la cuestión cultural en este tercer

enfoque abre la puerta a la posibilidad de redescubrir la participación como un elemento central, tanto en el plano comunicativo como en el sociopolítico. Pero es cierto que se corre el riesgo de impulsar una mirada reduccionista hacia lo cultural, que no integre suficientemente las dimensiones económicas y políticas. (Sierra, 2006).

Francisco Sierra pone más atención a los cambios sistemáticos y políticos en el terreno comunicativo. Para Sierra, el modelo dominante del sistema mundial de información las subdivide en cuatro etapas; la etapa diplomática (1945-1973), la crisis del sistema mundial de dependencia, también denominada etapa del giro tercermundista (1973-1980), la reestructuración de la hegemonía estadounidense (1980-1991) y la era del nuevo orden mundial de la globalización capitalista (desde 1991 a la fecha) en la que se impulsa la nueva infraestructura de la información impulsada por Al Gore por el G7 como marco doctrinario de construcción de una red mundial de telecomunicaciones (Sierra, 2006)

### **3.8.11. La estructura organizacional de una ONG.**

La estructura organizacional de una ONG es el medio a través del cual el talento humano de la institución se organiza para alcanzar su objetivo social, poder definir las formas de autoridad, responsabilidad y el direccionamiento de la organización, ya que a través de ésta contribuirá al logro del plan estratégico. En otras palabras, toda organización tiene una organización, una división (formal o informal, implícita o explícita) de funciones y una asignación de responsabilidades (Cámara L. , 2005, págs. 99-101).

Se puede entonces definir a la estructura organizacional como La estructura organizacional es el ordenamiento de jerarquías y tareas que requiere todo grupo humano que trabaja por y para un fin determinado. La forma en que se expresa la organización en un cuadro llamado organigrama. Este tipo de análisis sirve básicamente para documentar por escrito la estructura de la organización referente a los siguientes temas (Cámara L. , 2005, pág. 100):

- Distintos departamentos y unidades de la organización.
- Los puestos de trabajo de cada departamento o unidad.
- Las relaciones de dependencia jerárquica a lo largo de la cadena de mando o coordinación.
- La distribución de tareas entre diferentes responsables.

- Las responsabilidades asociadas a cada puesto de trabajo y su perfil.

Una de las primeras tareas es el definir el organigrama, en otras palabras, la representación gráfica simplificada de la estructura de la organización, en la que se muestran las relaciones entre los órganos que la integran (Cámara L. B., 2005, pág. 65).

### **3.8.12. La comunicación en las organizaciones de la sociedad civil.**

El papel de la comunicación en las organizaciones de la sociedad civil es muy complejo, requiere de una visión estratégica y de un ejemplo profesional para lo cual las propias organizaciones tendrán que determinar las políticas de comunicación que les permitan coordinar la diversidad de las acciones y el manejo de las estrategias. La preocupación central es que éstas coadyuvan intencionalmente el logro de sus objetivos institucionales y que a su vez generen un ambiente de satisfacción laboral entre sus integrantes, visto de dicha manera, la comunicación se convierte en una herramienta fundamental para el fortalecimiento institucional (Rebeil, 2006, pág. 115).

Mauricio Guerrero, citado en Rebeil (2006), considera que cualquier organización no lucrativa tiene como intereses primordiales hacer un trabajo eficaz y de calidad, que ponga de manifiesto la eficiencia de la organización y su visibilidad, es decir, buscar los mecanismos idóneos para que se conozca lo que es y lo que hace un beneficio de la comunidad. La comunicación, sus formas y quehaceres influyen de manera relevante en el clima de trabajo y en la cultura de la organización y proporciona los mecanismos a la organización (Rebeil, 2006, pág. 117).

La comunicación es entonces utilizada de manera sistemática y con participación organizada elevará íntegramente, por ejemplo, la productividad y la pertenencia de los empleados de la organización; también puede ayudar a elevar la calidad de las actividades que se desarrollan en la institución. Los públicos involucrados, al percibir los valores de la organización donde trabajan o a la que acuden porque confían en ella podrán captar que coinciden con sus valores personales, lo que propicia confianza y satisfacción inmediata. Entonces la comunicación coadyuva entre otras cosas a la creación de actitudes favorables al traducir la misión, filosofía, valores, la política y los enfoques administrativos de la ONG en hechos cotidianos, que se viven en el día a día. La comunicación es un componente trascendente también del ejercicio de la autoridad y del mando, legitimizando el papel y la existencia de la organización. La comunicación adquiere un

tinte particular en función de cómo se vive el liderazgo (Rebeil, 2006, pág. 119).

Hacer visibles a las ONGs tiene que ver con las formas y estilos de comunicación que establecen las organizaciones con el conjunto social, situación que presenta algunos problemas que se enumeran a continuación (Rebeil, 2006, págs. 118, 119):

1. En general la mayoría de las ONGs no saben cómo comunicarse con la sociedad civil, aunque ubican su importancia; y las que lo saben hacer no lo hacen de la mejor manera.
2. Falta de conocimiento los perfiles y características de las audiencias receptoras de los diversos mensajes a detalle. Por lo cual no utilizan un lenguaje adecuado para interactuar con ellas.
3. Saber que es necesario dar a conocer a la sociedad los logros, tropiezos y alcances, la calidad de las acciones, el efecto logrado y las propuestas de las organizaciones.
4. Realizar un trabajo de comunicación sistemático para lograr hacerse visibles, promoviendo sus propias campañas de comunicación y procuración de fondos.

El poder detallar la visión de la comunicación de la organización de la sociedad civil se debe realizar con el fin de lograr los objetivos de la organización que tengan que ver con la comunicación con la comunidad, así con diversas audiencias. Las organizaciones de la sociedad civil o sin fin de lucro deben entonces identificar los públicos más significativos, tales como los voluntarios, empleados, miembros, órganos de gobierno, usuarios y beneficiarios, donantes (ya sean físicas o morales), otras organizaciones sociales y no gubernamentales y la comunidad en general (Giddens A. , 1995, pág. 10). Las ONGs deberán entonces hacer esfuerzos para generar una visión estratégica de la comunicación así como delimitar los objetivos que permitan coordinar la manera integral los esfuerzos de producción, distribución e intercambio de mensajes y productos comunicativos, así como todas las acciones que genera la organización de manera intencionada y dirigida. (Rebeil, 2006, pág. 128). Para comunicar de manera eficaz y eficiente, las ONG necesitan conocer los siguientes elementos con la mayor precisión (Rebeil, 2006, págs. 126, 127):

- a) Los públicos. Deben realizar encuestas sistemáticas y representativas de la opción pública que permita determinar quiénes son los destinatarios de la información, qué información reciben, qué información requieren, qué efectos tiene la comunicación que reciben, etc.
- b) Los medios. Deben conocer de manera sistemática y oportuna qué, cómo, por qué y para

qué, cuándo y a quien dicen los distintos medios de comunicación.

Sin estos instrumentos no puede hablarse en sentido estricto, de un sistema efectivo de comunicación. Los instrumentos de conocimiento de los públicos y de los medios permitirían establecer una relación estrecha entre lo que las organizaciones deben comunicar y lo que se comunica efectivamente, realizando acciones como las que se mencionan a continuación (Giddens A. , 1995, págs. 12, 13):

- a) Determinación de las necesidades generales, particulares y específicas e identificación e identificar las preferencias de acuerdo con el alcance, relevancia y justificación de cada necesidad en especial.
- b) Planteamiento de los problemas fundamentales que deberán ser atendidos por el sistema de comunicación, señalando qué se necesita, por qué y para qué.
- c) Análisis y desarrollo de la necesidad y el problema.
- d) Determinación, especificación y ordenamiento de los objetivos de la estrategia y las tácticas de comunicación.
- e) Elaboración de los instrumentos de supervisión, calificación y evaluación de la acción sistemática de la comunicación.
- f) Elección de los medios y métodos más adecuados para la concepción, elaboración y transmisión de los mensajes.
- g) Diseño e integración de los elementos del sistema, de las distintas operaciones de los procesos y de los procedimientos para su evaluación, precisión y rectificación.

### **3.9. Recaudación de fondos.**

Según Eugene Temple, citado por PROCURA (2006), quien es el director ejecutivo del Centro de Filantropía de la Universidad de Indiana, la procuración de fondos es más que una profesión o vacación, para él es más fructífero el enlistar aquellas características que se requieren para convertir a un grupo de practicantes en una profesión. Carbone (1989) citado por PROCURA (2006) evaluó a la procuración de fondos según seis criterios comúnmente aceptados como esenciales para cualquier profesión; 1) Autonomía, 2) conocimientos sistemáticos, 3) autorregulación, 4) compromiso e identificación, 5) altruismo y dedicación al servicio, 6) ética y sanciones. Se encuentra que la mayoría de los procuradores de fondos están comprometidos tanto con sus



organizaciones como con sus carreras, son más generosos con sus recursos y tiempo que otros y que se preocupan por el comportamiento ético de sus colegas (norteamericanos). Básicamente, Eugene Temple basa la filantropía en la ética, la apertura y la honestidad los cuales son base de un proceso de procuración de fondos el cual comprende del fortalecimiento de relaciones, donde una vez más el papel de la confianza es muy importante. La procuración de fondos empieza con la misión de la organización, la cual tiene la responsabilidad de entender la razón de su existencia como organización no lucrativa. Ésta está dirigida a las necesidades del donante y basada en el bien común (PROCURA, 2006).

## CAPÍTULO IV. MARCO METODOLÓGICO

La presente investigación aborda el paradigma de la metodología mixta, combinando los enfoques cualitativos y enfoques cuantitativos ya que en ambos se emplean procesos sistemáticos al mismo tiempo que los empíricos. En este tipo de enfoque se utilizó la interpretación de datos cuantitativos en cualitativos y viceversa. Se pueden utilizar ambos enfoques para responder preguntas de la investigación que se presentaron en el planteamiento del problema.

El enfoque mixto es un proceso que recolecta, analiza y vincula datos cualitativos y cuantitativos en un mismo estudio o una serie de investigaciones para responder a un planteamiento del problema (Hernández, 2010, pág. 544). Los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias que es producto de toda la información recabada y lograr un mayor entendimiento del fenómeno estudiado (Hernández, 2010, pág. 546).

Con los resultados obtenidos, se corroborará o rechazará la hipótesis con toda la evidencia a su favor. Para obtener la información necesaria, la recolección de datos numéricos de los participantes que se estudian y analizan mediante encuestas, arrojan información medible la cual puede ser interpretada y a su vez ésta arroja información dura y contundente. Por parte del enfoque cualitativo se utiliza la recolección de datos sin medición numérica por medio de entrevista a profundidad, que permiten descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación. El enfoque cualitativo evalúa el desarrollo natural de los sucesos, sin manipulación o estimulación con respecto a la calidad (Hernández, 2010, pág. 548).

De acuerdo a lo anteriormente descrito se concluye que el enfoque mixto es el utilizado en la presente investigación ya que cuenta con las características que se requieren para desarrollar el análisis de datos, como el uso de enfoque cualitativo y cuantitativo. Del enfoque cualitativo se llevó a cabo la entrevista a profundidad y la observación. Del enfoque cuantitativo se utilizó para la evaluación numérica de variables como imagen, percepción y reputación utilizando cuestionario como técnica de recolección de datos (Grinnell, 1997).

#### **4.1. Diseños generales de la investigación mixta.**

- Diseños concurrentes.
- Diseños secuenciales.
- Diseño de conversión.
- Diseño de integración.

En esta área el investigador define el número de fases y el enfoque que tiene un mayor peso (Hernández, 2010, págs. 546-547).

#### **4.2. La elección del enfoque.**

Existen cinco factores para decidir qué enfoque o método puede ayudar con un planteamiento del problema específico según Creswell (2005) citado por Hernández Sampieri (2010), los cuales se enlistan a continuación (Hernández, 2010, págs. 548-549):

1. Enfoque en el cual el investigador perciba que sea más adaptable al planteamiento del problema.
2. El método que el investigador perciba que cumplen con las expectativas de los usuarios o lectores del estudio.
3. El enfoque en el cual el investigador tenga mayor información y se sienta más cómodo.
4. La aproximación que el investigador razone como la más apropiada para el planteamiento.
5. El método en el que el investigador posea más entrenamiento.

Continuando con el proceso de selección de enfoque, el investigador deberá decidir cuál enfoque tiene la prioridad. Esto depende de los intereses del investigador plasmados en el planteamiento del problema. Un método puede ser usado solo para validar los resultados del método del mayor peso. (Hernández, 2010). Basado en lo anterior y con las características propias de la presente investigación, el método que se selecciona para desarrollar es el secuencial. Todo lo anterior son aspectos a considerar al momento de seleccionar el enfoque de la presente investigación.

#### 4.2.1. Justificaciones y/o razonamientos para el uso de los métodos mixtos

(Hernández, 2010, pág. 552). Debido a los problemas que han surgido a través del tiempo en el momento de seleccionar un tipo de investigación, ya sea cuantitativa o cualitativa y validar los resultados que ésta arroja, especialmente cuando la investigación es cualitativa o mixta, se presenta la siguiente tabla que permite justificar los razonamientos del método mixto que se seleccionó para la presente investigación de acuerdo a Hernandez Sampieri (2010).

Tabla 3. Justificación y razonamiento para método mixto. Hernández (2010)

Justificación	A qué se refiere
1. Triangulación o incremento de la validez	Contrastar datos cuantitativos y cualitativos para corroborar/confirmar o no los resultados y descubrimientos en áreas de una mayor validez interna y externa del estudio.
2. Compensación	Usar datos cuantitativos y cualitativos para contrarrestar las debilidades potenciales de alguno de los métodos y robustecer las fortalezas de cada uno.
3. Complementación	Obtener una visión más comprensiva sobre el planteamiento si se emplean ambos métodos.
4. Amplitud (proceso más integral)	Examinar los procesos más holísticamente
5. Multiplicidad (diferentes preguntas de indagación)	Responder a diferentes preguntas de investigación (a un mayor número de ellas y más profundamente)
6. Explicación	Mayor capacidad de explicación mediante la recolección y análisis de datos cuantitativos y cualitativos. Los resultados y métodos de un método ayudan a entender los resultados del otro.
7. Reducción de incertidumbre ante	Un método mixto puede ayudar a explicar

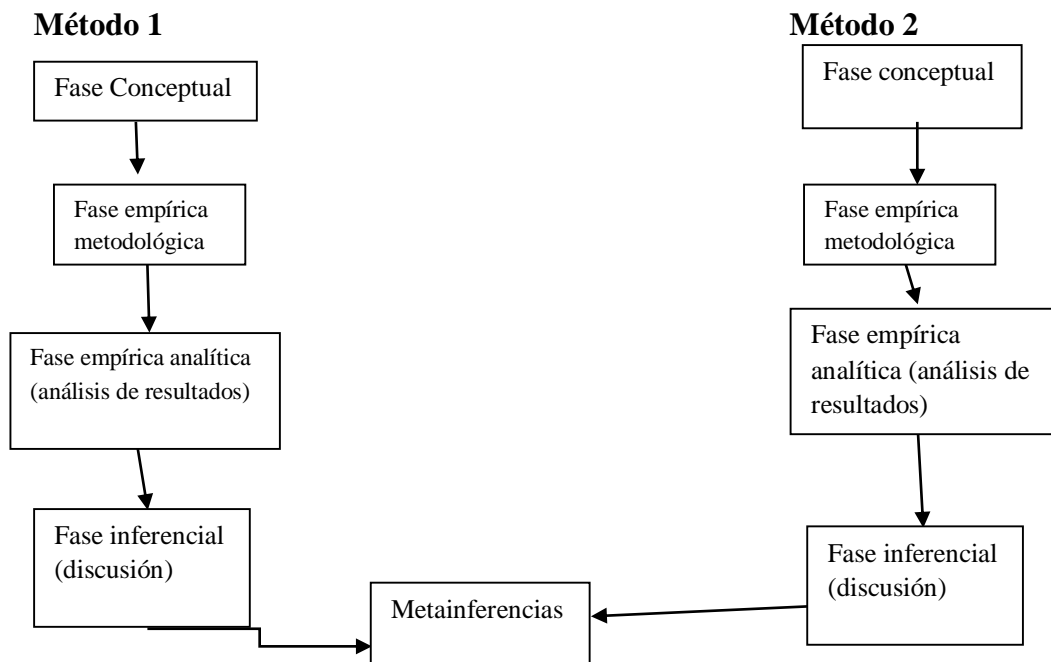
resultados inesperados.	los resultados inesperados del otro método.
8. Desarrollo de instrumentos.	Generar un instrumento para recolectar datos bajo un método, basado en los resultados de otro método, logrando así un instrumento más enriquecedor y comprensivo.
9. Muestreo	Facilitar el muestreo de casos de un método, apoyándose en el otro.
10. Credibilidad	Al utilizar ambos métodos se refuerza la credibilidad general de los resultados y procedimientos.
11. Contextualización	Proveer al estudio de un contexto más completo, profundo y amplio, pero al mismo tiempo generalizable y con validez externa.
12. Ilustración	Ejemplificar de otra manera los resultados obtenidos por un método.
13. Utilidad	Mayor potencial de uso y aplicación de un estudio (puede ser útil para un mayor número de usuarios)
14. Descubrimiento y confirmación	Usar los resultados de un método para generar hipótesis que serán sometidas a pruebas a través de otro método.
15. Diversidad	Lograr una mayor variedad de perspectivas para analizar los datos obtenidos en la investigación.
16. Claridad	Visualizar relaciones encubiertas, las cuales no habían sido detectadas por el uso de un solo método.
17. Mejora	Consolidar las argumentaciones provenientes de la recolección y análisis de los datos por ambos métodos.

Como se puede observar en la tabla, el realizar una investigación mixta es lo óptimo para la presente investigación por la cual se recibirá información cualitativa a través de una entrevista a profundidad y la observación directa donde se obtendrá información sobre la organización que no se puede obtener por medio de una herramienta cuantitativa, da un panorama mucho más amplio de lo que pasa dentro de la organización y las actividades que esta realiza. Por otro lado es importante conocer la percepción de públicos ajenos a la casa hogar para poder gestionar correctamente la imagen de la organización por parte de sus públicos. La obtención de datos duros como soporte de la propuesta es vital para la presente investigación.

#### 4.2.2. Secuencias o tiempos de los métodos o componentes mixtos.

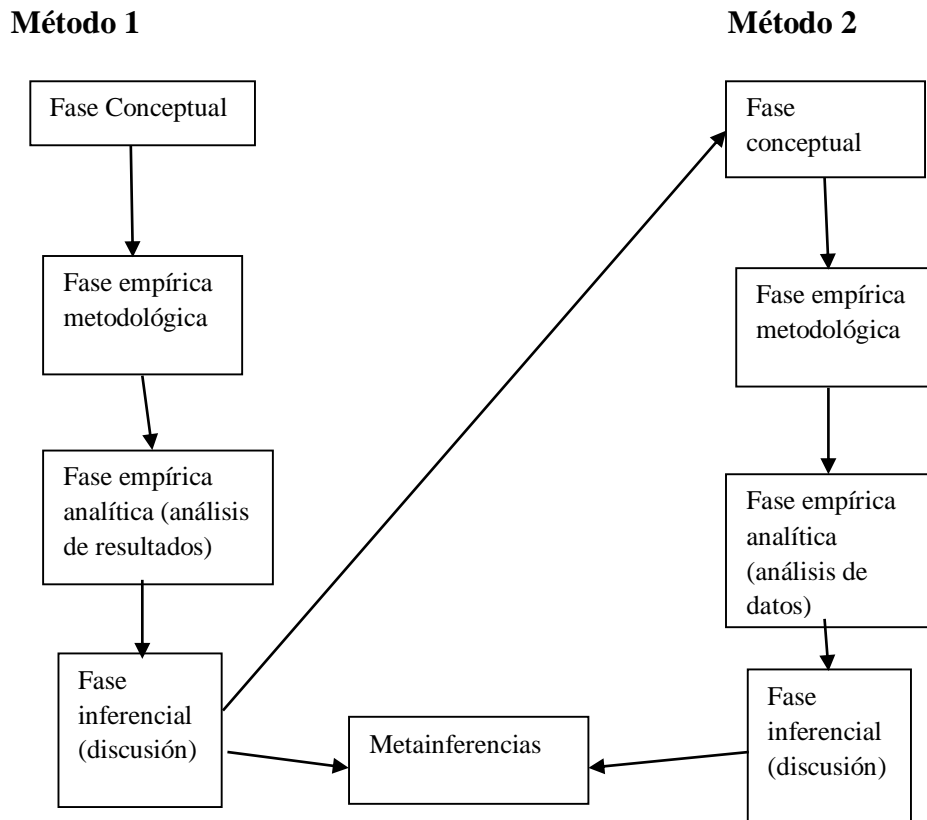
Al elaborar una propuesta mixta y concebir el diseño mixto, el investigador necesita tomar en cuenta los tiempos de los métodos del estudio, particularmente en lo referente al muestreo, recolección y análisis de los datos, así como la interpretación de resultados. En este sentido, los componentes o métodos pueden ejecutarse de manera secuencial o recurrente. La explicación de dichas secuencias se plasman en las siguientes figuras (Hernández, 2010, págs. 558-559).

Figura 1 Ejecución concurrente. Hernández (2010).



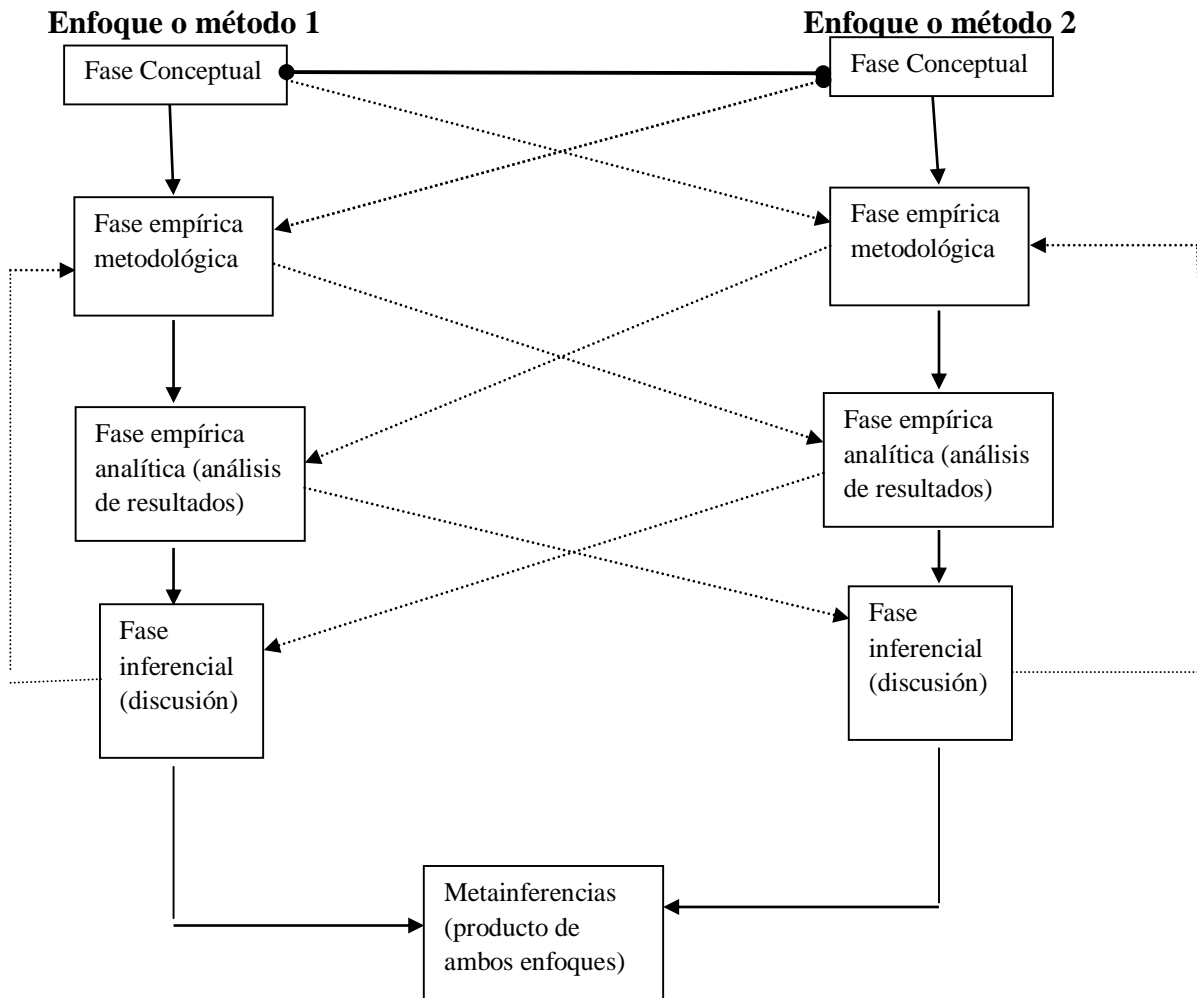
En la siguiente figura, se representa un proceso un poco más incluyente de los tipos de investigación, donde se empieza a apoyar una a otra. Esto sirve a la presente para poder llegar al cruce de ambos métodos y tener un resultado que incluya ambos enfoques (Hernández, 2010, pág. 561).

Figura 2. Ejecución secuencial. Hernández (2010).



En la siguiente figura, se puede observar como el diseño de una investigación mixta, cruza información de los diferentes métodos o enfoques para crear un resultado diferente, explicando los pasos a seguir en una investigación mixta, obteniendo un resultado con información más enriquecedora (Hernández, 2010, pág. 563).

Figura 3. Diseño mixto de integración. Hernández (2010)



El propósito central de la integración de datos cualitativos y cuantitativos es el transformar dichos datos utilizando diseños de conversión (Hernández, 2010) como es el caso de la presente investigación que busca gestionar la imagen de una organización, buscando su posicionamiento con lo cual se procure recursos.

#### 4.2.3. Diseño exploratorio secuencial DEXPLOS.

El presente diseño implica una fase inicial de recolección y análisis de datos cualitativos seguida de otra donde se recaban y analizan datos cuantitativos. Cuenta con dos modalidades de diseño que atiende a su finalidad. Es útil para explorar un fenómeno pero también para expandir resultados. Según Creswell (2009) citado en Hernández (2010), una ventaja de DEXPLOS reside en que es más fácil de implementar porque las etapas son claras y diferenciadas. Así mismo, resulta



más sencillo de describir y reportar. La desventaja que DEXPLOS puede tener es que requiere de tiempo, particularmente en la modalidad derivativa, ya que se debe esperar a que los resultados de una etapa hayan sido analizados cuidadosamente para proceder a la siguiente (Hernández, 2010, págs. 564-566).

#### **4.2.3.1. Derivativa.**

El diseño secuencial DEXPLOS que se ha seleccionado como herramienta para la recolección de datos tanto cuantitativos como cualitativos y de acuerdo a la finalidad de la presente investigación, se determina utilidad la modalidad derivativa por las características que se explican a continuación. Es una modalidad de recolección y análisis de los datos cuantitativos, se construyen sobre la base de los resultados cualitativos. La mezcla mixta ocurre cuando se conecta el análisis cualitativo de los datos y la recolección de datos cuantitativos. Creswell (2009) citado por Hernández (2010) comenta que el DESPLOX es apropiado cuando se busca probar elementos de una teoría emergente producto de la fase cualitativa y se pretende generalizar a diferentes muestras. Otra finalidad comentada por Morse (1991) citado por Hernández (2010), del diseño de esta vertiente es determinar la distribución de un fenómeno dentro de una población seleccionada.

El foco esencial del diseño es efectuar una exploración inicial del planteamiento. Asimismo, DESPLOX se utiliza cuando el investigador necesita desarrollar un instrumento estandarizado porque las herramientas existentes son inadecuadas o no se pueden disponer de ellas, también es útil para quien busca explorar un fenómeno, pero que también desea expandir los resultados. Para realizar esto se aplica un diseño de tres etapas descritas a continuación (Hernández, 2010, págs. 564-565):

1. Recabar datos cualitativos y analizarlos.
2. Utilizar los resultados para construir un instrumento cuantitativo.
3. Administrar el instrumento a una muestra probabilística de una población para validarlo.

En el caso de la presente investigación, al tener 3 diferentes universos con características diferentes y la necesidad de obtención de datos a través de diferentes métodos, Dexplos ofrece ser una herramienta vital para la construcción de dichos instrumentos y el análisis de los mismos.

### 4.3. Universo.

Según Selltiz citado por Hernández Sampieri (2010) se define como el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones (Hernández, 2010, pág. 174). El diccionario de la real academia Española en su versión en línea, actualizada en 2014 la define como un conjunto de individuos de la misma especie. En el caso de Alto Refugio A.C. podemos encontrar tres diferentes universos a los cuales se enfoca la presente investigación, la primera es el universo de colaboradores de la casa Alto Refugio A.C. el cual a la fecha de aplicación de las herramientas cuenta con 7 colaboradores dentro de la casa y 4 voluntarios que se encuentran realizando su servicio social, por lo cual se realizará un censo.

En el caso del universo de los donantes, se tiene 7 donantes de diferentes ramas, de los cuales la casa recibe apoyo ya sea en especie o en efectivo y aproximadamente 10 donantes los cuales son descritos como personas físicas. En el caso del público en general, la muestra se aplicara de acuerdo a Bola de nieve y aplicando los criterios descritos en las siguientes tablas.

Tabla 4, características de posibles donantes de Casa Alto Refugio A.C. Elaboración propia.

Características de posibles donantes de Casa Alto Refugio A.C.	
Demográfica	
<b>Edad</b>	30 años en adelante
<b>Sexo</b>	Indistinto
<b>Ocupación</b>	Empresarios, empleados
<b>Educación</b>	Licenciatura, maestría, especialidad o doctorado
<b>Nacionalidad</b>	Indistinta
Piscográfica	
<b>Nivel socioeconómico</b>	A, B, C y C+
<b>Estilo de vida</b>	Hombres y mujeres de negocios que llevan una vida activa, comprometidos con la sociedad y busquen el compromiso con la misma.

<b>Personalidad</b>	Exigentes con lo que hacen. Comprometidos que buscan siempre la mejora continua. Les gusta compartir y buscan comprometerse con la sociedad para así retribuir lo que han recibido de la misma. Buscan ayudar y recibir incentivos
<b>Conductual</b>	
<b>Frecuencia de donación</b>	Tienden a buscar una estabilidad de donación, dependiendo del giro (restaurantero, alimentos, cárnicos, farmacéutico) buscan una donación mínima quincenal.
<b>Beneficios buscados</b>	Su motivación es el ser socialmente responsables sin embargo también busca el reconocimiento de sus actos ante la sociedad y una retribución económica (deducción de impuestos si es una empresa) y mayormente el sentir que han ayudado al prójimo
<b>Nivel de usuario</b>	Quincenal

#### 4.4. La muestra.

La muestra es un subgrupo de la población de interés sobre el cual se recolectarán datos y que tiene que definirse o delimitarse de antemano con precisión, este deberá ser representativo de dicha población. (Hernández, 2010, pág. 173) El interés es que la muestra sea estadísticamente representativa Debido a la naturaleza de la presente investigación y las limitantes que ésta presenta se debe tomar en cuenta la opción de una investigación mixta, tomando los aspectos tanto cuantitativo y cualitativa por lo cual se incluye la muestra cualitativa. La muestra en un proceso cualitativo es un grupo de personas, eventos, sucesos, comunidades, etc., sobre el cual se recolectarán los datos, sin que necesariamente sea un representativo del universo y población que se estudia (Hernández, 2010, págs. 173-175). En cuanto al universo de colaboradores, se tiene un censo de 13 colaboradores directos con Alto Refugio A.C. a la fecha de aplicación de instrumento.

En cuanto al universo de donantes se tiene 1 donante de la rama automovilística, 3 de la rama de restaurantes, 1 de la rama farmacéutica, 1 de carnes y embutidos y las demás son personas físicas que apoyan con las necesidades básicas y a priori de la casa hogar. La muestra es no probabilística debido a la disponibilidad de tiempo de los donantes y la disposición de compartir información para la presente investigación.

En cuanto al público en general, se basa en las características anteriormente explicadas y las encuestas se aplicarán con bola de nieve.

#### **4.4.1. Muestra no probabilística o dirigida.**

Es definida como un subgrupo de la población en la que la elección de los elementos no depende de la probabilidad sino de las características de la investigación. Según Hernández (2010) el procedimiento no es mecánico ni con base en fórmulas de probabilidad sino que depende del proceso de toma de decisiones del investigador y de las muestras seleccionadas obedecen a otros criterios de investigación. En el caso de la presente investigación, las limitantes mencionadas previamente en cuanto al número de donantes y voluntarios que este dispuestos a conceder una entrevista o contestar una encuesta. Como en muchos de los estudios cualitativos, la muestra planteada puede ser distinta a la muestra fina. La reformulación de la muestra en la investigación contempla el agregar casos que no se habían contemplado o excluir otros que se tenían en mente (Hernández, 2010, pág. 178).

#### **4.4.2. Muestra en cadena o por redes (bola de nieve).**

Se identifican participantes clave y se agregan a la muestra, se les pregunta si conocen a otras personas que puedan proporcionar datos más amplios y una vez contactados se incluyen. Este tipo de muestra se utiliza más para profundizar en el análisis de la población. En algunas ocasiones se seleccionan inclusive casos extremos u opuestos (Hernández, 2010). En el caso de la presente investigación, los donantes tienen diferentes características y por dichas características se utiliza la muestra en cadena donde se recibirá información para poder llegar al siguiente posible donante (Hernández, 2010, pág. 398).

#### **4.5. Técnicas y/o instrumentos usados para recopilación de datos.**

Para recabar datos se utilizaron las técnicas de investigación de: Observación, cuestionario y entrevista en profundidad.

##### **4.5.1. La observación.**

Es una de las técnicas utilizadas ya que tiene como propósito explorar ambientes, contextos, subculturas y la mayoría de los aspectos sociales, así como las actividades que se desarrollan en esta. A pesar de que cada investigación presenta una situación diferente en sí, se pueden valorar los elementos específicos que se pueden observar, tales como el ambiente físico, social y humano, actividades individuales y colectivas así como hechos relevantes y retratos del ser humano. Es importante mencionar que no todos los elementos de la investigación cualitativa están presentes ya que cada elemento se convierte en unidades de análisis. La observación es una de las puntas del conocimiento sobre lo social, la que pretende estar por encima del mundo para observarlo más allá del tiempo y la historia, del espacio y la geografía, desde un lugar donde una supuesta ciencia permite el ejercicio máximo y definitivo de la alteridad, el programa del distanciamiento supremo que es coronado con el conocimiento de la globalidad. (Hernández, 2010, págs. 411-412).

Esta técnica es muy importante, ya que el que indaga necesita darse cuenta de lo que está haciendo todo el tiempo. Esto conforma un edificio de operaciones y nociones visibles a los ojos del investigador y de cualquier otro. Se aplicó la técnica de observación durante toda la estancia y trabajo con Casa Alto Refugio A.C., desde el primer acercamiento, el conocer a sus integrantes y menores de edad así como durante el trabajo de campo y recaudación de información. La observación fue una herramienta aplicada como base para el primer acercamiento con la casa hogar.

##### **4.5.2. La entrevista.**

Tiene un enorme potencial para permitir acceder a la parte mental de las personas, pero también a su parte vital a través de la cual descubrimos su cotidianeidad y las relaciones sociales que mantienen. En este contexto, la entrevista como instrumento de investigación es suficiente para la realización de un proceso de investigación y en muchos casos su uso es forzado y frecuentemente obligatorio. Más aún tiene un importante potencial complementario en relación a los estudios

cuantitativos, en donde su aportación concierne al entendimiento de las creencias y experiencias de los actores. En este sentido, la entrevista es pertinente ya que contribuye a situar la cuantificación en un contexto social y cultural más amplio (Hernández, 2010, pág. 418)

Taylor y Bogdan (1996) definen a la entrevista como una situación cara a cara donde se da una conversación íntima de intercambio recíproco, en la cual, el informante se convierte en una extensión de nuestros sentidos y asume la identidad de un miembro de un grupo social. Hay autores como Daunais (1993) que señala la pertinencia de la entrevista, privilegiándola como herramienta para obtener datos más sutiles. Algunos autores vinculan la entrevista con otras técnicas de investigación; observación, observación participante (Martínez, 1994); mientras que para otros, la entrevista como situación, engloba los mismos componentes de la vida diaria (Galindo, 1998).

La entrevista es clasificada según Grawitz (1984) según un continuum que admite en cada lado los tipos más extremos: un polo máximo de libertad y de profundidad y de un polo mínimo: entre estos dos polos se sitúan gradualmente. En el caso de la presente investigación, por las características del mismo, se selecciona la entrevista profunda que se describe a continuación (Hernández, 2010, págs. 418-424).

#### **4.5.2.1. La entrevista profunda.**

El encuestador es el que sugiere el campo a explorar, se conserva una cierta libertad en la forma de llevar la entrevista, al igual que el encuestado en la forma de responder. El encuestador observará el contenido latente y analizará los datos de forma cualitativa, con un objetivo limitado. La entrevista se aplicará a la directora de procuración de fondos y donativos, comunicación y servicio social ya que es quien provee de datos para la presente investigación y conoce las actividades y procedimientos de la organización. (Hernández, 2010, págs. 417-420). Aunque la entrevista es de tipo profundo y las preguntas están basadas en las necesidades de la presente investigación y sustentadas en el marco teórico y la operacionalización realizada previamente, por el tipo de persona que es la directora, amable y abierta, se dejará que explique lo que ella quiera y solamente se guiarán las preguntas para llevar a cabo la entrevista y, la información recabada será usada como base para las conclusiones y propuestas. En el anexo I se encuentra la estructura de la entrevista.

### **4.5.3. Encuesta.**

La herramienta que aportará mayor información a la presente investigación es la encuesta o cuestionario. Es éste el instrumento que se utiliza con mayor frecuencia para obtener mayor cantidad de datos, el cual consiste en un conjunto de preguntas con respecto a una o más variables a medir. En el caso de Alto Refugio se medirán dos variables, la Reputación y la imagen (Hernández, 2010).

Las encuestas están conformadas por preguntas cerradas y abiertas. Las preguntas cerradas contienen categorías u opciones de respuesta que han sido previamente delimitadas, es decir, se presentan las posibilidades de respuesta a los participantes, quienes deben acotarse a estas. Dichas preguntas son más fáciles de codificar y analizar (Hernández, 2010, pág. 217). Por otro lado, las preguntas abiertas no delimitan de antemano las alternativas de respuesta, por lo cual el número de categorías de respuesta es muy elevado. Dichas preguntas son muy útiles cuando no hay suficiente información sobre las posibles respuestas de las personas. Su desventaja es que son más difícil de codificar, clasificar y preparar su análisis (Hernández, 2010, pág. 221).

Hernández (2010) comenta que las preguntas deben ser claras y comprensibles para los encuestados. Se deben evitar términos confusos, ambiguos y de doble sentido. Es también aconsejable que las preguntas sean breves, ya que las preguntas largas tienden a distraer al encuestado, pero es importante conservar la claridad de las mismas. Deben formularse con un vocabulario simple, directo y familiar para los encuestados. No deben incomodar a los encuestados ni ser percibidas como amenazantes para el encuestado ni éste debe sentir que se le enjuicia. Las preguntas no deberán inducir a las respuestas ni apoyarse en instituciones. Se debe en todo tiempo evitar preguntas racistas o sexistas que ofendan al encuestado y el orden de las preguntas donde el participante solo tiene que elegir una, el orden en que se presentan no afecte las respuestas de los participantes (Hernández, 2010, pág. 225-227).

Para la presente investigación, las encuestas estuvieron constituidas por preguntas abiertas, preguntas de opción múltiple, y de escala Likert; el escalamiento Likert es un conjunto de ítems que se presenta en forma de afirmaciones para medir la reacción del sujeto en tres, cinco o siete categorías. Muy buena, buena, regular, mala, muy mala. La unidad de análisis que corresponde a la escala marca su grado de aceptación o rechazo hacia la proposición expresada en el ítem. Los

ítems por lo general tienen implícita una dirección positiva o negativa (Hernández, 2010, pág. 245).

Las preguntas de opción múltiple se utilizaron para tener información cuantitativa y conocer qué tanto saben los participantes sobre la casa hogar. A su vez, las preguntas abiertas sirven para obtener datos finos por parte del encuestado y, de esto modo, aportar información vital y cualitativa. Además de las preguntas de edad, nivel de estudios y puesto que ocupan, que nos dan una idea del perfil que el encuestado tiene y verificar el perfil delimitado por la presente investigación. .

Una de las partes más importantes de la presente investigación y pilar de la misma son los sujetos que arrojarán la información para sustentar las estrategias a aplicar para lograr la obtención de recursos. Para ello es importante definir a los sujetos que participarán en la investigación.

#### **4.5.4. Sujetos de la investigación.**

##### **4.5.4.1. Los donantes.**

La figura influyente en la presente investigación son los donantes; según el diccionario de la Real Academia Española, en su versión en línea, define a “donante” como palabra que proviene del latín *donātor, -ōris*, dicese de aquel que hace donación o que hace un don (un presente). Por lo cual se considera donante a todo aquel que contribuye con Casa Alto Refugio A.C. ya sea con aportaciones monetarias o en especie. Las razones por las que el donante realiza dicha actividad es la base de información para la presente investigación.

##### **4.5.4.2. Los colaboradores.**

Del latín voluntarios, dicho de un acto que nace de la voluntad y no por la fuerza o necesidad extrañas a aquellas. Por lo que se define que toda acción que se hace por una voluntad espontánea y no por obligación o deber. Ahora, si se aplica dichas definiciones a las personas, un colaborador se define como una individuo que, entre varias acciones realizadas por turno o designación lo llevan a ejecutar algún trabajo o servicio Dicha persona se presta a hacerlo por propia voluntad, sin esperar a que le toque nada a cambio Por su propia naturaleza, la persona definida como voluntario no tiene ninguna remuneración por las actividades o tiempo otorgado.



Dentro de la organización, aparte de la directora de Casa Alto Refugio A.C. se cuenta con el personal que trabaja y recibe una remuneración por las actividades hechas en dicho lugar. Es importante conocer el cómo ve a la organización una persona que no realiza sus actividades voluntariamente, sino que ve a la organización como una fuente de ingresos, lo cual conlleva a tener una autoridad que decida cuáles son las actividades a realizar, así como el tiempo dedicado a ello.

#### **4.5.4.3. Público en general.**

Dentro de la gama de encuestados encontramos al público en general, ya que deseamos gestionar la imagen de la casa para poder así posicionarla y por este medio poder captar más donantes. El público en general, no se habla de cualquier público, ya se ha comentado el perfil del donante y, a ese público desconocido es al que nos avocaremos y buscaremos por medio de recomendación al encontrar a donantes o posibles donantes que cumplen con el perfil, utilizando así el muestreo en bola de nieve.

#### **4.6. Hipótesis.**

El plan de comunicación estratégica para el posicionamiento de la imagen generará la procuración de recursos de Casa Alto Refugio A.C.

#### **4.7. Las variables.**

Para la presente investigación, se determinó el uso de dos variables en específico, la primera es la imagen y la segunda la reputación. Se decide usar la variable imagen ya que ésta es la base del posicionamiento y se hace uso de la reputación de Casa Alto Refugio A. C. que, por consecuencia, ayudará a conocer más sobre la segunda variable. La reputación se utiliza como una herramienta de medición de posicionamiento y comunicación para lograr objetivos; en el caso de la presente investigación estos objetivos son el posicionamiento y procuración de recursos para Casa Alto Refugio A.C.

La variable de imagen tuvo las dimensiones de una imagen visual, la cual presenta los indicadores de grado de aceptación o rechazo al generador de imagen y espacio que ocupa en la mente de los públicos. La imagen valoral tuvo como indicadores la diferenciación de la

organización con otras por medio de su identidad y su reconocimiento en la sociedad. La imagen mental tuvo como indicador la eficacia de la transmisión de conceptos y finalmente, la corporativa tuvo como indicadores la percepción de la organización, el interés del público, sus cualidades funcionales y tributos fisiológicos, así como la coherencia de la imagen con el corazón ideológico.

Se debe mencionar que la realización de tres diferentes herramientas usando ambas variables, seleccionando los ítems que debían aplicarse de acuerdo al perfil del encuestado por lo cual las variables se repiten o se excluyen según sea el caso. Se anexa la operacionalización de las variables para las herramientas de encuestas para colaboradores, donantes y público en general, que, en este caso, se toma como un posible futuro donante si cumple con las características anteriormente mencionadas. Ver Anexo II, III, IV, V, VI, VI.

La variable de reputación tuvo como dimensión la percepción la cual conto como indicador la satisfacción de la demanda social. Las características de la reputación tuvieron las características de la organización como indicador; la relación con el público consideró como dimensiones la comparación entre imagen, la reputación en la mente del individuo y las características que atribuyen a la organización. La reputación económica-financiera estableció como dimensiones el grado de credibilidad económica-financiera, valoración de la rentabilidad, capacidad de traer, desarrollar y conservar donantes y/o voluntarios. La reputación corporativa incluyó como dimensión el modo cómo es recordada la organización; por otro lado, la reputación positiva consideró a la percepción general de la organización de parte de todos los involucrados (si es fiable, acogedora, moderna) como dimensión.

La memoria estableció como dimensión la manera en cómo se diferencia la organización de las demás; la percepción de la organización contó con la práctica de su filosofía como dimensión.

Ambas variables fueron utilizadas para el desarrollo de las herramientas para la presente investigación, tanto en el desarrollo de las encuestas con diferentes perfiles, dirigidas a las personas involucradas en Casa Alto Refugio A.C, ya sea como personal operativo o como voluntario, tanto para los donantes así como para el público que se vuelve potencial donante. Para la encuesta hecha a la directora de procuración de fondos se siguieron los ítems descritos, así como una amplia gama de temas de acuerdo a las necesidades de la entrevista.

#### **4.8. Prueba piloto.**

La prueba piloto de los instrumentos tiene como objetivo el probar su pertinencia y eficacia, así como las condiciones de su aplicación y los procedimientos involucrados. A partir de esta prueba se calcula la confiabilidad y la validez inicial de cada instrumento, con lo cual se le da formato a las preguntas, así como el diseño del instrumento (Hernández, 2010, pág. 210). En el caso de Casa Alto Refugio la prueba piloto de la encuestas se llevó a cabo el Lunes 18 de mayo del 2015 en las instalaciones de Casa Alto Refugio A.C., se aplicaron a 6 de 11 colaboradores de la casa, los cuales son parte de la muestra de investigación.

##### **4.8.1. Encuestas.**

La prueba piloto de las encuestas se realizó el lunes 18 de mayo del 2015 en las instalaciones de Casa Alto Refugio A.C., se aplicaron a 6 de 11 colaboradores quienes están incluidos en la muestra de investigación. Se aplicó por medio electrónico, usando Google encuestas y por medio del uso de tabletas, les tomó aproximadamente 3 minutos contestar las preguntas. No se detectó ningún problema para entender la redacción de las encuestas. El día miércoles 20 de mayo del 2015 se aplicaron a 4 de 20 donantes en sus diferentes lugares de trabajo; no existió ningún tipo de problema.

Ya que no se tuvo ningún problema de redacción, no se realizó ningún cambio de los ítems de la encuesta. El orden lógico de las preguntas tampoco presentó ningún problema ni alteraron los resultados, por lo tanto tampoco se le hizo ningún tipo de cambio. El único problema fue el uso de la herramienta vía tableta, por lo que se decidió ayudar a algunas personas para que supieran contestar; sin embargo, ellos mismos pidieron volver a hacerla en internet ya que les llamo la atención la presentación de dicha herramienta. Los instrumentos finales se pueden observar en el anexo VIII, IX y X.

##### **4.9. Entrevista.**

4 El día 16 de mayo del 2015 se realizó, en las instalaciones de Casa Alto Refugio A.C, la entrevista profunda a la directora de procuración de fondos y donativos, la licenciada Teresa Blazquez, se utilizó una guía de preguntas abiertas, en la entrevista se obtuvo información que la Licenciada pidió se mantuviese confidencial, tanto los nombres de los donantes como de las

personas involucradas (niños, voluntarios, personal operativo) debido a la delicadeza de los temas, sin embargo, la entrevista procedió en forma normal y la información se presenta en el transcript de la entrevista en el anexo XI.

#### **4.10. Análisis de resultados.**

A continuación se encuentran detallados los resultados obtenidos de las 3 encuestas a los diferentes públicos, así como el análisis de la entrevista realizada. La presentación de dichos resultados se dividen en tres, el primero, la información de datos cuantitativos de las diferentes encuestas llevadas a cabo; en el segundo apartado, se presentan los resultados de los datos cualitativos aplicados en las tres diferentes encuestas y finalmente se encuentra un análisis de la entrevista aplicada. Así mismo se explica la relación de los resultados con la hipótesis y marco teórico del presente trabajo.

##### **4.10.1 Entrevista.**

La entrevista se anexa a la presente investigación, la información obtenida se ha de utilizar como referente para desarrollar propuestas y tener un mejor panorama de la problemática que se aborda en este trabajo. Para poder llevar a cabo la entrevista se tomó en cuenta la operacionalización de las variables estipuladas. A continuación se desarrolla un análisis más profundo de las respuestas obtenidas.

La entrevista se llevó a cabo en las instalaciones de Casa Alto Refugio A.C situada en la calle San Rafael No. 7, colonia San José Xilotzingo, en la ciudad de Puebla, el día 17 de junio de 2015. La persona entrevistada fue la directora de procuración de fondos y donativos quien nos recibe en su oficina y es acompañada por una alumna de la Universidad Iberoamericana que se encontraba realizando su servicio social. Desde el principio el ambiente fue muy abierto y tranquilo, no se presentó ningún problema o cambios de humor ni tensión por alguna de las preguntas realizadas. La licenciada se sentó en su escritorio y así permaneció todo el tiempo en que se realizó la entrevista, ésta tuvo una duración de 38 minutos con 32 segundos. La entrevista se grabó con el fin de repasar las respuestas, este hecho no tuvo ninguna objeción. La entrevista se lleva a cabo el día 17 de junio de 2015.

La responsable de recaudación de fondos menciona que tiene más de 15 años dedicándose a la recaudación desde su trabajo previo, apoyando diferentes proyectos que la organización ha tenido, formalmente ella lleva estando al frente de ésta área aproximadamente 9 años. Dicha información la comenta con gusto y comparte algunos proyectos.

Relata el apoyo de una empresa automovilística para los primeros proyectos por medio de una conocida, la cual comparte sus creencias y el sindicato de dicha empresa y relata cómo comienza el apoyo por parte de dicha empresa. Comenta que el equipo operativo de la casa hogar son siete, da los nombres de cada uno de ellos y el área de la que está encargada, que son aquellos que trabajan con las niñas y otras con los niños, la fundadora, una persona que ha tomado el liderazgo con los niños convirtiéndose en la imagen paterna, una psicopedagoga de planta, así como la persona que dio la entrevista. Las mencionó por nombre y se nota la camarería y amistad que hay entre ellos ya que al referirse a ellos su rostro cambia a relajación.

En la respuesta de la remuneración por las actividades que cada uno desempeña no se notó ninguna incomodidad al contestar que únicamente las personas que viven en la casa hogar tienen un salario debido a sus actividades, los demás si tienen una remuneración pero incluso bromeó diciendo que nadie se hace rico con lo que se puede recibir como apoyo económico y si subrayo que no tienen ningún tipo de prestaciones, pero lo hacen con gusto.

En cuanto al número de voluntarios que tiene la casa hogar comenta de muy buen gusto e incluso involucrando a la señorita de la universidad iberoamericana que se encontraba presente en el momento de la entrevista y explicó que la mayoría de los voluntarios son niños de servicio social de las diferentes universidades con las que tienen convenio. No tuvo ningún problema en mencionar los nombres de cada universidad, tal como la Universidad Madero, Tec de Monterrey, BUAP, UVP. Comenta que el número varía dependiendo de la temporada, donde se tiene un menor número de voluntarios es en verano cuando las universidades están de vacaciones o no tienen habilitada la opción de servicio social para el verano, sin embargo en este verano tuvieron a dos chicos de la universidad de Yale apoyando y el apoyo de Canadá y Estados Unidos. Dichos voluntarios (los de Yale) vienen a apoyar en áreas de enseñanza.

Al preguntarle de los medios de comunicación digitales, en especial la página de Facebook, ella se ríe un poco ya que comenta que ella no es muy buena y le cuesta, aunque los chicos de

servicio son los que la apoyan, se siente un poco fuera de su área de confort en Twitter, reitera un poco apenada que las redes sociales no son su fuerte y por eso a veces lo tiene un poco descuidado.

A la pregunta de la estructura de la organización no tuvo ningún problema comentando que ellos tienen un consejo directivo conformado por un presidente y representante legal, una secretaria, un tesorero y dos vocales. No tuvo mayor problema el mencionar sus nombres y sus cargos pero por cuestiones de seguridad de información, dicha información queda fuera de la presente investigación.

A la pregunta de quienes son sus donantes y si el DIF está involucrado en esta área si fue un poco tajante que el DIF solo regula la asignación de los niños, ya que la casa solamente recibe a niños asignados por el DIF ya que aunque quisieran acoger a niños de la calle, por regulación del DIF, ellos no lo pueden hacer. Al comenzar a hablar de sus donantes su rostro cambio y volvió a comentar que hace con cada uno de sus donantes y qué dona cada uno. Primero mencionó a aquellos que son de empresas medianas o grandes y qué reciben de parte de ellas y después comentó que las donaciones por parte de individuos casi siempre es en especie ya que por cultura el mexicano no tiene la confianza para donar dinero. Comenta con una sonrisa que aunque el número de donaciones varían dependiendo y su operación es de día a día siempre tienen para comer y salir adelante. Aquí es importante subrayar que la casa debe por sus propios medios sustentar sus gastos operacionales y no tener la dependencia de las donaciones que ésta reciba y así no depender al 100% de ellos.

A la pregunta de si permiten que sus donantes usen su imagen para que hagan saber a los clientes que apoyan a la casa hogar, tomo un poco de tiempo para recordar y solo comenta que no sabe que lo hagan y no tienen ningún problema que la empresa así lo hiciera. Esta podría ser una buena idea, ya tanto la empresa donante como la casa hogar tendrían publicidad y le permite buscar nuevos candidatos para donar.

Se pregunta si se tiene algún convenio con alguna tienda departamental y comenta que sí, que una, una vez al año sus trabajadores apadrinan a un niño de la casa, cubriendo a los que se tenga en ese momento, que aun cuando es una vez se sienten agradecidos. Su lenguaje confirmaba su sentimiento de agradecimiento.

Al preguntarle sobre cuál es la imagen de Casa Alto Refugio, reflexionó y relata por qué no era conocida con anterioridad, ni siquiera cuál era su objeto social y cómo desde que ella tomó el

puesta ha trabajado para poder concursar con organizaciones como JUCONI o IPODERAC que ella misma lo comenta, son organizaciones con más tiempo y muy conocidas. Esta información la da con una forma de orgullo, la espalda recta, sus hombros echados hacia atrás y una sonrisa más amplia. Sin embargo aún con toda la información que nos dio, no respondió nuestra pregunta.

Al preguntar por qué no eran una organización productiva que se pueda ayudar con productos hechos por ellos, ya que con anterioridad habían tenido una tortillería, ella comenta que aunque ella estuvo muy involucrada en esos proyectos, los niños y niñas que ya podrían dedicarle tiempo a ella prefieren seguir estudiando o no se quieren dedicar a hacer tortillas, esto mencionado con un aspecto un poco apenada. Este tema es importante ya que tienen ya todo para hacer tortillas, incluso ya habían comenzado y es un proyecto que puede funcionar y ser un ingreso importante para la organización.

Hablando de los niños que prefieren seguir estudiando, la entrevistada comenta que la organización les da la opción que después que terminan la preparatoria, busque una carrera universitaria o técnica, dependiendo de las aptitudes de cada uno, viviendo en la casa hogar y ellos buscan apoyo de las universidades por medio de becas. Es un área muy importante ya que la casa hogar da mucho más de lo que debe hacer, devuelve a la sociedad jóvenes profesionales o preparados para enfrentar una vida en la sociedad, es un área en donde se puede trabajar aún más para cubrir esos porcentajes que las becas no cubre y poder pagar viáticos de los jóvenes. Ya que aproximadamente el mantener a un niño cuesta un aproximado de \$7,500.

En cuanto el involucramiento de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla con la organización, con un poco de pena menciona que no ha tenido mucha suerte concertando citas con la persona que ve esta área pero que seguirá intentando. Aun cuando la situación no es muy buena su actitud se demuestra buena, no se ve desesperación ni frustración.

Cuando se pregunta ¿Cuál es la característica que distinguen a Casa Alto Refugio de otras? Muy orgullosamente y con una gran sonrisa en el rostro, la persona responde inmediatamente que Dios, porque Él es que hace que traten así a los niños y todo funcione. Esta área, aunque es una parte esencial de su corazón ideológico, ya que proviene de una asociación cristiana y sus mayores apoyos son por parte de iglesias cristianas, es importante conocer cuál es aquella característica que

nos distingue, diferente de la creencia que aunque es muy válida su respuesta, se necesita algo en la línea de imagen corporativa.

En cuanto a que si es conocida por las personas que se encuentran a su alrededor, su sonrisa continuo y comenta que ya por fin los identifican porque muchas veces los confundían con la escuela que se encuentra al lado, pero que entienden que necesitan poner algún letrero que diga quienes son. Esto es algo vital para el posicionamiento y la imagen de la organización, si la organización se encuentra localizada en una dirección de por sí difícil de acceder es muy importante que cualquier posible donante pueda reconocer dónde se encuentra o que ya llego al lugar buscado o puede frustrarse y no regresar.

En la pregunta de rendición de cuentas, muy seriamente respondió que ella elabora un reporte anual que entrega y que están pensando subirla para que todos puedan verla pero una vez más, no sabe cómo. La información no la manda a todos los donadores y solamente su comunicación con ellos es por medio de correo electrónico mandándoles tarjetas de agradecimiento o de felicitación en temporadas especiales como navidad. Este es un tema muy delicado, ya que aunque se realiza un reporte anual, no se comparte con todos, los reportes por lo mínimo deberían ser enviados electrónicamente a todos los donantes y subirlo a la página web donde cualquiera pueda verlo. Esto es una buena forma de mantener a los donadores y trabajar en su imagen intencional ya que ahí demuestran transparencia y la importancia de rendición de cuentas ya que ellos mismos saben la importancia de este tema.

En cuanto a la captación de donantes comenta que es básicamente por medio de boca en boca y algunas visitas que ella logra concertar. Esta es otra área a trabajar ya que tienen donantes fuertes que pudiesen apoyar a fortalecer la imagen de la casa con otros y el usar correctamente la página y su página de Facebook, buscar capacitación para la persona de procuración de fondos y asignar a personas para poder dar seguimiento a la información y actividades que la casa realiza.

#### **4.10.2 Encuestas**

Las encuestas llevadas a cabo arrojaron información tanto cualitativa como cuantitativa, la información cuantitativa se presenta en forma de gráficos para su comprensión y la cualitativa se explica de manera más precisa. Se hace la separación de información de acuerdo al tipo de encuestas realizadas.



#### 4.10.2.1. Encuestas a colaboradores.

A continuación se dará la información general de las personas encuestadas y se analizarán resultados pertinentes a la presente investigación.

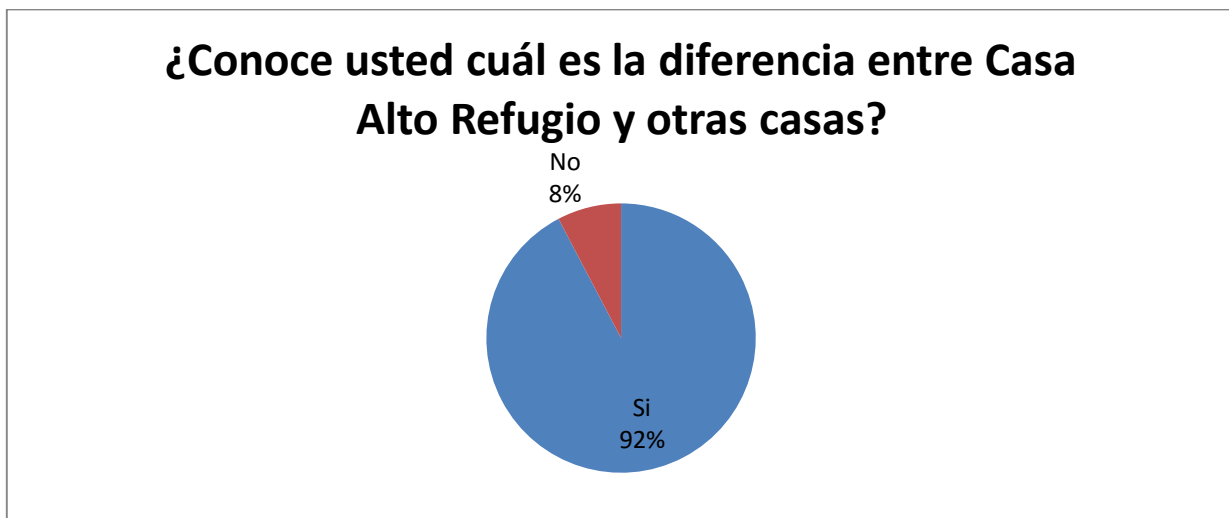
Tabla 5. Información recabada de las encuestas a colaboradores. Elaboración propia.

Pregunta	Información recabada
Género	7 Mujeres y 5 Hombres
Grado máximo de estudios	2 personas de posgrado, 6 de licenciatura y 4 bachillerato
¿Conoce usted a qué se dedica Casa Alto Refugio A.C.?	El cien por ciento contestó que “Sí”
Nacionalidad	Todos son Mexicanos.
Tipo de casa	7 viven en casa propia, 2 rentada y 3 residen en Alto Refugio

Fuente, elaboración propia a partir del análisis.

En la pregunta ¿Conoce usted cuál es la diferencia entre Casa Alto Refugio y otras casas?

Gráfica 6. Conoce la diferencia entre Alto Refugio y otras casas.



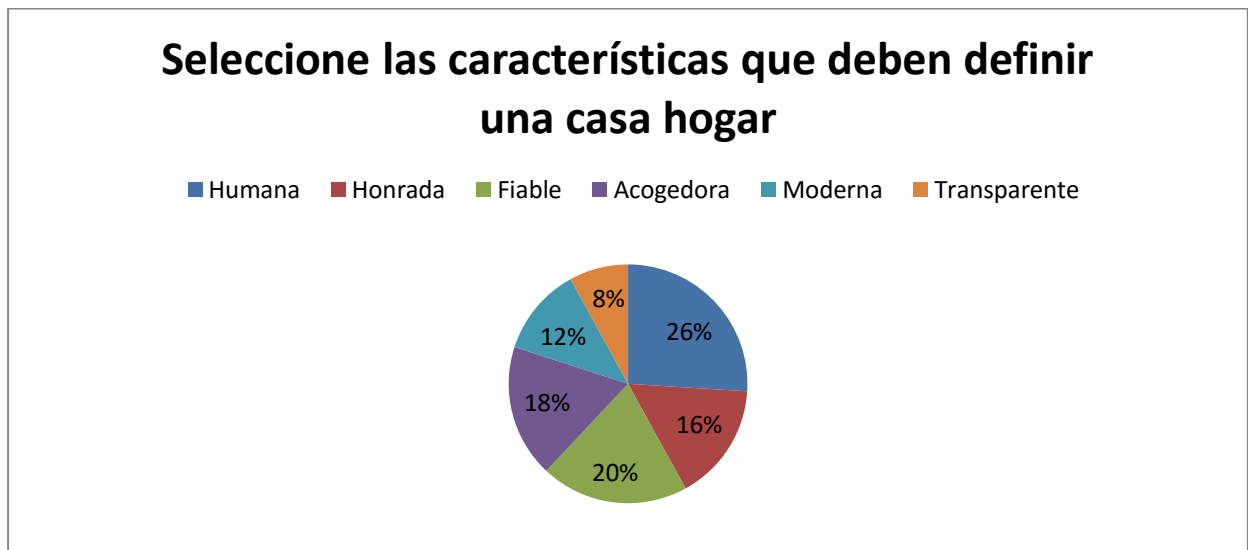
Fuente: Elaboración propia a partir del análisis.

Solo una persona dijo desconocerla la diferencia, lo cual demuestra que los colaboradores se encuentran involucrados con la casa y conocen lo que se hace, así como la forma de hacerlo, lo cual hace la diferencia con las demás casas. Podemos entonces aplicar lo que Gordo (2007), comenta sobre la imagen que los públicos hacen un juicio de valor sobre la imagen de la organización y al realizar dicha actividad, percibiendo a ésta dependiendo de las características de la misma, que en este caso conocen aquellas características que la distinguen.

En la pregunta, En su percepción, ¿Casa Alto Refugio A.C. hace lo que dice que hace? El 100% dijo que SI. Con la repuesta del 100% vemos que la percepción de las actividades que la casa desarrolla es buena, sin embargo lo conocen porque viven y/o colaboran con ella. En dicho caso, como menciona Capriotti (2009), se llega a la conclusión que la buena imagen corporativa permite que la organización ocupe un espacio en la mente de sus públicos.

De la pregunta donde se solicita al encuestado que Seleccione las características que deben definir una casa hogar de un listado, estas fueron las respuestas.

Gráfica 7. Características que deben definir a una casa hogar.

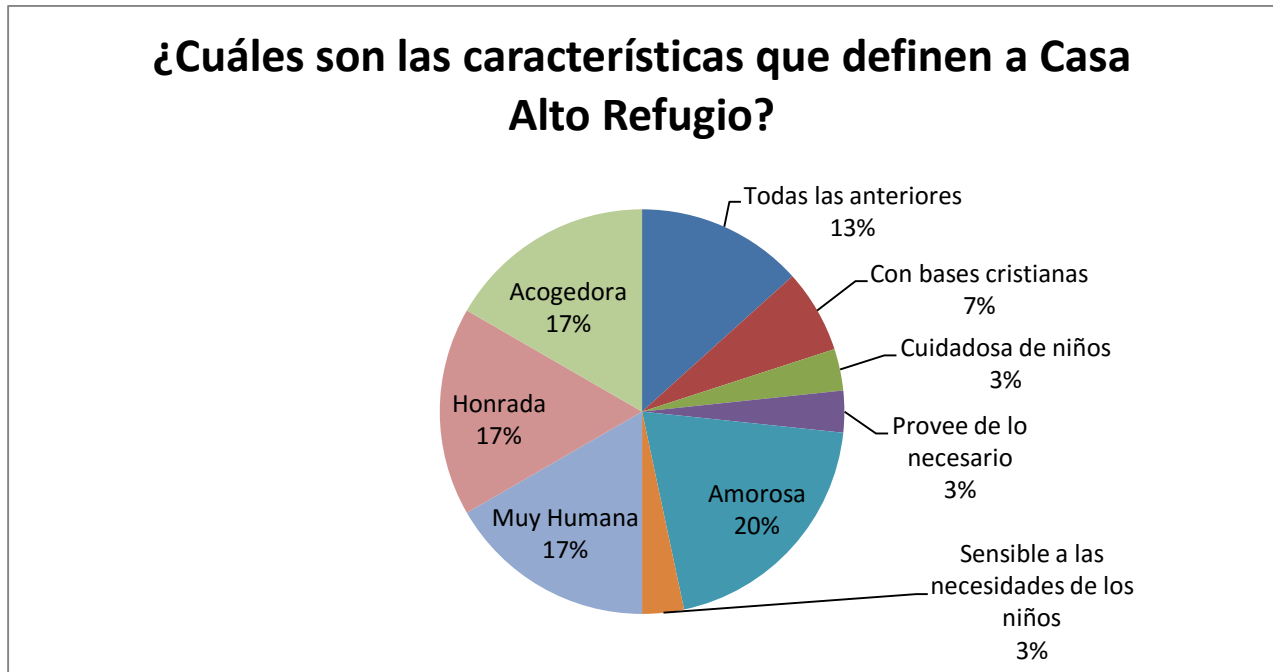


Fuente: Elaboración propia a partir del análisis.

De acuerdo a los resultados, para los colaboradores de la casa las características más importantes son que sean humana, fiable, honrada y acogedora lo cual responde a lo que ellos ven como

importante desde un punto de vista personal. Es importante que los públicos puedan definir las características que para ellos sean importantes, la imagen que se tiene basada en dichas características. Como menciona Capriotti (2009), dicho conocimiento facilita la diferenciación de la organización de otras entidades por medio de un perfil de identidad propio, duradero y diferenciado, creando valor para el público.

Gráfica 8. Características que definen a Casa Alto refugio.



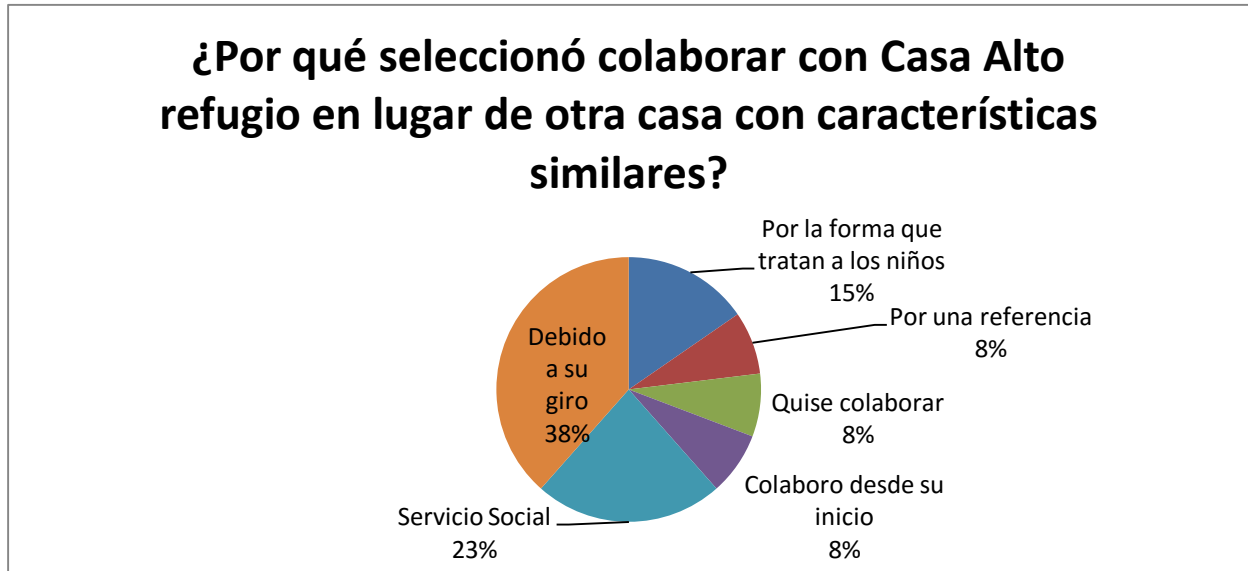
Fuente: Elaboración propia a partir del análisis.

En la esta pregunta se puede observar el cambio de enfoque, ya que pensando en la casa donde colaboran la ven como amorosa, sin embargo siguen dando valor a que sea humana, honrada y acogedora como en la pregunta anterior. En este caso, dichas características influyen de gran manera, como lo comenta Scheinsohn (2000) cuando comenta que la imagen es el registro público de los atributos que a su vez genera una síntesis mental que los públicos elaboran acerca de los actos que la organización lleva acabo.

En la pregunta En su opinión, ¿Casa Alto Refugio satisface las necesidades propias de la misma? Todos los encuestados dijeron que SI. Este caso es similar a la respuesta de la percepción de la casa, ya que al colaborar con la casa pueden ver lo que hacen, las necesidades de los niños y la forma como la casa los suple. Sin embargo se debe de tomar en cuenta que la organización no

gestiona la imagen de manera directa, sino indirectamente, por lo cual, como menciona Scheinsohn (2000) la organización interviene en las restantes temáticas de intervención para estructurar el resultado sistémico esperado, ya que siempre cualquier organización desea tener una buena imagen y posicionamiento.

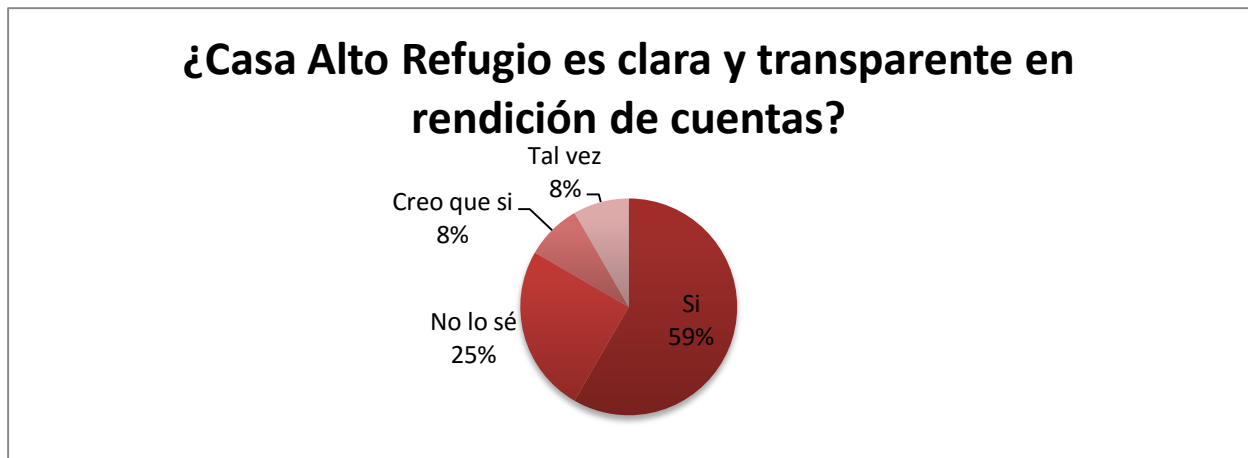
*Grafica 9.* Razones por las que seleccionó colaborar con Casa Alto Refugio en lugar de otra casa con características similares.



Fuente: Elaboración propia a partir del análisis.

De acuerdo a los resultados podemos deducir que las personas que colaboran en Alto Refugio están colaborando ahí debido a lo que hacen, aun cuando el segundo lugar de las razones sea el servicio social, los colaboradores escogieron hacer su servicio por su giro. Capriotti (2009) comenta que la imagen corporativa muestra a sus públicos qué hace y cómo lo hace, la forma de comunicarlo y a la vez son las interpretaciones y visiones que las personas tienen de la organización, con lo cual es importante que Casa Alto Refugio maneje hacia sus públicos.

Grafica 10. Alto Refugio es clara y transparente en rendición de cuentas.



Fuente: Elaboración propia a partir del análisis.

Se puede observar que la percepción interna de las personas laborando dentro de Casa Alto Refugio es buena en cuanto a la transparencia con las actividades que la casa hace, aunque se tiene algunas que lo desconocen o no están seguras, lo cual es un pequeño foco de necesidad de difusión de la información. Con dicha información se puede destacar que la organización tiene una comunicación activa y efectiva, como es mencionada por Mejía (2011), la transparencia y la rendición de cuentas de la organización son consideradas como un principio ético o como una necesidad ante las expectativas de los grupos de interés, las autoridades y los medios de comunicación.

#### 4.10.2.2. Encuestas a Donantes

A continuación se dará la información general de las personas encuestadas y se analizarán resultados pertinentes a la presente investigación.

Tabla 6. Información recabada de las encuestas a donantes. Elaboración propia.

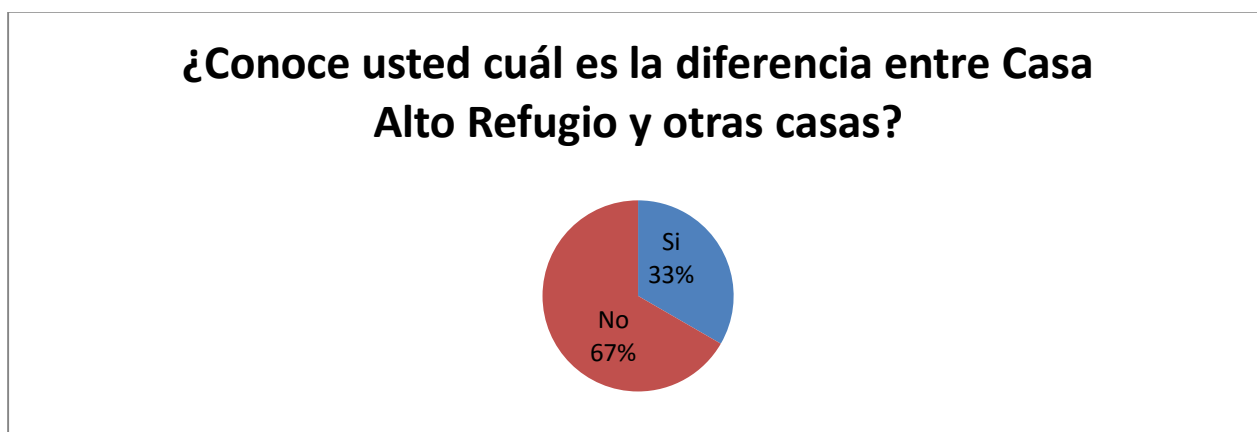
Pregunta	Información recabada
Rango de edad	4 están en el rango de 35 a 45, 1 persona está en el rango de más de 45 y 1 en el rango de 18 a 25.

Género	Cuatro personas fueron mujeres y dos hombres.
Grado máximo de estudios	Cuatro tienen licenciatura, una preparatoria y una cuenta con maestría.
Tipo de casa	5 viven en casa propia, una vive en casa rentada

Fuente, elaboración propia a partir del análisis.

En la pregunta ¿Conoce usted a qué se dedica Casa Alto Refugio A.C.? El 100% de los donantes contestaron que SI

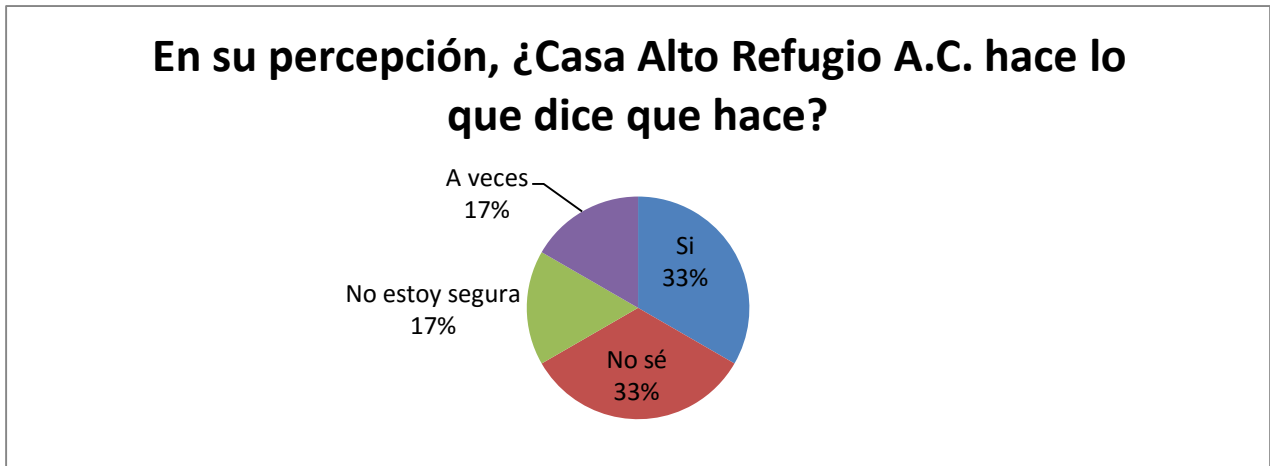
*Grafica 11.* Conoce la diferencia entre Casa Alto Refugio y otras casas.



Fuente: Elaboración propia a partir del análisis.

A partir de las respuestas se puede entender la falta de comunicación con los públicos de la Casa, así como una imagen institucional pobre o con falta de información, debido a que es vital que la casa sea conocida y sus características sean un promotor de la misma. Como Limón (2008) menciona que la identidad de una organización es una carta de presentación, su carta frente al público, de la identidad dependerá la imagen que se forma de esa organización. Por lo que se puede comentar que la organización debe trabajar más en dicha área.

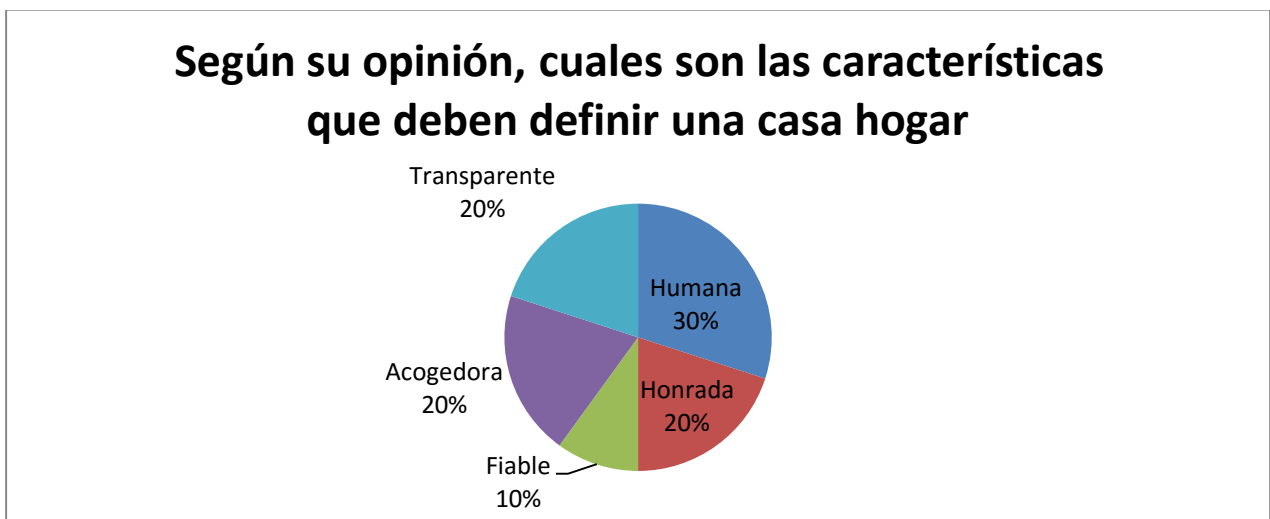
Grafica 12. En su percepción, ¿Casa Alto Refugio A.C. hace lo que dice que hace?



Fuente: Elaboración propia a partir del análisis.

De la misma manera de la pregunta anterior, la percepción de los públicos de la imagen de la casa carece de información por lo cual no tiene una muy buena percepción. La percepción de cualquiera organización da por entendido, como lo menciona Capriotti (2009), que los individuos conocen a la organización y lo que ésta hace, por lo cual llega a concebir sus características y cualidades. Para ello el individuo busca información sobre ella. Si dicha información no es clara o no se encuentra a su alcance forma también una imagen diferente de la organización.

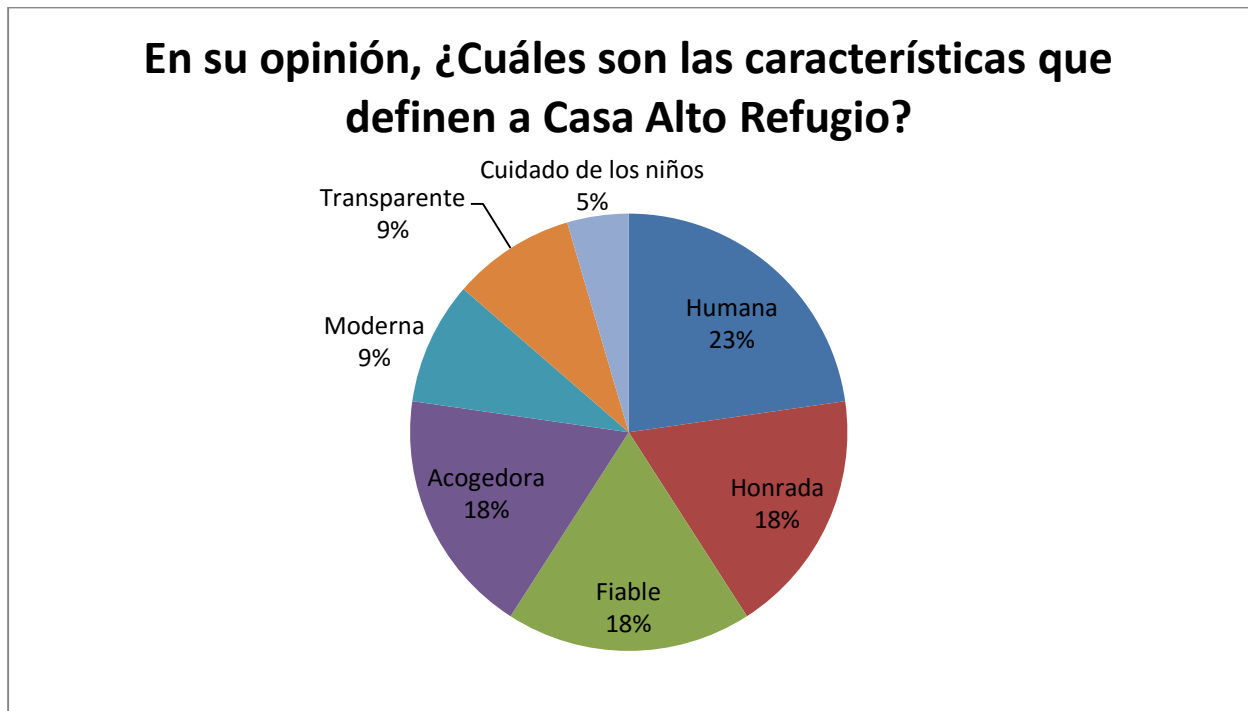
Grafica 13. Según su opinión, cuales son las características que deben definir una casa hogar.



Fuente: Elaboración propia a partir del análisis.

Se puede ver que la característica más importante para los encuestados es la Humana y siendo “fiable” la de menor importancia, esto aplicado a una casa hogar. Los rasgos, son dicótomas dadas por la situación contextual, como menciona Capriotti (1992), que son aquellas características personales del sujeto que evalúa y por el tipo de relación existente entre sujeto evaluador y organización evaluada.

Grafica 14. Características que definen a Casa Alto Refugio.

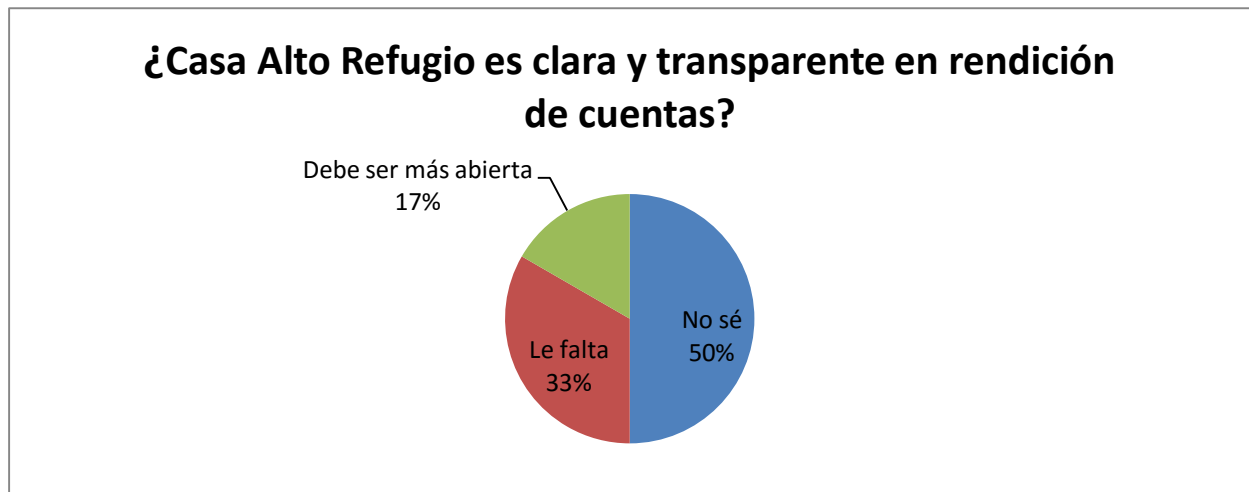


Fuente: Elaboración propia a partir del análisis.

Al contrastar las respuestas de la pregunta anterior con aquellas aplicadas a Casa Alto Refugio se puede ver que coincide que de las características más importantes que la casa hogar tiene es la de ser humana y aunque “fiable” no es una característica importante para las respuestas de las preguntas anteriores, si lo es para la descripción de la casa. Por lo cual debe trabajar en aquellas que necesita reforzar y comunicar más.



Grafica 15. ¿Casa Alto Refugio es clara y transparente en rendición de cuentas?



Fuente: Elaboración propia a partir del análisis.

Esta pregunta es vital para la presente investigación ya que demuestra completamente la falta de comunicación con el público, la falta de transparencia lo cual puede generar una mala imagen, falta de posicionamiento y finalmente falta de aportes ya sean económicos u otros debido a que desconocen qué hacen. Como Mejía (2001) menciona, la organización debe entonces trabajar en su área de filantropía corporativa y desarrollar prácticas de divulgación corporativa, así como prácticas de transparencia.

De la pregunta ¿Está usted dispuesto a seguir apoyando con donativos a Casa Alto Refugio? El cien por ciento de los encuestados dijeron que sí. En este punto se puede ver que la imagen corporativa se ha desarrollado correctamente, ya que como menciona Limón (2008), la imagen da ese elemento de competitividad, tal como el valor de diferenciación para cualquier producto, efecto de fidelidad, ponderación de los activos, entre otros valores intangibles que la organización desee.

De la pregunta En su opinión, ¿Cómo calificaría el desempeño y cumplimiento general de Casa Alto Refugio? El cien por ciento de los encuestados la calificaron como Buena. Esto es apoyado por Gordo (2007) donde explica que el juicio de valor es como un resorte que realza la acción de impulsar la acción individual consecuente ya sea aceptar o rechazar lo percibido. Cuando dicha imagen es compartida por un público, se transforma en una imagen mental colectiva dando paso a la imagen pública. Con lo anterior se concluye que una imagen pública la percepción compartida que provoca una respuesta colectiva unificada.

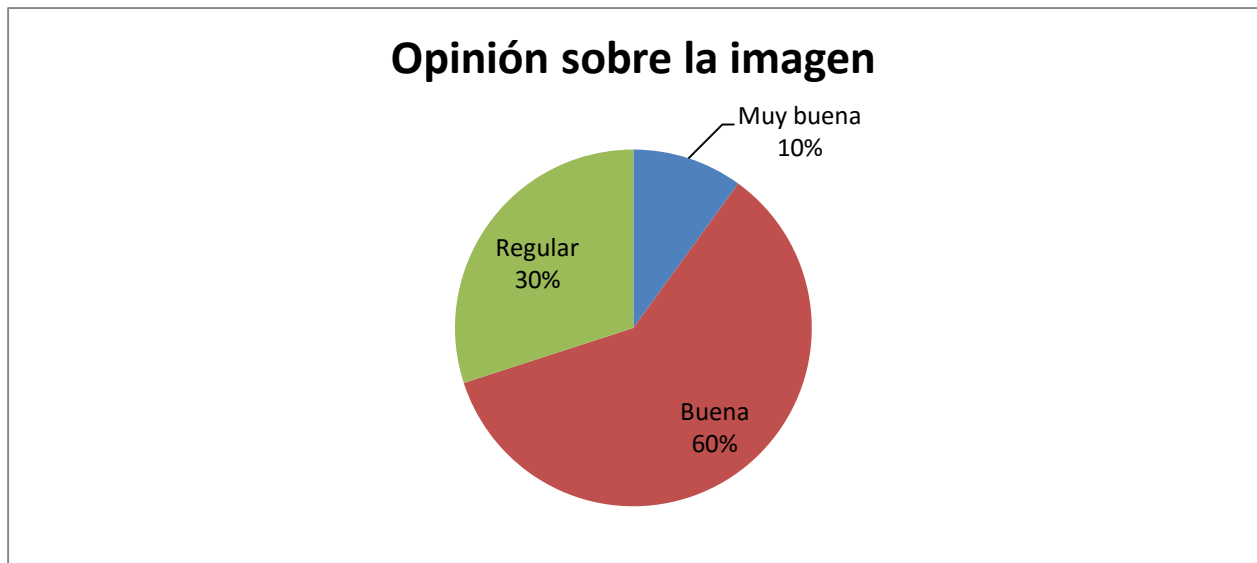
#### 4.10.2.3. Encuestas al público en general.

A continuación se dará la información general de las personas encuestadas y se analizarán resultados pertinentes a la presente investigación. Se aplicaron 100 encuestas a diferentes personas que encajan con el perfil que se especifica en la tabla 4, “Características de posibles donantes”. A continuación se presentan los resultados.

Tabla 7. Información recabada del público en general. Elaboración propia.

Pregunta	Información recabada
Ocupación	32 de los encuestados son empleados, 28 gerentes y 40 cuentan con un negocio propio
Género	60 Mujeres y 40 hombres
Rango de edad	De 25 a 35 años se encuestaron a 28. De 36 a 46 se encuestaron a 42 y de 47 a 57 se encuestaron a 30
Grado máximo de estudios	60% cuentan con licenciatura y el 40% cuenta con maestría.
Nacionalidad	El 100% de los encuestados son mexicanos
Tipo de vivienda	24 viven en casa rentada y 76 en casa propia
Conoce Alto Refugio A.C.	Si la conocen el 42% y el 58% respondió que no.
¿De dónde conoce usted a Casa Alto Refugio?	Un 56% comentó que la conoce por un conocido, un 32% por la escuela que se encuentra a un lado y un 12% por la iglesia.

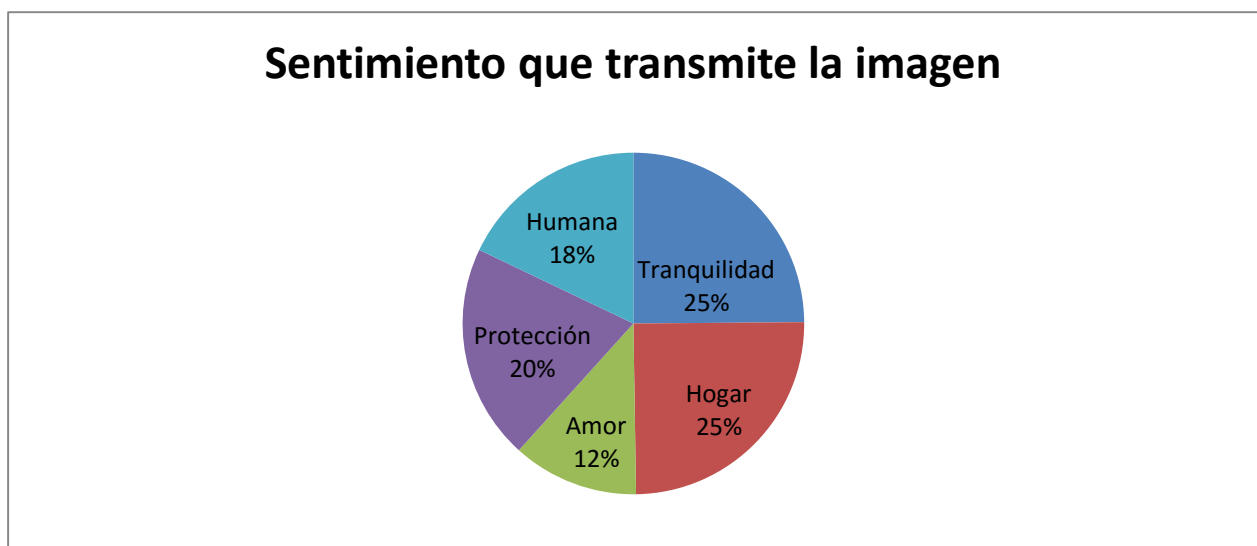
Grafica 16. Opinión de la imagen.



Fuente: Elaboración propia a partir del análisis.

La mayoría de los encuestados considera que la imagen gráfica de Casa Alto Refugio tiene calidad y no tienen algún comentario que pueda mejorar a la misma. Por lo que se puede inferir que la imagen, así como los colores que se usan evocan en los que la observan características que la casa busca o exalta. Aun cuando la imagen no es una muy trabajada, refleja entonces las características de lo que la casa hogar desea proyectar.

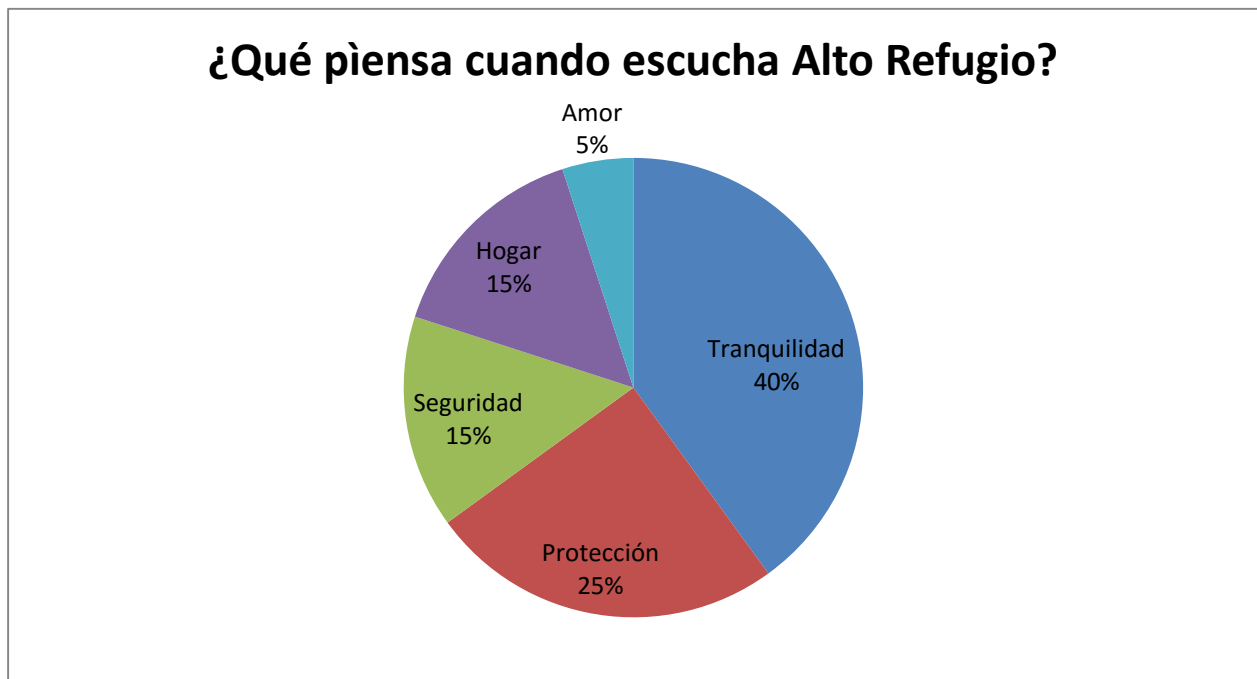
Grafica 17. De la pregunta sobre los sentimientos que transmite la imagen.



Fuente: Elaboración propia a partir del análisis.

Se puede ver que tanto la idea de tranquilidad, hogar y protección son los principales sentimientos que la imagen genera en los encuestados, lo cual es bueno, ya que proyecta los valores de la casa y parte de su misión. En este caso la imagen, como lo comenta Blumer (1982) es un tema que atañe al estudio del receptor y más específicamente al análisis del proceso de percepción de la información, por lo cual se puede determinar que la imagen provoca en sus públicos lo que ésta desea.

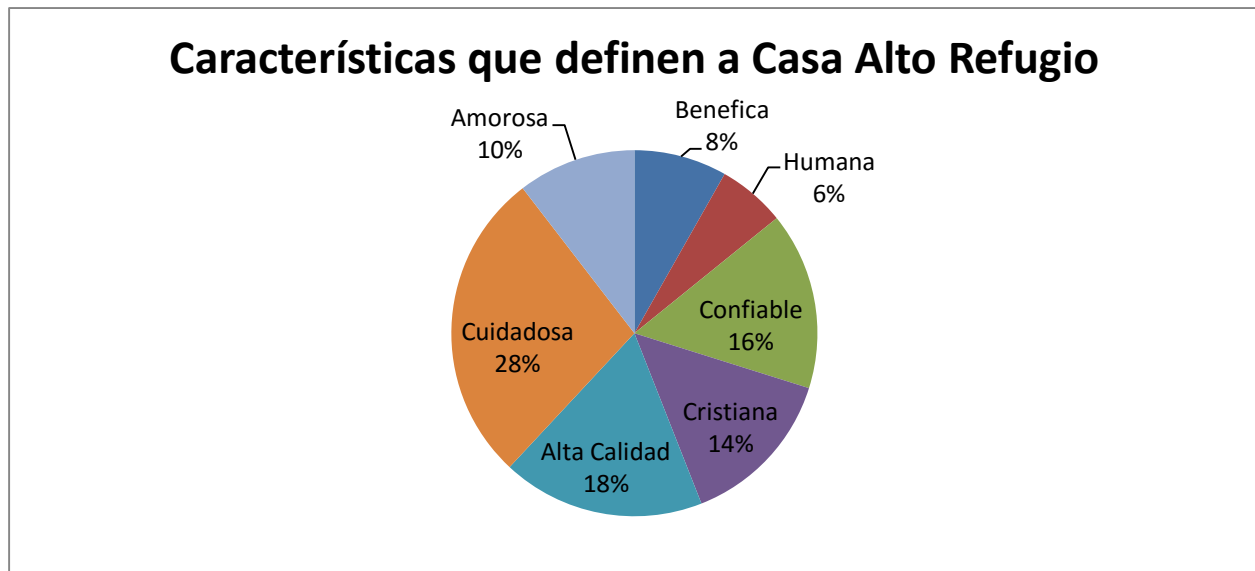
Gráfica 18. ¿Qué es lo primero que piensa cuando escucha Alto Refugio?



Fuente: Elaboración propia a partir del análisis.

Se puede ver que la imagen es congruente con los sentimientos que el nombre de la casa busca proyectar como imagen institucional. Retomando lo que Blumer (1982) comenta de la percepción, la cual es un proceso complejo por el cual un individuo obtiene información del exterior y le asigna un significado determinado con los cuales se apegan a los valores e ideología de la organización.

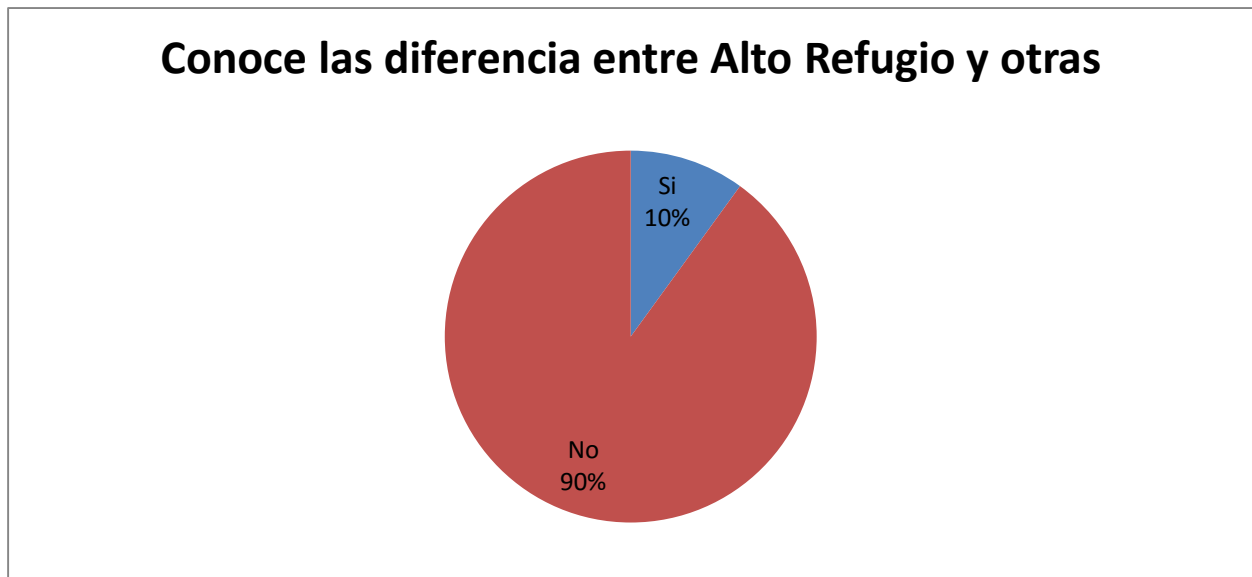
Gráfica 19. ¿Cuáles son las características de Casa Alto Refugio?



Fuente: Elaboración propia a partir del análisis.

La percepción que el público tiene de la casa es que es cuidadosa, de alta calidad y confiable, aun cuando la casa busca la característica “humana” y amorosa, lo cual se reafirma en su imagen y su nombre. Falta entonces un poco de congruencia entre la percepción general de la casa y la imagen que quiere proyectar a través de su imagen y nombre. En este caso, como lo menciona Capriotti (1992) que las características personales del sujeto perceptor también pueden jugar en la determinación de un rasgo central organizador, ya que ese sujeto puede considerar como muy importante criterios propios de evaluación. La relación existente entre el sujeto perceptor y la organización percibida también influye en cuanto a la selección de un rasgo organizador central, ya que para un trabajador de la organización el criterio central será diferente.

Grafica 20. ¿Conoce usted la diferencia entre Casa Alto refugio y otras casas?



Fuente: Elaboración propia a partir del análisis.

Del 10 % que si conoce la diferencia todos coincidieron en que es Cristiana. Esta respuesta nos muestra que aunque la casa es conocida por el público, no tiene un diferenciador, por lo cual demuestra falta de posicionamiento en la memoria de sus públicos aun cuando una de las características importante para la casa es que es una institución con moral y bases cristianas.

Grafica 21. En su percepción ¿Casa Alto Refugio hace lo que dice que hace?



Fuente: Elaboración propia a partir del análisis.

El 5% de las personas que contestaron NO, solamente 1 persona contesto que no sabe lo que dicen que hacen así que no puede asegurar que sí. De esta pregunta se deduce que el público que conoce a Alto Refugio la ve como una organización congruente con lo que dice y lo que hace y al mismo tiempo lo comunica ya que solo así se puede asegurar la respuesta.

*Grafica 22.* En su opinión, ¿Casa Alto Refugio es clara y transparente en rendición de cuentas?



Fuente: Elaboración propia a partir del análisis.

Del 94% que contestó que no, únicamente 3 personas explicaron que desconocen la información de Casa Alto Refugio. Aun cuando el público dice decir que la casa hace lo que dice que hace, no tiene información clara en lo que hace, falta entonces ese vínculo de comunicación de qué hace, no comunica y solo hace.

#### **4.11. Conclusiones.**

Después de analizar los resultados recabados por medio de tanto las encuestas como por la entrevista y la observación directa en la casa se llega a la conclusión de que la casa hogar tiene diferentes problemas de posicionamiento, necesidad de una mayor apertura en cuanto a la rendición de cuentas, lo cual hace que no tenga el apoyo que la misma pudiese tener debido a sus características. Los objetivos específicos fueron planteados en las herramientas y se tuvo la información pertinente para contestar cada uno de ellos, con lo cual se podrá entonces cumplir con

el objetivo general de la presente investigación. La investigación se cumplió en tiempo y forma cumpliendo con los alcances y limitaciones descritos en la presente.

La hipótesis se puede probar generando diferentes planes de comunicación estratégica con el fin de posicionar la imagen e Casa Alto Refugio y por este medio lograr una mayor procuración de recursos, tomando en cuenta la información obtenida de las diferentes herramientas, viendo que su imagen es sólida y sus características coinciden con su corazón ideológico, sin embargo, como se menciona anteriormente, carece de comunicación con sus públicos.

En cuanto a los objetivos de la presente investigación, se puede ver que se lograron cada uno de ellos con lo cual se puede desarrollar las conclusiones de la presente. Se alcanzaron la información de las respuestas para los objetivos a través de encuestas aplicadas a los diferentes públicos. Para el objetivo de “Determinar el posicionamiento actual de la imagen de la casa”, se pudo observar que la organización no tiene posicionamiento ya que aun cuando la imagen concuerda con su corazón ideológico, la imagen no es conocida por el público en general, la casa no es conocida por muchos aun cuando tiene suficiente tiempo para tener un posicionamiento más amplio.

El objetivo de “Conocer la percepción de públicos internos y externos de la casa”, se logró conocer que el público externo que conoce la casa tiene una buena percepción de la misma, el problema reside en que dicho público es muy poco y el resto desconoce lo que la casa hace y cómo lo hace. En cuanto a los públicos internos, se logra saber que la casa ha logrado una percepción positiva y fuerte en sus públicos internos.

En cuanto a “Detectar de los elementos que deben ser resaltados de la imagen de manera que éste genere confiabilidad”, se recabo información por medio de encuestas a los diferentes públicos, donde el público externo e interno buscan mejores canales de comunicación y la rendición de cuentas claras y constantes por parte de la casa, la honestidad y fiabilidad son características importantes que deben ser resaltadas para generar dicha confiabilidad.

Para finalizar, para “Delimitar los elementos clave para fomentar la procuración de fondos en las ONGs”, respaldados con las respuestas de los diferentes públicos, tanto internos como externos, se pudo coincidir en la honradez, humana, fiabilidad, transparente y acogedor con los cuales se puede entonces realizar estrategias para posicionarse y fomentar la procuración de fondos resaltando dichas características.



A través del logro de los objetivos planteados en la presente se puede llegar a la presente conclusión y se pueden hacer recomendaciones para la organización para que la presente sirva como herramienta en este caso para mejora de imagen, posicionamiento y recaudación de fondos. El poder conocer el posicionamiento de la organización y como es vista por sus públicos fue vital, ya que al poder saber que la organización no tiene un posicionamiento el cual genera que su público de donantes sea pequeño y por lo cual los aportes que recibe son también limitados a lo que puedan recibir y que sus operaciones sean financiadas con las donaciones más importantes y constantes. Si es importante el apropiado funcionamiento de la organización, la falta de fidelidad y el bajo número de donantes hace que una organización con un fin tan loable dependa del día a día del apoyo de terceros.

La falta de posicionamiento nos lleva a la falta de gestión de la imagen, aun cuando por los resultados, la imagen concuerda con su corazón ideológico y las personas la aceptan, la falta de una imagen corporativa es vital para su posicionamiento. Un punto visto y respaldado por la presente investigación es que una de las características que el público busca en una casa es la rendición de cuentas, donde ellos puedan acceder a información en todo momento y las actividades que la organización realiza sean claras en todo momento. Eso viene como parte, que la organización no comunica ni tiene canales de comunicación delimitados con aquellos donantes fieles y mucho menos con los posibles donantes. El problema que se encuentra es el efecto “Halo” en las casas hogar, ya que muchas tienen una mala reputación en cuanto al uso debido y correcto de sus donaciones, lo cual cae y limita dichas donaciones a las casas de menor tamaño. Aun cuando sus públicos internos tengan una buena imagen de la organización, es debido a que ellos mismos viven el día a día en la organización y son testigos de las acciones que se llevan a cabo y los fines que se les da a las donaciones que la organización tiene y los cuales generan un juicio en cuanto a la misma.

Uno de los temas abordados en el aspecto teórico, es la imagen corporativa que de acuerdo a la información recabada por medio de los instrumentos de la presente investigación, se debe trabajar con mucho más ahínco. La imagen para cualquier organización es vista como un elemento de competitividad muy importante ya que le da valor de diferenciación, dicha diferenciación no es conocida por la organización, ya que por medio de la entrevista, se pudo ver que para la organización su diferenciación es en sí su creencia en Dios, que aún cuando esto es congruente con

sus valores y sus bases cristianas, dentro del ámbito empresarial no cuenta como característica de valor o de diferenciación. El tema de diferenciación, no solo es para la organización y su imagen corporativa, sino que ésta genera principalmente esa fidelidad con todos sus públicos. Su público interno tiene una sólida percepción de su imagen corporativa, sin embargo se busca la fidelidad de los públicos externos y/o posibles donantes que por la cultura mexicana son cada vez más escasos y buscan muchas más características para donar. Las características recabadas en la presente investigación muestran aquellas áreas a trabajar por la organización debido a que son los públicos los que finalmente apoyan a dicha organización.

Hablando de los medios de comunicación con el público, en cuanto a su corazón ideológico y la rendición de cuentas, el único medio que la organización tiene para comunicarse con sus públicos es por medio de una página de internet que aun cuando su imagen gráfica es buena en ciertos aspectos, sin embargo la información que contiene no está actualizada con las actividades que han realizado ni las necesidades o proyectos que la casa requiere. También no tiene algún apartado donde se pueda tener alguna información en cuanto a los donativos que recibe o quiénes son los donantes, tomando en cuenta aquellos que deseen mantenerse en el anonimato, incluso tener el acceso a informes anuales de rendición de cuentas. También cuentan con una opción de donar vía “paypal” pero dicha campaña aún no es lanzada por lo cual la persona que quisiese donar por esta vía se vería frustrada. Hablando del siguiente canal de comunicación de la organización, su página de Facebook tiene el mismo problema que su página web, la información no está actualizada y no tiene interacción en la misma. Otro problema con su página de Facebook, es que al buscarla por nombre se encuentran 2 y ambas tienen la imagen de Alto Refugio, lo cual genera confusión.

La identidad de la organización no tiene problema con su público interno, aquellas personas que colaboran día a día con ella, sin embargo con el público externo bueno ha logrado permear esa identidad que la hace única entre otras. La identidad es interdependientes de la imagen por lo cual es importante trabajar en la imagen corporativa como se menciona anteriormente. En cuanto a la identidad, ésta ejerce una influencia en toda la organización, siendo este el componente más invariable de la organización, ya que toda organización necesita ser identificada. Casa Alto Refugio es identificada por sus públicos internos y poco público externo pero no tiene una identidad propia que proyecte al público en general y que ésta a su vez logre que el público la conozca. Esto es más

que su logotipo o símbolos, sin embargo como parte de la identidad de la organización no se presenta a sus públicos correctamente por medio de algún tipo de señalamiento o medios para saber dónde se encuentra localizada. La teoría sustentada en el marco teórico da soporte teórico a los aspectos comentados en la presente investigación.

Un tema importante es la rendición de cuentas y la transparencia de lo que la organización hace con los donativos que recibe. Los públicos de cualquier organización ven a la rendición de cuentas y la transparencia de cualquier organización como la piedra angular de cada una de ellas. Es a través de la comunicación activa y efectiva de los informes de rendición de cuentas a sus diferentes públicos, como la organización establece sus actividades y cómo cumple con cada una de ellas. Siendo esto un aspecto que es más que un principio ético, sino que la organización la debe ver como una responsabilidad y necesidad hacia sus públicos, con lo cual podrá fortalecer y mantener credibilidad ante sus públicos y mantener una reputación positiva. Esto es visto desde los públicos como un aspecto importante a tomar en cuenta y la organización al momento de la investigación no realiza rendición de cuentas, lo cual imposibilita de cierta manera esa relación entre sus públicos y la organización, haciendo que ésta sea algo que se haga regularmente de manera congruente y clara.

Sin duda con la información y basada en los resultados obtenidos y las actividades y características en la organización, se puede llegar a la conclusión que aun cuando la organización tiene una buena imagen y reputación hacia adentro, requiere trabajar en sus medios de comunicación para mejorar su imagen, reputación y posicionamiento de la misma utilizando estrategias de comunicación con el fin de dar a conocer sus actividades, así como dar una rendición de cuentas claras y objetivas.

#### **4.12.Sugerencias y/o recomendaciones.**

Las presentes sugerencias para la organización sujeto de la presente investigación, pueden ser aplicables a cualquier otra que comparta características similares y/o las cuales tienen la necesidad de gestionar su imagen para lograr un posicionamiento y como consecuencia la recaudación de recursos.

- Tener una interacción con sus públicos externos, para poder obtener un mayor número de posibles donantes. A continuación se dan detalles de comunicación:

- Actualizar la información que contiene su página web. Llenándola con información de las actividades que hacen y así mismo da información de lo que hace con las donaciones que recibe. Esto entiende fotos, videos, testimoniales. La opción de que la página se vea en otro idioma es excelente ya que varios de sus donantes son extranjeros, sin embargo es importante revisar la estructura de la información y que ésta esté haciéndolo correctamente tanto gramáticamente como en el área de diseño, ya que esto puede generar frustración en el extranjero al no poder entender bien la información que están leyendo. Si esto no es posible, se sugiere eliminar otra opción y solamente enviar vía correo electrónico, información pertinente en el idioma deseado.
- Tener activada la opción de donar vía internet con la opción de “PayPal” para facilitar el medio de donación.
- Tener una sola página de Facebook y ésta deberá estar actualizada con información de las actividades de la organización así como fotografías y/o imágenes de agradecimientos a los donantes.
- Tener una placa o lona de bienvenida en la entrada, donde identifique la ubicación de la misma, ya que el acceso no es tan fácil, esto facilita encontrar a la organización.
- Gestionar y delimitar las actividades hechas por los alumnos de servicio social, los cuales deberán ser el apoyo en el área de gestión de fondos, relaciones públicas y asesorías para los niños y jóvenes. Es importante dar seguimiento a las actividades realizadas por dichos alumnos y evaluarlas para poder modificar las actividades a hacer por ellos. En cuanto a los voluntarios es importante ser agradecidos con sus actividades realizadas y se deberá buscar medios por los cuales se puedan fortalecer los lazos con dichos voluntarios para así generar una relación con ellos.
- Ser más abierto en cuanto a rendición de cuentas. Hacer un evento anual dónde se den las gracias a los donadores habituales así como a los nuevos, dando un reporte de las actividades que se realizaron con lo recibido durante el año fiscal. Se sugiere subir un reporte de rendición de cuentas a las páginas web.
- Hacer actividades de puertas abiertas, siendo más abierta a la comunidad, dándole más visibilidad (con la placa mencionada anterior) se puede hacer actividades de punto de reunión con la comunidad a su alrededor, así como con la comunidad educativa de la

escuela que colabora con ella, para así elevar su posicionamiento y encontrar un mayor número de donadores.

- Ser agradecidos. Es importante dar las gracias más allá de mandar un correo electrónico, si es un nuevo donante se puede enviar alguna imagen tipo postal, pero es importante siempre tomar en cuenta las fechas de cumpleaños y si es posible enviar un agradecimiento personalizado. Conocer a los donantes y lo que estos requieren es la clave para saber cómo agradecerle. La página web y Facebook son buenas herramientas para hacer aquellos agradecimientos públicos.
- Dar seguimiento a los donantes. Cada donación debe tener un seguimiento, a pesar de la falta de personal que la organización enfrenta, esta puede pedir apoyo de servicio social por parte de las universidades para trabajar en el área de relaciones públicas, ya que ésta área puede dar el seguimiento a los donantes, desde el momento del primer contacto, la donación y el envío de un reporte anual de las actividades hechas.
- Cuentas claras. Como se ha comentado con anterioridad, el ser claro con las cuentas es una característica que este tipo de organizaciones debe hacer, por lo que al publicar en diferentes sitios web y por emails, donde se explique a los donantes qué se hace con lo que se recibe y cómo se beneficiaron. Esto ayuda de forma constante al posicionamiento de la organización y como efecto, una mejor recaudación de fondos para tanto la operación de la organización, como de las necesidades y/o urgencias que puedan surgir durante la gestión. Por lo tanto se propone la emisión de un informe anual que sea difundido entre sus donantes así como dar apertura para que quien así lo solicite, pueda acceder a él.
- Conectarse con los demás. Las actividades con la comunidad a la que la organización pertenece es vital. En este caso, la casa pertenece a una comunidad de cristianos, en la ciudad de Puebla hay diferentes denominaciones de cristianos los cuales son parte de la comunidad de la organización, realizar eventos donde ellos participen, te conozcan y finalmente te donen es una opción viable para abrir el número de donadores.

## **Capítulo V. Propuesta de estrategia.**

En el presente capítulo se abordará de manera detallada la propuesta estratégica de la presente investigación. Dicha propuesta se deriva de los resultados obtenidos en el capítulo anterior, el cual arroja información que ayuda a diagnosticar el posicionamiento que Casa Alto Refugio A.C. tiene. Dicha propuesta tiene una duración de implementación de aproximadamente 3 meses.

Al recabar la información, vaciarla y analizarla, ésta nos proporciona un panorama más claro para poder hacer un diagnóstico correcto del posicionamiento de la organización y a su vez generar una estrategia viable y lógica para dicha organización. La base teórica para el desarrollo de la estrategia propuesta está incluida en el marco teórico de la presente investigación. Combinando los resultados y la teoría se propondrán actividades por temas secuenciales para su posible ejecución.

La estrategia comenzará con la exposición de los resultados que se obtuvieron a través de las diferentes herramientas y aplicados a los diferentes públicos, así como las conclusiones y breves propuestas incluidas en la presente investigación. Es importante divulgar dicha información no solo con la directora de procuración de fondos, sino con los miembros del consejo y cada uno de las personas que colaboran con la organización. Los temas a trabajar con la organización será el posicionamiento de la imagen de la organización de tal forma que ésta nos lleve a una correcta recaudación de fondos y al mismo tiempo dicha recaudación sea de manera constante y de un número mayor de donantes.

Se deberá realizar pláticas y cursos pequeños donde se expliquen cuáles son los puntos en los que se trabajará y qué se deberá hacer para llegar a las metas anuales que la organización quiera poner para un fondo anual. Es importante que la organización comprenda la necesidad de tener un posicionamiento correcto y que la recaudación de fondos va más allá de obtener recursos para la operación diaria y que una organización como Casa Alto Refugio puede realizar actividades para generar ingresos y esto sea el apoyo en los movimientos y gastos de operación.

## **5.1. Objetivos de la estrategia.**

### **5.1.1. Objetivo general.**

Posicionar la imagen de Casa Alto Refugio A.C. para que ésta pueda tener una recaudación de fondos efectiva mediante una estrategia de comunicación.

### **5.1.1. Objetivos específicos.**

- Informar a Casa Alto Refugio de los resultados, conclusiones y estrategia descrita en la presente investigación.
- Realizar pláticas tipo capacitación al personal que colabora con Casa Alto Refugio A.C. basadas en la presente estrategia.
- Apoyar a Casa Alto Refugio A.C. en las herramientas para generar actividades que apoyen los gastos operativos de la organización sin acudir a los donantes “fieles”.
- Acompañar a Casa Alto Refugio A.C. en su vinculación con nuevos posibles donantes.

## **5.2. Mensaje clave**

El posicionamiento de la imagen de Casa Alto Refugio A.C. generará una mejor recaudación de fondos mejorando así la operación de la misma.

## **5.3. Estrategias**

1. Crear herramientas que permitan entender el posicionamiento y la imagen de la organización y la importancia de éstas en la recaudación de fondos.
2. Capacitar a las personas involucradas en qué es el posicionamiento de la imagen, la situación actual y las áreas a trabajar.
3. Trabajar en las áreas que requieren atención, según los resultados de la presente investigación con el responsable del área que corresponda.
4. Acompañar a Casa Alto Refugio A.C. en las nuevas vinculaciones que se sugieren en la presente investigación.

#### 5.4. Acciones.

1. Crear herramientas que permitan entender el posicionamiento y la imagen de la organización así como la importancia de éstas en la recaudación de fondos. Para tal fin se deberá reunir la información teórica descrita en la presente investigación, aplicarla a los resultados obtenidos de una manera práctica debido a que no todas las personas involucradas en este proceso tienen el mismo grado de conocimiento sobre los temas. Los temas a desarrollar serán los siguientes:

Tema 1. Situación de la organización en cuanto a sus públicos.

Tema 2. El posicionamiento y su utilidad en las organizaciones sin fin de lucro.

Tema 3. La imagen y su utilidad para la organización y el posicionamiento de la misma.

Tema 4. La recaudación de fondos y su aplicación en posibles nuevos donantes.

Dicha información se realizará en el mes de Noviembre de 2015 para tener todas las herramientas necesarias para la impartición de la capacitación en el mes de enero del 2016. El tiempo estimado para la creación de dichas herramientas son de aproximadamente de dos semanas y se calendariza dicha actividad del 16 al 27 de Noviembre. La creación de dichas herramientas solamente será en formato electrónico y solo se imprimirá un juego de ellas para entregarla a la dirección de procuración de fondos de Casa Alto Refugio A.C.

2. Capacitar a las personas involucradas en qué es el posicionamiento de la imagen, la situación actual y las áreas a trabajar. Para lo cual se darán pláticas a partir del mes de enero 2016, con una duración de dos horas cada una, dos veces por semana, los días y horario puede ser flexible durante la semana asignada ya que se necesita a todos los colaboradores que laboran de manera fija en la organización. Se asigna así 4 horas de capacitación por cada segmento y un total 16 horas de capacitación. Los contenidos centrales de cada tema serán los siguientes:

- ✓ La imagen de Casa Alto Refugio, intencional y no intencional, Aspectos a mejorar en cuanto a la imagen. ¿Qué se puede hacer? ¿Quién lo hace?
- ✓ El posicionamiento actual de la organización, ¿para qué sirve el posicionamiento de la organización? Medios para posicionar a la organización. ¿Qué se puede hacer? ¿Quién lo hace? ¿a quién conozco?



- ✓ Uniendo la imagen y el posicionamiento para mejorar Casa Alto Refugio. ¿Qué se puede hacer? ¿Quién lo hace? ¿Qué patrocinios tengo y cuales puedo generar?
- ✓ Recaudación de fondos más allá de llamadas telefónicas y boca a boca. Conoce a tus posibles donantes. ¿Qué se puede hacer? ¿Quién lo hace?

3. Trabajar en las áreas que requieren atención, según los resultados de la presente investigación con el responsable del área que corresponda. Después de que todos los involucrados conocen qué áreas necesitan trabajo y como se hace, se trabajará con cada área individualmente. Debido a que ya se tienen identificadas las áreas a trabajar, se tendrán 2 pláticas de 2 horas cada uno con las siguientes personas:

- ✓ Dirección de Recaudación de fondos.
- ✓ Consejo Directivo (Presidente y secretaria. Como mínimo 2 personas del consejo directivo).
- ✓ Directora general de la organización.

Dichas pláticas se harán en las instalaciones de la organización y se asignarán 4 horas en total por cada persona(s), por 4 semanas. Se arma “El caso” de Casa Alto Refugio con el apoyo de todos durante las horas de capacitación.

5. Acompañar a Casa Alto Refugio A.C. en las nuevas vinculaciones que se sugieren en la presente investigación, junto con “El caso”. Después de haber capacitado al personal clave, se revisará con la directora de procuración de fondos los perfiles de los posibles donantes y la información que ya se tiene de donantes, como por ejemplo los miembros de la comunidad cristiana en Puebla que son posibles donantes debido a las bases de la organización. Esto se llevara a cabo las primeras 3 semanas de Marzo de 2016.

### **5.5. Presupuesto.**

El siguiente presupuesto se encuentra dividido por etapa de la estrategia. En él se desglosa el material utilizado, así como los gastos que surgen durante la aplicación.

**Tabla 8.** Presupuesto. Elaboración propia a partir del análisis.

Tarea	Por	Recurso Material	Cantidad	Costo unitario	Total
<b>estrategia</b>					
<b>1.</b> Creación de herramientas para capacitación					
<b>Material Visual</b>	Lap Top,			0	0
	Entregable, impresión y engargolado	1		\$100.00	\$100.00
<b>2.</b> Capacitar a las personas involucradas en qué es el posicionamiento de la imagen, la situación actual y las áreas a trabajar.					
<b>Material</b>	Entregable en CD	4		\$5.00	\$20.00
	Lap Top, Proyector			\$0.00	\$0.00
	Gasolina	20 litros		\$13.57	\$271.40
<b>3.</b> Trabajar en las áreas que requieren atención, según los resultados de la presente investigación con el responsable del área que corresponda. Armado de “El caso”					
<b>Material</b>	Lap Top, proyector, internet				
	Gasolina	20 litros		\$13.57	\$271.40

4. Acompañar a Casa Alto Refugio A.C. en las nuevas vinculaciones que se sugieren en la presente investigación.				
	Gasolina	40 litros	\$13.57	\$542.80
<b>TOTAL</b>				\$1,205.60

**Tabla 8.** Presupuesto. Elaboración propia a partir del análisis y estudio, 2015.

### 5.6. Cronograma.

**Tabla 9.** Cronograma. Elaboración propia. El siguiente cronograma se ubica en los años 2015 y 2016

	Noviembre 2015.	Enero 2016	Febrero 2016	Marzo 2016
<b>Estrategia</b>				
Creación de herramientas para capacitación	Del 16 al 27 de Noviembre			
Capacitación para colaboradores		Todo el mes		
Trabajo individual por áreas operativas estratégicas			Todo el mes	
Acompañamiento en visitas a posibles nuevos donantes.				Del 1 al 18 de Marzo

**Tabla 9.** Cronograma. Elaboración propia a partir del análisis y estudio, 2015.

## 5.7. Matriz de evaluación.

Se propone la siguiente matriz de verificación para las actividades propuestas en la presente investigación.

<b>Matriz de Verificación (Periodo de Vigencia de 16/Nov./15 al 18/Marzo/16)</b>	
<b>Áreas involucradas: Dirección general, Consejo, Dirección de recaudación de fondos y Servicio social.</b>	
<b>Posicionar la imagen de Casa Alto Refugio A.C. para que ésta pueda tener una recaudación de fondos efectiva mediante una estrategia de comunicación</b>	
Verbo clave	Posicionar
Variable	Imagen de Casa Alto Refugio
Acción de comunicación	de Preparación de material, capacitación para los colaboradores y seguimiento a las visitas a posibles futuros donantes
Ejecutor	Organizador, Monitor y Logístico.
Recursos	Convocatoria, material en CD para proyección y un juego del mismo para su uso posterior, Lap Top, proyector, viáticos (gasolina) para capacitación y seguimiento de visitas a futuros donantes.
Costo	\$1,205.60 y aproximadamente 75 horas de elaboración de materiales, capacitación y seguimiento.
Indicador de desempeño	de Asistencia al evento, entrega de materiales, confirmación de asistencia vía correo electrónico, preguntas. Modificación de las actividades, mejoras en los procesos, cada persona sabe qué hace-
Instrumentos medición	Lista de asistencia, volumen de materiales, correos recibidos, checklist. Observación como seguimiento de las modificaciones marcadas
Fechas /etapas	Invitación: del lunes al miércoles. Confirmación: del miércoles al viernes. Realización: días acordados con el consejo en horario de 10:00 hrs a 12:00 hrs, con solamente colaboradores los viernes de 10 a 12.
Correcciones (estándar)	Si para el jueves no han confirmado asistencia al menos la tercera parte, se tienen que utilizar medios de contacto más interpersonales o anticipar el tiempo de invitación.

**Tabla 10.** Matriz de evaluación, elaboración propia a partir del análisis y estudio, 2015.

## Bibliografía

- AC, C. M. (15 de Octubre de 2014). *Cenro Mexicano para la filanropia A.C.* Obtenido de CEMEFI:  
[www.cemefi.org](http://www.cemefi.org)
- Álvarez, M. (2005). *Manual para elaborar Manuales de Políticas y Procedimientos*. México: Panorama.
- Ander-Egg, E. (2000). *Cómo organizar el trabajo de investigación, métodos y técnicas de investigación III*. Buenos Aires: Lumen.
- Ansoff, I. (1986). *La estrategia de la empresa*. Barcelona: Orbis.
- Beltran, L. (1985). Premisas, objetos y métodos foráneos en la investigación sobre comunicación en América Latina. En M. De Moragas, *Sociología de las comunicaciones de masas* (pág. Vol I). Barcelona: Gustavo Gili.
- Benavides, J. C. (2001). *Dirección de comunicación empresarial e institucional*. Barcelona: Talleres Gráficos Vigor S.A.
- Berlo, K. (1969). *El proceso de la comunicación: Introducción a la teoría y la práctica*. Argentina: El Ateneo.
- Blumer, H. (1982). *El interaccionismo simbólico*. Barcelona: Hora.
- Breth, R. (1974). *Las comunicaciones en la dirección de empresas*. España: Fondo Educativo Interamericano.
- Brown, D. (1999). Practice-Research engagement and civil society in a Globalizing World. *Havard University Press*.
- Cabrera, Y. (22 de Octubre de 2008). *Conceptos básicos sobre las herramientas de la Comunicación interna*. Obtenido de Los Recursos Humanos:  
[http://www.losrecursoshumanos.com/phpscript/descargar\\_pdf.php?id=2711](http://www.losrecursoshumanos.com/phpscript/descargar_pdf.php?id=2711)
- Calonje, C. (2004). *El poder de la comunicación inteligente. Diálogos con líderes y gestores de nuestras organizaciones*. Madrid: Pearson educación S.A.
- Cámara, L., Berzosa, B., & Correa, E. (2005). *Planificación estratégica. Guía para entidades sin ánimo de lucro que prestan servicio de inserción sociolaboral*. Madrid: Cideal.
- Capriotti, P. (1992). *La imagen de la empresa, estrategia para una comunicación integrada*. Barcelona: El Ateneo.
- Capriotti, P. (2009). *Branding Corporativo, Fundamentos para la gestión estratégica de la identidad corporativa*. Chile: Andros Impresores.
- Capriotti, P. (2013). *Planificación estratégica de la imagen corporativa, 4ta edición*. Málaga: IIRP.

- Castaño, G. (2004). *Seminario de teoría administrativa*. Obtenido de Universidad nacional de Colombia: [http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulo3/Pages/3.10/3107Barreras\\_Fallas\\_comunicacion.htm](http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulo3/Pages/3.10/3107Barreras_Fallas_comunicacion.htm)
- Chaparro, M. (2002). *Sorprendiendo al futuro. Comunicación par el desarrollo e informacìon audio visual*. Barcelona: Los libros de la frontera.
- Concha, M. (1994). Las organizaciones civiles y la lucha por la democracia. *Justicia y Paz, informacìon y anàlisis sobre derechos humanos, No 33, 33-37*.
- Cook, T. R. (2005). *Métodos cualitativos y cuantitativos en investigación evaluativa*. Madrid: Ediciones Morata.
- Costa, J. (1987). *Imagen Global*. Barcelona: CEAC.
- Costa, J. (1999). *La comunicación en acción, informa sobre la nueva cultura de la gestión*. Barcelona: Paidós.
- Costa, J. (2004). *Imagen de marca. Un fenómeno social*. Barcelona: Paidos.
- Costa, J. (2006). *Comunicación organizacional, cultura y gestión para el cambio*. Quito, Ecuador: CIESPAL.
- Czinkota, M. K. (2001). *Administración de la mercadotecnia*. México: Thomson editores.
- Delcaux, I. S. (1982). *Psicología cognitiva y procesamiento de la información*. Madrid: Pirámide.
- Dictionary, B. (2011). *Business Dictionary*. Obtenido de Business dictionary: <http://www.businessdictionary.com/definition/manual.html>
- Española, R. a. (2003). *Diccionario de la Real Academia Española*. Obtenido de Diccionario de la Real Academia Española: <http://buscon.rae.es/drae/srv/search?id=yImwzuvuYDXX2yBWBGGa>
- Fernandez, C. (2002). *La comunicación en las organizaciones*. México: Trillas.
- Fournier, C. (2004). *Comunicación Verbal*. México: Cengage Learning Editores.
- Fuentes, S. (2005). *El mapa Integral de la comunicación*. Medellín: Design & Digital.
- Gangas, F. B. (2010). Aproximación teórica a las organizaciones del tercer sector. *Espacio Abierto, 25*.
- García, J. (2008). *La comunicación interna*. Madrid: Díaz de Santos.
- Giddens, A. (1995). *La constitución de la sociedad. Bases para la teoría de la estructuración*. Buenos Aires: Amorrortu Editores.
- Giddens, A. (1999). *La Tercera Via: Reflexiones sobre la situación política actual y el futuro de la sociedad-democracia*. Rio de Janeiro: Record.

- Gordoa, V. (2003). *Imagología*. México: Grijalbo.
- Gordoa, V. (2007). *El poder de la imagen Pública*. México: Random House Mondadori.
- Grinnell, R. (1997). *Social work research & evaluation: Quantitative and qualitative approaches*. Itaca: Peacock Publishers.
- Harrison, S. (2002). *Relaciones públicas: una introducción*. Madrid: International Thomson Editores.
- Hernández, R. F. (2010). *Metodología de la investigación, quinta edición*. México: McGraw Hill.
- Hollender, J. (2004). *What matters most, business responsibility and the end of the era of greed*. Londres: Random House.
- Idalberto, C. (1995). *Introducción a la teoría general de la administración, 4ta edición*. Bogotá, Colombia: McGraw-Hill.
- INEGI. (2010). *Censo de población y vivienda 2010*. México: INEGI.
- Jonker J., D. W. (2006). *The Challenges of organizing and implementing CSR*. New York: Macmillan.
- Koontz, H. W. (1999). *Administración, Una Perspectiva Global. 11va edición*. México, D.F.: McGraw-Hill.
- Larrea, P. (1992). *Calidad del servicio; del marketing a la estrategia*. Madrid: Diaz de Santos.
- Lasswell, H. (1946). *The Structure and Function of Communication in Society*. New York: Harper and Row.
- Libaert, T. (2008). *El plan de comunicación organizacional*. México: Limusa.
- Lieckweg, T. (2001). *Strukturelle Kopplungen con Funktionssystemen "über" Organisationen*. Berlin: Soziale Systeme.
- Limón, M. (2008). *Imagen Corporativa, estrategia organizacional de comunicación global*. México: Trillas.
- Llorente, J. C. (2012). *Reputación y Liderazgo*. Madrid: No venal.
- López, N. (2000). *El proceso de las organizaciones no gubernamentales en México y América Latina*. México: Instituto de investigaciones jurídicas UNAM.
- López, N. (2002). Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM. *El proceso de las organizaciones no gubernamentales en México*. México, DF, México: UNAM. Obtenido de Instituto de investigaciones Jurídicas de la UNAM.
- Lozano, R. C. (1996). *Teoría e investigación de la comunicación de masas*. México: Longman de México Editores S.A. de c.v.
- Luhmann, N. (2009). *La unidad del sistema legal*. Berlin: DE GRUYTER .
- Luhmann, N. (2011). *Einführung in die Systemtheorie, 6th ed*. Berlin: DE GRUYTER .

- Martineau, P. (1958). The Personality of the Retail Store. *Harvard business School Press*, 47-55.
- Mejía, M. N. (2011). *Responsabilidad social total. Comunicación estratégica para la sustentabilidad*. México: Zima & FCE.
- Munari, B. (1992). *Diseño y comunicación visual*. México: Gustavo Gili.
- Munch Galindo, L. (1990). *Fundamentos de la Administración*. México: Trillas.
- Nations, U. (2005). *United Nations Rule of law*. Obtenido de [http://www.unrol.org/article.aspx?article\\_id=23](http://www.unrol.org/article.aspx?article_id=23)
- Nosnik, A. (2003). Comunicación Productiva: Un nuevo enfoque teórico. *Razón y Palabra*, México: ITESM.
- Nosnik, A. M. (2006). *Comunicación Organizacional práctica. Manual gerencial*. México: Trillas.
- ONG, S. (2000). *Soluciones ONG*. Obtenido de Soluciones ONG: <http://www.solucionesong.org/recurso/tipos-de-ong-que-se-pueden-constituir/4>
- Pasquali, A. (2007). *Comprender la comunicación*. España: GEDISA.
- Pérez, R. (2006). *Estrategias de comunicación*. Barcelona: Ariel.
- Putman, R. (2001). Social Capital: Measurement and Consequences. *Canadian Journal of Policu Research Social Capital*, Vol 2, number 1.
- Rebeil, M. (2006). *Comunicación estratégica en las organizaciones*. México: Trillas.
- Reindl, M. (1970). Prepositions on information management of innovation processes in organizations. *Doctoral dissertation*. East Lansing, Michigan, United States: Michigan State University.
- Requesens, A. (2003). Las organizaciones no gubernamentales de derechos humanos y su impacto en el sistema jurídico Mexicano. *Las organizaciones no gubernamentales de derechos humanos y su impacto en el sistema jurídico Mexicano*. México, Distrito Federal, México: Universidad Iberoamericana.
- Robbins, S. (2003). *Organizational Behavior, 10th edition*. New Jersey: Prentice Hall.
- Robbins, S. P. (2010). *Comportamiento Organizacional 10ma edición*. Prentice hall/Pearson.
- Robin, S. C. (2005). *Administración*. México: Pearson Educación.
- Rodríguez Valencia, J. (1994). *Estudio de Sistemas y Procedimientos Administrativos*. México: Ecasa.
- Rodríguez, J. (2005). Tercer sector, Una aproximación al debate sobre el término. *Revistas de Ciencias Sociales*, 12.



- Salamon, L. (1999). *Global Civil Society, Dimensions of the Nonprofit Sector*. Baltimore: The John Hopkins Center.
- Scheinson, D. (2000). *Mas alla de la imagen Corporativa*. Buenos Aires: Ediciones Macchi.
- Scheinson, D. (1999). *Comunicación estratégica; Management y fundamentos de la imagen corporativa*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Macchi.
- Schultz, A. (1974). *El problema de la realidad social*. Buenos Aires: Amorrortu.
- Senge, P. (1990). *The fifth discipline*. New York: Doubleday.
- Sierra, F. (2006). *Políticas de comunicación y educación. Critica y desarrollo de la sociedad del conocimiento*. Barcelona: Gedisa.
- Spector, A. (1961). Basic Dimensions of corporate Image. *Journal of Marketing*, 47-51.
- Stichweh, R. (2008). *Das Konzept der Weltgesellschaft; Genese und Strukturbildung eines globalen Gesellschaftssystems*. Berlin: DE GRUYTER .
- Stoner, J. F. (1994). *Management*. Englewoods Cliffs: Prentice Hall.
- Teubner, G. (1988). *Introduction to Autopoietic Law, A new approach to Law and Society*. Berlin: DE GRUYTER .
- Tonello, M. (26 de Junio de 2011). *The Harvard law school forum on Corporate Governance and financial regulation*. Recuperado el 17 de 01 de 2015, de The Harvard law school forum on Corporate Governance and financial regulation: <http://blogs.law.harvard.edu/corpgov/2011/06/26/the-business-case-for-corporate-social-responsibility/>
- Trelles, I. (2001). Tendencias teóricas fundamentales: conceptos de comunicación organizacional, características y funciones . En I. Trelles, *Comunicación organizacional* (págs. 1-17). La Habana: Félix Varela.
- Tributaria, S. d. (2003). *SAT*. Obtenido de SAT: <portal.sat.gob.gt/sitio/index.php/.../2526-exentas.html>
- United, N. (2011). *Comunicación para el desarrollo, Fortaleciendo la eficacia de las naciones unidas*. New York: United Nations.
- Vander Zarden, J. (1989). *Manual de psicología social*. Barcelona: Paidós.
- Villafañe. (1996). *Principios de Teoría General de la imagen*. Madrid: Pirámide.
- Villafañe. (2004). *La buena reputación. Claves del valor intangible de las empresas*. Madrid: Pirámide.
- Villafañe, J. (2004). *El poder de la imagen pública'*. México: Edamex.

Villafañe, J. (2013). *La Buena Empresa. Propuesta para una teoría de la reputación corporativa*. Madrid: Pearson.

Villafañe, J. M. (1996). *Principios de Teoría general de la Imagen*. Madrid: Pirámide.

Werther, W. C. (2006). *Strategic Corporate Social Responsibility, Stake Holders iun a Global Environment*. Londres: Sage.

## **Anexo I**

SE EXPIDE LA LEY FEDERAL DE FOMENTO A LAS ACTIVIDADES REALIZADAS POR ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL

**ARTÍCULO ÚNICO.-** Se expide la Ley Federal de Fomento a las Actividades Realizadas por Organizaciones de la Sociedad Civil, para quedar como sigue:

LEY FEDERAL DE FOMENTO A LAS ACTIVIDADES REALIZADAS POR ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL

### **CAPÍTULO PRIMERO**

#### **Disposiciones Generales**

**Artículo 1.** La presente ley es de orden público e interés social y tiene por objeto:

**I.** Fomentar las actividades que realizan las organizaciones de la sociedad civil señaladas en el artículo 5 de esta ley;

**II.** Establecer las facultades de las autoridades que la aplicarán y los órganos que coadyuvarán en ello;

**III.** Determinar las bases sobre las cuales la Administración Pública Federal fomentará las actividades a que se refiere la fracción I de este artículo;

**IV.** Establecer los derechos y las obligaciones de las organizaciones de la sociedad civil que cumplan con los requisitos que esta ley establece para ser objeto de fomento de sus actividades, y

**V.** Favorecer la coordinación entre las dependencias y entidades del gobierno federal y las organizaciones de la sociedad civil beneficiarias, en lo relativo a las actividades que señala el artículo 5 de la misma.

**Artículo 2.** Para efectos de esta ley, se entenderá por:

**a)** Auto beneficio: bien, utilidad o provecho que obtengan los miembros de una organización de la sociedad o sus familiares hasta cuarto grado civil, mediante la utilización de los apoyos y estímulos públicos que le hayan sido otorgados para el cumplimiento de los fines de la organización;

**b)** Beneficio mutuo: bien, utilidad o provecho provenientes de apoyos y estímulos públicos que reciban, de manera conjunta, los miembros de una o varias organizaciones y los funcionarios públicos responsables y que deriven de la existencia o actividad de la misma;

- c) Comisión: la Comisión de Fomento a las Actividades de las Organizaciones de la Sociedad Civil;
- d) Consejo: el Consejo Técnico Consultivo;
- e) Dependencias: unidades de la Administración Pública Federal Centralizada;
- f) Entidades: los organismos, empresas y fideicomisos de la Administración Pública Federal Paraestatal;
- g) Organizaciones: las personas morales a que se refiere el artículo 3 de esta ley;
- h) Redes: agrupaciones de organizaciones que se apoyan entre sí, prestan servicios de apoyo a otras para el cumplimiento de su objeto social y fomentan la creación y asociación de organizaciones, y
- i) Registro: el Registro Federal de Organizaciones en el que se inscriban las organizaciones de la sociedad civil que sean objeto de fomento.

**Artículo 3.** Podrán acogerse y disfrutar de los apoyos y estímulos que establece esta ley, todas las agrupaciones u organizaciones mexicanas que, estando legalmente constituidas, realicen alguna o algunas de las actividades a que se refiere el artículo 5 de la presente ley y no persigan fines de lucro ni de proselitismo partidista, político-electoral o religioso, sin menoscabo de las obligaciones señaladas en otras disposiciones legales.

**Artículo 4.** Las organizaciones de la sociedad civil que constituyan los capítulos nacionales de organizaciones internacionales que cumplan con lo establecido en el artículo 3, podrán gozar de los derechos que la misma establece, siempre que sus órganos de administración y representación estén integrados mayoritariamente por ciudadanos mexicanos. Para efectos de lo dispuesto en este artículo, las organizaciones internacionales deberán inscribirse en el Registro y señalar domicilio en el territorio nacional.

Las organizaciones de la sociedad civil constituidas conforme a las leyes extranjeras, previo cumplimiento de las disposiciones correspondientes del Código Civil Federal, que realicen una o más de las actividades cuyo fomento tiene por objeto esta ley, gozarán de los derechos que derivan de la inscripción en el Registro, con exclusión de los que se establecen en las fracciones II a VIII y XI del artículo 6 y del 25, reservados a las organizaciones constituidas conforme a las leyes mexicanas.

## **CAPÍTULO SEGUNDO**

### **De las Organizaciones de la Sociedad Civil**

**Artículo 5.** Para efectos de esta ley, las actividades de las organizaciones de la sociedad civil objeto

de fomento son las siguientes:

**I.** Asistencia social, conforme a lo establecido en la Ley Sobre el Sistema Nacional de Asistencia Social y en la Ley General de Salud;

**II.** Apoyo a la alimentación popular;

**III.** Cívicas, enfocadas a promover la participación ciudadana en asuntos de interés público;

**IV.** Asistencia jurídica;

**V.** Apoyo para el desarrollo de los pueblos y comunidades indígenas;

**VI.** Promoción de la equidad de género;

**VII.** Aportación de servicios para la atención a grupos sociales con discapacidad;

*Fracción reformada DOF 16-06-2011*

**VIII.** Cooperación para el desarrollo comunitario en el entorno urbano o rural;

*Fracción reformada DOF 25-04-2012*

**IX.** Apoyo en la defensa y promoción de los derechos humanos;

**X.** Promoción del deporte;

**XI.** Promoción y aportación de servicios para la atención de la salud y cuestiones sanitarias;

**XII.** Apoyo en el aprovechamiento de los recursos naturales, la protección del ambiente, la flora y la fauna, la preservación y restauración del equilibrio ecológico, así como la promoción del desarrollo sustentable a nivel regional y comunitario, de las zonas urbanas y rurales;

**XIII.** Promoción y fomento educativo, cultural, artístico, científico y tecnológico;

**XIV.** Fomento de acciones para mejorar la economía popular;

**XV.** Participación en acciones de protección civil;

**XVI.** Prestación de servicios de apoyo a la creación y fortalecimiento de organizaciones que realicen actividades objeto de fomento por esta ley;

*Fracción reformada DOF 28-01-2011*

**XVII.** Promoción y defensa de los derechos de los consumidores;

*Fracción adicionada DOF 28-01-2011. Reformada DOF 25-04-2012*

**XVIII.** Acciones que promuevan el fortalecimiento del tejido social y la seguridad ciudadana, y

*Fracción adicionada DOF 25-04-2012*

**XIX.** Las que determinen otras leyes.

*Fracción recorrida DOF 28-01-2011, 25-04-2012*

**Artículo 6.** Para los efectos de esta ley, las organizaciones de la sociedad civil tienen los siguientes derechos:

**I.** Inscribirse en el Registro;

**II.** Participar, conforme a la Ley de Planeación y demás disposiciones jurídicas aplicables, como instancias de participación y consulta;

**III.** Integrarse a los órganos de participación y consulta instaurados por la Administración Pública Federal, en las áreas vinculadas con las actividades a que se refiere el artículo 5 de esta ley, y que establezcan o deban operar las dependencias o entidades;

**IV.** Participar en los mecanismos de contraloría social que establezcan u operen dependencia y entidades, de conformidad con la normatividad jurídica y administrativa aplicable;

**V.** Acceder a los apoyos y estímulos públicos que para fomento de las actividades previstas en el artículo 5 de esta ley, establezcan las disposiciones jurídicas y administrativas aplicables;

**VI.-** Gozar de los incentivos fiscales y demás apoyos económicos y administrativos, que establezcan las disposiciones jurídicas en la materia;

*Fracción reformada DOF 05-08-2011*

**VII.** Recibir donativos y aportaciones, en términos de las disposiciones fiscales y demás ordenamientos aplicables;

**VIII.** Coadyuvar con las autoridades competentes, en los términos de los convenios que al efecto se celebren, en la prestación de servicios públicos relacionados con las actividades previstas en el artículo 5 de esta ley;

**IX.** Acceder a los beneficios para las organizaciones que se deriven de los convenios o tratados internacionales y que estén relacionados con las actividades y finalidades previstas en esta ley, en los términos de dichos instrumentos;

**X.** Recibir asesoría, capacitación y colaboración por parte de dependencias y entidades para el mejor cumplimiento de su objeto y actividades, en el marco de los programas que al efecto formulen dichas dependencias y entidades;

**XI.** Participar, en los términos que establezcan las disposiciones jurídicas aplicables, en la planeación, ejecución y seguimiento de las políticas, programas, proyectos y procesos que realicen las dependencias y entidades, en relación con las actividades a que se refiere el artículo 5 de esta ley, y

**XII.** Ser respetadas en la toma de las decisiones relacionadas con sus asuntos internos.

**Artículo 7.** Para acceder a los apoyos y estímulos que otorgue la Administración Pública Federal, dirigidos al fomento de las actividades que esta ley establece, las organizaciones de la sociedad civil tienen, además de las previstas en otras disposiciones jurídicas aplicables, las siguientes obligaciones:

**I.** Estar inscritas en el Registro;

**II.** Haber constituido en forma legal, sus órganos de dirección y de representación;

**III.** Contar con un sistema de contabilidad de acuerdo con las normas y principios de contabilidad generalmente aceptados;

**IV.** Proporcionar la información que les sea requerida por autoridad competente sobre sus fines, estatutos, programas, actividades, beneficiarios, fuentes de financiamiento nacionales o extranjeras o de ambas, patrimonio, operación administrativa y financiera, y uso de los apoyos y estímulos públicos que reciban;

**V.** Informar anualmente a la Comisión sobre las actividades realizadas y el cumplimiento de sus propósitos, así como el balance de su situación financiera, contable y patrimonial, que reflejen en forma clara su situación y, especialmente, el uso y resultados derivados de los apoyos y estímulos públicos otorgados con fines de fomento, para mantener actualizado el Sistema de Información y garantizar así la transparencia de sus actividades;

**VI.** Notificar al Registro de las modificaciones a su acta constitutiva, así como los cambios en sus órganos de gobierno, dirección y representación en un plazo no mayor a cuarenta y cinco días hábiles contados a partir de la modificación respectiva;

**VII.** Inscribir en el Registro la denominación de las Redes de las que forme parte, así como cuando deje de pertenecer a las mismas;

**VIII.** En caso de disolución, transmitir los bienes que haya adquirido con apoyos y estímulos públicos, a otra u otras organizaciones que realicen actividades objeto de fomento y que estén inscritas en el Registro.

La organización que se disuelva tendrá la facultad de elegir a quién transmitirá dichos bienes;

**IX.** Realizar las acciones necesarias para el cumplimiento de su objeto social;

**X.** Promover la profesionalización y capacitación de sus integrantes;

**XI.** No realizar actividades de proselitismo partidista o electoral;

**XII.** No realizar proselitismo o propaganda con fines religiosos, y

**XIII.** Actuar con criterios de imparcialidad y no discriminación en la determinación de beneficiarios.

**Artículo 8.** Las organizaciones de la sociedad civil no podrán recibir los apoyos y estímulos públicos previstos en esta ley cuando incurran en alguno de los siguientes supuestos:

**I.** Exista entre sus directivos y los servidores públicos, encargados de otorgar o autorizar los apoyos y estímulos públicos, relaciones de interés o nexos de parentesco por consanguinidad o afinidad hasta en cuarto grado, o sean cónyuges, y

**II.** Contraten, con recursos públicos, a personas con nexos de parentesco con los directivos de la organización, ya sea por consanguinidad o afinidad hasta en cuarto grado.

**Artículo 9.** Las organizaciones de la sociedad civil que con los fines de fomento que esta ley establece, reciban apoyos y estímulos públicos, deberán sujetarse a las disposiciones jurídicas y administrativas aplicables en la materia.

Las organizaciones que obtengan recursos económicos de terceros o del extranjero, deberán llevar a cabo las operaciones correspondientes conforme a las disposiciones fiscales vigentes en el territorio nacional o, cuando así proceda, con base en los tratados y acuerdos internacionales de los que el país sea parte.

## **CAPÍTULO TERCERO**

### **De las Autoridades y las Acciones de Fomento**



**Artículo 10.** El Ejecutivo Federal constituirá la Comisión de Fomento de las Actividades de las Organizaciones de la Sociedad Civil para facilitar la coordinación en el diseño, ejecución, seguimiento y evaluación de las acciones y medidas para el fomento de las actividades establecidas en el artículo 5 de esta ley.

La Comisión se conformará por un representante, con rango de subsecretario u homólogo, al menos, de cada una de las siguientes dependencias:

- I.** Secretaría de Desarrollo Social;
- II.** Secretaría de Gobernación;
- III.** Secretaría de Hacienda y Crédito Público, y
- IV.** Secretaría de Relaciones Exteriores.

Las demás dependencias o entidades de la Administración Pública Federal participarán a invitación de la Comisión, cuando se traten asuntos de su competencia.

La Secretaría Técnica estará a cargo de la Secretaría de Desarrollo Social. Esta dependencia tendrá la facultad de interpretación de esta Ley, para efectos administrativos.

*Párrafo reformado DOF 05-08-2011*

**Artículo 11.** Para el cumplimiento de su encargo, la Comisión tendrá las siguientes atribuciones:

- I.** Definir las políticas públicas para el fomento de las actividades de las organizaciones de la sociedad civil;
- II.** Realizar la evaluación de las políticas y acciones de fomento de las actividades que señala la presente ley;
- III.** Promover el diálogo continuo entre los sectores público, social y privado para mejorar las políticas públicas relacionadas con las actividades señaladas en el artículo 5 de esta ley;
- IV.** Conocer de las infracciones e imponer sanciones correspondientes a las organizaciones de la sociedad civil, conforme a lo dispuesto en el capítulo IV de esta ley;
- V.** Expedir su reglamento interno, y
- VI.** Las demás que le señale la ley.

**Artículo 12.** La Secretaría de Desarrollo Social será la encargada de coordinar a las dependencias y entidades para la realización de las actividades de fomento a que se refiere la presente ley, sin perjuicio de las atribuciones que las demás leyes otorguen a otras autoridades.

**Artículo 13.-** Las dependencias y las entidades, para garantizar el ejercicio de los derechos a que se refiere el artículo 6, fomentarán las actividades de las organizaciones mediante alguna o varias de las siguientes acciones:

*Párrafo reformado DOF 05-08-2011*

**I.** Otorgamiento de apoyos y estímulos para los fines de fomento que correspondan, conforme a lo previsto por esta ley y las demás disposiciones legales y administrativas aplicables;

**II.** Promoción de la participación de las organizaciones en los órganos, instrumentos y mecanismos de consulta que establezca la normatividad correspondiente, para la planeación, ejecución y seguimiento de políticas públicas;

**III.** Establecimiento de medidas, instrumentos de información, incentivos y apoyos en favor de las organizaciones, conforme a su asignación presupuestal;

**IV.** Concertación y coordinación con organizaciones para impulsar sus actividades, de entre las previstas en el artículo 5 de esta ley;

**V.** Diseño y ejecución de instrumentos y mecanismos que contribuyan a que las organizaciones accedan al ejercicio pleno de sus derechos y cumplan con las obligaciones que esta ley establece;

**VI.** Realización de estudios e investigaciones que permitan apoyar a las organizaciones en el desarrollo de sus actividades;

**VII.** Celebración de convenios de coordinación entre ámbitos de gobierno, a efecto de que éstos contribuyan al fomento de las actividades objeto de esta ley, y

**VIII.** Otorgamiento de los incentivos fiscales previstos en las leyes de la materia.

**Artículo 14.** La Comisión, en coordinación con las dependencias y entidades de la administración pública federal, deberá elaborar y publicar un Informe Anual de las acciones de fomento y de los apoyos y estímulos otorgados a favor de organizaciones de la sociedad civil que se acojan a esta ley.

El informe respectivo, consolidado por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, se incluirá como un apartado específico del Informe Anual que rinde el Ejecutivo al Congreso de la Unión y de la Cuenta Pública, con base en las leyes de Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público, de

Transparencia y Acceso a la Información, de Fiscalización Superior de la Federación y demás leyes aplicables.

## **CAPÍTULO CUARTO**

### **Del Registro Federal de las Organizaciones de la Sociedad Civil y del Sistema de Información**

**Artículo 15.** Se crea el Registro Federal de Organizaciones de la Sociedad Civil, que estará a cargo de la Secretaría Técnica de la Comisión, y se auxiliará por un Consejo Técnico Consultivo.

**Artículo 16.** El Registro tendrá las funciones siguientes:

**I.** Inscribir a las organizaciones que soliciten el registro, siempre que cumplan con los requisitos que establece esta ley;

**II.** Otorgar a las organizaciones inscritas la constancia de registro;

**III.** Establecer un Sistema de Información que identifique, de acuerdo con lo establecido en el artículo 5 de esta ley, las actividades que las organizaciones de la sociedad civil realicen, así como los requisitos a que se refiere el artículo 18, con el objeto de garantizar que las dependencias y entidades cuenten con los elementos necesarios para dar cumplimiento a la misma;

**IV.** Ofrecer a las dependencias, entidades y a la ciudadanía en general, elementos de información que les ayuden a verificar el cumplimiento de las obligaciones a que se refiere esta ley por parte de las organizaciones y, en su caso, solicitar a la Comisión la imposición de las sanciones correspondientes;

**V.** Mantener actualizada la información relativa a las organizaciones a que se refiere esta ley;

**VI.** Conservar constancias del proceso de registro respecto de aquellos casos en los que la inscripción de alguna organización haya sido objeto de rechazo, suspensión o cancelación, en los términos de esta ley;

**VII.** Permitir, conforme a las disposiciones legales vigentes, el acceso a la información que el Registro tenga;

**VIII.** Vigilar el cumplimiento de las disposiciones que le correspondan y que estén establecidas en la presente ley;

**IX.** Hacer del conocimiento de la autoridad competente, la existencia de actos o hechos que puedan ser constitutivos de delito;

**X.** Llevar el registro de las sanciones que imponga la Comisión a las organizaciones de la sociedad civil, y

**XI.** Los demás que establezca el Reglamento de esta ley y otras disposiciones legales.

**Artículo 17.** Los módulos para el trámite de inscripción deberán ser operados únicamente por el Registro.

**Artículo 18.** Para ser inscritas en el Registro, las organizaciones deberán cumplir con los siguientes requisitos:

**I.** Presentar una solicitud de registro;

**II.** Exhibir su acta constitutiva en la que conste que tienen por objeto social, realizar alguna de las actividades consideradas objeto de fomento, conforme a lo dispuesto por el artículo 5 de esta ley;

**III.** Prever en su acta constitutiva o en sus estatutos vigentes, que destinarán los apoyos y estímulos públicos que reciban, al cumplimiento de su objeto social;

**IV.** Estipular en su acta constitutiva o en sus estatutos, que no distribuirán entre sus asociados remanentes de los apoyos y estímulos públicos que reciban y que en caso de disolución, transmitirán los bienes obtenidos con dichos apoyos y estímulos, a otra u otras organizaciones cuya inscripción en el Registro se encuentre vigente, de acuerdo con lo previsto en la fracción VIII del artículo 7 de esta ley;

**V.** Señalar su domicilio legal;

**VI.** Informar al Registro la denominación de las Redes de las que formen parte, así como cuando deje de pertenecer a las mismas, y

**VII.** Presentar copia simple del testimonio notarial que acredite la personalidad y ciudadanía de su representante legal.

**Artículo 19.** El Registro deberá negar la inscripción a las organizaciones que quisieran acogerse a esta ley sólo cuando:

**I.** No acredite que su objeto social consiste en realizar alguna de las actividades señaladas en el artículo 5 de esta ley;

**II.** Exista evidencia de que no realiza cuando menos alguna actividad listada en el artículo 5 de la presente ley;

**III.** La documentación exhibida presente alguna irregularidad, y

**IV.** Exista constancia de que haya cometido infracciones graves o reiteradas a esta ley u otras disposiciones jurídicas en el desarrollo de sus actividades.

**Artículo 20.** El Registro resolverá sobre la procedencia de la inscripción en un plazo no mayor a treinta días hábiles contados a partir de que reciba la solicitud.

En caso de que existan insuficiencias en la información que consta en la solicitud, deberá abstenerse de inscribir a la organización y le notificará dicha circunstancia otorgándole un plazo de treinta días hábiles para que las subsane. Vencido el plazo, si no lo hiciera, se desechará la solicitud.

**Artículo 21.** La administración y el funcionamiento del Registro se organizarán conforme al Reglamento interno que expida la Comisión.

**Artículo 22.** El Sistema de Información del Registro funcionará mediante una base de datos distribuida y compartida entre las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, relacionadas con las actividades señaladas en el artículo 5.

**Artículo 23.** En el Registro se concentrará toda la información que forme parte o se derive del trámite y gestión respecto de la inscripción de las organizaciones en el mismo. Dicha información incluirá todas las acciones de fomento que las dependencias o entidades emprendan con relación a las organizaciones registradas.

**Artículo 24.** Todas las dependencias y entidades, así como las organizaciones inscritas, tendrán acceso a la información existente en el Registro, con el fin de estar enteradas del estado que guardan los procedimientos del mismo.

Aquellas personas que deseen allegarse de información establecida en el Registro, deberán seguir el procedimiento a que se refiere el Capítulo III del Título Segundo de la Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental.

**Artículo 25.** Las dependencias y entidades que otorguen apoyos y estímulos a las organizaciones con inscripción vigente en el Registro, deberán incluir en el Sistema de Información del Registro lo relativo al tipo, monto y asignación de los mismos.

## **CAPÍTULO QUINTO**

### **Del Consejo Técnico Consultivo**

**Artículo 26.-** El Consejo es un órgano de asesoría y consulta, de carácter honorífico, que tendrá por objeto proponer, opinar y emitir recomendaciones respecto de la aplicación y cumplimiento de

esta Ley.

El Consejo concurrirá anualmente con la Comisión para realizar una evaluación conjunta de las políticas y acciones de fomento de las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal.

*Artículo reformado DOF 05-08-2011*

**Artículo 27.** El Consejo estará integrado de la siguiente forma:

**I.** Un servidor público que designe la Comisión, quien lo presidirá;

**II.** Nueve representantes de organizaciones, cuya presencia en el Consejo será por tres años, renovándose por tercios cada año. La Comisión emitirá la convocatoria para elegir a los representantes de las organizaciones inscritas en el Registro, en la cual deberán señalarse los requisitos de elegibilidad, atendiendo a criterios de representatividad, antigüedad, membrecía y desempeño de las organizaciones;

**III.** Cuatro representantes de los sectores académico, profesional, científico y cultural; la Comisión emitirá las bases para la selección de estos representantes;

**IV.** Dos representantes del Poder Legislativo Federal, uno por cada Cámara, cuyo desempeño legislativo sea afín a la materia que regula esta ley, y

**V.** Un Secretario Ejecutivo, designado por el Presidente del Consejo con base en la terna propuesta por los integrantes del mismo.

*Fracción reformada DOF 05-08-2011*

**Artículo 28.** El Consejo sesionará ordinariamente en pleno por lo menos dos veces al año, y extraordinariamente, cuando sea convocado por su Presidente o por un tercio de los miembros del Consejo. La Secretaría Técnica proveerá de lo necesario a todos los integrantes del Consejo para apoyar su participación en las reuniones del mismo.

**Artículo 29.** Para el cumplimiento de su objeto, el Consejo tendrá las funciones siguientes:

**I.** Analizar las políticas del Estado mexicano relacionadas con el fomento a las actividades señaladas en el artículo 5 de esta ley, así como formular opiniones y propuestas sobre su aplicación y orientación;

**II.** Impulsar la participación ciudadana y de las organizaciones en el seguimiento, operación y evaluación de las políticas del Estado mexicano señaladas en la anterior fracción;

**III.** Integrar las comisiones y grupos de trabajo que sean necesarios para el ejercicio de sus funciones;

**IV.** Sugerir la adopción de medidas administrativas y operativas que permitan el cumplimiento de sus objetivos y el desarrollo eficiente de sus funciones;

**V.** Coadyuvar en la aplicación de la presente ley;

**VI.** Emitir recomendaciones para la determinación de infracciones y su correspondiente sanción, en los términos de esta Ley, y

*Fracción reformada DOF 05-08-2011*

**VII.** Expedir el Manual de Operación conforme al cual regulará su organización y funcionamiento.

## **CAPÍTULO SEXTO**

### **De las Infracciones, Sanciones y Medios de Impugnación**

**Artículo 30.** Constituyen infracciones a la presente ley, por parte de los sujetos a que la misma se refiere y que se acojan a ella:

**I.** Realizar actividades de auto beneficio o de beneficio mutuo;

**II.** Distribuir remanentes financieros o materiales provenientes de los apoyos o estímulos públicos entre sus integrantes;

**III.** Aplicar los apoyos y estímulos públicos federales que reciban a fines distintos para los que fueron autorizados;

**IV.** Una vez recibidos los apoyos y estímulos públicos, dejar de realizar la actividad o actividades previstas en el artículo 5 de esta ley;

**V.** Realizar cualquier tipo de actividad que pudiera generar resultados que impliquen proselitismo político, a favor o en contra, de algún partido o candidato a cargo de elección popular;

**VI.** Llevar a cabo proselitismo de índole religioso;

**VII.** Realizar actividades ajenas a su objeto social;

**VIII.** No destinar sus bienes, recursos, intereses y productos a los fines y actividades para los que fueron constituidas;

**IX.** Abstenerse de entregar los informes que les solicite la dependencia o entidad competente que les haya otorgado o autorizado el uso de apoyos y estímulos públicos federales;

**X.** No mantener a disposición de las autoridades competentes, y del público en general, la información de las actividades que realicen con la aplicación de los apoyos y estímulos públicos que hubiesen utilizado;

**XI.** Omitir información o incluir datos falsos en los informes;

**XII.** No informar al Registro dentro del plazo de cuarenta y cinco días hábiles, contados a partir de la decisión respectiva, sobre cualquier modificación a su acta constitutiva o estatutos, o sobre cualquier cambio relevante en la información proporcionada al solicitar su inscripción en el mismo, y

**XIII.** No cumplir con cualquier otra obligación que le corresponda en los términos de la presente ley.

**Artículo 31.** Cuando una organización de la sociedad civil con registro vigente cometa alguna de las infracciones a que hace referencia el artículo anterior, la Comisión, a través de la Secretaría Técnica, impondrá a la organización, según sea el caso, las siguientes sanciones:

**I.** **Apercibimiento:** en el caso de que la organización haya incurrido por primera vez en alguna de las conductas que constituyen infracciones conforme a lo dispuesto por el artículo anterior, se le apercibirá para que, en un plazo no mayor a treinta días hábiles, contados a partir de la notificación respectiva, subsane la irregularidad;

**II.** **Multa:** en caso de no cumplir con el apercibimiento en el término a que se refiere la fracción anterior o en los casos de incumplimiento de los supuestos a que se refieren las infracciones VII, VIII, IX, X, XI, XII y XIII del artículo 30 de esta ley; se multará hasta por el equivalente a trescientos días de salario mínimo general vigente en el Distrito Federal;

**III.** **Suspensión:** por un año de su inscripción en el Registro, contado a partir de la notificación, en el caso de reincidencia con respecto a la violación de una obligación establecida por esta ley, que hubiere dado origen ya a una multa a la organización, y

**IV.** **Cancelación definitiva de su inscripción en el Registro:** en el caso de infracción reiterada o causa grave. Se considera infracción reiterada el que una misma organización que hubiese sido previamente suspendida, se hiciera acreedora a una nueva suspensión, sin importar cuáles hayan sido las disposiciones de esta ley cuya observancia hubiere violado. Se considera como causa grave incurrir en cualquiera de los supuestos a que se refieren las fracciones I, II, III, IV, V y VI del artículo 30 de la presente ley.



Las sanciones a que se refiere este artículo, se aplicarán sin perjuicio de las responsabilidades civiles, penales y administrativas a que haya lugar, conforme a las disposiciones jurídicas aplicables.

En caso de que una organización sea sancionada con suspensión o cancelación definitiva de la inscripción, la Comisión, por conducto de la Secretaría Técnica, deberá dar aviso, dentro de los quince días hábiles posteriores a la notificación de la sanción, a la autoridad fiscal correspondiente, a efecto de que ésta conozca y resuelva de acuerdo con la normatividad vigente, respecto de los beneficios fiscales que se hubiesen otorgado en el marco de esta ley.

**Artículo 32.** En contra de las resoluciones que se dicten conforme a esta ley, su Reglamento y demás disposiciones aplicables, procederán los medios de impugnación establecidos en la Ley Federal de Procedimiento Administrativo.

### **Transitorios**

**Primero.** La presente ley entrará en vigor al día siguiente de su publicación en el **Diario Oficial de la Federación**.

**Segundo.** La Comisión a que hace referencia el artículo 10 deberá quedar conformada dentro de los 30 días hábiles siguientes a que entre en vigor esta ley.

**Tercero.** El Ejecutivo Federal deberá expedir el reglamento de esta ley, en un plazo de 60 días hábiles contados a partir de su publicación en el **Diario Oficial de la Federación**.

**Cuarto.** Para efectos de la inscripción de las organizaciones a que se refiere el Capítulo Cuarto de esta ley, el Registro deberá conformarse e iniciar su operación dentro de los 120 días hábiles siguientes a la fecha de entrada en vigor de esta ley.

**Quinto.** La integración e instalación del Consejo deberá llevarse a cabo por la Comisión, dentro de los 180 días hábiles siguientes a la fecha de entrada en vigor de este ordenamiento.

**Sexto.** Por primera y única ocasión, para la instalación e integración del Consejo a que se refiere el artículo 26, los consejeros representantes de las organizaciones serán invitados mediante un procedimiento de insaculación, en tres grupos de tres personas cada uno, que llevará a cabo la Comisión a que se refiere el artículo 9 de esta ley, de entre las propuestas que hagan las propias organizaciones.

También por única ocasión, el primer grupo durará en su encargo un año, el segundo grupo dos años y el tercer grupo tres años, para que después sea renovado un tercio cada año por un periodo de tres de duración.

México, D.F., a 15 de diciembre de 2003.- Sen. **Enrique Jackson Ramírez**, Presidente.- Dip. **Juan de Dios Castro Lozano**, Presidente.- Sen. **Yolanda E. González Hernández**, Secretario.- Dip. **Amalín Yabur Elías**, Secretaria.- Rúbricas."

En cumplimiento de lo dispuesto por la fracción I del Artículo 89 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, y para su debida publicación y observancia, expido el presente Decreto en la Residencia del Poder Ejecutivo Federal, en la Ciudad de México, Distrito Federal, a los treinta días del mes de enero de dos mil cuatro.- **Vicente Fox Quesada**.- Rúbrica.- El Secretario de Gobernación, **Santiago Creel Miranda**.- Rúbrica.

## **ARTÍCULOS TRANSITORIOS DE DECRETOS DE REFORMA**

**DECRETO por el que se reforman y adicionan diversas disposiciones de la Ley Federal de Protección al Consumidor y de la Ley Federal de Fomento a las Actividades Realizadas por Organizaciones de la Sociedad Civil.**

Publicado en el Diario Oficial de la Federación el 28 de enero de 2011

**Artículo Segundo.** Se adiciona una fracción XVII, recorriéndose la actual en su orden, al artículo 5 de la Ley Federal de Fomento a las Actividades Realizadas por Organizaciones de la Sociedad Civil, para quedar como sigue:

### **Transitorio**

**Único.** El presente Decreto entrará en vigor el día siguiente al de su publicación en el Diario Oficial de la Federación.

México, D.F., a 30 de noviembre de 2010.- Dip. **Jorge Carlos Ramírez Marín**, Presidente.- Sen. **Manlio Fabio Beltrones Rivera**, Presidente.- Dip. **Herón Escobar García**, Secretario.- Sen. **Adrián Rivera Pérez**, Secretario.- Rúbricas."

En cumplimiento de lo dispuesto por la fracción I del Artículo 89 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, y para su debida publicación y observancia, expido el presente Decreto en la Residencia del Poder Ejecutivo Federal, en la Ciudad de México, Distrito Federal, a veinticuatro de enero de dos mil once.- **Felipe de Jesús Calderón Hinojosa**.- Rúbrica.- El Secretario de Gobernación, **José Francisco Blake Mora**.- Rúbrica.

**DECRETO por el que se reforman diversas disposiciones de la Ley Federal de Fomento a las Actividades Realizadas por Organizaciones de la Sociedad Civil.**

Publicado en el Diario Oficial de la Federación el 5 de agosto de 2011

**Artículo Único.-** Se reforman los artículos 6, fracción VI; 10, último párrafo; 13, primer párrafo; 26; 27, fracción V y 29, fracción VI, de la Ley Federal de Fomento a las Actividades Realizadas por Organizaciones de la Sociedad Civil, para quedar como sigue:

## **TRANSITORIO**

**Único.** El presente decreto entrará en vigor el día siguiente al de su publicación en el Diario Oficial de la Federación.

México, D.F., a 29 de abril de 2011.- Dip. **Jorge Carlos Ramirez Marin**, Presidente.- Sen. **Manlio Fabio Beltrones Rivera**, Presidente.- Dip. **Maria Guadalupe Garcia Almanza**, Secretaria.- Sen. **Renán Cleominio Zoreda Novelo**, Secretario.- Rúbricas."

En cumplimiento de lo dispuesto por la fracción I del Artículo 89 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, y para su debida publicación y observancia, expido el presente Decreto en la Residencia del Poder Ejecutivo Federal, en la Ciudad de México, Distrito Federal, a veintinueve de julio de dos mil once.- **Felipe de Jesús Calderón Hinojosa**.- Rúbrica.- El Secretario de Gobernación, **José Francisco Blake Mora**.- Rúbrica.

## **DECRETO por el que se reforma el artículo 5 de la Ley Federal de Fomento a las Actividades Realizadas por Organizaciones de la Sociedad Civil.**

Publicado en el Diario Oficial de la Federación el 25 de abril de 2012

**ARTÍCULO ÚNICO.-** Se reforma la fracción VIII y se adiciona una fracción XVIII, pasando la actual a ser XIX al artículo 5 de la Ley Federal de Fomento a las Actividades Realizadas por Organizaciones de la Sociedad Civil, para quedar como sigue:

## **TRANSITORIO**

**ÚNICO.** El presente decreto entrará en vigor al día siguiente de su publicación en el Diario Oficial de la Federación. México, D.F., a 15 de marzo de 2012.- Dip. **Guadalupe Acosta Naranjo**, Presidente.- Sen. **José González Morfín**, Presidente.- Dip. **Cora Cecilia Pinedo Alonso**, Secretaria.- Sen. **Renán Cleominio Zoreda Novelo**, Secretario.- Rúbricas."

En cumplimiento de lo dispuesto por la fracción I del Artículo 89 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, y para su debida publicación y observancia, expido el presente Decreto en la Residencia del Poder Ejecutivo Federal, en la Ciudad de México, Distrito Federal, a diecinueve de abril de dos mil doce.- **Felipe de Jesús Calderón Hinojosa**.- Rúbrica.- El Secretario de Gobernación, **Alejandro Alfonso Poiré Romero**.- Rúbrica.

## **Anexo II**

### Guía de entrevista

Entrevista con la licenciada Teresa Blázquez, directora de procuración de fondos y donativos, comunicación y servicio social de Casa Alto Refugio A.C.

1. ¿Cuánto tiempo tiene trabajando aquí y por qué decidió trabajar aquí?
2. ¿Cuánta gente trabaja aquí?
3. ¿Cómo se les paga?
4. ¿Cómo está conformado el consejo?
5. Aparte del DIF, ¿Cuántos donantes tienen?
6. ¿Son constantes las donaciones?
7. ¿Tiene usted alguien que la apoye en relaciones públicas o publicidad?
8. ¿Cuál es su opinión general de Casa Alto Refugio?
9. ¿Qué diferencia a Casa Alto Refugio A.C. de otras casas con características similares?
10. ¿Podría mencionar en su opinión tres problemas o carencias más importantes que tiene en este momento Casa Alto Refugio?
11. ¿Qué relación mantiene con sus donantes?
12. ¿Estaría dispuesta a hacer cambios a su imagen?
13. ¿Estarían dispuestos a que sus donantes usen su imagen para publicitar su responsabilidad social con ustedes?
14. ¿Ofrecen ustedes algún tipo de reporte de rendición de cuentas?
15. ¿Qué medios utiliza Casa Alto Refugio para captar donantes?

Muchas gracias

## Anexo III

### Operacionalización de la Variable Imagen Colaborador

Operacionalización de las variables			
Variable	Dimensión	Indicador	Item
Imagen	Imagen visual	Grado de aceptación o rechazo al generador de imagen	La siguiente imagen a su opinión es: Muy mala, mala regular, buena, muy buena
	Imagen valoral	Diferenciación de la organización de otras organizaciones por medio de su identidad.	¿Conoce usted cuál es la diferencia entre Casa Alto Refugio y otras casas? SI NO ¿CUAL?
	Imagen valoral	Reconocimiento en la sociedad	¿Conoce usted a qué se dedica Casa Alto Refugio A.C.? SI NO
	Imagen mental	Eficacia de la transmisión de conceptos.	¿Qué sentimiento le transmite la siguiente imagen? Tranquilidad. Honestidad, amor, protección, hogar, otra, ¿Cuál?
	Imagen corporativa	Cómo se percibe la organización	¿Qué opinión tiene usted de Casa Alta Refugio A.C.?
		Coherencia de la imagen con el corazón ideológico	En su percepción, ¿Casa Alto Refugio A.C. hace lo que dice que hace? SI NO ¿porqué?

## Anexo IV

### Operacionalización de la Viable Imagen Donante

Operacionalización de las variables			
Variable	Dimensión	Indicador	Item
<b>Imagen</b>	Imagen visual	Espacio que ocupa en la mente de los públicos	¿Conoce usted la imagen de Casa Alto Refugio A.C.? SI NO
	Imagen valoral	Diferenciación de la organización de otras organizaciones por medio de su identidad.	¿Conoce usted cuál es la diferencia entre Casa Alto Refugio y otras casas? SI NO ¿CUAL?
	Imagen valoral	Reconocimiento en la sociedad	¿Conoce usted a qué se dedica Casa Alto Refugio A.C.? SI NO ¿A qué?
	Imagen corporativa	Cómo se percibe la organización	¿Qué opinión tiene usted de Casa Alto Refugio A.C.?
	Imagen pública	Coherencia de la imagen con el corazón ideológico	En su percepción, ¿Casa Alto Refugio A.C. hace lo que dice que hace? SI NO ¿porqué?

## Anexo V

### Operacionalización de la Variable Imagen Público General

Operacionalización de las variables			
Variable	Dimensión	Indicador	Item
<b>Imagen</b>	Imagen visual	Grado de aceptación o rechazo al generador de imagen	La siguiente imagen a su opinión es: Muy mala, mala regular, buena, muy buena
	Imagen visual	Espacio que ocupa en la mente de los públicos	¿Conoce usted la imagen de Casa Alto Refugio A.C.? SI NO
	Imagen valoral	Diferenciación de la organización de otras organizaciones por medio de su identidad.	¿Conoce usted cuál es la diferencia entre Casa Alto Refugio y otras casas? SI NO ¿CUAL?
	Imagen valoral	Reconocimiento en la sociedad	¿Conoce usted a qué se dedica Casa Alto Refugio A.C.? SI NO ¿A qué?
	Imagen mental	Eficacia de la transmisión de conceptos.	¿Qué sentimiento le transmite la siguiente imagen? Tranquilidad. Honestidad, amor, protección, hogar, otra, ¿Cuál?
	Imagen corporativa	¿Cómo se percibe la organización?  ¿Provoca interés en el público?  Cualidades funcionales y atributos psicológicos  Coherencia de la imagen con el corazón ideológico	¿Qué opinión tiene usted de Casa Alta Refugio A.C.?  ¿La presente imagen le genera interés en conocer más de la organización? SI NO, ¿Por qué?  ¿Qué atributos le asignaría a la siguiente imagen?  En su percepción, ¿Casa Alto Refugio A.C. hace lo que dice que hace? SI NO ¿por qué?

## Anexo VI

### Operacionalización de la Variable Reputación donante.

Variable	Dimensión	Indicador	Item
<b>Reputación</b>	Características de la reputación	Satisfacción de las demandas sociales	En su opinión, ¿Casa Alto Refugio satisface las necesidades propias de la misma? SI NO ¿POR QUÉ?
	Comparativo del individuo	Características de la organización	En su opinión, ¿Cuáles son las características que definen a Casa Alto Refugio?
	Opinión sobre la organización	Juicio de valor	En su opinión, ¿Qué diferencia a Casa Alto Refugio de otras?
	En cuanto a la relación con sus públicos	Comparación entre imagen y reputación en la mente del individuo y las características que atribuye a la organización	¿Por qué selecciono a Casa Alto refugio como opción para donar en lugar de otra casa con características similares?
	Reputación económica – financiera	Grado de credibilidad económica-financiera	En su opinión, ¿Casa Alto Refugio es clara y transparente en rendición de cuentas? SI NO ¿Por qué?
			¿Está usted dispuesto a seguir apoyando a Casa Alto Refugio?
	Reputación corporativa	Desempeño, cumplimiento y comportamiento de la organización	En su opinión, ¿Cómo calificaría el desempeño y cumplimiento general de Casa Alto Refugio? Muy malo, Malo, regular, Bueno, muy bueno otro
	Reputación positiva	Capacidad de atraer, desarrollar y conservar donantes y/o voluntarios	En su opinión, ¿Qué le atrajo ser donante y/o voluntario en Casa Alto Refugio? ¿Seguiría usted donando a Casa Alto Refugio? SI NO ¿Por qué?
	Memoria	Como es recordada la organización	¿Qué es lo primero que piensa cuando usted escucha Casa Alto refugio?
Percepción de la organización	Percepción general de la organización de parte de todos los involucrados (fiable, moderna, acogedora, etc.)	¿Cuál es su percepción general de Casa Alto Refugio? Fiable, moderna, acogedora, amorosa, honrada, otro: ____	



## Anexo VII

### Operacionalización de la Variable reputación colaborador

Variable	Dimensión	Indicador	Ítem	
Reputación	Percepción	Satisfacción de las demandas sociales	En su opinión, ¿Casa Alto Refugio satisface las necesidades propias de la misma? SI NO ¿POR QUÉ?	
	Características de la reputación	Características de la organización	En su opinión, ¿Cuáles son las características que definen a Casa Alto Refugio?	
	Reputación económica – financiera	Grado de credibilidad económica-financiera		En su opinión, ¿Casa Alto Refugio es clara y transparente en rendición de cuentas? SI NO ¿Por qué?
				¿Está usted dispuesto a seguir apoyando a Casa Alto Refugio?
	Reputación corporativa	Valoración de la rentabilidad		En su opinión, ¿Cómo calificaría el desempeño y cumplimiento general de Casa Alto Refugio? Muy malo, Malo, regular, Bueno, muy bueno otro
		Capacidad de atraer, desarrollar y conservar donantes y/o voluntarios		En su opinión, ¿Qué le atrajo ser donante y/o voluntario en Casa Alto Refugio?
		Como es recordada la organización		¿Seguiría usted donando y/o siendo voluntario de Casa Alto Refugio? SI NO ¿Por qué?
		Percepción general de la organización de parte de todos los involucrados (fiable, moderna, acogedora, etc.)		¿Cuál es su percepción general de Casa Alto Refugio? Fiable, moderna, acogedora, amorosa, honrada, otro: _
	Reputación positiva	Como se diferencia la organización y las demás.		

## Anexo VIII

### Operacionalización de la Variable público general

Variable	Dimensión	Indicador	Item
<b>Reputación</b>	Percepción	Satisfacción de las demandas sociales	En su opinión, ¿Casa Alto Refugio satisface las necesidades propias de la misma? SI NO ¿POR QUÉ?
	Características de la reputación	Características de la organización	En su opinión, ¿Cuáles son las características que definen a Casa Alto Refugio?
	En cuanto a la relación con sus públicos	Comparación entre imagen y reputación en la mente del individuo y las características que atribuye a la organización	¿Por qué selecciono o seleccionaría a Casa Alto refugio en lugar de otra casa con características similares?
	Reputación económica – financiera	Grado de credibilidad económica-financiera	En su opinión, ¿Casa Alto Refugio es clara y transparente en rendición de cuentas? SI NO ¿Por qué?
		Valoración de la rentabilidad	¿Está usted dispuesto a seguir apoyando a Casa Alto Refugio?
		Capacidad de atraer, desarrollar y conservar donantes y/o voluntarios	En su opinión, ¿Cómo calificaría el desempeño y cumplimiento general de Casa Alto Refugio? Muy malo, Malo, regular, Bueno, muy bueno otro
	Reputación corporativa	Como es recordada la organización	En su opinión, ¿Qué le atrajo ser donante y/o voluntario en Casa Alto Refugio?
	Reputación positiva	Percepción general de la organización de parte de todos los involucrados (fiable, moderna, acogedora, etc.)	¿Seguiría usted donando y/o siendo voluntario de Casa Alto Refugio? SI NO ¿Por qué?
Memoria	Como se diferencia la organización y las demás	¿Qué es lo primero que piensa cuando usted escucha Casa Alto refugio?  ¿Cuál es su percepción general de Casa Alto Refugio? Fiable, moderna, acogedora, amorosa, honrada, otro: ____	

## Anexo IX

Encuesta a Donantes Casa Alto Refugio A.C

Género: Masculino Femenino

Edad: \_\_\_\_\_

Grado Máximo de estudios: \_\_\_\_\_

Nacionalidad: \_\_\_\_\_

Ocupación actual: \_\_\_\_\_

Vive en casa: Propia rentada Otra

La presente encuesta tiene como fin el recaudar información para la gestión de la imagen de Casa Alto Refugio A.C. Sus respuestas serán confidenciales. No hay respuestas incorrectas.

Seleccione la opción de acuerdo a su opinión.

1. ¿Conoce usted a qué se dedica Casa Alto Refugio A.C.?

SI

NO

2. ¿Conoce usted cuál es la diferencia entre Casa Alto Refugio y otras casas?

SI

NO

3. ¿Qué opinión tiene usted de Casa Alto Refugio A.C.?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

4. ¿Qué es lo primero que piensa cuando usted escucha Casa Alto refugio?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

5. En su percepción, ¿Casa Alto Refugio A.C. hace lo que dice que hace?

SI

NO

¿PORQUÉ? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

6. Ponga usted en orden de importancia según su opinión las siguientes características que deben definir una casa hogar, donde 1 es la más importante y 6 la de menor importancia.

\_\_Fiable

\_\_Humana

\_\_Transparente

\_\_Honrada

\_\_Acogedora

\_\_Moderna

7. En su opinión, ¿Cuáles son las características que definen a Casa Alto Refugio?

---

---

---

8. En su opinión, ¿Casa Alto Refugio satisface las necesidades propias de la misma?

SI

NO

¿PORQUÉ? \_\_\_\_\_

9. ¿Por qué selecciono donar a Casa Alto refugio en lugar de otra casa con características similares?

---

---

10. ¿Casa Alto Refugio es clara y transparente en rendición de cuentas?

SI

NO

¿PORQUÉ? \_\_\_\_\_

11. ¿Qué le atrajo para donar en Casa Alto Refugio?

---

12. ¿Está usted dispuesto a seguir apoyando con donativos a Casa Alto Refugio?

SI

NO

¿PORQUÉ? \_\_\_\_\_

13. En su opinión, ¿Cómo calificaría el desempeño y cumplimiento general de Casa Alto Refugio?

Muy bueno

Bueno

Regular

Malo

Muy malo

Gracias por su colaboración.

## Anexo X

Encuesta a colaboradores de Casa Alto Refugio A.C

Género: Masculino Femenino

Edad: \_\_\_\_\_

Grado Máximo de estudios: \_\_\_\_\_

Nacionalidad: \_\_\_\_\_

Ocupación actual: \_\_\_\_\_

Vive en casa: Propia rentada Otra

La presente encuesta tiene como fin el recaudar información para la gestión de la imagen de Casa Alto Refugio A.C. Sus respuestas serán confidenciales. No hay respuestas incorrectas.

Seleccione la opción de acuerdo a su opinión.

1. ¿Conoce usted a qué se dedica Casa Alto Refugio A.C.?

SI

NO

2. ¿Conoce usted cuál es la diferencia entre Casa Alto Refugio y otras casas?

SI

NO

3. ¿Qué opinión tiene usted de Casa Alto Refugio A.C.?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

4. En su percepción, ¿Casa Alto Refugio A.C. hace lo que dice que hace?

SI

NO

¿PORQUÉ? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

5. Ponga usted en orden de importancia según su opinión las siguientes características que deben definir una casa hogar, donde 1 es la más importante y 6 la de menor importancia.

\_\_Fiable

\_\_Humana

\_\_Transparente

\_\_Honrada

\_\_Acogedora

\_\_Moderna

6. En su opinión, ¿Cuáles son las características que definen a Casa Alto Refugio?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

7. En su opinión, ¿Casa Alto Refugio satisface las necesidades propias de la misma?

SI

NO

¿PORQUÉ? \_\_\_\_\_

8. ¿Por qué selecciono colaborar con Casa Alto refugio en lugar de otra casa con características similares?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

9. ¿Casa Alto Refugio es clara y transparente en rendición de cuentas?

SI

NO

¿PORQUÉ? \_\_\_\_\_

10. ¿Qué le atrajo colaborar en Casa Alto Refugio?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

11. ¿Está usted dispuesto a seguir apoyando a Casa Alto Refugio?

SI

NO

¿PORQUÉ? \_\_\_\_\_

12. En su opinión, ¿Cómo calificaría el desempeño y cumplimiento general de Casa Alto Refugio?

Muy bueno

Bueno

Regular

Malo

Muy malo

Muchas gracias por su colaboración.

## Anexo XI

Encuesta a Público general.

Género: Masculino Femenino Edad: \_\_\_\_\_

Grado Máximo de estudios: \_\_\_\_\_ Nacionalidad: \_\_\_\_\_ Ocupación actual: \_\_\_\_\_  
Vive en casa: Propia rentada  
Otra

La presente encuesta tiene como fin el recaudar información para la gestión de la imagen de Casa Alto Refugio A.C. Sus respuestas serán confidenciales. No hay respuestas incorrectas.

Seleccione la opción de acuerdo a su opinión.



1. La siguiente imagen a su opinión es:

Muy Buena Buena Regular Mala Muy mala

2. ¿Qué sentimiento le transmite la imagen?(Seleccione todas las aplicables)

Tranquilidad  Honestidad  Amor  Protección

Hogar  Transparencia  Honradez  Humana

3. ¿Qué es lo primero que piensa cuando usted escucha Casa Alto refugio?

---

---

4. Ponga usted en orden de importancia según su opinión las siguientes características que deben definir una casa hogar, donde 1 es la más importante y 6 la de menor importancia.

Fiable  Humana

Transparente  Honrada

Acogedora  Moderna

5. ¿Conoce usted a qué se dedica Casa Alto Refugio A.C.?

SI NO

Si su respuesta fue SI, favor de pasar a la pregunta 6, si su respuesta fue NO, agradecemos su colaboración con la presente.





## **Anexo XII**

Transcript de entrevista semi guiada a la Licenciada Teresa Blázquez, directora de procuración de fondos y donativos, comunicación y servicio social de Casa Alto Refugio A.C. llevada a cabo el día 17 de junio de 2015.

**Entrevistador:** Entrevista que se lleva a cabo con todo el fin para la maestría en Comunicación Estratégica en la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, estamos con la Licenciada Teresa Blázquez, le agradecemos su tiempo. Estamos aquí en Casa Alto Refugio y lo que queremos saber es en primer lugar es ¿Cuánto tiempo tiene usted trabajando aquí y por qué decidió trabajar aquí?

**Lic. Blázquez:** Yo, trabajando para Alto Refugio es desde que venimos a quitar piedras al terreno, hace 15, 15 años y medio. Desde una empresa de autos yo procuré casi o todos los proyectos que esa empresa ha apoyado a Alto Refugio como son el área de refrigeración, la casa de transición, la barda delantera, los cuartos de servicio (lavado de ropa y limpieza en general), la bodega, los calentadores solares, , etc. Realmente he estado durante nueve años diez años con Alto Refugio desde dicha empresa, pero físicamente he estado cuatro años y medio acá.

**Entrevistador:** ¿Entonces esto fue a título personal, no fue por que dicha empresa, ya que ellos tienen el “think blue” de muy empresa responsable?

**Lic. Blázquez:** No, esto nació porque el sindicato de hace 20 años tal vez tenían esa intención de ayudar organizaciones. Una amiguita mía que también es cristiana me dijo “Oye José Luis Rodríguez que era el secretario general en ese momento del sindicato y el profesor Estrada que era el gerente de relaciones laborales, están buscando organizaciones como la tuya”. Ella en ese momento no tiene pero dijo en ese momento que trabajaba conmigo entonces si nos acercamos a ambos señores y nos dieron los primeros apoyos que fueron los cuartitos de atrás, después el señor Rodríguez como sabía que teníamos esta casa hogar se contactó el sindicato de Alemania con el de México, el consorcio obviamente de dicha empresa y ellos siguieron el plan que tenía el consorcio en Alemania de tener “Un día para el futuro”. Al principio si fueron donaciones muy directas entre el sindicato y Alto Refugio, el sindicato y otras organizaciones y ahora ya es un proceso un poquito más largo pero nos hemos visto apoyados por el sindicato desde entonces, es un gran contacto.

**Entrevistador:** ¿Cuánta gente labora aquí?

**Lic. Blázquez:** El equipo operativo somos pocos, somos siete personas. Son la señora Susan Borja como fundadora y directora general, la señora Carmen Nieto como directora interna y responsable de 15 niñas, las más pequeñas, la señora Peri Rodiles es la responsable de los 22 niños aunque ya los mayores están tomando otra dirección como la de Polo con Celeste, está la licenciada Hilda Cabán que es la psicopedagoga de Casa Alto Refugio y estoy yo que somos el equipo operativo que estamos funcionando ahorita. Tenemos como voluntarios un médico familiar y una nutrióloga también pero ellos son voluntarios y es esporádica su participación.

**Entrevistador:** Vienen cuando ellos tienen tiempo

**Lic. Blázquez:** Cuando se les requiere que ellos vengan ellos están con nosotros.

**Entrevistador:** Entonces, ¿todos los que están como operativos no reciben ninguna remuneración?

**Lic. Blázquez:** Recibimos apoyos económicos, sí. La Señora Peri y Maricarmen sí porque están aquí 24 horas. Igualmente la psicóloga, ellas aparte del apoyo económico también en especie por vivir aquí. Lo que es Polo y yo, falte describirme a mí que soy la que procuro fondos y donativos, profesionalización de la casa y todos los contactos externos de la casa son mi responsabilidad. Polo y yo también recibimos un apoyo económico. Pero son apoyo, no podemos decir que es un salario, prestaciones etcétera.

**Entrevistador:** Si, tampoco nos vamos a hacer ricos con los apoyos pues no. Entonces ¿el número de voluntarios varía dependiendo de temporadas?, por ejemplo que llegan los niños de las escuelas a hacer su servicio social, aparte voluntarios que por ejemplo vengo yo y ¿dono tiempo, regalos?

**Lic. Blázquez:** Así es, tenemos gracias a Dios, muy activa de la Ibero, ahorita de la Universidad Madero, del Tec de Monterrey es igual muy importante su participación, en cuanto a servicio social y como voluntariado tenemos algunas personas externas ahorita por ejemplo esta un chico egresado ya del Tec de Monterrey pero si tenemos grupos en el transcurso del año, grupos de voluntarios extranjeros que vienen a apoyarnos sobre todo en vacaciones, sobre todo en verano. Ahorita estamos muy contentos tenemos a dos chicos de la universidad de Yale, que van a estar trabajando por un mes, están trabajando con la primaria.

**Entrevistador:** ¿Y ellos que hacen?

**Lic. Blázquez:** Pues ellos ahorita están la semana pasada y antepasada están observando cómo es la dinámica de enseñanza aquí en la primaria y ya esta semana que viene van a empezar a apoyar, como ya están en tiempo de exámenes finales no ha podido participar mucho, pero entonces, están con juegos y ya que entren en vacaciones ellos van a dar como ese curso de verano que ellos traen preparado. En cuanto a alimentación deportes e Inglés.

**Entrevistador:** ¿Para los niños de la Casa?

**Lic. Blázquez:** Para los niños de primaria para el Agro (Centro Agro Cultural, escuela que se encuentra al lado de la casa hogar y apoyo con la educación de los niños de a casa). Del Tec de Monterrey nos dieron el contacto y ellos vienen al Agro.

**Entrevistador:** Porque vi unas fotos con el Tec de Monterrey que hicieron un proyecto y algo así, porque yo los sigo en Facebook y cuando suben fotos ahí estoy de metiche viendo.

**Lic. Blázquez:** Que bueno, es lo de hoy, las redes sociales, me cuestan un poco, bueno no, Facebook creo que ya mas o menos ya, pero si ellos me están ayudando con Twitter, entonces es

importante las redes sociales, entonces si fue el contacto el Tec de Monterrey y en eventos con el Tec de Monterrey.

**Entrevistador:** ¿tienen un consejo donde está el Pastor Borja?

**Lic. Blázquez:** Tenemos un consejo directivo que el presidente y representante legal es el Pastor Enrique Borja, como secretaria está la profesora Lulú Fernández, como tesorero está Mauricio Fernández, como vocales están Los pastores Marielena y Gumersindo.

**Entrevistador:** Aparte del DIF, que lógicamente es el órgano regulatorio estatal y nacional, ¿tiene donantes, gente que le aporta? Aparte de lo que mencionaba como Volkswagen, me había comentado de Starbucks, ¿Qué otros donantes tiene Casa Alto Refugio?

**Lic. Blázquez:** El DIF lo único que hace es regular, es quien nos otorga la guarda y custodia de los niños que viven en Casa Alto Refugio, todos nuestros niños son DIF, precisamente por seguir reglas, verdad, y por no tener ninguna complicación legal en cuanto a que hay muchos niños en la calle sí, pero nosotros no podemos decirle “ven, te ofrecemos un hogar, te ofrecemos estudios, etcétera” porque no es la condición de Alto Refugio, nosotros recibimos niños del DIF para no tener ningún problema legal y como benefactores si tenemos a COSTCO, que nos da sus perecederos cada 15 días. Los días martes. Tenemos a STARBUCKS que tres veces a la semana igual nos da sus perecederos de cuatro tiendas, ya estamos en pláticas para poder participar en más tiendas de STARBUCKS, tenemos a Fundación del Dr. Simi que nos otorga 2 colchones de rollos de baño, 28 kg de azúcar y 18 de leche en polvo mensualmente. Igualmente podemos recibir otros apoyos de fundación del Dr. Simi. Tenemos también el apoyo semanal de FRITS, la salchichonería que nos da un paquete de salchichas o chorizo cada semana y lo que tenemos es la gran bendición de muchos grupos o más bien muchas personas físicas que nos dicen “qué necesidad tienes” y entonces compartimos nuestras necesidades que yo las llamo ideales, les decimos cuantos cereales, verdura o fruta o perecederos y ellos eligen que cantidad y que productos y con ellos también nos abastecemos y son una gran bendición las personas físicas.

**Entrevistador:** ¿Y esas son como cuantas? ¿Varían?

**Lic. Blázquez:** van variando pero el Señor (Dios) abrió puertas inmensas y ósea gotita a gotita están siendo constantes, no es un grupo que diga que cada mes viene, no, pero cuando decimos que un grupo o persona nos ayuda, llega otra y llega otra y llegan otros y así.

**Entrevistador:** Como por ejemplo con Costco o Starbucks, Starbucks tiende a poner, “Apoyamos al que cultiva café y pone una foto”, ¿Ellos utilizan la imagen de apoyamos a Casa Alto Refugio?

**Lic. Blázquez:** Pues no, hasta ahorita yo no tengo conocimiento de que ellos pongan algo así.

**Entrevistador:** Porque es parte de su responsabilidad social, les ayuda mucho el mostrar que está ayudando. Y ¿ustedes tendrían algún problema de que lo hicieran público de alguna forma?

**Lic. Blázquez:** No, ningún inconveniente. Porque ellos son de nuestros benefactores más fieles. Ellos si podemos decir que si son tres veces a la semana son tres veces a la semana posiblemente alguna de las tiendas si bendito Dios no hay tanta merma, porque vendieron mucho, no hay tanto donativo eso quiere decir que la empresa es de éxito, que genera empleos y todo eso va apoyándonos a nosotros ¿no? Porque tal vez alguna de las personas que nos ve que vamos por el donativo lo comenta con otra persona y esa persona es la que si viene y entonces es cuando nos apoyan por otro medio.

**Entrevistador:** Por ejemplo Wal-Mart, creo que hace como dos años los vi (Casa Alto Refugio) anunciados, ¿ya no han vuelto a hacer algún convenio?

**Lic. Blázquez:** Si, si lo que es Wal-Mart y Bodega Ahorrera nos apoyan con cada fin de año un desayuno y sus colaboradores, sus empleados toman como madrina o padrino a uno de nuestros niños entonces nos piden tallas y calzado para que ahí los niños reciben sus regalos, a lo mejor unos pants, unas chamarras, unos zapatos, tenis, juguetes entonces si la verdad es que son de gran bendición porque son fieles que cada año, o es una tienda de Wal-Mart o es una Bodega Ahorrera, la que nos invita

**Entrevistador:** ¿Una nada más?

**Lic. Blázquez:** Una,

**Entrevistador:** Porque luego se cree que todos los Wal-Mart y creen que entonces tienen muchas cosas. Aquí los niños que vienen a hacer su servicio y la apoyan por ejemplo en redes sociales, ¿no tiene a alguien más que la apoye?

**Lic. Blázquez:** Bueno ahorita porque es verano nada más están 4 chicos, de la universidad Madero, la Ibero esta en verano el servicio social no está muy activo durante el verano pero a partir de Agosto es bien importante su participación porque con ellos igual que con la universidad Madero, siempre podemos aplicar proyectos, entonces ellos me ayudan administrativamente a mí con esos proyectos, al contrario de los que es la UPAEP y la BUAP, a ellos les gusta más convivir con los niños, apoyar en las actividades de la casa, como limpieza, jardinería, etcétera, es más enfocado a la convivencia de los niños y ellos (los 2 voluntarios de la Madero) es convivencia con los niños pero más como a proyecto, proyectos administrativos.

**Entrevistador:** Por ejemplo alguien que actualice Twitter y Facebook porque eso llama mucho la atención ya que si está más activa tiene más oportunidad de ser vista.

**Lic. Blázquez:** Así es, ahorita, lo que ahorita están haciendo están encargados de Twitter y yo de Facebook y sui estamos muy pendientes de las actividades que tenemos, ya que todas son muy importantes, una actividad que tenemos la informamos que ya se realizó o que esta próxima a realizarse.

**Entrevistador:** Ellos son su apoyo externo para la publicidad.

**Lic. Blázquez:** Si porque a través de los medios nos publicitamos y nos externamos y nos damos a conocer.

**Entrevistador:** OK, ahora, en cuanto a la imagen, ¿cuál es la imagen que Casa Alto Refugio da a los demás?

**Lic. Blázquez:** la verdad es que, a lo mejor voy a sonar un poco mal que a partir de que yo estoy han cambiado, lo que pasa es que había mucho movilidad en el puesto en el que yo estoy, me toco abrir puertas en cuanto en las redes que tenemos como la RIA, la red del Dr. Simi y ahí me di cuenta de que no había mucha participación de Casa Alto Refugio externamente, entonces a partir de eso, las organizaciones se preguntaban, que es Casa Alto Refugio, cuál es tu objeto social, cuántos niños tienes, son niños permanentes, los das en adopción? A la hora de ir, yo informando de nuestro trabajo se fue ampliando el panorama para muchas organizaciones igual entrar a empresas, a entidades gubernamentales, ahorita el posicionamiento de Casa Alto Refugio es un poquito más amplio porque ya concursamos con organizaciones muy sólidas y de más años de experiencia como es casa del sol, como villas Juan Pablo, IPODERAC, JUCONI que ya son organizaciones que tienes 30, 40 años, ellos fueron fortaleciéndose y tienen una posición muy alta.

**Entrevistador:** JUCONI es muy conocida porque los chicos hacen cosas o producen, que venden por ejemplo dulces o producen verduras y mucha gente apoya porque es una organización digamos productiva, Casa Alto Refugio no, entonces, ¿Cuál sería la diferencia? Porque me queda claro que esa no es la diferencia de Casa Alto Refugio y las demás, me acuerdo que hace tiempo tenían una tornillería.

**Lic. Blázquez:** Si, si, ah pues esos son otros dos proyectos de la empresa automovilística que también estuve muy comprometida. Tenemos la tortillería y la purificadora. Nosotros ya tenemos más de 15 años de haber abierto nuestras puertas y las niñas mayores que ingresaron aquí fueron niñas, entonces llegaron sin saber leer y escribir, entonces las regularizamos por INEAH, luego apoyarlas mucho en sus estudios de secundaria, pensando en ellas que dijimos posiblemente ni sea su deseo una carrera universitaria ni sus posibilidades, posibilidades intelectuales. Entonces dijimos, buenos vamos a proponer a esta empresa automovilística un proyecto productivo, sustentable, entonces propusimos la tortillería, les pareció perfecto y abrimos la tortillería, empezó a trabajar la tortillería con estas niñas pero pues ya teniendo más conocimientos, más estudios dijeron No, yo no quiero vender tortillas o hacer tortillas toda mi vida. Mejor les preguntamos qué es lo que gustas estudiar para que lo que trabajes lo hagas con gusto y te desarrolles en la vida, entonces dijeron, No pues estilismo, porque por lo regular fueron como 4 o 5 niñas que dijeron estilismo y esa es la actividad que están desarrollando eso.

**Entrevistador:** A la fecha, ¿no? Una niña que estudia en secundaria me contó el otro día que quiere estudiar estilismo.

**Lic. Blázquez:** Ella es una de las que aún están en secundaria pero ella definió que quiere estudiar estilismo, porque además es una niña que entra a internet, ve como están peinando, haciendo

trenzas diferentes trenzas que hay tanta variedad y las saca perfectas. Tiene dos maniquís y ahí ella practica y las saca perfectas entonces, pues sí, regresando a los proyectos productivos, la tortillería la tuvimos que cerrar por que las niñas nos dijeron, yo no quiero esto, yo quiero estudiar estilismo. Luego se abrió la purificadora, pero ahí hay mucha competencia ya entonces tenemos que dar el producto muy económico, llevarlo y el objeto siempre de Casa Alto Refugio es darles estudios hasta donde ellos puedan y deseen y lo que ellos deseen y los niños mayorcitos que uno de ellos se quería ir a la empresa automovilística, entró, ese fue un apoyo que tuvimos de “Tierra de hombres” que es un organismo internacional donde conocimos a la Señora Milagros Brondi y ella nos ayudó para que El entrara, luego vino otro niño y quiso estudiar en la planta de la misma empresa y nosotros yo estando ahí, para nosotros fue un poco más fácil apoyarlos. Ahorita tenemos a un chico estudiando en esa empresa automovilística, ahí comprobamos que estamos dando resultados con los chicos ¿no? No los forzamos a continuar con el negocio de la purificadora aunque la purificadora sigue funcionando tan solo para nosotros, porque nosotros tenemos un consumo de 30 a 35 garrafones diarios entonces si a diez pesos queremos comprar un garrafón. Imagínate 20 garrafones diario a diez pesos cada uno no podríamos pagar tanto. La purificadora sigue funcionando para nosotros.

**Entrevistador:** ¿Cuánto cuesta mantener a un niño al mes?

**Lic. Blázquez:** Bueno, varia porque nuestros niños que están en Centro Agro Cultural no pagamos colegiaturas, no pagamos inscripciones, nada más lo que es salud, alimentación, limpieza y todo eso no, entonces estamos considerando que eso es aproximadamente de \$5,000 a \$7,000 por niño mensual entre salud y todo lo que ya describí. En cambio el que está en Volkswagen tan solo él, de colegiatura pudiéramos pagar de colegiatura \$7,500, más los gastos, tengo otro niño en la escuela de idiomas y podemos decir que es otra beca de \$7,500, hay otra niña que va en una universidad particular y tiene beca se paga \$1,250. Las niñas que están estudiando en la BUAP bueno ahí son mucho más económico, pero varía dependiendo de sus estudios.

**Entrevistador:** Hablando de BUAP, porque soy Lobo BUAP, la BUAP ¿no se ha comprometido a algo o tienen algún convenio?

**Lic. Blázquez:** Yo iba a tener un convenio con, se me olvido el nombre, con era un algo de la política, iba a platicar con el pero en tres ocasiones que me dio cita, no pudo, entonces lo dejamos pendientes, el señor Borja me dijo que lo dejáramos pendiente, pero si tengo la intención, porque no se cuál de mis hijos ahorita vaya a continuar, ahorita por ejemplo van a egresar dos niños del bachillerato, pero uno aún no decide si va a administración o a contaduría o continua porque el estudia en el IMAD es un instituto mexicano de animación audiovisual, algo así, entonces el ya está becado, esta becado al 100%. Esa es la situación que varía mucho dependiendo de la edad y necesidades de los niños.

**Entrevistador:** ¿Cuál es la característica o las características que distingue a Casa Alto Refugio de las demás?

**Lic. Blázquez:** Con seguridad te puedo decir que es Dios, si, la primera es Dios porque tenemos similitud, tal vez con casas hogar mixtas como casa de Asís y otras organizaciones pero lo que nos han referido muchas personas es ¿Por qué ustedes tienen esos resultados? En primer lugar es que les enseñamos la palabra de Dios, sabemos que como humanos no somos perfectos, que todos fallamos, en cuanto a educar, tan solo ser madre o padre es difícil, dices si le doy mucho apoyo, si soy su amigo, que ahora está de moda que tengo que ser amiga del hijo y no la autoridad, ahí hay diferencia entre nosotros y todos ellos. Tal vez fallamos en lo que es la educación pero lo que sí está sembrado es la palabra de Dios, eso es lo que a los niños les hace la diferencia, porque hay niños que cuando viene el DIF a los 18 años y le entrega sus papeles, ¿no? Y entonces ellas o ellos deciden continuo en la casa, bajo sus reglas, bajo sus reglamentos o me voy y desafortunadamente han sido niñas que han dicho, me voy, muy pocos niños, la mayoría son niñas y no toman el camino correcto, pero se dan cuenta que no es lo que se les enseñó, que no es lo que Dios quiere para ellas y entonces regresan. Tal vez regresan con un fracaso que no tuvieron a su pareja, con un hijo, pero ellas tienen en su corazón que aquí es su casa, que aquí se les puede apoyar y que aquí se les puede aconsejar, tal vez no se tiene los medios económicos como para decir te ayudo con la renta o con tu alimentación, pero cuando vienen aquí ellas cuentan con una casa con un hogar, con una familia y hasta ese día que vienen comparten sus alimentos. Si nos han dicho bueno ustedes ¿Cómo le han hecho para que estos niños reconozcan el trabajo y todo lo que ellos pueden tener de positivo en su vida? Nosotros consideramos, bueno más bien lo sabemos pero los que lo reconocen son las demás personas.

**Entrevistador:** Ahorita, puede contarnos dos problemas que usted ve que tengan aquí o necesidades que se tengan aquí en Casa Alto Refugio que se necesiten cubrir o que ha costado o no sé a podido cubrir o hacer.

**Lic. Blázquez:** lo que es alimentación ahí vamos, lo que tal vez tenemos más necesidad es que todos nuestros pequeños llegaron chiquitos pero ahora ya nada más estamos teniendo muchos adolescentes ya entonces necesitamos buscar que es lo que vamos a hacer con ellos, cómo los vamos a orientar para ser productivos para ellos? Para que no repitan la historia de la familia donde proceden. ¿Qué quieres estudiar? ¿Qué quieres hacer, lo vas a hacer bien? Ayer fuimos a un partido de futbol, porque tenemos nuestro equipo y fuimos ya tarde 8 o 9 de la noche por Tlaxcalancingo, está lejos, jugaron muy bonito, ya juegan con adultos, no con niños de bachillerato, jugaron bonito y es lo que les dije, así como jugaron con ese empeño, con ese espíritu de triunfo eso es lo que quiero que hagan en la escuela y en la vida diaria. Entonces eso es lo que queremos para ellos, que nos digan ¿Qué quieren ser? Hemos platicado mucho de tal vez hasta oficios ¿no? Tu llamas en casa a un plomero u nada mas por ver y decir a pues le falta cambiar la zapata y ya deme 200 pesos, dices por media hora que vino ya fueron 200 pesos, más cuando vienen a cambiarlo, más el material, bueno pues vamos a apoyarlos a lo que ellos gusten, hasta donde tengan su capacidad pero que lo hagan con excelencia con amor, para que sean triunfadores, no es necesario, que bueno que todos pudiéramos tener la capacidad de tener estudios universitarios, maestría, doctorado, wow, pero es lo que le preguntamos a estos chicos, dime qué quieres, quieres ser estilista? Es más,

aquí donde está la tortillería la señora Borja quiere vender la maquinaria porque ya vienen mas niñas con esa idea ¿no? De ser estilistas, porque ven que las hermanas mayores que ya salieron tienen éxito y les va bien. Dicen que quieren estilismo, entonces vamos a poner un salón, tal vez ponemos un salón y vienen las personas aquí a atenderse, peinarse a cortarse el cabello, no sé.

**Entrevistador:** ¿Aquí alrededor, los conocen? ¿Saben a qué es una casa hogar? Los vecinos de la colonia.

**Lic. Blázquez:** si, ya nos identifican más, nos falta muchísima promoción, publicidad, porque los primeros años decían que éramos la escuela, de hecho mucha gente entra y dice, vengo a Centro Agro Cultural y pues les decimos, no, es al lado. No hay mucha identificación y es lo que me falta pero es que como somos un equipo tan pequeño me toca a mí también, entonces es por eso que yo me apoyo mucho en todos ustedes para decir, ahora ¿Cómo le hago? ¿Poner una placa? ¿Con solo letras? Ósea que ya identifiquen la casa, o poner señalamientos más adelante.

**Entrevistador:** Si, porque está un poco complicado llegar, ¿no?

**Lic. Blázquez:** Si, ya entrando pues ya dices, entro por aquí o entrando por el periférico, por acá, pero tal vez poner señalamientos de Casa Alto Refugio. Pero eso todo me toca a mí. Cada uno tiene su actividad y si es lo que toca a mí y por eso estoy tocando puertas de “¿me ayudas?”

**Entrevistador:** ¿con las personas que donan hay alguna reunión anual donde les digan gracias a su aporte... o les mandan algún reporte?

**Lic. Blázquez:** yo tengo que mandar un reporte anual y eso ya lo estamos implementando subirlo a la página web, que tenemos que actualizar, esa ya la tomo como responsable la psicóloga porque su hermano se dedica mucho a esas cosas entonces, le vamos a pasar nuestra información y ella la va a subir. Pero si necesitamos mucha más publicidad. Yo mando cartas de agradecimiento, me falta tal vez más comunicación con ellos pero si estoy muy pendiente. Bueno con el Dr. Simi si cada mes nos vemos, algunas otras organizaciones si les mando alguna que otra tarjetita por eso es para mí tan importante el que yo aprenda a hacer una tarjeta bonita, tal vez una foto de los niños o tal vez una foto de la casa, un paisaje y decirles Casa Alto Refugio te está agradeciendo constantemente. Pero algo que aprenda a hacer para que lo haga yo.

**Entrevistador:** Entonces, la captación de donantes que es lo que a usted le compete, ¿Qué medios utiliza o cómo capta donantes? ¿Por recomendación? O ¿Cómo?

**Lic. Blázquez:** Es que yo me voy presentando a empresas, a personas físicas, ósea toco puertas, si pero lo más maravilloso es la mano del Señor con nosotros, su gracia, es lo que yo decir, como tú, yo te pedí que por favor me apoyaras en esto de la comunicación y la publicidad y la imagen y tu a la hora de que presentas Casa Alto Refugio ya lo escucharon 20 personas y de esas tal vez 5 te dijeron que les interesa y esas 5 van a venir 3, no' y yo les presento CAR y esas 3 van con su familia y así se va multiplicando exponencialmente la voz. Lo veo como las personas me buscan y me dicen es que me interesa conocer su casa, les digo ¿cuándo pueden venir? Y hacemos cita y ya



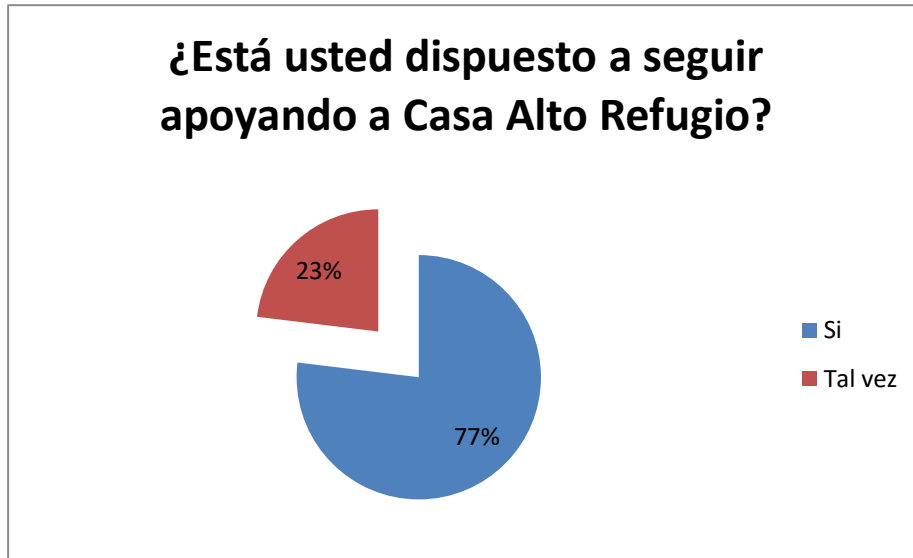
les presento nuestro trabajo y ya vienen acompañados de su esposo o de la amiga, la mamá y ellos les cuentan a otras personas y me vuelven a hablar y vuelven a venir y el donativo que nos traigan por lo regular son en especie, aún nos falta mucho en cuanto a la cultura el mexicano no dona, en que sean donativos en depósito o con dinero pero todo es bendición. Hay personas que vienen y te donan dos kilos de arroz y una de aceite y es gran bendición eso porque antes en Comunidad Cristiana pedían para apoyarnos y ahora Casa Alto Refugio es de bendición para el ministerio de compasión de Comunidad. Primero necesitábamos que nos dieran, ahora nosotros apoyamos para otras familias.

**Entrevistador:** Muchas gracias Licenciada por toda la información y su apoyo.

## Gráficas

A colaboradores

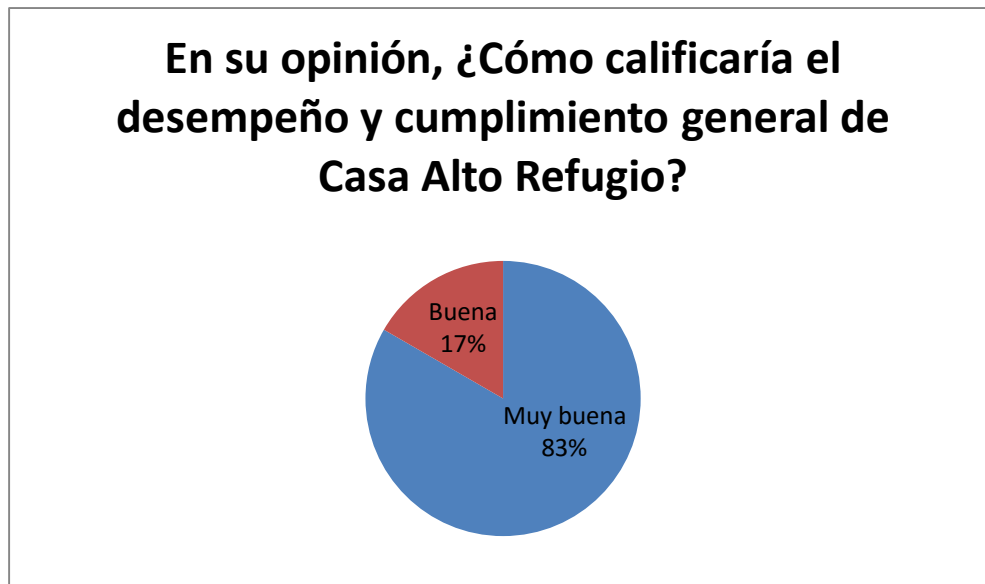
Grafica 23. ¿Está usted dispuesto a seguir apoyando a Casa Alto Refugio?



Fuente: Elaboración propia a partir del análisis.

Debido a que el 77% de los encuestados están dispuestos a seguir colaborando con la casa, se percibe la empatía y solidaridad que la casa genera con sus colaboradores. Como se menciona en el apartado de marco teórico, Nosnik (1999) comenta que el proceso efectivo de comunicación lleva a un uso productivo, que en este caso se logra una fidelidad de los colaboradores. Por lo que podemos observar en la presente gráfica, dicho proceso ha sido desarrollado correctamente ya que más de la mitad de sus colaboradoras lo consideran como una opción para continuar colaborando con ellos.

Grafica 24. ¿Cómo calificaría el desempeño y cumplimiento general de Casa Alto Refugio?

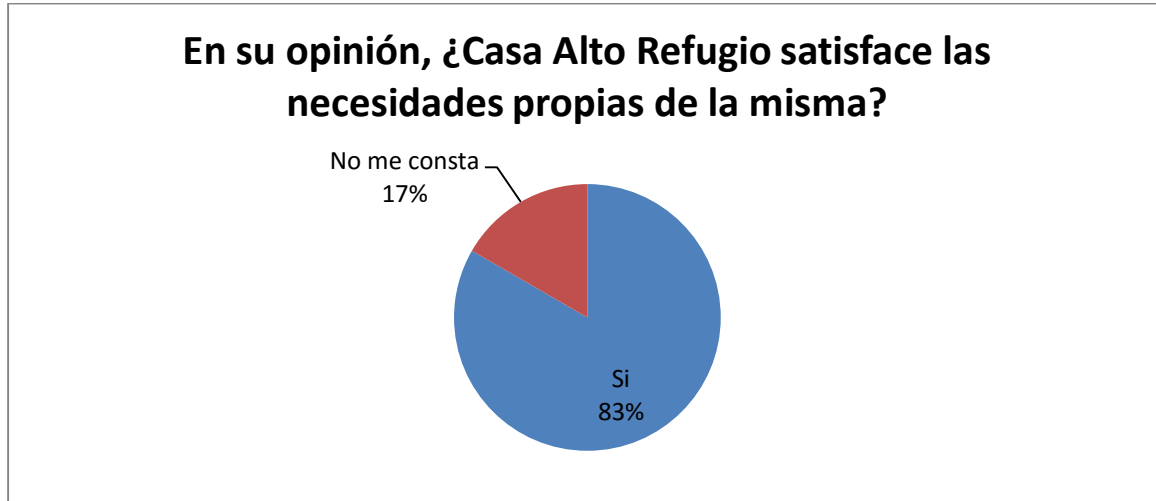


Fuente: Elaboración propia a partir del análisis.

En la presente pregunta se puede ver que la percepción general del desempeño de la casa es muy buena, lo cual repercute en buena reputación interna. El desempeño que una organización tiene es muy importante al momento de evaluarla, como lo menciona Nosnik (2002) La calidad, aceptación y relevancia de los productos y servicios con que una organización contribuye al perfeccionamiento de la sociedad que sirve, es parte de la evaluación de desempeño de la forma en que dicho sistema productivo organiza su comunicación con los diversos públicos con lo cual se forma dicha evaluación, que en este caso es positiva.

**Donantes.**

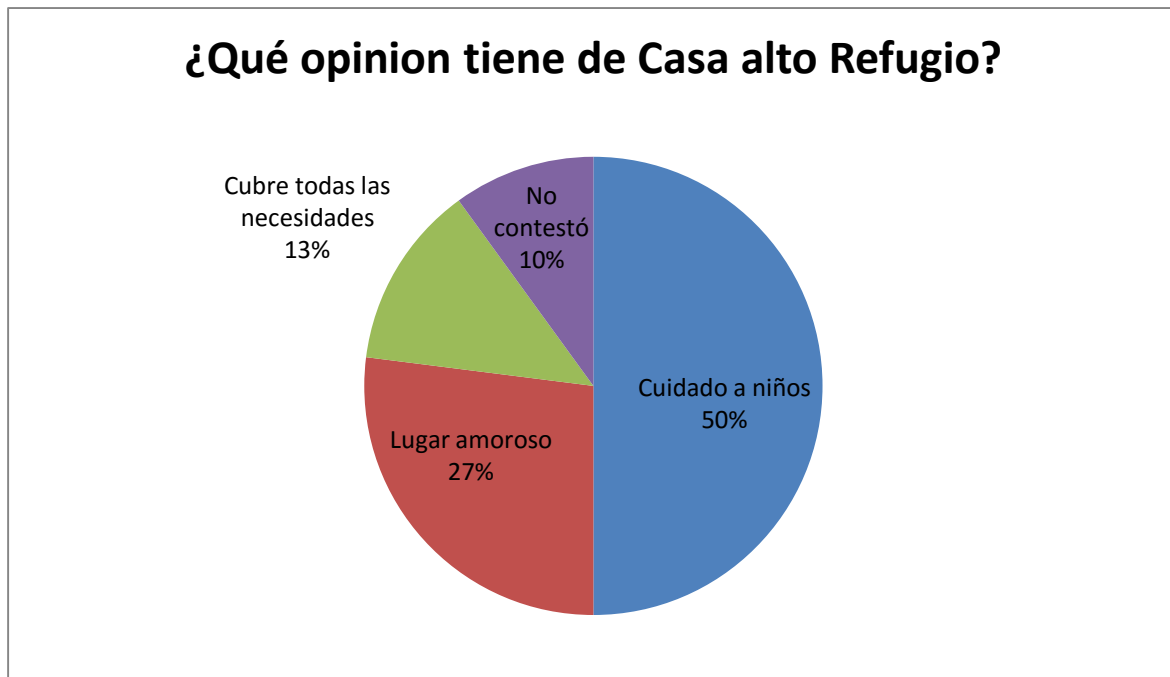
*Grafica 25.* En su opinión, ¿Casa Alto Refugio satisface las necesidades propias de la misma?



Fuente: Elaboración propia a partir del análisis.

En la presente se vuelve a ver la falta de comunicación con el público externa para que éste conozca sus necesidades, así como sus acciones. La falta de comunicación, como se comenta en el marco teórico se refleja en la falta de posicionamiento, que como se ha comentado anteriormente esto es un proceso que los públicos realizan al asignarle un valor y con dicho resultado se tiene cierto grado de aceptación o rechazo. Según Gordo (2007) esto puede generar un efecto interno o externo afectando así la buena o mala imagen de la organización.

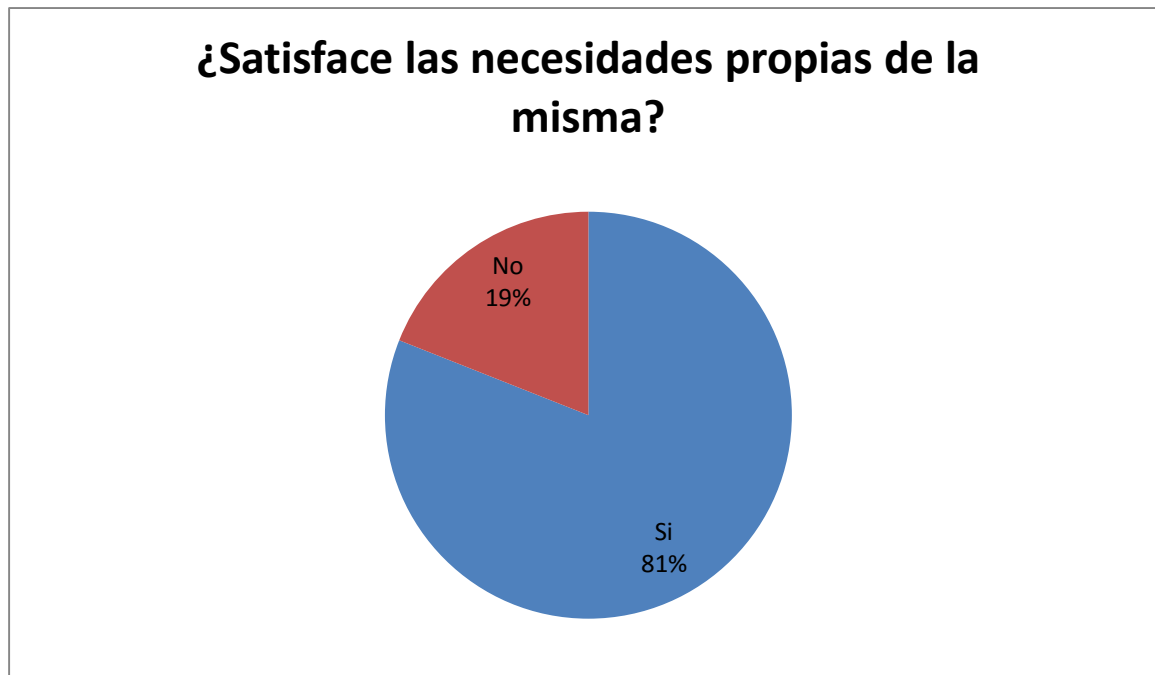
Grafica 26. ¿Qué opinión tiene de Casa Alto Refugio?



Fuente: Elaboración propia a partir del análisis.

Como se puede ver, el 50% de los encuestados asigna el valor de Alto Refugio a el cuidado de niños, lo cual corresponde a las actividades principales realizadas por la casa, sin embargo solamente describe su actividad no su característica o aquellos componentes que de una forma genera en el público una percepción de la casa. Como lo menciona Capriotti, (2009) debe tener ese diferenciador que la distinga de las demás por medio de un perfil de identidad propio, duradero y diferenciado, creando valor para el público.

Grafica 27. ¿Casa Alto Refugio satisface las necesidades propias de las mismas?



Fuente: Elaboración propia a partir del análisis.

En el caso de percepción de las actividades de la casa, solo el 19% tiene la percepción que la organización no se encuentra realizando las actividades que le competen y por lo cual su respuesta fue no. Scheinsohn (2000) comenta que la imagen es el registro público de los atributos corporativos. Es una síntesis mental que los públicos elaboran acerca de los actos que la organización lleva a cabo, ya sean o no específicamente comunicacional. Por lo cual podemos decir que a los públicos que a la organización competen, Casa Alto Refugio tiene una imagen correcta.

Del 8% que contestaron la pregunta de ¿Por qué? Las respuestas fueron las siguientes:

- No conozco las instalaciones
- Es un lugar donde se toman en serio su trabajo
- Tratan con cariño y respeto a los niños satisfaciendo todas las necesidades.
- Es una Casa muy amorosa
- Realizan una labor muy difícil