

Universidad de San Carlos de Guatemala
Escuela de Ciencias de la Comunicación
Maestría en Comunicación Organizacional
Práctica Profesional Supervisada
Dr. Gustavo Bracamonte



PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL PARA ASINDES ONG

Licda. Débora Elisa Martínez Valencia

201590210

Guatemala, 18 de octubre de 2016

Universidad de San Carlos de Guatemala

Autoridades Centrales

Rector
Secretario General

Dr. Carlos Guillermo Alvarado Cerezo
Dr. Carlos Enrique Camey Rodas

Escuela de Ciencias de la Comunicación

Consejo Directivo

M.Sc. Sergio Vinicio Morataya García
Director

Mtro. Gustavo Adolfo Morán Portillo
Lic. Mario Enrique Campos Trijilio
Representantes docentes

Pub. Anaite Machuca
Per. Mario Barrientos
Representantes estudiantiles

Lic. Jhonny Michael González Batres
Representante de egresados

M.Sc. Claudia Xiomara Molina Avalos
Secretaria

Consejo Académico de Postgrado

M.Sc. Sergio Vinicio Morataya García
Director

Mtro. Gustavo Adolfo Morán Portillo
Secretario

Tribunal examinador

Dr. Gustavo Adolfo Bracamonte Cerón

Maestra Heidi Lorena Melgar Reyna

Maestro Gustavo Adolfo Morán Portillo



Universidad de San Carlos de Guatemala

Escuela de Ciencias de la Comunicación



Guatemala, 18 de octubre de 2016

Orden de impresión
No.014-2016 GAMP/Machq

Estudiante
Débora Elisa Martínez Valencia
Carné No. 201590210

Estimada Estudiante Martínez:

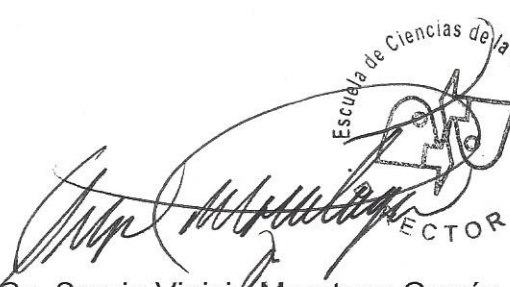
Nos complace informarle que con base a la autorización de informe final del Trabajo de Graduación por la Terna Examinadora con el título **“PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL PARA ASINDES ONG”**, se emite la orden de impresión.


Apreciaremos que dos ejemplares impresos y un cd en formato PDF sean entregados en el departamento de Postgrado de esta unidad académica, ubicado en el Primer Piso del edificio Bienestar Estudiantil, un Trabajo de Graduación y un cd en formato PDF en Biblioteca Flavio Herrera y un trabajo de graduación y un cd en formato PDF en Biblioteca Central de esta Universidad.

Es para nosotros un orgullo contar con una profesional egresada de esta escuela como usted, que posee los conocimientos para desenvolverse en el campo de la comunicación organizacional.

Atentamente,

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”


Escuela de Ciencias de la Comunicación
DIRECTOR
MSc. Sergio Vinicio Morataya García
Director ECC


Escuela de Ciencias de la Comunicación
DIRECCION DE POSTGRADO
M.A. Gustavo Adolfo Morán Portillo
Director Dpto. de Estudios de Postgrado

c.c. Archivo



“Por una Universidad de Educación Superior Pública y de Calidad”
OLIVERIO CASTAÑEDA DE LEÓN

Edificio M2, Ciudad Universitaria, zona 12 • Teléfono: (502) 2418-8920. Telefax: (502) 2418-9810
www.comunicacion.usac.edu.gt

AGRADECIMIENTOS

- Dios** Por su amor inagotable que es más alto que los cielos, porque su fidelidad alcanza las nubes. Por su misericordia, por la fuerza y gracia que me permite llegar a lugares que me sorprenden cada día.
- Jose David** Por ser mi calma en la tormenta. Por su amistad, paciencia y amor incondicional.
- Mis Padres** Por haberme brindado el apoyo durante este proceso, por ser un ejemplo De perseverancia y por haberme instruido en los caminos de Dios. Gracias por su dedicación y esfuerzos que me han llevado a concluir otra etapa en mi vida, por compartir mis triunfos y alegrías.
- ASINDES ONG** Por abrirme las puertas de su organización y brindarme todo el apoyo necesario para culminar esta meta. Por luchar por un desarrollo social justo.

**Para efectos legales, únicamente el autor es el responsable del
contenido de este trabajo**

INDICE

RESUMEN	I
INTRODUCCIÓN	II
JUSTIFICACIÓN	III
CAPÍTULO 1: DIAGNÓSTICO SITUACIONAL	1
1.1 Ubicación geográfica.....	2
1.2 Naturaleza de la organización.....	2
1.3 Líneas estratégicas.....	3
1.4 Principales actividades.....	5
1.5 Actores internos y externos.....	7
1.6 Organigrama.....	8
1.7 Perfil de los trabajadores.....	9
CAPÍTULO 2: METODOLOGÍA	11
2.1.1 Objetivos	12
2.2 Principales acciones.....	12
2.3 Instrumentos.....	13
2.4 Población y muestra.....	15
2.5 Fuentes	16
2.6 Metodología de análisis.....	17
2.7 Plan de Trabajo	17
CAPÍTULO 3: DIAGNÓSTICO COMUNICACIONAL	19
3.1 Diagnóstico de comunicación interna.....	19
a. Comunicación Ascendente	20
b. Comunicación Descendente	21
c. Comunicación Horizontal	22
d. Identificación Institucional	23
e. Retroalimentación.....	24
f. Canales de Comunicación Interna	26
3.2 Prioridades Comunicacionales	27
3.3 Diagnóstico de Comunicación Externa	30
3.4 Usuarios	30
3.5 Instituciones	31
3.6 Análisis de la Identidad Corporativa	32
3.7 Signos	33
3.8 Funciones	36
3.9 Comunicación en Crisis	37
3.10 FODA	39
3.11 Análisis y pronóstico de la Situación	40
3.12 Factores Influyentes Directos e Indirectos	41
3.13 Árbol de Problemas	42
3.14 Prioridades Comunicacionales	45
3.15 Propuesta de Soluciones	47
3.16 Teorías de Comunicación	48

CAPITULO 4: ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

4.1 Justificación.....50
4.2 Objetivos de la estrategia 51
4.2.1 Objetivo General51
4.2.2 Objetivos Específicos52
4.3 Públicos Objetivo52
4.4 Propuesta53
4.5 Matriz de Coherencia.....54
4.6 Plan de Comunicación.....58
4.7 Validación de la propuesta de Solución67
4.8 Cronograma de implementación de la propuesta68
4.9 Plan de monitoreo y evaluación.....69
4.10 Visión del futuro72

CONCLUSIONES.....78
RECOMENDACIONES.....79
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....80
ANEXOS.....81

I. RESUMEN

El presente plan de comunicación interna y externa es producto de un proceso de diagnóstico realizado a la organización ASINDES ONG, una asociación coordinadora de organizaciones no gubernamentales, para conocer aquellos aspectos a mejorar en el tema de comunicación.

Después de realizar una investigación con enfoque cualitativo como resultado se obtuvo un diagnóstico del cual se eligieron prioridades comunicacionales, sobre esto se elaboraron propuestas para la mejora de: canales de comunicación, imagen institucional y en la identidad institucional. Adjunto se encuentran las propuestas realizadas a la organización sobre los cuales se dará inicio al plan de comunicación en ASINDES ONG.

II. INTRODUCCIÓN

El diagnóstico situacional realizado para conocer la situación inicial en la que se encuentra la organización ASINDES en cuanto a su comunicación interna y externa. Este diagnóstico se ha realizado de distintas formas bajo un enfoque cualitativo para conocer aquellas situaciones dentro de la organización que necesiten refuerzo y aquellas oportunidades que la asociación ya posea para unificar criterios y luego plasmarlo en un diagnóstico comunicacional.

Debido a que previo a plantear posibles soluciones se debe conocer el escenario, se tomaron varias semanas y varias sesiones de trabajo para conocer la dinámica y la forma de trabajo de ASINDES. Este diagnóstico y plan de comunicación presentó su complejidad debido a que se tomó en cuenta como un público interno a las 22 organizaciones asociadas para un mejor entendimiento de sus operaciones y servicios. Las estrategias presentadas se realizaron en base a una priorización de necesidades comunicacionales para la organización, también los productos fueron elaborados y presentados a la organización para su validación y así realizar un aporte que mejore su comunicación interna y externa como resultado de esta investigación y propuesta.

III. JUSTIFICACIÓN

La Asociación de Entidades de Desarrollo y de Servicios No Gubernamentales de Guatemala – ASINDES – tiene una larga trayectoria de trabajo con ONG´s en Guatemala desde 1973 inició sus actividades y en 1986 obtuvo personería jurídica inscribiéndose como una asociación cuyos principales fines fue el de representar al sector de organizaciones sociales de desarrollo ante organismos gubernamentales, no gubernamentales, cooperación internacional y defender intereses de las organizaciones quienes pertenecían a la asociación. Otro objetivo de la asociación fue el de fortalecer las capacidades de estas organizaciones en distintos temas: técnicos, administrativos, financieros, de visibilidad, entre otros.

Actualmente ASINDES cuenta con 22 organizaciones sociales asociadas a quienes se les continúa apoyando en el fortalecimiento institucional, fortalecimiento de capacidades, desarrollo de liderazgo, facilitación de procesos de planificación estratégica, gestión de ciclo de proyectos y sus actividades derivadas. Anualmente se realizan 3 asambleas en las que cada asociada debe asignar a un representante, idealmente el representante legal.

A través de los años ASINDES ha tenido que superar algunos temas a nivel organizacional interno lo que ha influido de forma negativa en sus operaciones y en la relación que tiene con las asociadas, financiamiento para proyectos propios, cambio de personal, reducción de recursos, entre otros. El objetivo del diagnóstico realizado fue conocer aquellas razones por las cuales están ahora enfrentando estas dificultades y alinear los esfuerzos de la organización para cumplir su misión, visión y fortalecer la relación interna que tiene con sus asociadas. Se buscaron áreas de oportunidad a nivel interno y externo para ampliar y dar a conocer mejor sus servicios identificando a su público deseado.

CAPÍTULO 1: DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

El diagnóstico situacional se realizará para conocer la situación inicial en la que se encuentra la organización ASINDES, como expresa Abatedaga (2008) este análisis comunicacional inicial se realizará con el objetivo de hacer un diagnóstico y luego hacer una planificación para las estrategias que se plantearán en el futuro y adecuarlas a las necesidades de la organización. El diagnóstico será un ejercicio para diferenciar los elementos que influyen en la comunicación interna y externa de la organización seleccionada.

El diagnóstico situacional se realizará como una primera etapa para comprender y conocer y luego plantear las herramientas adecuadas para la organización seleccionada. Durante esta etapa se analizará diversos elementos de la comunicación interna, su forma horizontal, vertical, circular y la comunicación en crisis. También se analizará elementos de la comunicación externa como sus públicos, identidad corporativa, los elementos de la imagen corporativa mediante el diagnóstico FODA, análisis de la situación, funciones y teorías de la comunicación.

Finalmente el propósito del diagnóstico situacional será determinar la dinámica y el escenario actual de la organización y que este sea la base para recomendar las acciones correctivas en aquellos aspectos que se encuentren débiles tanto en la comunicación interna y externa con sus respectivos públicos.

1.1 Ubicación geográfica

La organización Asociación de Entidades de Desarrollo y de Servicios No Gubernamentales de Guatemala – ASINDES – tiene una ubicación geográfica en la Ciudad de Guatemala, en la 9 Avenida 29-66 Zona 11 y una única sede. Sin embargo, debido a la naturaleza de sus operaciones ASINDES cuenta con un grupo de 22 organizaciones asociadas que tienen ubicación y sedes en todo el territorio nacional en áreas urbanas y rurales, a éstas se les considera como un público interno debido a que forman parte de la membresía de la asociación.

1.2 Naturaleza de la empresa o de la organización

La Asociación de Entidades de Desarrollo y de Servicios No Gubernamentales de Guatemala – ASINDES – es una asociación que se dedica a coordinar a un grupo de ong's asociadas que operan en Guatemala. La asociación inició sus actividades en el año 1973 y su fin fue representar al sector de organizaciones sociales dedicadas al desarrollo ante entes del gobierno y cooperación internacional, también tenía como objetivo defender los derechos de dichas organizaciones así como fortalecer capacidades en las áreas administrativa, técnica y financieras a todas las organizaciones que formaban parte de su membresía.

En la actualidad los fines de la asociación se resumen en 6 objetivos puntuales:

1. Ser una coordinadoras de asociaciones y entidades no gubernamentales que tengan como fin común el desarrollo social y económico de los sectores menos favorecidos de Guatemala.

2. Representar, coordinar y darles capacitación al personal de las organizaciones asociadas en aquellas áreas que necesiten apoyo al personal directivo, administrativo, técnico y otros.
3. Velar por un desarrollo integral de las entidades que pertenecen a la asociación.
4. Elaborar iniciativas y proyectos ante entidades de financiamiento nacional e internacional para optar a administrar y canalizar fondos para asistencia técnica y la ejecución de los proyecto.
5. Dar a conocer actividades y logros de las organizaciones en la membresía así como aquellos estudios e investigaciones que contribuyan al desarrollo rural y urbano de la población de Guatemala.

Por lo que se considera que ASINDES es una asociación que brinda servicios para fortalecer, representar, coordinar y apoyar las operaciones de todas las organizaciones que forman parte de su membresía.

1.3 Líneas estratégicas

La asociación se ha trazado cinco objetivos estratégicos para el período 2014-2018, los objetivos según el Plan Estratégico son¹:

Mejorar la coordinación interinstitucional e Integración del sector de organizaciones de desarrollo social

. Implementar el modelo de Acreditación de Buenas Prácticas de Gestión de ONG

¹ Tomado de la presentación de Plan Estratégico 2014-2018 elaborado por ASINDES ONG disponible en: https://prezi.com/gk_llhbipvg/plan-estrategico-asindes-2014-2018/?utm_campaign=share&utm_medium=copy

- . Mejorar el posicionamiento de las organizaciones de desarrollo social ante la opinión pública y organismos internacionales.
- . Viabilizar el acceso a financiamiento y aprendizaje de las organizaciones representadas.
- . Lograr la incidencia social y política en aspectos que afecten a las organizaciones representadas

La asociación también cuenta con ejes estratégicos con los que trabaja con sus asociadas:



Fuente: propia

Misión:

Somos una asociación de organizaciones de desarrollo que articula, en consenso, la representación del sector, promoviendo la interacción para el aprendizaje colectivo, calidad de la gestión, incidencia y posicionamiento de sus asociadas en los diferentes ámbitos del país, de manera sostenible e innovadora.

Visión:

Ser una entidad representativa e integradora del sector de organizaciones de desarrollo de la sociedad civil que promueve y contribuye al mejoramiento de la calidad de vida del ser humano y la sociedad.

Para el cumplimiento y el buen desempeño del plan estratégico se consideraron cuatro valores fundamentales sobre los cuales las actividades de ASINDES se basan:

- Solidaridad
- Transparencia
- Respeto
- Compromiso
- Actitud de servicio

1.4 Principales Actividades

Según los estatutos de la asociación y sus fines y actividades involucran²:

Fines	Actividades
Reunir en una entidad a las asociaciones y entidades de carácter no gubernamental, cuya personalidad jurídica haya sido reconocida por la legislación de Guatemala y cuya finalidad sea la promoción del desarrollo social y económico de los sectores menos favorecidos de Guatemala.	-realizar reuniones y asambleas con representantes de todas las 22 asociadas
Representar y coordinar las relaciones entre las instituciones miembros.	-crear espacios de diálogo entre asociadas para coordinar la participación en propuestas en conjunto entre ellas

² Fuente: Estatutos de Asociación (Cap. 1, Art. 3)

	-brindar apoyo en los temas que se considere es necesario.
Proporcionar capacitación y asistencia técnica al personal directivo, técnico y administrativo de las instituciones, miembros en todas aquellas áreas que se consideren necesarias.	-organizar talleres en temas específicos e invitar a expertos. -contactar a instituciones que brinden capacitación en temas de interés común y financiar una parte de los cursos para las asociadas.
Divulgar las actividades y logros de sus entidades miembros, así como estudios e investigaciones que contribuyan al desarrollo rural y urbano de la población de Guatemala.	-por medio de correos o actividades socializar actividades de otras asociadas.
Elaborar y negociar proyectos ante entidades de financiamiento nacionales e internacionales, para obtener administrar y canalizar fondos y asistencia técnica para la ejecución de proyectos de desarrollo de sus entidades miembros. Velar por un permanente y mejor desarrollo de las entidades que pertenecen a esta Asociación.	-involucrar a las asociadas en negociaciones de creación y aplicación de propuestas con organismos internacionales.

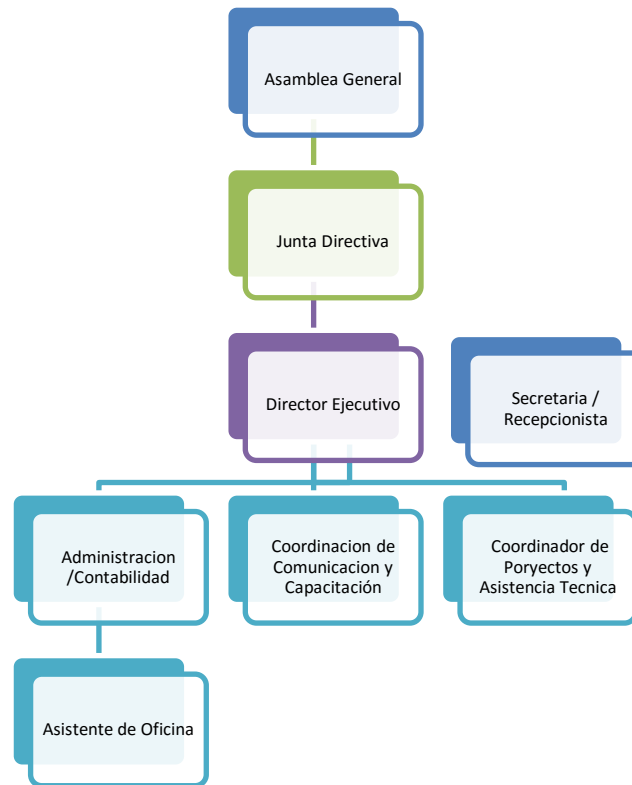
Fuente: propia

1.5 Actores internos y externos

ACTORES INTERNOS (organizaciones asociadas)	ACTORES EXTERNOS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Asociación Casa del Niño de la Antigua Guatemala –CANI- 2. Asociación Civil Guatemalteca Hogar y Desarrollo –HODE- 3. Asociación Civil Guatemalteca para el Desarrollo Integral –ASDESARROLLO- 4. Asociación Comunitaria para la Educación y el Desarrollo Integral –ACEDIF- 5. Asociación de Capacitación y Asistencia Técnica en Educación y Discapacidad –ASCATED- 6. Asociación de Estudios de Cooperación de Occidente –ECO- 7. Asociación Misioneras del Sagrado Corazón de Jesús 8. Cáritas Arquidiocesana 9. Compassion International 10. Fundación Agros 11. Fundación Contra el Hambre Guatemala –FH- 12. Fundación del Centavo –FUNDACEN- 13. Fundación del Desarrollo de Mixco –FUNDEMIX- 14. Fundación Fray Domingo de Vico 15. Fundación Guatemalteca para el Desarrollo Carroll Behrhorst 16. Fundación Hábitat para la Humanidad Guatemala 17. Fundación Shalom 18. Fundación Visión Mundial 19. Good Neighbors Guatemala 20. Heifer International Guatemala 21. KNH Guatemala 22. Sagrada Tierra 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Instancia Nacional de Consulta y Participación Social –INCOPAS- 2. Consejo Nacional de Microfinanzas –CONAMIF- 3. Ministerios de Educación, Agricultura, Vivienda 4. Otras Coordinadoras 5. Otras organizaciones no asociadas 6. Medios de comunicación

Como actores internos se considera a los colaboradores de ASINDES y a las asociadas, en el caso de los actores externos se considera a organizaciones gubernamentales que tienen relación con los temas de desarrollo social, otras coordinadoras y medios de comunicación.

1.6 Organigrama



Fuente: propia

Al momento se tiene un equipo pequeño de trabajo, en el caso de la Junta Directiva es constituida por los mismos representantes de las asociadas y en el caso de los puestos debajo del Director Ejecutivo la plaza es ocupada por una persona.

1.7 Perfil de los trabajadores

A continuación se hace una breve descripción de los puestos principales dentro del organigrama presentado previamente. Sobre estos perfiles no se hace referencia de algún valor o características cualidades específicas de los trabajadores.

Director Ejecutivo

Nivel académico	Estudios superiores en Ciencias Económicas, Ingeniería con especialización administrativa, Trabajo Social
Experiencia:	5 años en Administración o gerencia en el sector no lucrativo.
Habilidades y Destrezas:	<ul style="list-style-type: none">✓ Excelente administrador de recursos institucionales.✓ Buena habilidad en relaciones públicas y en especial con actores vinculadas al sector ONG✓ Capacidad de generar un ambiente positivo y equipo de trabajo✓ Capacidad de elaboración de informes ejecutivos✓ Capacidad de negociación✓ Capacidad de análisis de contexto situacional

Coordinador de Asistencia Técnica y Proyectos

Nivel académico	Estudios superiores en Ciencias Económicas, Ciencias Políticas o Sociales
Experiencia:	3 años en gestión de proyectos en el sector no lucrativo.
Habilidades y Destrezas:	<ul style="list-style-type: none">✓ Buena relación con actores vinculadas al sector ONG✓ Buen manejo de relaciones humanas y capacidad de generar un ambiente positivo y equipo de trabajo✓ Elaboración de informes técnicos✓ Capacidad de negociación de proyectos con agencias donantes nacionales e internacionales✓ Capacidad de análisis de contexto situacional✓ Buen manejo de Programas Windows y Office

Coordinadora de Comunicación y Capacitación

Académicos:	Estudios técnicos o superiores en Ciencias de la Comunicación, Mercadotecnia, Trabajo Social
Experiencia:	2 años en puestos similares
Habilidades y Destrezas	<ul style="list-style-type: none">✓ Habilidad para construir y beneficiar las relaciones a nivel interno y externo de la Institución✓ Creativo e innovador✓ Facilidad de expresión verbal y escrita✓ Excelente manejo de relaciones interpersonales✓ Liderazgo y toma de decisiones.✓ Buena comunicación y manejo de grupos.✓ Facilidad de palabra, y técnicas de capacitación.

Contador General

Académicos:	Estudios superiores en Ciencias Económicas, Empresariales o Administración de Empresas.
Experiencia:	3 años en puestos similares de preferencia en organizaciones de Desarrollo, del sector ONG, así como en funciones administrativas, manejo contable,
Habilidades y destrezas	<ul style="list-style-type: none">✓ Manejo de computadoras (Excel, Word, Power Point)✓ Comunicación con equipos de trabajo.✓ Cálculo y análisis lógico.

CAPÍTULO 2: METODOLOGÍA

La metodología utilizada para esta investigación ha sido cualitativa. Este enfoque ha sido aplicado para el análisis y desarrollo del diagnóstico. El enfoque está orientado a profundizar las ideas encontradas, ampliar la interpretación de los datos y características observadas dentro del ambiente de trabajo de la organización y darle un contexto a los fenómenos que influyan en la comunicación interna y externa de ASINDES.

Como mencionan Blasco y Pérez (2007) ésa metodología se enfoca en el estudio de un contexto natural para luego interpretar fenómenos y actores implicados para ello se utiliza una variedad de instrumentos, este enfoque es inductivo y la observación se realiza como un todo para comprender a los participantes y los escenarios naturales, uno de sus objetivos principales es “explicar la forma en que las personas actúan en situaciones particulares, comprenden, narran, actúan y manejan sus situaciones cotidianas”. Debido a este mismo enfoque el análisis de resultados se ha fundamentado en la interacción verbal y el diálogo de información recolectada por medio de entrevistas registradas, notas de campo y diálogo registrado en audio.

El diseño de los instrumentos se realizó para profundizar, indagar, ampliar, conocer procesos y prácticas que puedan afectar positiva o negativamente los procesos de comunicación, el impacto en sus operaciones y las perspectivas de actores clave.

2.1 Objetivos

El objetivo general

Hacer un análisis de la comunicación interna y externa en la Asociación de Entidades de Desarrollo y de Servicios No Gubernamentales de Guatemala – ASINDES – y fortalecer la comunicación entre sus actores.

Objetivos Específicos comunicación interna

- Realizar un diagnóstico de la forma en que funciona la comunicación interna.
- Identificar debilidades y fortalezas de la comunicación interna.
- Coordinar la comunicación entre los actores internos y encontrar un mecanismo para fortalecer su relación.

Objetivos específicos comunicación externa

- Fortalecer la imagen de la asociación y mejorar su imagen organizacional.
- Coordinar acciones con actores externos que mejoren la imagen de la asociación, sus asociadas y el sector ONGs.
- Mejorar el posicionamiento y visibilidad de la Asociación de Entidades de Desarrollo y de Servicios No Gubernamentales de Guatemala – ASINDES – y sus asociadas ante actores externos.

2.2 Principales acciones

Se utilizaron las siguientes acciones e instrumentos para los dos diferentes tipos de comunicación:

Comunicación interna, las acciones para determinar la comunicación interna fueron:

- Reuniones: con la asociación en las cuales se utilizó el instrumento de una entrevista participativa para determinar la forma de comunicación interna: Horizontal, Vertical (descendente y ascendente), Circular y Comunicación de crisis. Estas serán de forma semanal por un período de un mes.
- Observación : se realizó una observación de cómo es el flujo de comunicación dentro de la asociación y el instrumento utilizado fue una guía de observación esto para realizar simultáneamente con las reuniones semanales programadas
- Encuestas: Debido a que dentro de los públicos internos se encuentran las organizaciones asociadas se utilizarán encuestas para determinar la forma de comunicación de la asociación hacia ellas. Estas se harán de forma electrónica vía correo electrónico o si no existe acceso inmediato a internet serán por vía telefónica.

Comunicación externa, las acciones para realizar el diagnóstico de comunicación externa serán:

Encuesta: debido a la poca relación que la asociación tiene con actores externos se consideró que una encuesta estructurada para determinar la relación de la asociación con los actores externos y cómo es su relación así como tener el nivel de conocimiento de los ejes de trabajo de la asociación. Se realizó una encuesta simple dirigida a: actores gubernamentales, otras ong's, medios de comunicación.

2.3 Instrumentos

Para la recolección de datos se utilizaron los instrumentos descritos a continuación según el enfoque a utilizar y los públicos definidos como internos y externos. Los públicos internos son: colaboradores de organización, miembros de junta directiva y asamblea y representantes de organizaciones asociadas. Los públicos externos son aquellas

organizaciones (ong's) no asociadas, actores gubernamentales y posibles organismos de cooperación con quienes sería posible una alianza.

Los instrumentos utilizados fueron los siguientes:

Entrevista participativa o dialógica: Esto se realizó en la asociación con la encargada de comunicación. Con el objetivo de conocer la comunicación interna horizontal, vertical, circular, comunicación en crisis e identificación institucional. El objetivo de este instrumento como menciona Rojas (2006) es un instrumento en el que ambos investigador y entrevistado participan activamente, se da a conocer al entrevistado el objetivo para obtener una participación crítica y así brindar las soluciones a las necesidades hacia el grupo que la persona pertenezca, en este caso de la asociación. La información recolectada ha sido para conocer la forma de comunicación dentro de la asociación y sus asociadas y cuáles han sido los mayores retos según su experiencias, En los anexos se encontrará la guía de preguntas de las encuestas (Ver Anexo A).

Guía de Observación : Como menciona Ferro (2010) la observación vista como un instrumento que debe ser visto como una preparación para un ejercicio de sensibilidad que es aprender a observar lo cotidiano, aprender a leer códigos y los signos-símbolos y las guías de observación solamente deben entenderse como un camino de dar inicio a esa observación objetiva. Por eso mismo, se realizó una observación con el objetivo de conocer cómo es el flujo de comunicación dentro de la asociación durante las reuniones semanales programadas con una guía de observación con indicadores. En los anexos se encontrará la guía de observación y anexos.

Encuestas: Para Rojas (2006) las encuestas son realizadas para recopilar información sobre una muestra y luego para analizar los resultados de una forma cuantitativa, sin embargo debido a que existen indicadores que interesan conocer sobre las asociadas de manera puntual se decidió tomar

este instrumento con preguntas cerradas y abiertas para complementar la información observada. Se realizaron cuatro versiones de encuestas, tres para determinar la comunicación interna de tres diferentes actores internos y una para la comunicación externa. El objetivo de este instrumento fue recolectar información para conocer la perspectiva y la retroalimentación de actores clave dentro de la asociación, la información a recolectar es la interacción y vinculación de la Junta Directiva y Asamblea y de las organizaciones Ong's asociadas. En los anexos se encontrará la guía de preguntas.

2.4 Población y muestra

Para el desarrollo de la investigación se considera a la población como el conjunto de personas colaboradores activos dentro de la asociación, los directivos de la asociación, la junta directiva y también al conjunto de 22 asociadas que cuentan con membresía de la asociación y sus respectivos equipos de trabajo.

Debido al enfoque cualitativo de la investigación cualitativa el muestreo fue realizado de forma intencional o selectivo, como menciona Bonilla-Castro (2005) la decisión y la selección fue realizada al inicio de la investigación pues se conoce que los individuos a entrevistar son los ideales por la experiencia y la información que sus roles aportan a la investigación y se considera como representativo. El total de población está distribuida de la siguiente forma:

Públicos	No. De personas aproximado
Colaboradores	6 personas que laboran a tiempo completo en ASINDES con distintos puestos.

Junta Directiva	5 personas que conforman la junta directiva, ellos son de las mismas asociadas.
Asamblea	La asamblea es conformada por 22 personas, 1 representante de cada asociada.
Asociadas	22 organizaciones que son miembros de la asociación.

Fuente: propia

2.5 Fuentes

Fuentes Primarias

Las fuentes primarias de información se considera que son los dos primeros públicos: colaboradores y junta directiva. Se considera que estos dos son fuentes directas de información pues conocen de primera mano cómo funciona la asociación en relación al tema de comunicación. Dentro de las fuentes primarias se seleccionaron a dos sujetos que se consideran son informantes clave: el Director Ejecutivo y la encargada de Comunicación y Formación con quienes se sostuvieron reuniones de trabajo.

Fuentes Secundarias

Como fuentes secundarias se consideran tanto a la asamblea como a las asociadas, debido a que su rol las convierte en fuentes no directas pero vinculadas de información. En este caso se realizó un muestreo selectivo para las asociadas utilizando el muestreo intencional de “bola de nieve” que menciona Bonilla-Castro (2005) como una identificación que los mismos participantes realizan para identificar a otros informantes conociendo que sus características ayuden a contribuir con el objetivo de la investigación

tomando en cuenta la dificultad de acceso y disponibilidad con que las asociadas cuentan.

2.6 Método de análisis

Al tener un enfoque cualitativo se considera que la mejor forma de analizar los datos obtenidos y recolectados será una matriz para consolidar la información según sus indicadores y también por medio de un análisis FODA con los informantes clave y la discusión de la información encontrada para la comunicación interna. En el caso de la comunicación externa se considera que se realizará una matriz para consolidar los datos y luego una interpretación de la misma.

2.7 Plan de Trabajo

A continuación se describe el plan de trabajo para el trimestre de mayo a julio y sus acciones y actividades planificadas.

Objetivos y Actividades	Mayo			Junio			Julio			Fecha de entrega
Diagnóstico Situacional: Parte 1 de lineamientos generales 1. Investigación de información general vía página web, entrevista con la comunicadora de la organización										21 de mayo
2. Visita a organización										
Diagnóstico Situacional: Parte 2 Análisis de la comunicación interna 1. Realizar metodología de la investigación según guía 2. Realizar reunión con encargada de										11 de junio

CAPÍTULO 3: DIAGNÓSTICO COMUNICACIONAL

Se ha realizado varias sesiones con la organización y se ha observado que la organización ASINDES es una coordinadora de ong's de segundo nivel quienes trabajan con una diversidad de temas. El equipo de trabajo está conformada por 6 personas quienes trabajan a tiempo completo y otras 8 personas quienes forman parte de la Junta Directiva no está a tiempo completo ya que son parte de una organización asociada. Por estos factores la comunicación interna de la organización se observa como débil hacia actores secundarios pero integrada hacia sus mismos colaboradores, en cuanto a la comunicación externa también se observa como débil debido a que no hay mayor vinculación o flujo de comunicación con medios de comunicación y otras organizaciones con similares funciones.

Para la realización del diagnóstico se tuvo sesiones de trabajo con dos actores clave inicialmente, la encargada de Formación y Comunicación y el Director Ejecutivo quienes expresaron su motivación por conocer ciertos aspectos en algunos niveles.

3.1 Diagnóstico de comunicación interna

Para realizar el análisis de comunicación interna, todavía no se han completado la aplicación de todos los instrumentos. Mediante la observación se ha determinado que la comunicación vertical es positiva debido a que el equipo de colaboradores está bien conformado, la comunicación descendente es buena a partir del puesto del Director Ejecutivo para los demás colaboradores es buena, del nivel de Junta Directiva hacia el Director Ejecutivo también es una buena comunicación aunque se observa una brecha entre la Junta Directiva y los colaboradores. Otra fuente es la secundaria conformada por las 22 asociadas se observa que la comunicación horizontal y vertical no es la óptima pues no existe la

debida retroalimentación ni flujo de mensajes. Se puede concluir que la comunicación tiene brechas para llegar a considerarse eficiente y eficaz.

El principal medio de comunicación dentro de los colaboradores es la comunicación presencial y los mensajes de texto, esto ha dado evidencia que el uso de la tecnología y de sistemas de comunicación vía electrónica no es un hábito dentro de la cultura y en momentos puede ser un obstáculo.

En cuanto a la comunicación en crisis no existe un sistema de comunicación en crisis según lo que comentaba la encargada de comunicación pues nunca se ha dado la situación y tampoco se ha considerado elaborar uno. A continuación se plantean indicadores medidos para la comunicación interna y la discusión de sus resultados en base a la encuesta realizada para las fuentes primarias.

Para realizar el diagnóstico de comunicación se realizó en base a los siguientes indicadores:

a. Comunicación Ascendente

Un aspecto significativo a considerar fue la comunicación ascendente la cual es producida cuando a los colaboradores se les crea las condiciones y procedimientos para ser escuchados por parte de la empresa según Van-Der Hofstadt (2005). En este indicador los resultados fueron positivos debido a que los colaboradores contestaron que sus opiniones si son tomadas en cuenta la mayoría de veces y siempre, que la forma de toma de decisiones es participativa dependiendo de la temática que se trate y las actividades que se estén coordinando que los colaboradores si tienen acceso durante reuniones de trabajo y en momentos regulares de ser tomados en cuenta por parte de la dirección quien considera e involucra al

personal para estar al tanto en avances o inconvenientes ocurridos. La comunicación con superiores se considera como buena la mayoría de ocasiones. Estos resultados dan a conocer la participación y el involucramiento de los colaboradores a superiores es satisfactorio.

b. Comunicación Descendente

Para tener mayor información sobre la comunicación descendente se realizaron varias preguntas para comprender el flujo de comunicación de superiores a colaboradores, en el caso de ASINDES muestra algo particular que dentro de la estructura la mayor cantidad de personas provienen de mandos superiores, junta directiva y asamblea y no de los colaboradores a cargo de dirección. Como menciona Van-Der Hofstadt (2005) esta comunicación definida como descendente está centrada mayormente en el entorno de la organización, se trata sobre la misma organización y la relación entre los representantes de la organización de nivel gerencial y/o dirección hacia colaboradores, esta descripción está de acuerdo al caso de ASINDES directamente ya que la toma de decisiones por lo observado se da a nivel de junta directiva solamente.

Después de realizar las encuestas se cuenta con información sobre la información que recibe el grupo primario se emite desde los mismos miembros del equipo, como segundo lugar las asociadas, como tercer lugar la dirección de ASINDES y como último lugar los miembros de junta directiva esto evidencia algún tipo de brecha en la comunicación entre grupo primario y secundario que más adelante puede ser la fuente de algún nivel de desinformación. En cuanto a la información recibida descendientemente se considera que generalmente y a veces llega con el tiempo suficiente y adecuado y que esta información mayormente es para informar sobre la forma de realizar trabajo para orientar a objetivos. Al

hacer la consulta sobre la información que colaboradores desean obtener se obtuvo que un aspecto a conocer es la postura de la organización ante público externo, acuerdos, políticas, estrategias y lineamientos sobre imagen y comunicación externa. La información que actualmente se recibe es acerca de reuniones de trabajo y procesos de trabajo para ajustar agendas y compromisos para cumplir con ambos.

La información recibida por los niveles superiores cumple con las características de ser clara, útil y puede mejorar en la cantidad y la rapidez. Conociendo estas perspectivas se observan algunos aspectos a mejorar ya que parece que no se conocen algunas decisiones y posiciones de los niveles superiores y junta directiva lo que puede mejorar. En el caso de las fuentes secundarias se obtuvo que existe un constante flujo de información recibida por ASINDES lo que hace que estén informados constantemente tanto de información de actividades como de temas de interés.

c. Comunicación Horizontal

Para la comunicación horizontal el autor Van-Der Hofstadt (2005) hace mención en su obra algunos aspectos significativos como la forma en que nace esta comunicación es progresiva sujeta a factores como el estilo de comunicación de los superiores, el nivel de homogeneidad del grupo o grupos de la organización, la proximidad y relaciones personales de cada persona. En cuanto a las interrogantes realizadas en las encuestas la comunicación es muy buena ya que existen bastantes espacios y tiempos determinados en los que los colaboradores trabajan juntos y discuten aspectos de interés como sala de reuniones donde generalmente se inician procesos de consultorías o seguimiento al plan estratégico que actualmente se tiene y allí es un tiempo donde los colaboradores aprovechan para conversar y más que todo relacionarse. Las relaciones

interpersonales que se dan en la organización son cordiales, claras y empáticas lo que contribuye a que no existan barreras o ruidos en la comunicación. Este indicador fue uno de los más satisfactorios tanto de la observación como de las encuestas.

Para las asociadas, se indicó que ellos reciben mayormente la información de parte de miembro del equipo ASINDES en primer lugar, en segundo lugar reciben la información de la dirección de ASINDES, en su minoría de la Junta Directiva y asamblea y nunca de otras asociadas. Este resultado tiene como particularidad que la información horizontal entre asociadas es deficiente e inexistente, pues no existen lazos de comunicación entre las mismas asociadas más que las pocas veces de reuniones en asamblea y espacios de capacitación. Esto demuestra que la comunicación horizontal no cuenta con espacios ni con herramientas para que entre ellos se puedan comunicar abiertamente ni interactuar y tampoco existe la voluntad de fortalecer estas relaciones.

d. Identificación Institucional

En su obra *Reputación Corporativa* los autores Carreras, Alloza & Carreras (2013) definen la identificación organizacional como el grado en que una persona se identifica o adopta la identidad oficial de la organización y toma como propias sus metas y objetivos, con el fin de conocer el nivel de identificación institucional se realizaron varias preguntas y observaron algunos aspectos. En cuanto a la identificación organizacional se evidenció que todos los miembros de ASINDES conocen la misión y visión y que la definen como una misión que articula en consorcio la representación del sector, promoviendo interacción para el aprendizaje colectivo, calidad de gestión e incidencia, también como una visión que representa e integra iniciativas que promueven la calidad de vida del ser humano, también la consideran como una representación del sector ong que aglutina

organizaciones de desarrollo para representar, aprender y hacer alianzas con otras organizaciones asociadas. También, se definen como identificados con la misión y visión de la organización, también comparten la visión estratégica de la organización y disfrutan el tiempo en el que realizan su trabajo. Estas conclusiones finales hacen ver que las personas que integran el equipo primario de ASINDES son personas que a nivel grupal y organizacional se identifican con ASINDES haciendo un sentido de pertenencia de adentro hacia afuera que podría llegar a impactar a las asociadas también.

En el caso de las asociadas, se realizó la encuesta sobre el conocimiento de la misión y visión de ASINDES, como respuestas se obtuvo que la mayoría conoce la misión y visión. En cuanto a elementos diferenciadores entre coordinadoras de ong's se obtuvo una variedad de respuestas perspectivas y algunas características observadas fueron que ASINDES se diferencia por:

- Integra y articula redes de ong's con evidencias y acciones.
- Toma en cuenta elementos del contexto del desarrollo tanto a nivel de organismos internacionales como de iniciativas nacionales
- Articula y capacita a sus asociadas
- Contribuye al desarrollo social por medio de sus asociadas
- Calidad en la gestión, incidencia y posicionamiento de organizaciones asociadas.

e. Retroalimentación

El tema de la retroalimentación es de suma relevancia ya que esto cierra el círculo para asegurar que el trabajo de comunicación inicial funciona, según Rebeil y Sandoval (2000) existen dos tipos de retroalimentación para conocer la comunicación, una son los comentarios de miembros de la organización y el otro es a través de la medición del cumplimiento del

proceso. Esta retroalimentación fue verificada por medio de encuesta y observación explica que los miembros participan de una forma definida “temática” o por temas según se les solicite la información e su área de trabajo, también se les direccionan las tareas, se hacen participe de las decisiones para solicitar opiniones y en base a esto se toman en cuenta las opiniones, esto demuestra una fortaleza debido a que las opiniones si son tomadas en cuenta, sin embargo son solamente de forma horizontal y no transversal y esto puede hacer que se pierda la opinión en momentos. Otra variable que tuvo respuestas fueron los canales utilizados para la retroalimentación sobre opiniones, quejas y sugerencias para lo que se obtuvo la respuesta que no existen limitaciones en los canales, que existe confianza para externar la forma de sentir de cada una, que la vía utilizada es la forma verbal o la comunicación oral presencial, de manera presencial en reuniones, por medio de consultas electrónicas y también el correo electrónico y que todas aquellas inquietudes planteadas también obtienen respuesta generalmente.

Para las asociadas la retroalimentación fue calificada como buena debido a que si existen medios para plantear sus inquietudes y si existe una retroalimentación a planteamientos e inquietudes. También se calificó la información de ASINDES emitida y en respuesta como con claridad y algunas veces con rapidez, utilidad y de alguna forma frecuente, en ese caso de las cualidades en la retroalimentación se observa que no toda la información recibida es de utilidad relevante. Esto debido a que según la observación existe un poco de exceso en la información recibida y no 100% útil.

Los medios utilizados para la retroalimentación es vía correo electrónico y llamadas telefónicas en su mayoría de una forma muy predominante, existen también otros medios menos utilizados como presencialmente y en reuniones de Junta Directiva y asambleas. En esto se observa que en su

minoría se utilizan medios de contacto cara a cara y más en medios impersonales como el teléfono y correo electrónico lo que puede variar el énfasis y la exactitud de la retroalimentación.

f. Canales de comunicación interna

Los canales de comunicación examinados fueron aquellos que son utilizados a nivel interno de la organización y determinar cuáles eran las principales vías por las que se recibe la información generalmente. En el caso de García Jiménez (1998) son los canales de comunicación interna “soportes” para enriquecer la información y hacen que la comunicación sea accesible, sin embargo, en el caso de ASINDES se observó que existen pocos canales utilizados. Como resultado de las encuestas el medio más utilizado es el correo electrónico, a esto le sigue el teléfono móvil (llamadas y mensajes de texto) y como tercer punto la comunicación presencial, esto nos indica que de los 7 canales presentados como una opción solamente 2 fueron los elegidos como los principales canales.

En cuanto a la comunicación con las asociadas sigue predominando las vías de: correo electrónico y llamadas telefónicas, esto no se considera como una buena práctica ya que por tener medios impersonales las relaciones entre el equipo interno de ASINDES y asociadas no crecen ni se fortalecen sino más bien se limita, no existe un acercamiento que demuestre interés en las personas de una forma más cercana ni constante, esto se observa al momento de crear convocatorias o reuniones que no hay un buen número de asistentes a pesar que es un número considerable de asociadas y sus equipos internos y que la mismas asociadas expresen que el medio que consideran más adecuado es el correo electrónico.

3.2 Prioridades Comunicacionales

En su obra García Jiménez (1998) realiza un listado de cómo la comunicación interna tiene un valor global para la empresa, realiza un listado de reflexiones que se pueden realizar por medio de la misma resaltando hacer a la organización más productiva y competitiva mejorando conductas orientadas hacia las tareas y hacia las relaciones interpersonales. Esta es una valiosa reflexión aplicada al caso de ASINDES debido a que en el caso de la guía de observación se observaron ciertas brechas las cuales se considerarán como prioridades comunicacionales en conjunto con las siguientes:

- Mejorar comunicación descendente en cuanto a la junta directiva con el equipo de trabajo de ASINDES
- Brindar mayor información para compartir a nivel externo como estrategias, imagen, políticas y acuerdos de la organización.
- Estrechar la comunicación entre junta directiva y colaboradores en espacios informales y formales.
- Generar vínculos de relaciones interpersonales buenas entre colaboradores en espacios informales con mayor frecuencia.
- Como alta prioridad, mejorar la retroalimentación entre asociadas y el equipo ASINDES.

Existen varias necesidades comunicacionales para mejora de forma considerable por medio de la comunicación y se identifican de la siguiente forma:

Convocatoria y Participación:

Existen dos lecturas o perspectivas una es que la convocatoria es la adecuada y la participación también debido a que los temas son temas de interés, las asociadas desean ser parte activa de la membresía de ASINDES, que desean tener cercanía y comunicación más estrecha tanto entre ASINDES así como con otras ong's como un compromiso y algo

voluntario. Por otro lado también se obtuvo la perspectiva que la participación ocurre solamente si están disponibles en tiempo y en dependencia de la importancia de actividades en su propia organización y también existe una minoría que prefiere delegar para participar en las reuniones. En este sentido la participación se nota como muy variable, no es constante ni tampoco es impulsada por un interés fuerte en los temas que se plantean y ofrecen. Esto puede ser debido a que no existe un fuerte lazo de comunicación y acercamiento interno y hay un desconocimiento del público interno (secundario) y sus necesidades organizacionales.

Identificación Institucional:

La identificación institucional es un elemento clave para la buena comunicación como asociación ya que al existir identificación en su misión, visión, valores y filosofía se genera un interés y un objetivo en común lo que abre espacios de diálogo. En el caso de ASINDES se observa que existe una buena identificación institucional a nivel interno primario y fortaleza, en el caso del nivel secundario se ha observado que existe una necesidad de mayor conocimiento en ciertas áreas para obtener esa identificación con la identidad organizacional de ASINDES así como un acercamiento más personal y constante y así conocer los intereses de las asociadas quienes se convierten el motivo de existencia de la asociación.

Conocimiento de Servicios:

En relación a los servicios que ASINDES ofrece las asociadas quienes son los usuarios de los mismos conocen de forma general los servicios a los que pueden optar, sin embargo no existe claridad en algunos ni se tienen posicionados dentro de los miembros. Otro aspecto es el uso de los servicios disponibles y como resultado se obtuvieron respuestas positivas en cuanto al uso que se les ha dado, algunos comentaban que era importante para ellos debido al valor agregado que las capacitaciones, fortalecimiento y desarrollo de capacidades para su personal representaba.

De esto se observa que existe un posicionamiento de dos servicios: financiamiento de proyectos y fortalecimiento institucional. En este aspecto se considera que puede mejorar el posicionamiento y el uso que las asociadas le dan a estos servicios así como una forma de promocionar el aporte de ASINDES como coordinadora y crear espacios para conocer más las experiencias de uso de los servicios.

3.3 Diagnóstico de comunicación externa

La comunicación externa es utilizada dentro de las organizaciones como una herramienta para dar a conocer sus objetivos y su identidad a su público externo, entre los objetivos está que sus usuarios conozcan su filosofía y formen una imagen positiva de sus servicios o trabajo. En el caso de ASINDES el objetivo de su comunicación externa sería que los usuarios e instituciones con los que se relaciona puedan lograr ser informados y comunicados para posicionarse como una asociación que aglutina organizaciones destinadas al desarrollo de una forma diferenciada.

Usuarios

Los usuarios de ASINDES finales son las asociadas pues a ellas se debe la creación de la asociación, sin embargo existen usuarios más allá de las organizaciones: los participantes de proyecto. En este caso los usuarios o quienes se benefician de los servicios de las asociadas son las personas que están a nivel comunitario recibiendo lo que los proyectos gestionan y la fortaleza que las organizaciones reciben. Por lo que se puede definir a los mismos como familias que habitan en los 22 departamentos del país, en el área mayormente rural en comunidades con difícil acceso a ingresos, seguridad alimentaria, vivienda, entre otros.

Los usuarios de la asociación primarios son las asociadas ya que ellas son los usuarios de los servicios que presta ASINDES, los usuarios secundarios pueden ser las personas en áreas rurales o urbanas que se benefician con estos servicios. Al mismo tiempo que las asociadas son usuarios internos pues ellos forman parte de ASINDES también en algún punto se considera el público meta para dirigir la comunicación, pues las ong's son en sí entidades mismas como organismos con su propia identidad organizacional.

3.5 Instituciones

Debido a la naturaleza de las operaciones de ASINDES, sus usuarios son otros actores que están vinculados a las organizaciones asociadas pero que no forman parte de la Asamblea General sino que están en relación con las mismas. Algunos usuarios que caen dentro de esta categoría son:

- Ministerio de Salud,
- Ministerio de Agricultura y Ganadería
- Instancia Nacional de Consulta y Participación Social – INCOPAS-
- Consejo Nacional de Redes de Microfinanzas – CONAMIF-
- ASOREMA
- CONGCOOP
- CONGAV
- USAID

Algunos otros usuarios también son algunas asociaciones, fundaciones y otras ong's, otras ONG no asociadas, otras redes de ONG como y algunas entidades de cooperación internacional. Otros nombres de instituciones no asociadas son:

- Share de Guatemala
- Corazón de Maíz

- Fundación Novella
- Asecsa
- Fundemav
- Congav Peasm
- Xilotepeq
- Renacimiento
- SADEGUA.

Estas son instituciones no asociadas con las que ASINDES tiene relación de alguna u otra forma, sin embargo este listado no está restringido/cerrado y está libre a modificación en cualquier momento que se considere necesario. La relación con las instituciones es primordial para el crecimiento y operaciones de ASINDES ya que a mayor relación con otras instituciones ya sea que se asocien o no éstas van a definir el crecimiento que de alguna forma ASINDES tiene. También la relación con las instituciones es primordial pues son puertas y oportunidades que se abren para gestionar iniciativas de nuevos proyectos y esto define el crecimiento, impacto y el cumplimiento de la misión de ASINDES.

3.5 Análisis de la Identidad Corporativa

La identidad corporativa como menciona Capriotti es decisiva para las organizaciones, pues esta define las actitudes que los usuarios vayan a tener con la misma. En el caso de ASINDES existen varios tipos de usuarios o actores que interactúan con la organización existen los actores internos y externos, según lo observado la identidad corporativa desde el punto de vista interno si se han reflejado correctamente los principios, valores, creencias y acciones que realiza la organización y se considera una identidad fuerte. Sin embargo, desde el punto de vista de las asociadas y actores externos esta identidad se observa débil ya que no todos los

asociados conocen los principios, valores, creencias, visión y misión de la organización y los actores externos no tienen bien posicionada a la asociación tampoco.

En su obra Capriotti (2009) menciona que existen dos concepciones de la identidad corporativa: enfoque del diseño y enfoque organizacional. La definición de ambos enfoques en este caso es la clasificación que se tomará para analizar a la asociación y su identidad corporativa. En el caso del enfoque de diseño se ha analizado todo aquello “que se ve” de la organización pues esto expresa su identidad visual con los elementos que se plasman como: símbolo, logotipo, tipografía, colores corporativos y todo esto combinado en materiales de diseño gráfico, audiovisual, impresos, etc. En el entendido que esto no define completamente la identidad corporativa pero si es una forma de influir en los públicos internos y externos en la formación de la imagen de la asociación.

En el caso del enfoque organizacional se considera como el enfoque que distingue los rasgos de una organización en cuanto a las creencias, valores y aspectos que la diferencian de otras asociaciones. En el caso del análisis realizado a ASINDES se ha hecho una observación de su personalidad como organización vista de adentro hacia afuera. A continuación se describe una serie de elementos para diagnosticar la comunicación externa y luego un análisis de la situación y posible propuesta de la situación encontrada.

3.7 Signos

Según el diccionario de la Real Academia Española el significado que se le da al signo es “Objeto, fenómeno o acción material que, por naturaleza o convención, representa o sustituye a otro”³. Según este significado los

³ Fuente: <http://dle.rae.es/>

signos de las organizaciones son aquellas representaciones materiales realizadas por medio de la interpretación de un diseñador gráfico para que luego los públicos interpreten y reconstruyan aquellos signos, según Capriotti (2013) la complejidad se adquiere cuando la perspectiva de interpretación de los públicos no coinciden y allí se encuentran los posibles fracasos de creación de la identidad visual.

Según Joan Costa (2009) en el caso del análisis a ASINDES se ha realizado como un sistema semiótico de la marca formado por el análisis desde la perspectiva de la naturaleza del signo: lingüístico, icónico y cromático debido a que cada uno cumple con una función distinta y complementaria entre sí.

Signos lingüísticos:

La asociación tiene como signo lingüísticos su nombre como siglas con un significado, cada letra tiene un significado de la siguiente forma: Asociación de Entidades de Desarrollo y de Servicios No Gubernamentales de Guatemala y este grupo de palabras le da claridad y significado a la marca. En este caso específico el signo lingüístico es la palabra: ASINDES, a veces se le coloca al final la palabra ONG sin embargo dentro de su logo solamente aparece la estrella y la palabra mencionada siendo esta un acrónimo, en la observación que se realizó se indica que el acrónimo no coincide con su significado ya que inicialmente el nombre fue Asociación de Instituciones de Desarrollo y de Servicios No Gubernamentales de allí viene la letra “i” en lugar de la “e”. Este signo compuesto por ambos significado y significante debido a que solamente son siglas no representa nada más si no es razonado y que no proyecta ninguna “imagen” ya que no tiene un significado como tal pues no representa ninguna palabra dentro del idioma castellano

Signos icónicos

En el caso de ASINDES, se cuenta con un logo que es la estrella maya “lamat” con los cuatro puntos cardinales, el centro es color verde y luego existen puntos alrededor de los colores rojo, negro, amarillo y blanco (Ver Anexos).

Originalmente este signo es parte del calendario maya, esto significa que representa un tiempo determinado, como menciona Renfrew y Bahn (2007) el calendario maya es conformado por un sistema numérico y de glifos o signos que identifican distintos días. Este ícono o símbolo es la estrella maya glifo 8 de los 20 existentes, que representa “la armonía de las estrellas” y significa armonía, estética, ética, naturaleza y representa a cuerpos celestes como estrellas y planetas”. Originalmente el color de esta estrella es representado con el amarillo, la función del signo es de expresar el tiempo de la “armonía de energías” y también la transformación del “amor propio al amor por la humanidad y el planeta”. Este signo tiene un significado profundo que precisamente expresa las intenciones de transformación y armonía que tiene la organización. Ya que el significado de este signo es bastante profundo y con bastante significados esto representa un reto y una fortuna pues le da un contexto nacional guatemalteco, indígena, rural con el que fácilmente el público puede identificarse y comprender.

Signos cromáticos

De acuerdo con Joan Costa (2009), el color significa la marca pues cada color tiene un significado y una psicología en sí. En el caso de ASINDES dentro de su logotipo existen colores clave que va de acuerdo a la estrella

maya y asignados debido a su significado dentro de la cosmovisión maya según los 4 ángulos del universo⁴:

- **Verde:** simboliza los elementos de la naturaleza, los valles, las plantas, los bosques y las plantaciones en general, según la cosmovisión se encuentran en el centro del universo y la creación debido a que representa la tierra y la vida que da. Es interesante notar que al igual que logo de ASINDES coloca al verde al centro también la perspectiva de los ángulos del universo maya se coloca al centro.
- **Rojo:** La posición de este ángulo es en el Oriente ya que de este punto es que nace el sol, así mismo el rojo connota la sangre, la calidez, la fuerza, la vida y el nacimiento de los humanos. Representa la sangre que circula y da estas características a los humanos también.
- **Negro:** El negro se encuentra en el ángulo del Occidente que es donde se oculta el sol en la oscuridad negra, también representa el cabello, la parte negra del ojo, la noche, la muerte.
- **Amarillo:** El amarillo se encuentra en el lado del Sur ya que representa donde nacen las cosechas, donde está todo lo tangible, significa igualdad y es el color del maíz y la familia.
- **Blanco:** El blanco es el color puro está orientado al Norte pues representa el aire, lo espiritual, el color de los huesos, el amanecer, los dientes y el bienestar y donde reposan los abuelos.

Todos los significados cromáticos del logo de ASINDES tiene una gran relevancia y pertinencia cultural debido a que pertenecemos a raíces indígenas y las actividades de ASINDES están dirigidas al desarrollo social

⁴ Fuente: Referencia de los 4 ángulos del Universo por Ana María Pedroni. Link: <https://comunitariapress.wordpress.com/2014/03/31/los-mayas-y-el-color/>

de las comunidades de Guatemala también coincide con este significado de los colores. De igual importancia e incluso de forma complementaria esta la estrella glifo maya que complementa este significado profundo. Sin embargo, dentro de la visibilidad y materiales no existen lineamientos para darle este significado al logo ni tampoco la relevancia específica a los colores base mencionados anteriormente.

3.8 Funciones

Determinar la función de identidad dentro de la organización es determinar rasgos y características de la organización, como menciona Costa (2004) también se logra hacer por medio de dos funciones: función acumulativa y función inmediata. Según el diccionario de la Real Academia Española define la acción de “identificar” como obtener datos o rasgos para reconocer, detallar, registrar características para crear la conciencia que una organización (en este caso) es distinta de otra.

Las funciones que han servido para determinar esta identidad en ASINDES son dos: como primer lugar la inmediata que es la que reconoce aquellas características por las cuales se puede ubicar a la organización como el tipo de asociación a la que pertenece, el tipo de asociadas con las que cuenta en una lectura superficial. En este caso se considera que ASINDES es una asociación coordinadora de ong’s que cuenta con asociadas dedicadas al desarrollo social de comunidades vulnerables en Guatemala urbana y rural. También se puede afirmar que es una ong que está identificada con los valores de la cosmovisión maya y dentro de sus servicios está el ofrecer financiamiento de proyectos, capacitaciones en temas de interés y proyectos pequeños y medianos de sus asociadas. En cuanto a la imagen utiliza íconos y colores mayas.

Para determinar la identidad en ASINDES como una función acumulativa aquí entra a influir aquella percepción mental de los públicos y la acumulación de un sistema de valores y asociaciones percibidos en la mente. Para esto se han observado aquellos símbolos y signos y percepciones de los públicos internos.

3.9 Comunicación en Crisis

En cualquier organización o institución existen riesgos propios de la profesión o el campo en el que se desenvuelva y no existe ninguna organización que esté libre de esta crisis. Es por ello que la crisis puede afectar a cualquiera y es necesario clasificarlas para medir el impacto y crear las soluciones y tipos de crisis para resolverlas al momento de una emergencia y así reducir el impacto negativo sobre la organización y la comunidad. Según (Losada, 2010) comenta que es necesario clasificar los tipos de crisis debido a sus efectos, a continuación los tipos de crisis:

- Situación de crisis de nivel reducido o escaso: este tipo de crisis no requiere una intervención directa e inmediata por parte de la organización. Estas situaciones pueden tratarse de un modo preventivo para neutralizar el factor que genera en sí el problema antes que la crisis sea pública.
- Situaciones de crisis de alcance: estas situaciones es necesario y obligatoria la reacción inmediata y la puesta en marcha del plan de crisis, este tipo debe de gestionarse lo antes posible.

En el caso de ASINDES se considera que los posibles riesgos que generarían una crisis son:

Seguridad

- Incidentes con usuarios, personal o proveedores: Incidentes que involucren a integrantes de la Institución y que afecten la imagen de la organización.

<ul style="list-style-type: none"> • Problemas de seguridad de tipo general: Todo aquello que afecte la seguridad de la Institución en donde se tiene presencia como: incidentes contra propiedad o recurso humano.
<p>Desastres naturales o de Infraestructuras</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fenómenos naturales: Tormentas, inundaciones, terremotos y otros eventos relacionados con el cambio climático. • Desastres: Incendios, explosiones y derrumbes, interrupciones de servicios públicos que amenace e interrumpa las actividades en campo u oficinas.
<p>Salud pública</p> <ul style="list-style-type: none"> • Salud pública o higiene alimentaria: Contaminación de aguas, aire, brotes epidémicos, o cualquier situación que redunde en enfermedades e infecciones que lleguen a perturbar a equipo o asociadas.
<p>Crisis generales de la organización:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Robo de bienes materiales de la organización que atenten contra la integridad de los recursos materiales o recurso humano. • Muerte accidental o por enfermedad de algún miembro de la organización de forma inesperada.

Fuente: propia

3.10 FODA

Para el análisis de ASINDES se elaboró un análisis FODA para determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Cada una tiene un aspecto para trabajar, en el caso de las fortalezas estos son factores críticos positivos internos, en las oportunidades son factores positivos externos, las debilidades son factores críticos negativos a eliminar o reducir internas y las amenazas críticas negativas externas que pueden bloquear los objetivos. En el caso del análisis para la asociación por medio de observación, encuestas y reuniones con personal interno.

<p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Existe una persona específica que coordina las acciones de comunicación. • Existe apertura para externar opiniones y son tomadas en cuenta. • Disponibilidad de parte de dirección ejecutiva para escuchar. • Responsabilidad de colaboradores, dedicación y profesionalidad • Área de capacitación y formación dedicada para el fortalecimiento de las asociadas. • Alto interés de las asociadas en nuevas oportunidades de formación para su equipo. • Buenas relaciones interpersonales entre equipo ASINDES y asociadas. 	<p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Las comunicaciones son realizadas por áreas lo que produce desinformación a otras áreas • No existe una comunicación fluida ni abierta con la Junta Directiva • La estructura de la organización es muy pequeña. • No existe mayor financiamiento para ampliar el equipo o aumentar en proyectos. • Existen brechas en la comunicación entre sus diferentes actores • No diversifican los medios por los que se comunican sino existe limitación. • Poca relación entre las mismas asociadas y falta de iniciativas en conjunto. • Poco conocimiento de intereses y necesidades de asociadas. • Comunicación por medios masivos, no personalizados.
<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Agencias de cooperación y otras ong's están en búsqueda de contrapartes. • Apertura de medios de comunicación no tradicionales para discutir temas de interés. • Existe apertura en temas en los que están involucrados las asociadas y ASINDES • Existen oportunidades de aplicar a nuevos proyectos innovadores. • Buen número de organizaciones afiliadas con quienes dar inicio a nuevos proyectos. 	<p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Competencia de otras asociaciones de Ong's y de las mismas asociadas para conseguir recursos para proyectos • Cambio en políticas de financiación por parte de cooperantes clave. • Alta competencia de fundaciones de iniciativa privada y otras ong's • Otras ong's y coordinadoras que tienen mayor visibilidad.

Fuente: propia

3.11 Análisis y pronóstico de la situación

Para el cuadro anterior de análisis FODA se realiza también un análisis y pronóstico de la situación para plantear posibles soluciones a la situación actual. A continuación el cuadro de cruce de variables:

ALTERNATIVAS ENTRE F Y O	ALTERNATIVAS ENTRE D Y O	ALTERNATIVAS ENTRE F Y A	ALTERNATIVAS ENTRE D Y A
<ul style="list-style-type: none"> Fortalecer el área de comunicación, seleccionando tareas concretas para que pueda dar seguimiento y visibilidad. Utilizar medios no convencionales para dar a conocer el trabajo de ASINDES y sus asociadas Crear oportunidades de formación y planes de formación de acuerdo a las necesidades en línea. Optar por ocupar un espacio en medios que se interesen en temas que trabaja ASINDES y/o asociadas. 	<ul style="list-style-type: none"> Elaborar un plan de comunicación que incluya actores externos como oportunidades de visibilidad. Crear espacios donde las asociadas puedan interactuar para encontrar intereses e iniciativas en conjunto. Realizar plan de visitas a las oficinas de las asociadas para estrechar lazos de confianza. Encontrar medios para distribución de noticias y divulgación de actividades. 	<ul style="list-style-type: none"> Encontrar el factor diferenciador de otras ong's y entidades privadas. Elaborar plan de imagen de ASINDES para crear una imagen que sea de alta calidad y compartir entre otras entidades internas y externas. Iniciar a fomentar relaciones clave con cooperación internacional. 	<ul style="list-style-type: none"> Realizar un análisis a profundidad de las necesidades e intereses de las asociadas. Fomentar más la identificación institucional por medio de un plan de endomarketing. Crear espacios internos y externos para darse a conocer como ASINDES. Actualizar sistemas de comunicación utilizando redes sociales y/o medios digitales. Crear una manual de imagen donde se identifiquen públicos y herramientas adecuadas para cada uno.

Fuente: propia

3.12 Factores Influyentes Directos E Indirectos

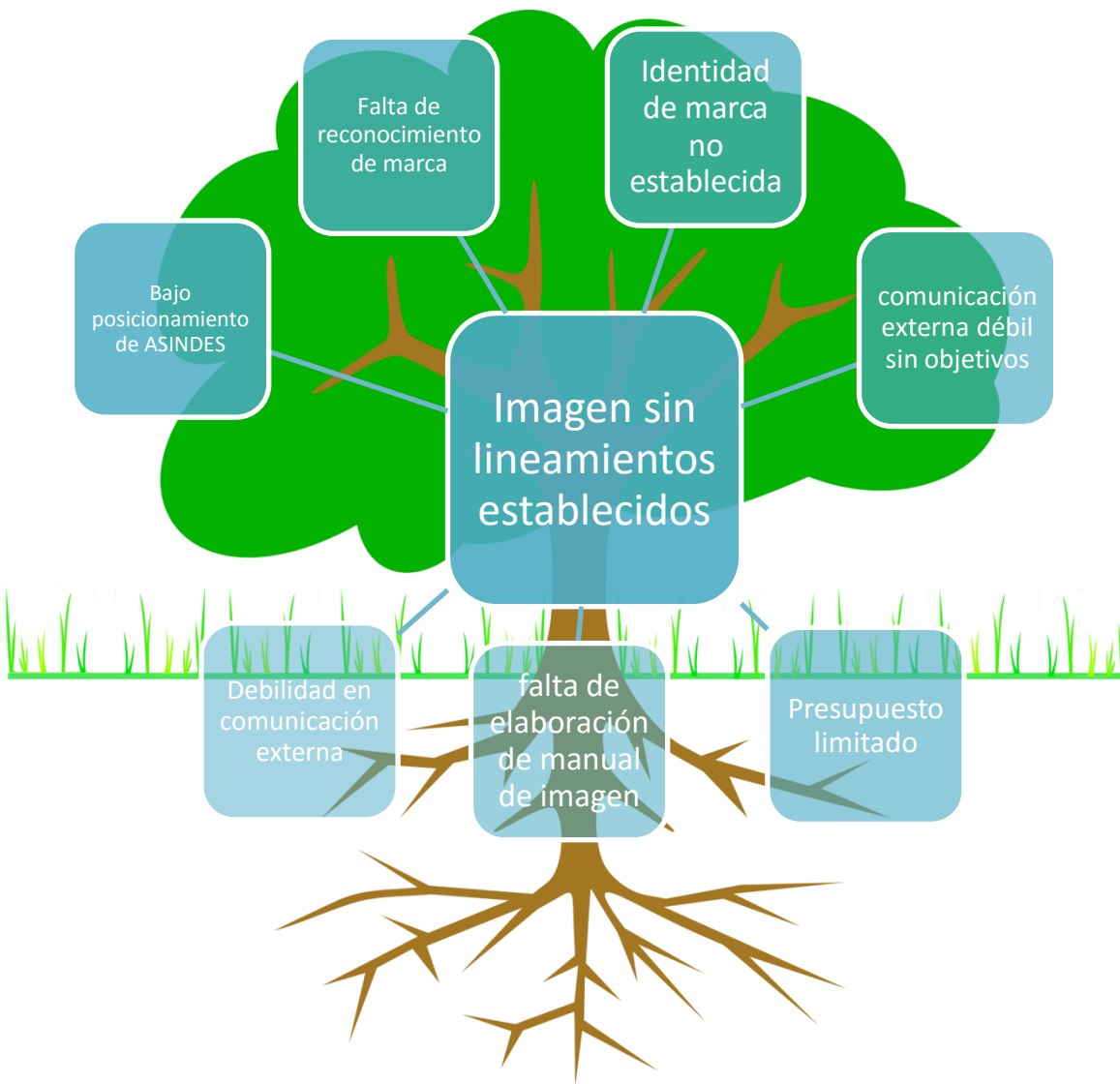
Factores directos: a continuación se realiza un listado de aquellos factores que se considera influyen directamente:

- No existe una imagen determinada, no hay lineamientos básicos
- Las asociadas tienen pocos temas de intereses en común por la naturaleza de sus operaciones.
- No existe un conocimiento posicionado de los servicios que presta ni una promoción interna ante asociadas constante.
- Socializar objetivos de comunicación establecidos y plan de comunicación.
- Objetivos unificados de comunicación, crear actividades de interés y dar seguimiento apropiado.
- Brechas de comunicación entre Junta Directiva y demás personal interno.

Factores indirectos: a continuación se realiza un listado de aquellos factores que se considera influyen indirectamente a pesar que no pueden ser controlados:

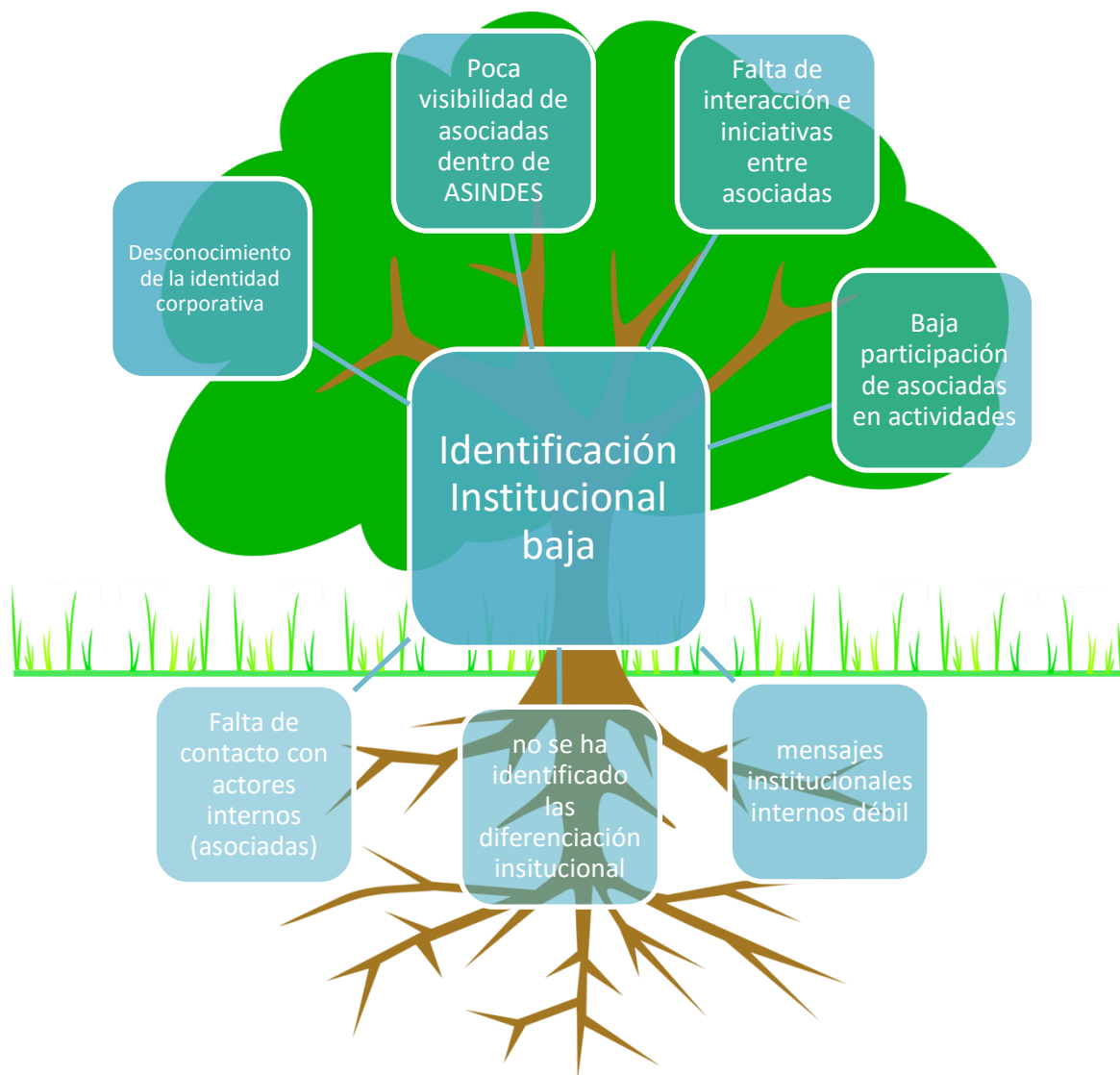
- Políticas para optar a fondos de cooperantes internacionales cambia según sus necesidades.
- No se ha alcanzado a aumentar la membresía de ASINDES por bajo posicionamiento.
- Contexto nacional de la percepción de “desconfianza” ante las ong’s del país por casos de mal manejo financiero.

3.13 Árbol de problemas 1:



Fuente: propia

Árbol de problemas 2:



Fuente: propia

3.14 Prioridades Comunicacionales

Para la determinación de prioridades comunicacionales se realizaron varias encuestas a diferentes públicos con el fin de identificar aquellas debilidades que influyen en la baja eficacia de la comunicación a nivel interno y externo. Para ASINDES se han encontrado varias debilidades comunicacionales por lo que se plantea un listado de prioridades con su descripción y su posible solución con el fin que la persona encargada de la comunicación pueda ponerlas en práctica.

Prioridad	Acción
Las comunicaciones son realizadas por áreas lo que produce desinformación a otras áreas	Crear un sistema de comunicación en donde todos puedan estar enterados de todas las acciones y actividades disponibles.
No existe una comunicación fluida ni abierta con la Junta Directiva	Crear espacios y actividades para que la Junta Directiva pueda compartir con el demás personal, a nivel laboral y personal.
La estructura de la organización es muy pequeña para las diversas funciones que comparte la persona encargada de comunicación.	Poder establecer lineamientos de comunicación interna y externa para que no sean tareas que consuman mucho tiempo sino que ya estén definidas y acordadas.
Existen brechas en la comunicación entre sus diferentes actores como con las asociadas.	Tener reuniones de acercamiento con las asociadas personalmente para conocer sus necesidades y sus intereses en común.
Poca relación entre las mismas asociadas y falta de iniciativas en conjunto.	Crear espacios sociales y laborales donde las asociadas puedan intercambiar ideas, contactos e iniciar iniciativas de proyectos en conjunto.
Poco conocimiento de intereses y necesidades de asociadas.	Tener un acercamiento personal para conocer intereses y necesidades de asociadas y en base a esto determinar disponibilidad de tiempo y recursos para que participen, motivarlos.
Medios y herramientas de comunicación utilizadas muy	Diversificar las formas y medios de comunicación, investigar y adaptar la comunicación digital y herramientas

tradicionales.	que salgan de los medios tradicionales.
Falta de motivación de asociadas en asistir e involucrarse en actividades e iniciativas.	Definir varias fechas clave durante el año donde se organicen congresos, talleres e invitar no solamente a asociadas sino abrir cupo para obtener una mayor visibilidad en el sector de ong's en Guatemala.
Imagen con pocos lineamientos definidos	Creación de un manual de imagen y marca para ASINDES que refleje el significado de su logo y de la imagen organizacional.

Fuente: propia

De estas acciones propuestas deben de participar varios actores clave:

Encargada de Comunicación: encargada de dar seguimiento a acciones establecidas en los planes y aportar con su experiencia en la organización.

Director Ejecutivo: encargado de participar en la toma de decisiones de la elaboración de las actividades para avalar y dar su opinión en iniciativas en comunicación.

Junta Directiva: aprobación de acciones y apoyo a las acciones de seguimiento y lineamientos de visibilidad.

En cuanto al plazo para realizar estas acciones existen algunas prioridades que deben de tomarse de forma inmediata como: creación de manual de imagen, acercamiento a asociadas y creación de espacios de interacción y actividades.

3.15 Propuesta de soluciones

Posibles soluciones.

Manual de Imagen y Marca: realizar un documento breve que identifique los elementos clave para un buen manejo de imagen y marca con ejemplos tangibles y validados por la encargada de comunicación. Como ya se tienen algunos materiales elaborados, solamente es de ordenar y dirigir de la forma más adecuada los mismos y agregar aquellos que se ajusten al presupuesto disponible.

Catálogo electrónico de actividades: para compartir a las asociadas, luego de hacer un sondeo de temas de interés general y establecer objetivos y metodologías atractivas y actividades especiales con fechas definidas.

Estrategia de comunicación interna y externa haciendo énfasis en el acercamiento a las asociadas: hacer un breve diagnóstico y estrategia para estrechar las relaciones con las 22 asociadas y con posibilidad a crecimiento de membresía.

Funciones de la comunicación y su relación con la propuesta de soluciones.

En el caso de las funciones que se asumirían de parte de la encargada de comunicación, básicamente son de formación a las herramientas nuevas y también de seguimiento a las actividades que se establezcan de los productos de la estrategia y otros aportes puntuales. Se deberá de tener varias sesiones de trabajo para contar con su apoyo y también un seguimiento cercano al momento de elaborar el catálogo de imagen y marca.

3.16 Teorías de la comunicación que respalden las soluciones propuestas.

Existen varias teorías que desean ser aplicadas en las acciones de comunicación propuestas después de realizado el presente diagnóstico y algunas de sus características:

Estructura de la Organización por Karl Marx y James Thompson

- Va en contra de la teoría clásica y la de las relaciones humanas.
- Considera a la organización como una unidad social
- Se centra en estructuras e ignora otras
- Relación con su ambiente externo

Teorías de las Nuevas Tecnologías de la Información y Comunicación-TICS-

El paradigma de la tecnología de la información el cual toma en cuenta la creación del internet como una herramienta que cambia el medio y el proceso en el cual las personas y las sociedades se comunican entre sí.

Teoría de la Motivación por Abraham Maslow

Habla de las necesidades del ser humano y aquellos factores que motivan a las personas. Son cinco factores los 5 factores de necesidades son:

- Necesidad de seguridad
- Necesidades Sociales:
- Necesidades de estima
- Necesidad de Autorealización
- Las motivaciones de las personas son cambiantes.
- El término “desarrollo del ser” para referirse a la auto-realización.

Teoría de las Relaciones Públicas por Edward Bernays y Ivy Ledbetter

- Nace a principios del siglo XX en Norte América
- Una sociedad siente la necesidad de intercomunicación social.
- Nació debido a condiciones de trabajadores extremas y era necesario defender.
- Se observa cuando en una organización se desea tener armonía con sus públicos.
- Crea un proceso de adaptación con públicos.
- Las relaciones públicas se usan en la teoría bajo el concepto que son para establecer relaciones beneficiosas

CAPITULO 4 : ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

4.1 Justificación

Después de realizar el diagnóstico a ASINDES Ong se han identificado algunas áreas de oportunidad en el tema de comunicación interna y externa por medio de la aplicación de varias herramientas como: entrevistas participativas, guías de observación y encuestas a la población seleccionada conformada por: colaboradores, junta directiva, asamblea y asociadas. Luego de obtener los resultados de los instrumentos aplicados se obtuvo un diagnóstico que reflejó que como prioridades comunicacionales se trabajaría en tres aspectos:

- Mejorar imagen de ASINDES Ong
- Mejorar canales de comunicación
- Mejora de la identidad institucional

Se han elegido estos tres aspectos ya que abarcan aquellas prioridades comunicacionales encontradas descritas a continuación:

- Mejorar comunicación descendente en cuanto a la junta directiva con el equipo de trabajo de ASINDES
- Brindar mayor información para compartir a nivel externo como estrategias, imagen, políticas y acuerdos de la organización.
- Estrechar la comunicación entre junta directiva y colaboradores en espacios informales y formales.
- Generar vínculos de relaciones interpersonales buenas entre colaboradores en espacios informales con mayor frecuencia.
- Como alta prioridad, mejorar la retroalimentación entre asociadas y el equipo ASINDES.

Observando este diagnóstico se define como necesaria la creación de un plan de comunicación para ASINDES Ong para articular a la organización y mejorar sus relaciones públicas así como su comunicación interna y externa. Por medio de la mejora de los 3 aspectos mencionados anteriormente se espera aumentar el número de organizaciones asociadas, fortalecer la relación interinstitucional con las actuales asociadas y obtener un mejor reconocimiento en el sector de ong's guatemaltecas tanto locales como internacionales.

4.2 Objetivos de la estrategia

Debido a la naturaleza y la misión y visión de ASINDES Ong se inclina por la proyección social es necesario que su identidad corporativa refleje estos aspectos. Como menciona el autor Ongallo (2007) el plan de comunicación debe ser un plan dirigido a hacer más eficiente el sistema de comunicación mediante identificar insuficiencias y elaborar estrategias que se adapten al contenido donde existen mayor necesidad de comunicación. Como menciona la misma organización en su visión "Ser una entidad representativa e integradora del sector de organizaciones de desarrollo de la sociedad civil que promueve y contribuye al mejoramiento de la calidad de vida del ser humano y la sociedad" por medio de este plan de comunicación se pretende contribuir al cumplimiento de la misma.

4.2.1 Objetivo General

El plan de comunicación para ASINDES Ong está enfocado a proyectar y darle visibilidad a las acciones que realiza para que esto pueda contribuir al éxito de sus iniciativas. Debido a que actualmente no cuentan con lineamientos ni comunicación eficaz en algunos aspectos se desea reforzar la comunicación interna y externa.

Objetivo General

Diseñar un plan que pueda llevar a que la organización sea conocida en distintos ámbitos, que fortalezca su comunicación interna y externa y que mejore su posicionamiento ante sus audiencias.

4.2.2. Objetivos Específicos

Objetivos Específicos

- Crear un conjunto de lineamientos para fortalecer la imagen corporativa y así reflejar una imagen unificada y apropiada para la organización, mejorar las prácticas y lineamientos de la imagen de la ONG respetando su identidad.
- Brindar un conjunto de herramientas que contribuyan a la consolidación de la identidad corporativa y que sus públicos puedan identificarla y aportar proactivamente en sus actividades.
- Aprovechar los canales de comunicación existentes, proponer canales que incluyan el uso de tecnologías de la información y comunicación (TIC) y mejorar el flujo interno de comunicación y relaciones con sus públicos.

4.3 Públicos Objetivo

En el caso de esta propuesta para la organización ASINDES Ong sus públicos objetivos se han definido en base al diagnóstico situacional y al diagnóstico comunicacional. Se ha definido a los públicos de la siguiente forma:

Interno	Externo
Equipo interno ASINDES: Colaboradores de ASINDES, hombres y mujeres profesionales dedicados al desarrollo social, colaboradores.	Asociadas: ONGs asociadas al momento, 22 asociadas, todas organizaciones no gubernamentales dedicadas al desarrollo de la población guatemalteca, hombres y mujeres adultos la mayoría de nacionalidad guatemalteca.

Junta Directiva:
Miembros de la junta directiva de ASINDES, miembros que forman parte del equipo interno, no fijo, con poder de decisión, profesionales con puestos gerenciales en sus propias organizaciones.

Potenciales Asociadas:
 ONGs que tienen similitudes en la visión y misión que ASINDES , organizaciones que trabajan por el desarrollo de las familias guatemaltecas en situación vulnerable.

Fuente: propia

4.4 Propuesta

En cuanto a la propuesta se han identificado varios problemas sobre los cuales estarán dirigidas las estrategias presentadas a continuación, las soluciones que se proponen a los problemas identificados son:

Problemas	Solución	Función
Las comunicaciones son realizadas por áreas lo que produce desinformación a otras áreas	Crear un sistema de comunicación en donde todos puedan estar enterados de todas las acciones y actividades disponibles.	Apelativa pues desea obtener respuestas de su receptor, en este caso de los colaboradores.
No existe una comunicación fluida ni abierta con la Junta Directiva	Crear espacios y actividades para que la Junta Directiva pueda compartir con el demás personal, a nivel laboral y personal.	Fática pues desea realizar un contacto social y de relacionamiento
La estructura de la organización es muy pequeña para las diversas funciones que comparte el personal, especialmente la persona encargada de comunicación.	Poder establecer lineamientos de comunicación interna y externa para que no sean tareas que consuman mucho tiempo sino que ya estén definidas y acordadas.	Fática , pues desea crear espacios sociales entre los miembros del equipo y así colaborar con la encargada de comunicación.
Existen brechas en la comunicación entre sus diferentes actores, especialmente como con las asociadas.	Tener reuniones de acercamiento con las asociadas personalmente para conocer sus necesidades y sus intereses en común.	Fática pues desea crear contacto social y cognoscitiva pues desea dar información a las asociadas.
Poca relación entre las mismas asociadas y	-Crear espacios sociales y laborales donde las asociadas	Fática pues desea crear contacto social y

falta de iniciativas en conjunto debido a poco conocimiento mutuo (asociadas-asociación)	puedan intercambiar ideas, contactos e iniciar iniciativas de proyectos en conjunto. -Tener un acercamiento personal para conocer intereses y necesidades de asociadas y en base a esto determinar disponibilidad de tiempo y recursos para que participen, motivarlos.	cognoscitivo pues desea dar información a las asociadas.
Medios y herramientas de comunicación utilizadas muy tradicionales.	Diversificar las formas y medios de comunicación, investigar y adaptar la comunicación digital y herramientas que salgan de los medios tradicionales.	Cognoscitiva pues desea educar sobre tras herramientas de comunicación digital.
Falta de motivación de asociadas en asistir e involucrarse en actividades e iniciativas nuevas.	Definir varias fechas clave durante el año donde se organicen congresos, talleres e invitar no solamente a asociadas sino abrir cupo para obtener una mayor visibilidad en el sector de ong's en Guatemala.	Connotativa porque desea provocar acción y respuesta de las asociadas al participar en actividades organizadas.
Imagen con pocos o ningún lineamientos definidos	Creación de un manual de imagen y marca para ASINDES que refleje el significado de su logo y de la imagen organizacional.	Estética, pues se desea armonizar los mensajes en conjunto con la imagen gráfica de la ong.

Fuente: propia

4.5 Matriz de Coherencia

La siguiente matriz identifica los problemas identificados, los objetivos comunicacionales y los detalles identificados para cada uno:

PROBLEMA 1						
Objetivo General:						
El plan de comunicación para ASINDES Ong está enfocado a proyectar y darle visibilidad a las acciones que realiza para que esto pueda contribuir al éxito de sus iniciativas. Debido a que actualmente no cuentan con lineamientos ni comunicación eficaz en algunos aspectos se desea reforzar la comunicación interna y externa.						
Objetivos Específicos:						
<ul style="list-style-type: none"> • Crear un conjunto de lineamientos para fortalecer la imagen corporativa y así reflejar una imagen unificada y apropiada para la organización, mejorar las prácticas y lineamientos de la imagen de la ONG respetando su identidad. • Brindar un conjunto de herramientas que contribuyan a la consolidación de la identidad corporativa y que sus públicos puedan identificarla y aportar activamente en sus actividades. • Aprovechar los canales de comunicación existentes, proponer canales que incluyan el uso de tecnologías de la información y comunicación (TIC) y mejorar el flujo interno de comunicación y relaciones con sus públicos. 						
Problema	Objetivo de Comunicación	Producto	Tipo de Mensaje	Público Objetivo	Medio de Difusión	Presupuesto
Mejorar imagen corporativa de ASINDES	Definir lineamientos de imagen gráfica	Manual de línea gráfica	Informativo	Personal Interno "Equipo ASINDES"	Forma digital	Q5,000.00
	Brindar guía de buen uso de logo	Manual de uso de logo "branding"	Formativo	Personal Interno "Equipo ASINDES"	Forma digital	Q2,000.00

	Definir materiales a utilizar como materiales institucionales	Plan de visibilidad, materiales institucionales y públicos.	Informativo	Personal Interno "Equipo ASINDES"	Forma Digital e impreso	Q500.00
--	---------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------	-------------	-----------------------------------	-------------------------	---------

Fuente: propia

PROBLEMA 2

Objetivo General:

El plan de comunicación para ASINDES ONG está enfocado a proyectar y darle visibilidad a las acciones que realiza para que esto pueda contribuir al éxito de sus iniciativas. Debido a que actualmente no cuentan con lineamientos ni comunicación eficaz en algunos aspectos se desea reforzar la comunicación interna y externa.

Objetivos Específicos:

- Crear un conjunto de lineamientos para fortalecer la imagen corporativa y así reflejar una imagen unificada y apropiada para la organización, mejorar las prácticas y lineamientos de la imagen de la ONG respetando su identidad.
- Brindar un conjunto de herramientas que contribuyan a la consolidación de la identidad corporativa y que sus públicos puedan identificarla y aportar activamente en sus actividades.
- Aprovechar los canales de comunicación existentes, proponer canales que incluyan el uso de tecnologías de la información y comunicación (TIC) y mejorar el flujo interno de comunicación y relaciones con sus públicos.

Problema	Objetivo de Comunicación	Producto	Tipo de Mensaje	Público Objetivo	Medio de Difusión	Presupuesto
Mejorar los canales de comunicación de ASINDES	Generar un ambiente de escucha, convivencia y participación dentro de ASINDES	Calendario de reuniones y espacios "abiertos" para celebraciones y fomentar la convivencia.	Informativo	Personal equipo de ASINDES, Junta Directiva y representantes de asociadas.	Forma impresa	Q300.00

	Mejorar la comunicación ascendente	Propuesta de reactivación de canales de comunicación digital para externar sugerencias y compartir información	Informativo	Comunicación y Dirección de ASINDES	Forma impresa y digital	Q5,000.00
	Mejorar la comunicación descendente	Memo/boletín mensual para dar a conocer actividades, decisiones y capsulas informativas.	Informativo	Equipo de ASINDES y Asociadas	Forma digital	Q1,000.00

Fuente: propia

PROBLEMA 3

Objetivo General:

El plan de comunicación para ASINDES ONG está enfocado a proyectar y darle visibilidad a las acciones que realiza para que esto pueda contribuir al éxito de sus iniciativas. Debido a que actualmente no cuentan con lineamientos ni comunicación eficaz en algunos aspectos se desea reforzar la comunicación interna y externa.

Objetivos Específicos:

- Crear un conjunto de lineamientos para fortalecer la imagen corporativa y así reflejar una imagen unificada y apropiada para la organización, mejorar las prácticas y lineamientos de la imagen de la ONG respetando su identidad.
- Brindar un conjunto de herramientas que contribuyan a la consolidación de la identidad corporativa y que sus públicos puedan identificarla y aportar activamente en sus actividades.
- Aprovechar los canales de comunicación existentes, proponer canales que incluyan el uso de tecnologías de la información y comunicación (TIC) y mejorar el flujo

interno de comunicación y relaciones con sus públicos.

Problema	Objetivo de Comunicación	Producto	Tipo de Mensaje	Público Objetivo	Medio de Difusión	Presupuesto
Mejorar la identidad institucional de ASINDES	Construir una identidad corporativa adecuada	Materiales e insumos para empoderar e identificar a los públicos internos y externos de ASINDES	Informativo	Asociadas, Junta Directiva y colaboradores de ASINDES.	Forma impresa	Q5,000.00
	Fortalecer la identificación y participación adecuada de parte de las asociadas.	Calendario interactivo de fechas y actividades a realizar en ASINDES.	Informativo	Asociadas actuales y potenciales de ASINDES	Forma digital	Q500.00
	Promocionar los servicios que ofrece ASINDES así como generar interés de parte de las asociadas.	Material impreso con nueva imagen presentando a ASINDES y sus servicios.	Informativo	Asociadas actuales y potenciales de ASINDES	Forma impresa y digital	Q5,000.00

Fuente: propia

4.6 Plan de comunicación

Problema 1 : Mejorar la Imagen de ASINDES ONG para sus públicos internos y externos.

Estrategias:

Para mejorar el tema de la imagen interna y externa de ASINDES Ong , se ha definido proponer tres estrategias principales:

- a. Definir lineamientos de imagen gráfica
- b. Brindar guía de buen uso de logo
- c. Definir materiales a utilizar como materiales institucionales

Objetivos de la propuesta de solución:

Los objetivos de las estrategias propuestas cuentan con sus objetivo:

- a. Definir lineamientos de imagen gráfica:
Construcción de una imagen institucional sólida y consistente.
Construir una línea gráfica diferenciada y adecuada para los propósitos de ASINDES.
- b. Brindar guía de buen uso de logo
Crear lineamientos y normas para el buen uso y reconocimiento del logo en diferentes espacios.
Crear conciencia del uso del logo al 100% de los colaboradores directos e indirectos de ASINDES
- c. Definir materiales a utilizar como materiales institucionales
Hacer uso eficiente de los recursos, herramientas y medios para alcanzar a los públicos de una forma más precisa.
Alcanzar a los públicos definidos y definir objetivos que cada material debe alcanzar.

Propuesta

La propuesta para ASINDES Ong en cuanto a la mejora de la imagen se basa en tres estrategias y seis tácticas (dos por cada estrategia). En el tema de la imagen se definió que era importante contar más que todo con lineamientos para unificar y reflejar una misma imagen tomando como centro el logo. Ya que al inicio durante el diagnóstico se observó cierta resistencia a mejorarlo por la historia y origen del mismo, se realizó la investigación acerca de su significado y se halló como una fortaleza. Es por esto que para fortalecer y aprovechar los colores y significado del logo se realizarán dos guías: un manual de uso correcto del logotipo y un manual de línea gráfica para aprovechar al máximo este recurso que ahora se observa un tanto desaprovechado.

También se pretende hacer un listado de materiales a elaborar y utilizar como los “oficiales” institucionales dependiendo del tipo de audiencia a quien se vaya dirigido, que tenga diferentes mensajes y que pueda adaptarse a las necesidades tanto del área de Dirección como Comunicación, quienes son los que por el momento tienen mayormente la función relacionada a las relaciones públicas y comunicación.

Resultados esperados

Los resultados esperados son que el personal de ASINDES Ong, especialmente la encargada del área de comunicación tenga como un insumo las guías tanto del uso del logo como de línea gráfica para aplicar al momento de elaborar materiales institucionales dirigidos a audiencias internas y externas. Que estos lineamientos creen una imagen uniforme y que exprese los valores de la organización y genere interés en sus audiencias. Crear percepciones positivas y buena voluntad hacia la organización que luego se conviertan en acciones.

1. Problema 1: Mejorar la Imagen de ASINDES ONG para sus públicos internos y externos.

2. Objetivo: Por medio de la imagen positiva y uniforme crear buenas percepciones a las audiencias de la organización.

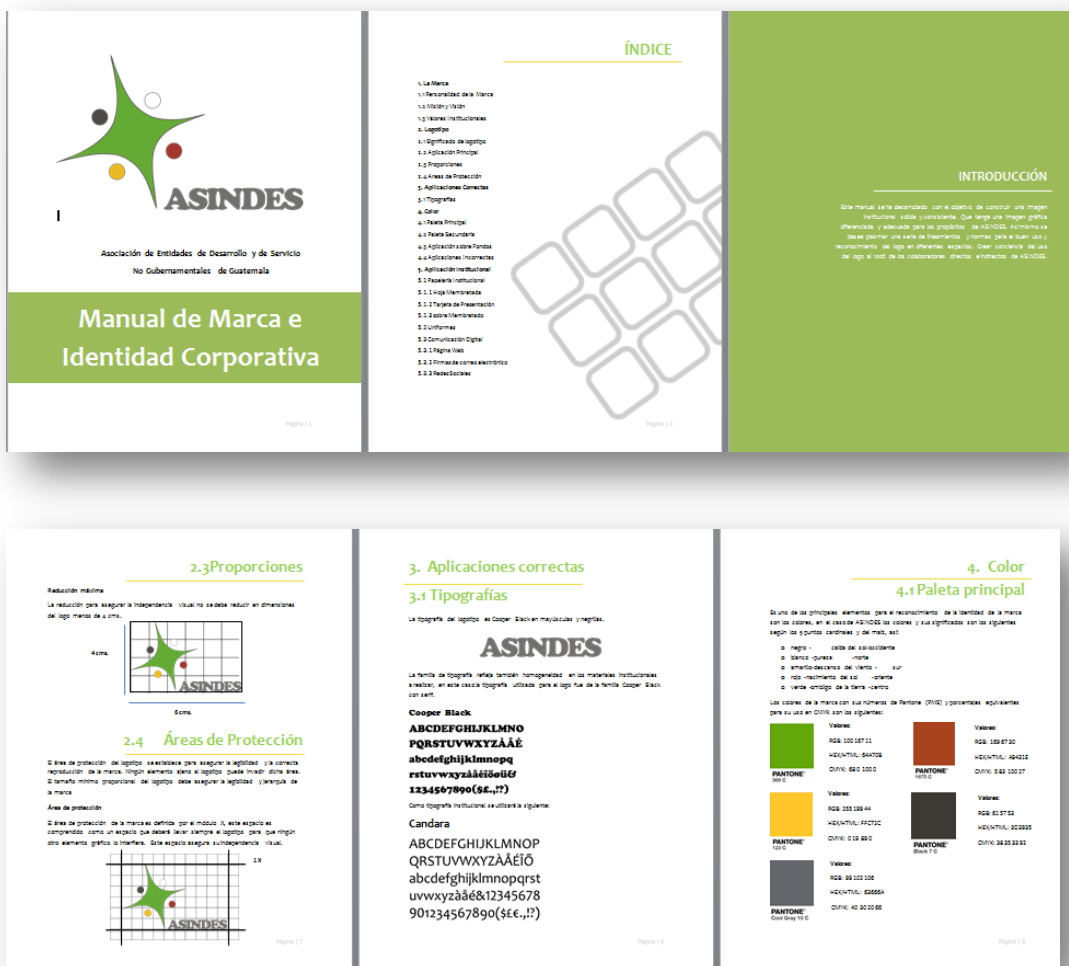
3. Audiencia	4. objetivos de comunicación	5. Mensajes	6. Medios	7. Canal	8. Tiempo / Tareas / Personal /evaluación	9. costo
Primaria: Equipo de ASINDES	Que la persona encargada de comunicación tenga guías de uso de elementos gráficos (colores, logo, e tc.)	Existen lineamientos en cuanto a la imagen disponibles para aplicar	Comunicación verbal y escrita	Correo electrónico, una reunión o pequeño taller para socializar la información	<u>Tiempo:</u> 6 meses <u>Tareas:</u> -Identificación de cualidades gráficas que sean de acuerdo a los objetivos e identidad de ASINDES -Elaboración de 2 manuales o guías detalladas <u>Evaluación:</u> cada 4 meses (3 veces al año) a partir de su implementación <u>Personal:</u> La encargada de comunicación en apoyo de un diseñador gráfico	Q12,000.00
Secundaria: Ong's Asociadas	Definir material estándar para utilizar de manera consistente	Que existen materiales adecuados con toda la información necesaria para compatir	Comunicación verbal y escrita	Correo electrónico, una reunión o pequeño taller para socializar la información	<u>Tiempo:</u> 4 meses <u>Tareas:</u> -Hacer un listado de audiencias/públicos -Priorizar objetivos que se desan alcanzar -Eaboración, impresión de	

material
Evaluación:
 Cada 6 meses
 hacer una
 revisión y
 actualización
Personal: La
 encargada de
 comunicación

Fuente: propia

Productos:

1. Manual de Marca e Identidad Institucional:



Ver versión completa en Anexos sección de Propuestas

2. Línea gráfica y elementos

Ver versión completa en Anexos sección de Propuestas



Propuesta de Línea Gráfica Institucional

Se ha determinado que es necesario hacer una propuesta de una línea gráfica que sirva para elaborar y diseñar los materiales institucionales. El objetivo principal es desarrollar un diseño que está compuesto de varios elementos atractivos, dinámicos y que diferencien.

Los objetivos:


El objetivo principal es diseñar un diseño que diferencie a la organización, crear una serie de componentes gráficos que funcionen en armonía con la identidad de ASINDES Ong y sus características de marca mencionada en el Manual de Marca e Identidad Corporativa. Estos elementos están en coordinación con el mismo logo y sus colores, así como los colores elegidos como primarios y secundarios en el manual mencionado. También se desea que estos elementos estén colocados de forma sencilla y simple para facilitar el uso del logo.

Elementos:

Se ha tomado en cuenta que los elementos gráficos sean cuadrados con bordes redondeados utilizados tanto apilados como juntos. El significado de cada cuadrado es que cada uno representa a una organización y juntos conforman otro cuadrado que representa la asociación. Estos pueden ser dibujados con bordes o también rellenos de distintas formas incluso con fotografías o colores sólidos como se muestra a continuación:



Otro elemento que se desea colocar es el símbolo gráfico representando a personas unidas, esto para darle otro elemento aparte de la figura geométrica del cuadrado con bordes redondeados. Este elemento se podrá utilizar en distintos colores como se muestra a continuación:




Como un ejemplo de una aplicación de los elementos:



3. Materiales institucionales a utilizar.

Se ha elaborado una matriz que indica los materiales que se deberán de elaborar y reproducir (físico o digital) de manera anual, ver Anexos en la sección de propuestas.



Listado de Materiales Institucionales

No.	Material	Público	Objetivo	Forma Sugerida
1	Brochures Institucionales	Asociadas potenciales.	Dar a conocer la información general de ASINDES y sus servicios.	Bifoliales impresos.
2	Calendarios de escritorio	Colaboradores y asociadas y todos sus equipos.	Un pequeño recordatorio de ASINDES dentro de las oficinas de las asociadas y sus equipos para familiarizar con la marca.	Full color Calendarios de escritorio con fotografías impreso.
3	Calendario-Afiche	Asociadas y familias que atienden.	Recordatorio de la institución ASINDES y un elemento presente en las comunidades de las asociadas.	Full Color Afiche impreso
4	Servicios ASINDES	Asociadas y potenciales asociadas	Ficha informática de los servicios que brinda ASINDES y brindar una guía sencilla de los pasos y requisitos para optar a estos servicios si así como el contacto.	1 hoja duplex impresa y en formato digital Full color
5	Boletín Mensual	Asociadas y colaboradores	Un folleto online de noticias que informe de manera resumida las actividades relevantes de la "Comunidad ASINDES!!".	Folleto de 4-6 páginas online tipo magazine.
6	Promocionales: lapiceros, tazas y separadores.	Asociadas, proveedores, colaboradores y público general.	Presentes y recordatorios de la marca ASINDES a público en general.	Impresos full color, según disponibilidad.
7	Directorio de Asociadas	Asociadas, potenciales asociadas y posibles donantes	Un listado de todas las asociadas actuales con una breve descripción para intercambiar entre asociadas y generar un interés unas por otras.	Hojas duplex, impresas full color en versión impresa y digital
8.	Memoria de Labores	Asociadas, potenciales asociadas y posibles donantes	Memoria con el resumen de labores durante el año.	Folleto impreso y digital Full color

Problema 2 : Mejorar lo canales de comunicación de ASINDES ascendente y de forma descendente.

Estrategias:

Para mejorar el tema de los canales de comunicación, se ha definido proponer tres estrategias principales:

- a. Generar un ambiente de escucha y participación dentro de ASINDES
- b. Mejorar la comunicación ascendente
- c. Mejorar la comunicación descendente

Objetivos de la propuesta de solución:

Los objetivos de las estrategias propuestas cuentan con sus objetivo:

- a. Generar un ambiente de escucha y participación dentro de ASINDES
Generar un ambiente de confianza dentro del equipo interno de ASINDES.
Generar un ambiente de confianza y que esto genere participación para actividades formales.
- b. Mejorar la comunicación ascendente
Mejorar la comunicación ascendente entre colaboradores y supervisores
Ampliar los canales de comunicación a nivel interno .
- c. Mejorar la comunicación descendente
Mostrar apertura sobre decisiones que se toman en la JD hacia toda la organización.
Mejorar la comunicación entre nivel directivo y gerencial por medio de mostrar interés en el crecimiento de sus colaboradores.

Propuesta

La propuesta es elaborar un plan de mejora en cuanto a los canales de comunicación utilizados tanto de forma ascendente como descendente dentro de la organización. También es el de generar o crear espacios donde pueda haber un intercambio de experiencias, actividades y la creación de vínculos sociales para crear un mejor flujo de comunicación a nivel de actividades y tareas laborales.

Se desea también crear y generar ambientes de confianza entre los colaboradores, también mejorar y ampliar los canales de comunicación a nivel interno de forma digital ya que al momento solamente se utilizan los canales tradicionales perdiendo la oportunidad de ampliar funciones y formas más creativas. Al momento no se cuenta con alguna herramienta para externar comentarios o solicitudes de forma anónima para dar más confianza a quienes forman parte del equipo.

Siendo importante la mejora de la comunicación descendente se desea crear elementos formales como un memo o boletín que expresen los ideales o planificación estratégica de parte del liderazgo, a pesar que no todos se encuentren a tiempo completo son considerados como parte interna y representativa importante de la organización.

Resultados esperados

Los resultados esperados es que los canales de comunicación interna se diversifiquen creando a si una gama atractiva para los usuarios y que estos se comuniquen de manera efectiva. También se desea crear apertura y flexibilidad para la interacción entre miembros del equipo y que esto mejore la comunicación ascendente, descendente y transversal. Se desean eliminar posibles barreras entre el equipo interno de la organización y que como resultado se tenga mayor apertura y comunicación de parte de las asociadas.

Con esto se desea estrechar lazos afectivos y emotivos entre los colaboradores, especialmente con los directivos y que esto se vea reflejado en el trabajo de la organización.

1.Problema 2: Mejorar canales de comunicación interno de ASINDES						
2.Objetivo: Fortalecer y ampliar los canales de comunicación para que exista una mejor comunicación ascendente y descendente.						
3. Audiencia	4. objetivos de comunicación	5. Mensajes	6. Medios	7. Canal	8. Tiempo / Tareas / Personal /evaluación	9. cos to
Primario: Equipo ASINDES y Junta Directiva	Fortalecer los canales de comunicación existentes Elegir canales de comunicación digital accesibles	Mensajes que motiven al cambio y a la flexibilidad en las herramientas y canales de comunicación. Motivar al intercambio de ideas a todo nivel.	Comunicación digital, correo electrónico.	Comunicación Verbal y Escrita	<u>Tiempo:</u> 6 meses <u>Tareas:</u> -Hacer un listado de fechas importantes -Conocer cumpleaños de todo el equipo -Investigar sobre herramientas de calendario en línea disponibles -Reuniones cortas como recordatorio del uso de las “nuevas herramientas” -Reunión con Junta Directiva para conocer aquellos aspectos a comunicar en el boletín/memo <u>Evaluación:</u> Por medio de la retroalimentación, de forma bimensual <u>Personal:</u> Encargada de Comunicación	Q3, 000. 00

Fuente: propia

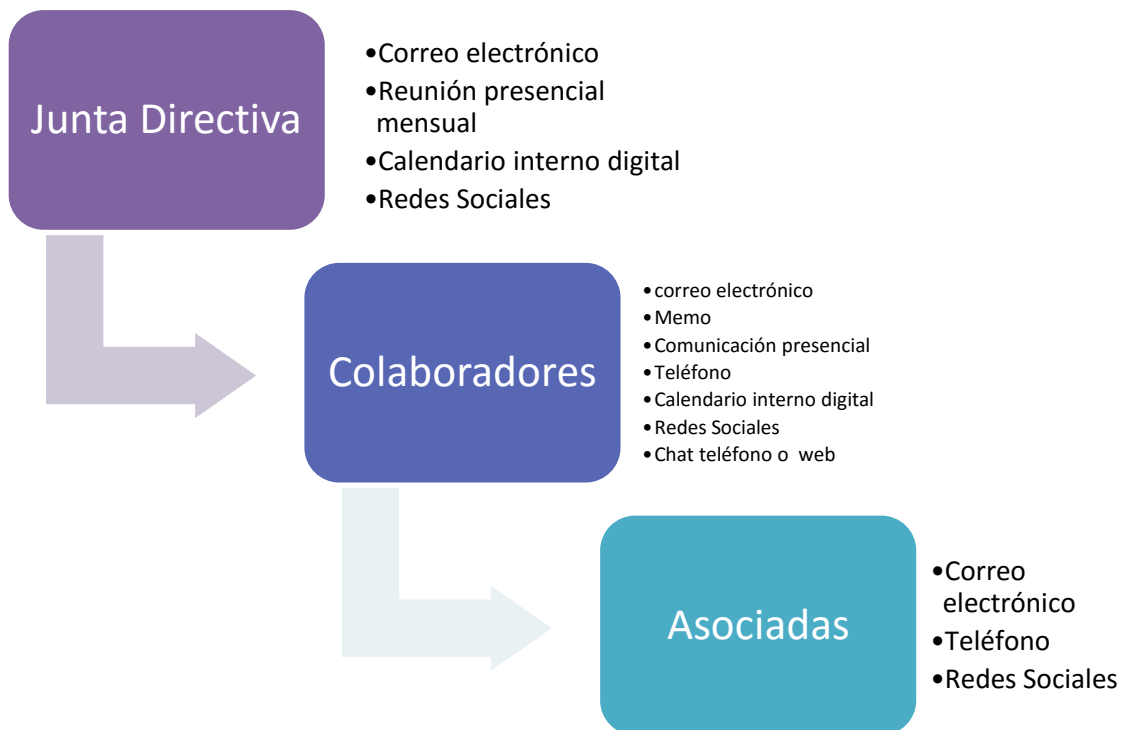
Productos

1. Flujo de Comunicación

Canales Actuales:



Canales Propuestos:



Fuente: propia

2. Matriz Interna Comunicador-Comunicado

Comunicación (¿Qué?)	Propósito (¿Por qué ?)	Público (¿A quién?)	Autor (¿Por quién?)	Asignado (¿Quién debe?)	Vehículo de Comunicación (¿Cómo?)	Frecuencia (¿Cuándo?)
Decisiones de Junta Directiva/Asamblea	Dar a conocer decisiones sobre las actividades y liderazgo	Colaboradores	Miembros del Asamblea y Dirección	Departamento de Comunicación	Correo electrónico y memo impreso	Mensualmente
Prácticas de departamento de Formación y Comunicación	Dar a conocer las actividades que se están llevando a cabo	Miembros de Junta Directiva/Asamblea	Comunicación y Formación	Comunicación y Formación	Correo Electrónico, Chat	Mensualmente
Nuevo ingreso de Asociadas	Presentar a la nueva organización.	Todo el equipo	Dirección	Dirección	Correo electrónico, memo y Redes Sociale	Al momento de la incorporación del nuevo miembro
Actividades	Para que se calendarice en conjunto.	Todo el equipo y asociadas principalmente	Dirección	Comunicación	Correo electrónico, vía telefónica, presencial	Mensualmente

Fuente: propia

Problema 3: Mejorar la identidad institucional de ASINDES

Estrategias:

Para mejorar la identidad institucional , se ha definido proponer tres estrategias principales:

- a. Construir una identidad corporativa adecuada con los colaboradores.
- b. Generar una identificación de parte de las asociadas.
- c. Gira a todas las asociadas para compartir nuevos lineamientos y promocionar ASINDES y sus servicios.

Objetivos de la propuesta de solución

Los objetivos de las estrategias propuestas cuentan con sus objetivo:

- a. Construir una identidad corporativa adecuada con los colaboradores.
Generar unidad entre compañeros de ASINDES y generar tráfico en redes sociales para mayor interacción de públicos.
Generar identificación con todos los equipos de trabajo de las asociadas por medio de actividades.
- b. Generar una identificación de parte de las asociadas.
Hacer de conocimiento general los servicios que presta ASINDES de una forma creativa.
Darle personalidad y cualidades a ASINDES que causen unidad en las iniciativas en conjunto.
- c. Gira a todas las asociadas para compartir nuevos lineamientos y promocionar ASINDES y sus servicios.
Presentar la imagen de ASINDES y brindar información personalizada a asociadas.
Generar un acercamiento personal hacia asociadas para tener mayor participación.

Propuesta

La propuesta es que por medio de las acciones de creación de material para reforzar la identidad de ASINDES, crear actividades dirigidas hacia asociadas y equipo para generar identificación y relación emotiva. Al mismo tiempo se desea generar identificación de las organizaciones asociadas y que ellas estén pendientes de asistir y apoyar las actividades planificadas.

Un aspecto importante a proponer es el contacto directo con los representantes de cada asociada, esto es para darle una imagen más personalizada, conocer sus necesidades como asociada, tener un manejo de las percepciones y áreas que ellos consideran deben manejar. Para esto se propone hacer una gira o una planificación de visitas personales y en esa misma ocasión llevar algo que recuerde de las actividades que ASINDES ya tiene identificadas y contar con su participación.

Resultados esperados

Se espera que mediante estas acciones se alcance a generar unidad entre los compañeros de ASINDES, que tengan una unidad y un sentido de pertenencia como equipo de trabajo y con la organización. También se desea con estas tácticas hacer del conocimiento de las asociadas los distintos servicios que presta ASINDES como una asociación coordinadora de ong's.

Al mismo tiempo que ASINDES adquiera una personalidad adecuada que cause y provoque el inicio de nuevas iniciativas en conjunto con las demás asociadas. Dar a conocer los servicios y la identidad de ASINDES por medio de material estandar, uniforme y adecuado listo para utilizarse cuando sea necesario.

1. Problema 3: Mejorar la identidad institucional de ASINDES

2. Objetivo: Generar un sentido de pertenencia e identificación con la asociación para que esto motive a la participación y nuevas iniciativas.

3. Audiencia	4. objetivos de comunicación	5. Mensajes	6. Medios	7. Canal	8. Tiempo / Tareas / Personal / evaluación	9. costo
Primario: Equipo ASINDES y Junta Directiva Secundario Asociadas y sus respectivos equipos	Informar sobre servicios y elementos que identifican y diferencian a ASINDES Motivar la participación y la pertenencia activa de las asociadas Identificar visualmente a los miembros del equipo ASINDES	Mensajes que motiven a la unidad Mensajes que generen pertenencia e identificación hacia la organización Mensajes informativos sobre servicios que presta ASINDES	Comunicación digital, comunicación verbal Comunicación escrita por medio de impresos.	Correo electrónico, Impreso, Comunicación interpersonal.	Tiempo: Tareas: -Calendarizar reuniones con las asociadas -Calendarizar actividades de forma anual y compartir con asociadas -Reactivación de redes sociales -Creación de materiales con imagen uniforme. Evaluación: Personal:	Q5,00 0.00

Fuente: propia

Productos:

1. Ficha de contacto de asociadas

Al momento no se cuenta con una ficha donde se identifiquen ciertos aspectos. Se propone la siguiente modelo:



¡YO SOY ASINDES!

FICHA DE CONTACTO DE ASOCIADAS

Información General

- Nombre de Organización
- Fecha de fundación
- Fecha de aniversario
- Misión y Visión
- Fecha de aniversario con ASINDES

Sobre ellos

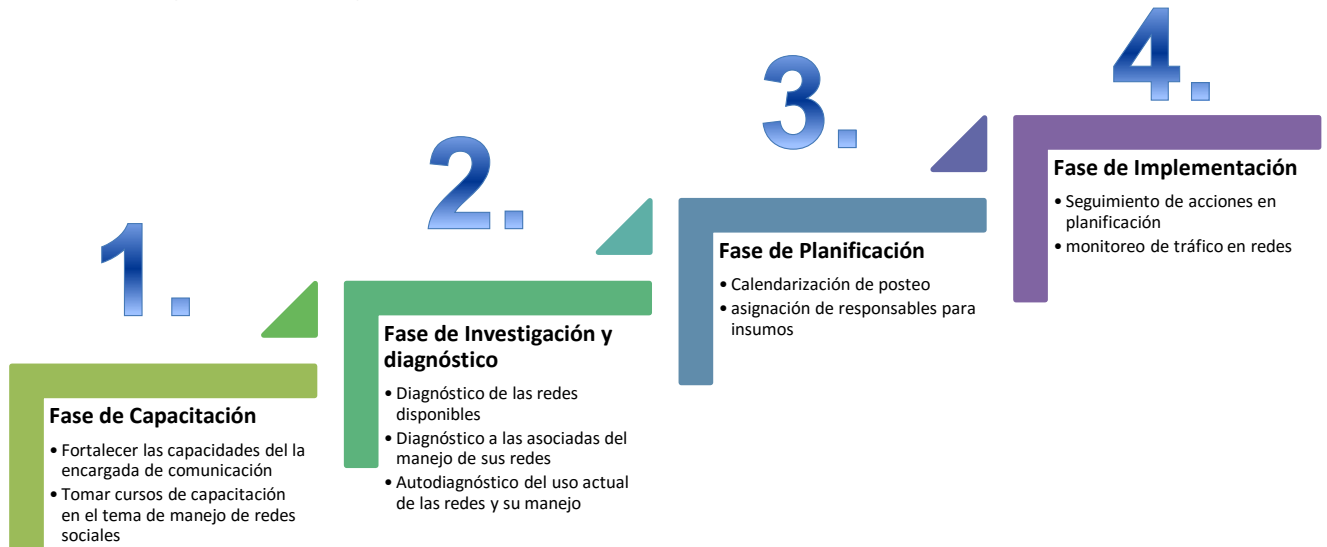
- Número de colaboradores
- Número de proyectos
- Cobertura geográfica
- Temas de especialización
- Temas de interés para formación

Contacto

- Dirección de sedes
- Teléfonos
- Correo electrónico
- Redes Sociales
- Persona contacto de ASINDES (nombre, teléfono, correo y puesto)
- Nombre de miembro de la asamblea (nombre, teléfono, correo y puesto)

2. Planificación de Redes Sociales

En cuanto a las redes sociales como primero punto se sugiere la capacitación en community management dirigido hacia la persona encargada de comunicación para fortalecer sus capacidades, luego el proceso seguirá de la siguiente forma:



Fuente: propia

4.7 validacion de la propuesta de solución

La validación se realizará a partir de una encuesta realizada al área de comunicación del equipo ASINDES, la encargada de comunicación será la indicada para validar la estrategia propuesta. Esta herramienta llevará una serie de preguntas para conocer la aceptación de lo siguiente:

- Herramientas Propuestas
- Estrategias
- Productos
- Medios de Comunicación a utilizar
- Públicos
- Presupuesto

La validación se realizará por medio de una reunión pequeña en la cual se presentará una matriz resumen de las estrategias y tácticas propuestas así como los públicos a quien irá dirigido y conocer el nivel de aceptación de parte del representante de ASINDES.

4.8 cronograma de implementación de la propuesta

Para la elaboración del cronograma de implementación se toma como un tiempo adecuado de 12 meses o 1 año para implementar todas las acciones propuestas y darles un adecuado seguimiento. Puesto que se está proponiendo actividades derivadas de 3 problemas priorizados, se clasificarán en la siguiente tabla las actividades por problema para tener mayor claridad sobre la duración de cada actividad.

Prioridad	Actividad	Meses											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Problema 1 : Mejorar la Imagen de ASINDES ONG para sus públicos internos y externos	Manual de línea gráfica	x											
	Manual de uso de logo “branding”		x										
	Plan de visibilidad, materiales institucionales y públicos.		x										
Problema 2 : Mejorar lo canales de comunicación de ASINDES ascendente y de forma descendente.	Calendario de reuniones y espacios “abiertos” para celebraciones y fomentar la convivencia.			x			x			x			
	Propuesta de reactivación de canales de comunicación digital para externar sugerencias y compartir información. Seguimiento de la propuesta.				x		x		x		x		x
	Memo/boletín mensual para dar a conocer actividades, decisiones y capsulas informativas				x	x	x	x	x	x	x	x	X
Problema 3: Mejorar la	Insumos para identificar visualmente al personal de ASINDES y empoderarlas.					x							

identidad institucional de ASINDES	(material para oficinas, redes sociales, etc.)														
	Calendario interactivo de fechas y actividades a realizar en ASINDES y promoción de las mismas						x								
	Material impreso con nueva imagen presentando a ASINDES y sus servicios y reuniones presenciales.							x							

Fuente: propia

4.9 Plan de monitoreo y evaluación

La evaluación será trabajada por medio de algunos indicadores y herramientas que indiquen la forma en que se está llevando a cabo y los resultados preliminares de las acciones propuestas. Como menciona Lusthaus (2002) en su obra en la que se plantea la importancia y función de la evaluación de cualquier proceso dentro de una organización. La evaluación se considera para conocer aquellos aspectos que aportaron para lograr los objetivos generales, esta evaluación desea vincular actividades específicas como las propuestas a objetivos o resultados esperados generales y qué enseñanzas puede dejar esto a la organización. También la evaluación se considerará como un elemento para hacer los debidos ajustes a los planes, estrategias y tácticas propuestas inicialmente y así mejorar los resultados.

En cuanto al monitoreo este puede fijar metas a más cortos plazos de forma más concretos y así recoger cada cierto tiempo datos para conocer si las actividades planteadas inicialmente son las mejores prácticas. No se debe olvidar que el tema del monitoreo es un proceso en sí que debe ser permanente y sistemático para autoevaluación de la misma organización, en este caso de la propuesta y plan realizado. Para llevar a cabo estos procesos y darle seguimiento debe de elegirse a una persona encargada,

en este caso se propone a la encargada de área de comunicación pues se considera un perfil ideal para el monitoreo de la comunicación interna y externa de la organización.

Indicadores : Se establecen los siguientes indicadores por cada uno de los problemas propuestos, esto porque cada problema tiene sus propuestas de acciones y objetivos distintos y así se conocerá el avance de los tres problemas priorizados y el alcance de las acciones propuestas. Debido a que la investigación realizada es cualitativa

Prioridad	Actividad	Indicadores Cualitativos	Medios de Verificación
Problema 1 : Mejorar la Imagen de ASINDES ONG para sus públicos internos y externos	Manual de línea gráfica	100% de materiales realizados en una misma línea gráfica.	1 manual impreso y digital
	Manual de uso de logo “branding”	100% de materiales realizados en una misma línea gráfica.	1 manual impreso y digital
	Plan de visibilidad, materiales institucionales y públicos.	90% de asociadas alcanzadas y un aumento en número de nuevas asociadas.	1 matriz de visibilidad
Problema 2 : Mejorar lo canales de comunicación de ASINDES ascendente y de forma descendente.	Calendario de reuniones y espacios “abiertos” para celebraciones y fomentar la convivencia.	Participación de todos los miembros internos primarios de ASINDES en estas actividades.	Número de celebraciones programadas vs el número de actividades realizadas
	Propuesta de reactivación de canales de comunicación digital para externar sugerencias y compartir información	Implementación de al menos 2 canales de comunicación digital	Nivel de participación e interacción de redes sociales, comentarios en “buzon de sugerencias”
	Memo/boletín mensual para dar a conocer actividades, decisiones y capsulas informativas	Conocimiento de la mayoría de decisiones tomadas a nivel de Junta Directiva	12 boletines al año
Problema 3: Mejorar la identidad	Insumos para identificar visualmente al personal de ASINDES y empoderarlas. (material	Percepción positiva de los mismos colaboradores hasta las mismas asociadas,	Nueva imagen dentro de la oficina física y del personal.

institucional de ASINDES	para oficinas, redes sociales, etc.)	identificación rápida de imagen.	
	Calendario interactivo de fechas y actividades a realizar en ASINDES y promoción de las mismas	Reacción positiva y de aceptación en las actividades planificadas	Participación de al menos el 80% de las asociadas en las actividades que se realicen
	Material impreso con nueva imagen presentando a ASINDES y sus servicios y reuniones presenciales.	Compartir este material con otras organizaciones a manera de referencia.	Al menos 3 materiales estándar institucionales compartidos y el 100% de reuniones con asociadas actuales cumplidas.

Fuente: propia

Tiempo: en cuanto al tiempo indicado para realizar este monitoreo y evaluación se propone el siguiente cronograma:

- Semanal: Verificación de actividades de asociadas y confirmación de percepción de actividades próximas.
- Mensual: Monitoreo de Redes Sociales, Buzon de sugerencias, confirmación de envío y recepción de Memo/Boletín
- Trimestral: Evaluación de actividades realizadas y creación de plan de mejoras.
- Semestral: Medición y Evaluación de canales de comunicación interna, implementación exitosa de 2 canales nuevos de comunicación digital.

En este sentido se define que esto se haga en forma de ciclo para hacerlo constantemente y que el monitoreo pueda ayudar a tomar mejores decisiones en cuanto a las actividades y el cumplimiento de objetivos generales y específicos.

4.10 visión del futuro

La visión del futuro en el caso de ASINDES Ong es positiva, esto se deriva a que durante el tiempo del diagnóstico comunicacional y situacional la visión de las personas con las que se tuvo acercamiento fueron positivas, flexibles y receptivas. Durante la reunión de entrega de resultados del diagnóstico se pudo observar un genuino interés de conocer los resultados, a pesar que algunos no fueron del todo positivo no hubo en ningún momento alguna actitud de rechazo hacia los mismos.

También durante el tiempo de las visitas se observó que se tuvo una mejoría en ciertos aspectos mencionados durante previas visitas, por lo que se prevee una buena aceptación en la implementación de ciertas acciones a priorizar.

Al momento se han empezado a realizar el manual de marca el cual tendrá una serie de capítulos para regular el uso del logo y sus lineamientos generales de acuerdo a las reuniones que se han sostenido con la encargada de comunicación. Así mismo se han iniciado a definir los colores para la línea gráfica que se utilizará para uniformar los materiales institucionales. En cuanto al calendario se estará apoyando también a la encargada de comunicación para realizarlo y compartirlo. En cuanto a la reunión con potenciales asociadas ya se ha realizado un desayuno con nuevas asociadas y se están por conocer cuáles fueron los resultados del mismo. Todas estas acciones anteriormente mencionadas se han iniciado debido a las sugerencias derivadas de este diagnóstico comunicacional y a las visitas realizadas a la organización. Algunos materiales que se sugerirán más puntualmente para imprimir serán:

- Bifoliar con información institucional
- Calendarios
- Hoja de Directorio de todas las asociadas con contactos
- Cartas mensuales de actualización de actividades

CONCLUSIONES

- Debido a la naturaleza de ASINDES ONG es necesario reforzar la comunicación externa, contar con herramientas que claramente den a conocer sus ejes de trabajo, sus especialidades y aportes a las organizaciones que adquieren la membresía.
- Según las prioridades comunicacionales encontradas en la comunicación interna es necesario analizar el organigrama y la forma en que cada posición se relaciona con la otra, pues existen diferencias grandes entre la comunicación entre unos y otros.
- La falta de identidad institucional por parte de las asociadas es un punto clave a reforzar ya que estas son las que mayormente podrían referir, recomendar y socializar su trabajo con otras organizaciones.
- Una de las mayores fortalezas encontradas es el hecho que se cuente con una persona dedicada a la comunicación, sin embargo debe de brindarle mayores espacios y funciones enfocadas a mejorar la comunicación de la organización como se plantea en la presente propuesta.
- ASINDES ONG tiene como uno de sus objetivos dar visibilidad a las organizaciones asociadas y resaltar sus aportes al sector ONG, eso debería de plantearse como un proceso participativo de las asociadas para lograr alcanzar a sus audiencias y públicos.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda que se tome este proceso de diagnóstico y plan como una base para continuar la construcción de un plan de comunicación estratégico que sea ejecutado y llevado a la práctica haciendo énfasis que la persona que dirige el mismo es la encargada de comunicación actual.
- Se recomienda debido al impacto y a lo accesible de las TICS actualmente que sea un punto a tomar en cuenta como una prioridad el implementar y generar tráfico hacia redes sociales de la organización.
- Reforzar el liderazgo y la comunicación asertiva en los miembros de Junta Directiva será un reto que se debe de tomar en cuenta para la mejora significativa de la comunicación descendente y ascendente.
- Implementar el manual de marca elaborado para esta propuesta como una guía de su uso para así tener normativas que regulen y mejoren el uso y posicionamiento de la marca ASINDES ONG como tal.

Referencias Bibliográficas

- VÉRTICE. (2008). *Comunicación Interna*. Málaga: VÉRTICE.
- Abatedaga, N. (2008). *Comunicación: Epistemología y Metodologías para Planificar por Consensos*. Córdoba: Editorial Brujas .
- Alonso, A. (Abril de 2013). Tesis de Grado: Rol de la Comunicación Interna y la Cultura Organizacional . *El Rol de la Comunicación Interna y la cultura Organizacional Tras los Procesos de Adquisición entre dos Empresas de Servicios Públicos*. Ciudad de Guatemala: Universidad Rafael Landívar .
- Blasco, J., & Perez, J. (2007). *Metodologías de Investigación en las Ciencias de la Actividad Física y el Deporte: Ampliando Horizontes*. España: Editorial Club Universitario.
- Bonilla-Castro, E. (2005). *Más Allá del Dilema de los Métodos: la Investigación en Ciencias Sociales*. Bogotá, Colombia: Grupo Editorial Norma.
- Capriotti, P. (2009). *Branding Corporativo, Fundamentos para la Gestión Estratégica de la Identidad Corporativa* . Santiago, Chile: Colección Libros de la Empresa.
- Capriotti, P. (2013). *Planificación Estratégica de la Imagen Corporativa* . Malaga, España : IIRP- Instituto de Investigación en Relaciones Públicas .
- Carreras, E., Alloza, A., & Carreras, A. (2013). *Reputación Corporativa* . Madrid, España : LID Editorial.
- Costa, J. (2009). *La imagen de marca: Un fenómeno social* . Barcelona, España: Edición Paidós Ibérica, S.A. .
- Diez, S. (2006). *Técnicas en la comunicación. La comunicación en la empresa*. España: Ideas Propias, Vigo.
- Empresas, D. y. (2008). *Comunicación Interna* . España: Editorial Vértice .
- Española, R. A. (14 de julio de 2015). [www.rae.es](http://lema.rae.es/drae/?val=crisis). Obtenido de [www.rae.es](http://lema.rae.es/drae/?val=crisis): <http://lema.rae.es/drae/?val=crisis>
- Ferro Medina, G. (Junio de 2010). Guía de observación etnográfica y valoración cultural: santuarios y oficios. *APUNTES* .
- García Jiménez, J. (1998). *La comunicación interna* . Madrid, España: Diaz de Santos .
- Hernández, R., Fernández , C., & Baptista, P. (2006). Metodología de la Investigación. En R. Hernández Sampieri, C. Fernández-Collado, & P. Baptista, *Metodología de la Investigación*. (pág. 850). México: McGraw-Hill Interamericana.

- Jiménez, J. (1998). *La Comunicación Interna*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos, S.A. .
- Losada, J. (2010). *Comunicación en la Gestión de Crisis*. Barcelona, España: Editorial UOC.
- Marín, F. (2009). *Comunicación de Crisis*. Mexico: Editorial LID.
- Medina-Aguerreberre, P. (2013). *Marca y Comunicación Empresarial* . Barcelona: Editorial UOC.
- Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social. (2015). *Auditoría Interna*. Auditoría de Gestión, Guatemala.
- Ongallo, C. (2007). *Manual de Comunicación: Guía para gestionar el conocimiento, la información y las relaciones humanas en empresas y organizaciones*. Madrid, España: Editorial Dykingson R.L. .
- Rabinowitz, P. (2015). *Caja de Herramientas Comunitarias*. Recuperado el 09 de Septiembre de 2015, de Caja de Herramientas Comunitarias : <http://ctb.ku.edu/es/tabla-de-contenidos/liderazgo/administracion-efectiva/comunicacion-interna/principal>
- Rebeil, M. A., & Sandoval, C. (2000). *El poder de la comunicación en las organizaciones* . España: Plaza y Valdés .
- Renfrew, C., & Bahn, P. (2007). *Arqueología Teorías, Métodos y Práctica*. Madrid, España: Ediciones Akal, S.A. .
- Rojas Soriano, R. (2006). *Guía para realizar investigaciones sociales*. México: Plaza y Valdés, S.A. de C.V.
- RRHH. (S.f). Documento Recursos Humanos HIIR. Guatemala.
- Salvador, P. (2001). Comunicación en Imagen en las ONG. *Universitat Jaume*, 12.
- Saura, P. (2005). *La Gestión y la Comunicación de Crisis en el Sector de Alimentación y Bebidas* . Madrid, España: Servicios Editoriales, S.L. .
- Túñez, M. (2007). *Comunicación Preventiva*. España: Netbiblo .
- Van-Der Hofstadt, C. (2005). *El libro de las habilidades de comunicación* . España: Ediciones Días Santos, S.A. .

ANEXOS

ENCUESTA ASAMBLEA Y JUNTA DIRECTIVA COMUNICACIÓN INTERNA

Objetivo: Conocer el funcionamiento de algunos indicadores de la comunicación interna en ASINDES. Le pedimos que sea sincero en las respuestas, las mismas serán utilizadas para fines académicos.

1. La información que usted recibe generalmente vienen de:

- Miembros de Junta Directiva y Asamblea
- Dirección de ASINDES
- Asociadas
- Miembros del equipo ASINDES

2. ¿Conoce usted la misión y visión de ASINDES?

Sí No

En caso de ser afirmativa su respuesta mencione los elementos que la diferencian de otras coordinadoras de Ong's

3. ¿Tiene en cuenta usted las opiniones del equipo de trabajo ASINDES y asociadas al momento de tomar una decisión?

Siempre A veces Nunca

En caso de responder una de las dos primeras opciones, ¿Como lo hace?

4. Marque con una X a través de cuál o cuáles de los siguientes medios recibe la información en cuanto a las iniciativas y actividades de ASINDES :

- Correo electrónico
- chat empresarial: skype o algún otro disponible
- chat personal: whatsapp o algún otro disponible
- Teléfono móvil: llamadas y mensajes de texto
- Memos o cartas
- Carteleras internas
- Comunicación presencial

- Otros: _____

Enumérelos de acuerdo a la importancia que tienen para usted.

5. La comunicación con otros miembros de la asamblea/junta directiva es:

Buena Regular Mala

6. ¿Los trabajadores de ASINDES y organizaciones asociadas reciben respuesta de sus planteamientos e inquietudes?

Generalmente En algunas ocasiones Casi nunca

¿Qué vías se utilizan para ello?

7. ¿Cómo evalúa la información que se transmite a las asociadas y miembros de junta directiva/asamblea? En cuanto a:

- Cantidad: Mucha Alguna Poca
- Claridad: Mucha Alguna Poca
- Rapidez: Mucha Alguna Poca
- Utilidad: Mucha Alguna Poca

8. La información que recibe llega a usted con el tiempo suficiente para el adecuado desempeño de sus funciones:

Generalmente A veces Casi nunca

9. ¿Sobre qué temas usted quisiera que se le brindara mayor información?

10. ¿Existen lugares o espacios determinados por ASINDES en que asamblea y junta directiva puedan discutir y reunirse?

Muchos Algunos Pocos

En caso de existir, cuáles.

11. ¿Los trabajadores crean otros espacios donde puedan debatir sobre cuestiones de interés con respecto a ASINDES?

Generalmente A veces Casi nunca

En caso de existir, cuáles.

12. ¿Cuáles considera que son las principales fortalezas en la comunicación dentro de ASINDES?

13. ¿Cuáles considera que son las principales dificultades en la comunicación dentro de ASINDES?

14. ¿El equipo de trabajo de ASINDES participan en la toma de decisiones ? ¿De qué forma?

15. ¿Cuáles son las principales vías por las que se trasmite información en ASINDES?

Pregunta de índole personal

16. ¿Soy cordial en el trato en general?

Generalmente A veces Casi nunca

17. ¿Soy lo suficientemente claro para transmitir mis ideas?

Generalmente A veces Casi nunca

18. ¿Soy empático con mis compañeros?

Generalmente A veces Casi nunca

19. ¿Me siento identificado con la organización, su misión y valores?

Generalmente A veces Casi nunca

20. ¿Disfruto el tiempo de trabajo?

Generalmente A veces Casi nunca

21. ¿Comparto la visión estratégica de la organización?

Generalmente A veces Casi nunca

**ENCUESTA EQUIPO DE TRABAJO ASINDES
COMUNICACIÓN INTERNA**

Objetivo: Conocer el funcionamiento de algunos indicadores de la comunicación interna en ASINDES. Le pedimos que sea sincero en las respuestas, las mismas serán utilizadas para fines académicos.

1. Las informaciones que recibes generalmente vienen de:

- Miembros de Junta Directiva y Asamblea
- Dirección de ASINDES
- Asociadas
- Miembros del equipo ASINDES

2. ¿Conoce usted la misión y visión de ASINDES?

Sí No

En caso de ser afirmativa tu respuesta menciona los elementos que la componen

3. ¿Se tienen en cuenta tus opiniones a la hora de tomar una decisión en ASINDES?

Siempre A veces Nunca

En caso de responder una de las dos primeras opciones, ¿Cómo lo hacen?

4. Marca con una X a través de cuál o cuáles de los siguientes medios recibes la información en la empresa:

- Correo electrónico
- chat empresarial: skype o algún otro disponible
- chat personal: whatsapp o algún otro disponible
- Teléfono móvil: llamadas y mensajes de texto
- Memos o cartas
- Carteleras internas
- Comunicación presencial
- Otros: _____

Enumérelos de acuerdo a la importancia que tienen para usted.

5. La comunicación con tus superiores la calificas de:

___ Generalmente buena ___ Buena en algunas ocasiones ___
Generalmente mala

6. ¿Recibes respuesta a tus planteamientos e inquietudes?
___ Generalmente ___ En algunas ocasiones ___ Casi
nunca

¿Qué vías se utilizan para ello?

7. Tu comunicación con los compañeros de trabajo la calificas de:
___ Buena ___ Regular ___ Mala

8. ¿Cómo evalúa la información recibes de tus superiores? En **cuento** a:

- Cantidad: ___ Mucha ___ Alguna ___ Poca
- Claridad: ___ Mucha ___ Alguna ___ Poca
- Rapidez: ___ Mucha ___ Alguna ___ Poca
- Utilidad: ___ Mucha ___ Alguna ___ Poca

9. Los mensajes que recibe de sus superiores generalmente son aquellos que:

- Le informan sobre la forma de realizar su trabajo e implican orientación, establecimiento de objetivos, resolución de problemas, etc.
- Facilitan el desarrollo de la organización para conseguir los objetivos previstos e implican procedimientos, normas, etc.
- Están dirigidos a la estimulación, la motivación, la atención y preocupación por sus necesidades.

10. La información que recibes llega con el tiempo suficiente para el adecuado desempeño de tus funciones:

___ Generalmente ___ A veces ___ Casi nunca

11. ¿Sobre qué aspectos usted quisiera se le brindara mayor información?

12. ¿Existen lugares o espacios y tiempos determinados por la institución en que los trabajadores puedan discutir sobre aspectos de interés de ASINDES?

___ Muchos ___ Algunos ___ Pocos

Cuales _____

13. ¿Cuales consideras que son las principales fortalezas en la comunicación dentro de la empresa?

14. ¿Cuáles consideras que son las principales dificultades en la comunicación dentro de la empresa?

15. ¿Participa usted en la toma de decisiones de su organización? ¿De qué forma?

16. ¿Con qué vías cuenta usted en su organización para expresar sus opciones, quejas o sugerencias?

17. ¿Cuáles son las principales vías por las que recibe información?

Pregunta de índole personal

18. ¿Soy cordial en el trato en general?

Generalmente A veces Casi nunca

19. ¿Soy lo suficientemente claro para transmitir mis ideas?

Generalmente A veces Casi nunca

20. ¿Soy empático con mis compañeros?

Generalmente A veces Casi nunca

21. ¿Me siento identificado con la organización, su misión y valores?

Generalmente A veces Casi nunca

22. ¿Disfruto el tiempo de trabajo?

Generalmente A veces Casi nunca

23. ¿Comparto la visión estratégica de la organización?

Generalmente A veces Casi nunca

**ENCUESTA ASOCIADAS DE ASINDES
COMUNICACIÓN INTERNA**

Objetivo: Conocer el funcionamiento de algunos indicadores de la comunicación interna en ASINDES. Le pedimos que sea sincero en las respuestas, las mismas serán utilizadas para fines académicos.

1. Las informaciones que recibes generalmente vienen de:

- Miembros de Junta Directiva y Asamblea
- Dirección de ASINDES
- Asociadas
- Miembros del equipo ASINDES

2. ¿Conoce usted la misión y visión de ASINDES?

Sí No

En caso de ser afirmativa tu respuesta menciona los elementos que la componen

3. Marca con una X a través de cuál o cuáles de los siguientes medios recibes la información de ASINDES:

- Correo electrónico
- chat empresarial: skype o algún otro disponible
- chat personal: whatsapp o algún otro disponible
- Teléfono móvil: llamadas y mensajes de texto
- Memos o cartas
- Comunicación presencial
- Otros: _____

Enumérelos de acuerdo a la **importancia y disponibilidad** que tienen para usted.

4. La comunicación con ASINDES la calificas de:

Generalmente buena Buena en algunas ocasiones Generalmente mal

5. ¿Recibes respuesta a tus planteamientos e inquietudes?

Generalmente En algunas ocasiones Casi nunca

¿Qué vías se utilizan para ello?

6. ¿Cómo evalúa la información recibida de ASINDES? En **cuanto** a:

- Cantidad: ___ Mucha ___ Alguna ___ Poca
- Claridad: ___ Mucha ___ Alguna ___ Poca
- Rapidez: ___ Mucha ___ Alguna ___ Poca
- Utilidad: ___ Mucha ___ Alguna ___ Poca

7. La información que recibes llega con el tiempo suficiente para programar la asistencia a actividades programadas:

___ Generalmente ___ A veces ___ Casi nunca

8. ¿Sobre qué aspectos usted quisiera se le brindara mayor información?

9. ¿Qué temas le gustaría se trataran en talleres programados por ASINDES ?

Cuales _____

10. ¿Cuales consideras que son las principales fortalezas en la comunicación dentro de ASINDES?

11. ¿Cuáles consideras que son las principales dificultades en la comunicación dentro de ASINDES?

12. ¿Participa usted en la toma de decisiones de ASINDES? ¿Por qué?

13. ¿Con qué vías cuenta usted en ASINDES para expresar sus opciones, quejas o sugerencias?

14. ¿Conoce usted cuáles son los principales servicios a los que como asociada puede optar?

15. ¿Utiliza usted y su organización los servicios que brinda ASINDES? ¿Por qué?

GUÍA DE OBSERVACIÓN COMUNICACIÓN INTERNA

Objetivo: Explorar las características generales y el funcionamiento de la comunicación en la organización según experiencia de encargada de comunicación.

Indicadores:

1 Mensajes que predominan en el proceso Comunicativo

- Predominan mensajes referidos a las actividades a desarrollar.
- Predominan mensajes referidos a las normas y dictámenes que permiten el desarrollo óptimo de la organización
- Predominan mensajes relacionados con motivaciones, necesidades personales de los miembros de la organización.

2 Características de los mensajes

- Los mensajes son emitidos de forma clara, con un lenguaje asequible de tal forma que son comprendidos por todos los miembros de la organización.
- Los mensajes son emitidos por los canales adecuados, de tal forma que se caracterizan por la inmediatez y la efectividad.
- Los mensajes son emitidos con una frecuencia adecuada, de tal forma que no resultan excesivos, ni insuficientes para el cumplimiento de los objetivos.

3- Tipos de canales.

- Los mensajes se transmiten a través de teléfono, correo electrónico, entre otros.
- Los mensajes se transmiten mediante reuniones, encuentros, asambleas sindicales.

4- Tipo de flujos.

- La información generalmente se transmite de trabajador a trabajador.
- La información generalmente se transmite de directivo a trabajador.
- La información generalmente se transmite de trabajador a directivo.

5- Retroalimentación

- Existen en la organización espacios para plantear quejas y sugerencias.
- Son atendidas y solucionadas las inquietudes y necesidades de los trabajadores.
- La información llega con la inmediatez requerida.
- Son útiles y objetivos los mensajes que circulan en la organización
- Los trabajadores crean espacios para comentar, debatir o discutir temas que resultan de interés para la organización.

6-Redes.

- Los directivos y los trabajadores comparten espacios informales.

- Los directivos y los trabajadores comparten en espacios formales.
- Los trabajadores entre sí comparten espacios informales.

Logo.



PROPUESTAS DE PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN



Asociación de Entidades de Desarrollo y de Servicio

No Gubernamentales de Guatemala

Manual de Marca e Identidad Corporativa

Septiembre 2016

ÍNDICE

1. La Marca	1
1.1 Personalidad de la Marca	1
1.2 Misión y Visión	2
1.3 Valores Institucionales	2
2. Logotipo	3
2.1 Significado de logotipo	3
2.2 Aplicación Principal	3
2.3 Proporciones	4
2.4 Areas de Protección	4
3. Aplicaciones Correctas	5
3.1 Tipografías	5
4. Color	6
4.1 Paleta Principal	6
4.2 Paleta Secundaria	7
4.3 Aplicación sobre Fondos	8
4.4 Aplicaciones Incorrectas	9
5. Aplicación Institucional	10
5.1 Papelería Institucional	10
5.1.1 Hoja Membretada	10
5.1.2 Tarjeta de Presentación	11
5.1.3 sobre Membretado	11
5.2 Uniformes	12
5.3 Comunicación Digital	12
5.3.1 Página Web	13
5.3.2 Firmas de correo electrónico	14
5.3.3 Redes Sociales	14

INTRODUCCIÓN

Este manual se ha desarrollado con el objetivo de construir una imagen institucional sólida y consistente. Que tenga una imagen gráfica diferenciada y adecuada para los propósitos de ASINDES. Así mismo se desea plasmar una serie de lineamientos y normas para el buen uso y reconocimiento del logo en diferentes espacios. Crear conciencia del uso del logo al 100% de los colaboradores directos e indirectos de ASINDES.

1. La Marca

Una marca es aquel concepto o elemento que expresa sobre una organización: valores, ideas, personalidad, señales y colores que le dan una personalidad e identidad a la organización, que la diferencia y estimula la vinculación de sus diferentes públicos. Esta suma de todos los elementos para ASINDES Ong desea expresar confianza, respeto, unidad y una proyección de la identidad de la asociación.

1.1 Personalidad de la marca

La personalidad que se le desea dar a ASINDES Ong busca reflejar transparencia, autonomía institucional, innovación y solidaridad. Debido a que ASINDES lleva años de experiencia desde sus inicios se desea reflejar esta experiencia y sus valores de forma explícita a sus audiencias. Las características de la personalidad de la marca son:

Solidaridad

La asociación fue creada con el fin de representar a un grupo de organizaciones agremiadas por lo que se desea que la marca ASINDES represente solidaridad entre las mismas, entre ellas mismas y con la población guatemalteca que asisten con sus proyectos.

Transparencia

Debido a que la reputación de muchas ong's ha sido lastimada, se desea que ASINDES sea reconocida por su transparencia en el manejo de los fondos, en los objetivos que plantea y en el genuino interés de aportar al desarrollo humano y social.

Inclusiva

La marca de ASINDES desea crear confianza e igualdad entre las mismas asociadas, sus colaboradores y con las familias guatemaltecas que pertenecen de manera secundaria a ASINDES.

1.2 Misión y Visión

Misión:

Somos una asociación de organizaciones de desarrollo que articula, en consenso, la representación del sector, promoviendo la interacción para el aprendizaje colectivo, calidad de la gestión, incidencia y posicionamiento de sus asociadas en los diferentes ámbitos del país, de manera sostenible e innovadora.

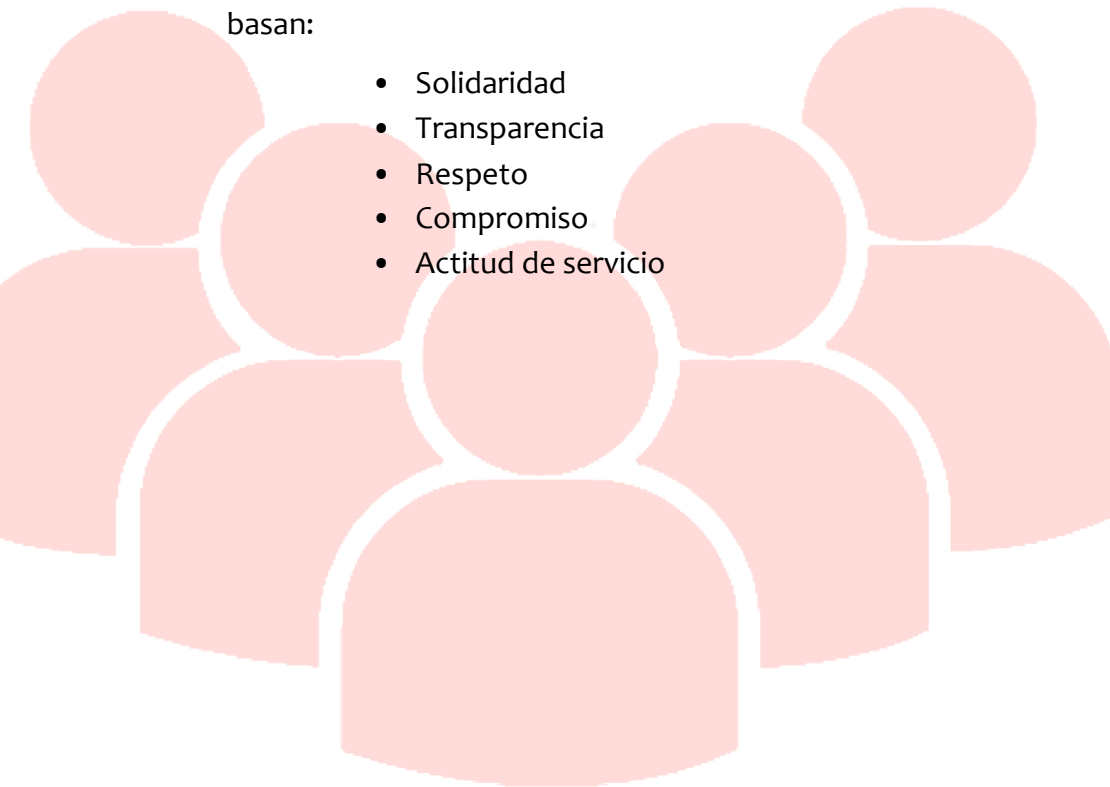
Visión:

Ser una entidad representativa e integradora del sector de organizaciones de desarrollo de la sociedad civil que promueve y contribuye al mejoramiento de la calidad de vida del ser humano y la sociedad.

1.3 Valores Institucionales

Para el cumplimiento y el buen desempeño del plan estratégico se consideraron cuatro valores fundamentales sobre los cuales las actividades de ASINDES se basan:

- Solidaridad
- Transparencia
- Respeto
- Compromiso
- Actitud de servicio



2. Logotipo

2.1 Significado de logotipo

El logotipo de ASINDES está conformado por una figura, la estrella maya “lamat” con los cuatro puntos cardinales, el centro es color verde y luego existen puntos alrededor de los colores rojo, negro, amarillo y blanco.

Dentro del calendario maya es el glifo 8 de los 20 existentes, que representa “la armonía de las estrellas” y significa armonía, estética, ética, naturaleza y representa a cuerpos celestes como estrellas y planetas”. Así mismo ASINDES desea expresar esta armonía principalmente con todos sus actores como marca.

2.2 Aplicación principal

La marca de ASINDES puede aplicarse en diversos materiales y en diferentes colores:

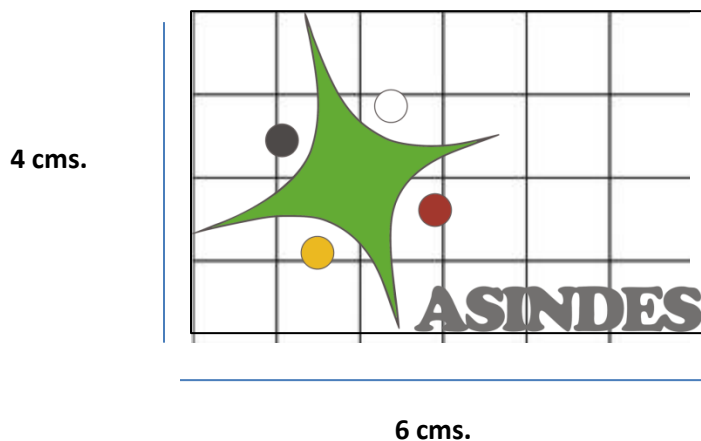


Esta aplicación será la aplicación primaria, debe utilizarse como una versión principal. A menos que se presenten situaciones en las que estos colores no se visibilicen adecuadamente se podrá proceder a utilizar el logo en los colores que se describen a continuación.

2.3 Proporciones

Reducción máxima

La reducción para asegurar la independencia visual no se debe reducir en dimensiones del logo menos de 4

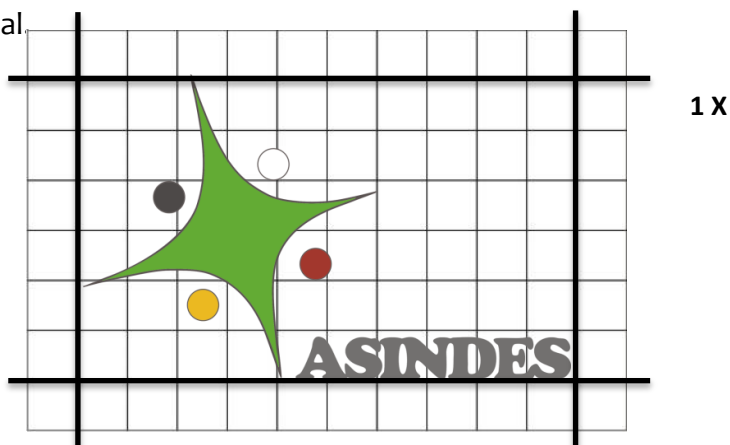


2.4 Áreas de Protección

El área de protección del logotipo se establece para asegurar la legibilidad y la correcta reproducción de la marca. Ningún elemento ajeno al logotipo puede invadir dicha área. El tamaño mínimo proporcional del logotipo debe asegurar la legibilidad y jerarquía de la marca

Área de protección

El área de protección de la marca es definida por el módulo X, este espacio es comprendido como un espacio que deberá llevar siempre el logotipo para que ningún otro elemento gráfico lo interfiera. Este espacio asegura su independencia visual.



3. Aplicaciones correctas

3.1 Tipografías

La tipografía del logotipo es Cooper Black en mayúsculas y negrillas.

ASINDES

La familia de tipografía refleja también homogeneidad en los materiales institucionales a realizar, en este caso la tipografía utilizada para el logo fue de la familia Cooper Black con serif.

Cooper Black

ABCDEFGHIJKLMNO

PQRSTUVWXYZÀÁÊ

abcdefghijklmno

rstuvwxyzàáéîõöü&

1234567890(\$£.,!?)

Como tipografía institucional se utilizará la siguiente:

Candara

ABCDEFGHIJKLMNOP

QRSTUVWXYZÀÁÊÎÕ

abcdefghijklmnoqrst

uvwxyzàáé&12345678

901234567890(\$£€.,!?)

4. Color

4.1 Paleta principal

Es uno de los principales elementos para el reconocimiento de la identidad de la marca son los colores, en el caso de ASINDES los colores y sus significados son los siguientes según los 5 puntos cardinales y del maíz, así:

- o negro - caída del sol-occidente
- o blanco -pureza -norte
- o amarillo-descanso del viento - sur
- o rojo -nacimiento del sol -oriente
- o verde -ombligo de la tierra -centro

Los colores de la marca con sus números de Pantone (PMS) y porcentajes equivalentes para su uso en CMYK son los siguientes:



PANTONE®
369 C

Valores:

RGB: 100 167 11
HEX/HTML: 64A70B
CMYK: 68 0 100 0



PANTONE®
1675 C

Valores:

RGB: 169 67 30
HEX/HTML: A9431E
CMYK: 5 83 100 27



PANTONE®
123 C

Valores:

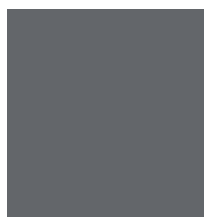
RGB: 255 199 44
HEX/HTML: FFC72C
CMYK: 0 19 89 0



PANTONE®
Black 7 C

Valores:

RGB: 61 57 53
HEX/HTML: 3D3935
CMYK: 38 35 33 92



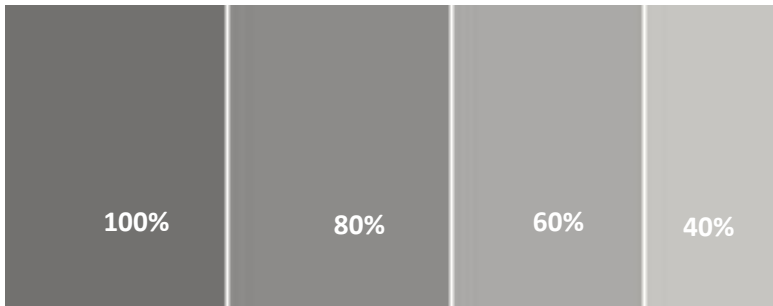
PANTONE®
Cool Gray 10 C

Valores:

RGB: 99 102 106
HEX/HTML: 63666A
CMYK: 40 30 20 66

4.2 Paleta secundaria

Para agregar dinamismo se podrán utilizar los colores secundarios para combinar serán los colores primarios a diferentes porcentajes como se muestra a continuación:

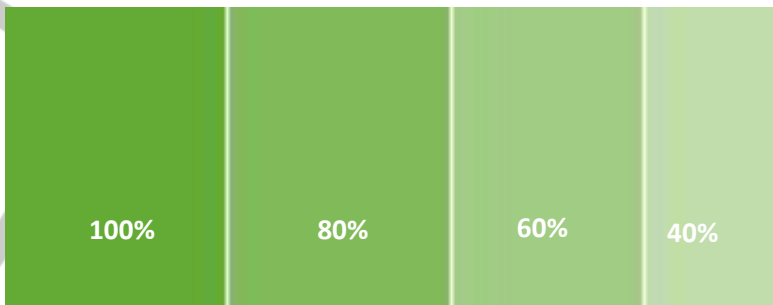


Valores al 100%:

RGB: 99 102 106

HEX/HTML: 63666A

CMYK: 40 30 20 66

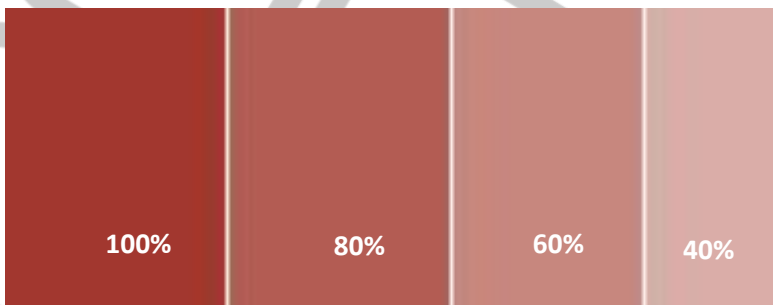


Valores:

RGB: 100 167 11

HEX/HTML: 64A70B

CMYK: 68 0 100 0

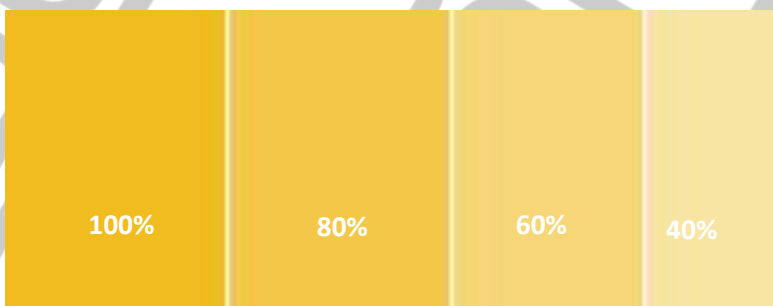


Valores al 100%:

RGB: 169 67 30

HEX/HTML: A9431E

CMYK: 5 83 100 27



Valores:

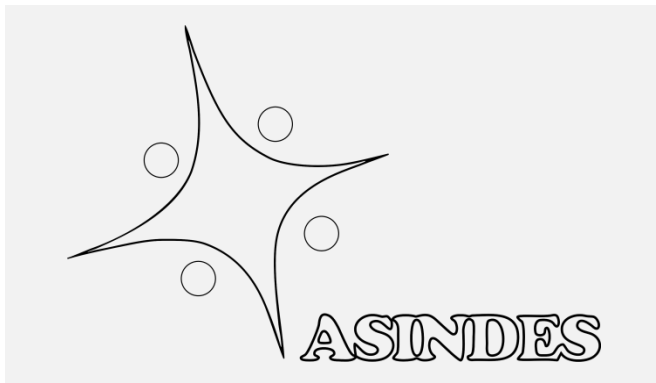
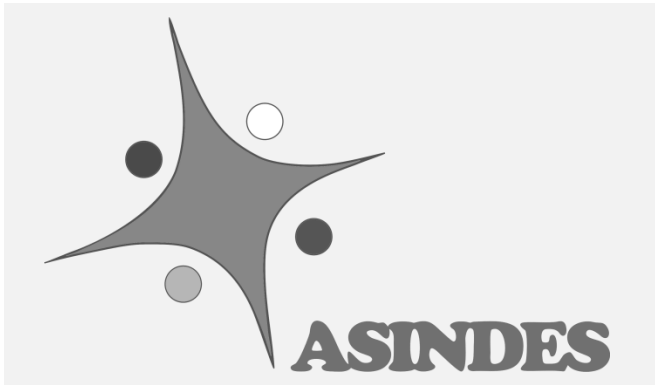
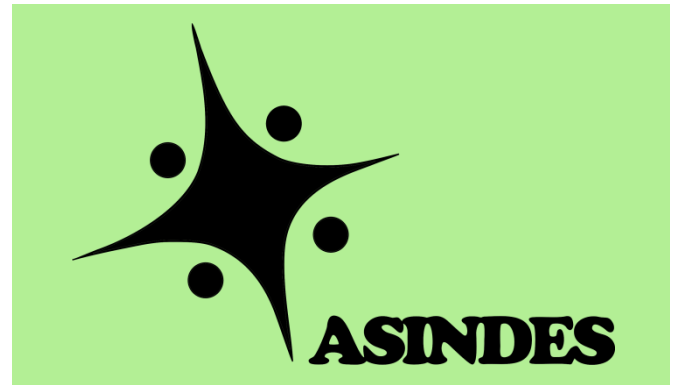
RGB: 255 199 44

HEX/HTML: FFC72C

CMYK: 0 19 89 0

4.3 Aplicación sobre fondos

Idealmente el logo se debe colocar sobre fondos claros para no alterar los colores originales, sin embargo cuando se considere necesario su aplicación sobre tonos oscuros u otros que no sean los primarios incluso en blanco y negro o fondos fotográficos se debe de utilizar de la siguiente forma:



4.4 Aplicaciones Incorrectas

Para alcanzar una aplicación correcta del logotipo y de la marca se prohíbe las aplicaciones que distorsionen de alguna forma el logo, por lo que queda prohibida su modificación total o parcial, algunos ejemplos:

Alterar los colores corporativos



Distorsionar la marca



Alterar la tipografía de la marca



Agregar descriptivos por fuera de la marca



Eliminar elementos de la marca degradados



Utilizar gradientes o



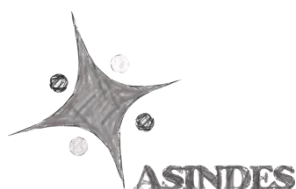
Utilizar elementos independientes

ASINDES

Reacomodar los elementos de la



Aplicar efectos



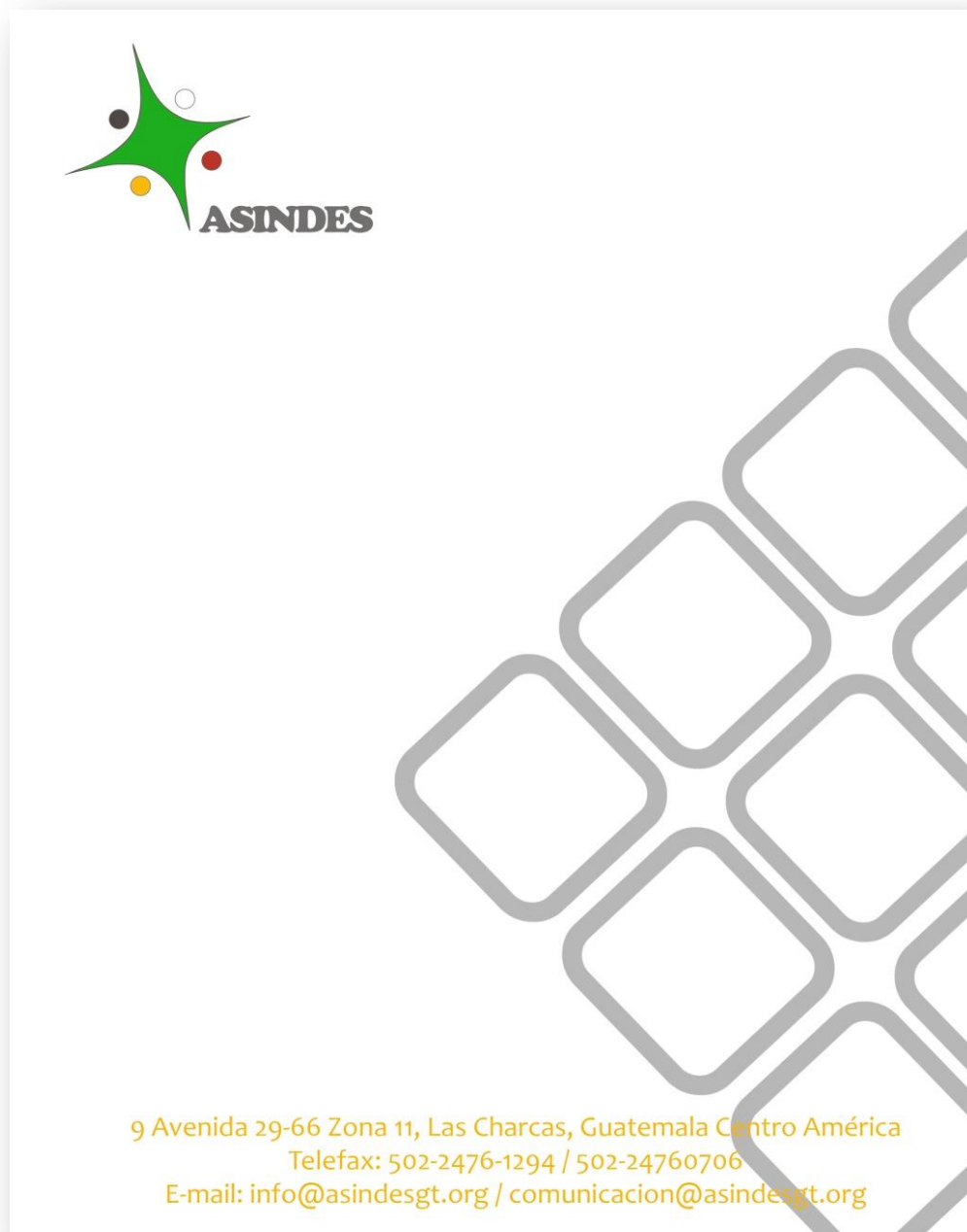
Agregar elementos ajenos a la marca



5. Aplicaciones institucionales

5.1 Papelería Institucional

5.1.1 Hoja membretada



5.1.2 Tarjeta de presentación



5.1.3 Sobre membretado



5.2 Uniformes



5.3 Comunicación Digital

En cuanto a la comunicación digital se desea establecer presencia por medio del uso del logo, de los elementos gráficos de la marca. Como en:

-Página Web

-Redes Sociales

-Correo electrónico

5.3.1 Página web

INICIO ASOCIADAS DOCUMENTOS CONTACTO CALENDARIO ENCUENTRO NACIONAL DE ONG



Diplomado en Gestión y Elaboración de Proyectos

ASOCIARTE

Tu organización desea ser parte de ASINDES, consulta los requisitos a presentar.

[Leer más](#)

BOLETINES

Consulta información importante

[Leer más](#)

EVENTOS

Enterate de los eventos organizados tanto por ASINDES como las organizaciones asociadas

[Leer más](#)



¡VISITA NUESTRO MAPA INTERACTIVO!

 Somos una coordinadora de ONG de desarrollo en Guatemala.

"Contamos con 22 asociadas y 29 años de experiencia en el área de gestión, técnicas, administración, monitoreo y evaluación de proyectos para desarrollo social"

ASINDES

 Impulsamos el mejoramiento de las condiciones de vida de las familias.

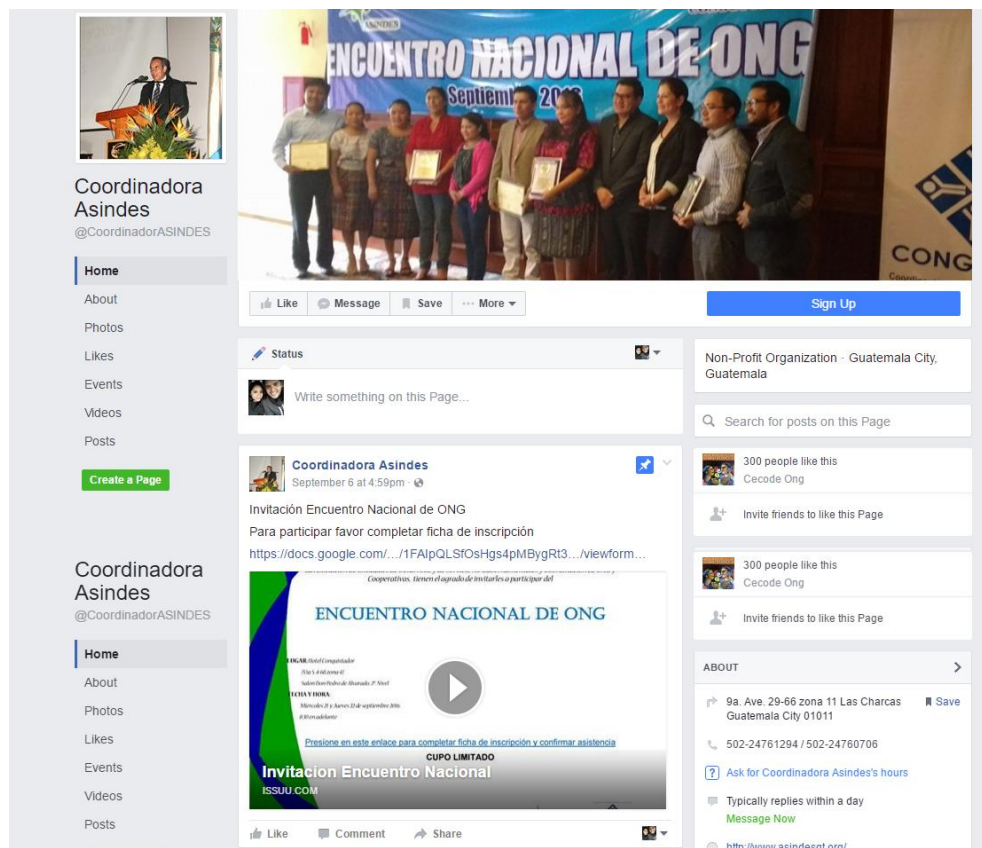
"De escasos recursos tanto del área urbana y rural de Guatemala, con una estrategia de lucha contra la pobreza, hambre y desnutrición, somos representante titular del sector ONG."

5.3.2 Firmas de correo electrónico electrónico

Manuela Laynes
Comunicación
comunicación@asindesgt.co



5.3.3 Redes Sociales



Coordinadora Asindes
@CoordinadorASINDES

Home
About
Photos
Likes
Events
Videos
Posts
Create a Page

Coordinadora Asindes
@CoordinadorASINDES

Home
About
Photos
Likes
Events
Videos
Posts

ENCUENTRO NACIONAL DE ONG
Septiembre 2011

Like Message Save More Sign Up

Status
Write something on this Page...

Coordinadora Asindes
September 6 at 4:59pm · 🌐

Invitación Encuentro Nacional de ONG
Para participar favor completar ficha de inscripción
<https://docs.google.com/.../1FAIpQLSfOshGs4pMBygRt3.../viewform...>

Cooperativas, tienen el agrado de invitarles a participar del

ENCUENTRO NACIONAL DE ONG

Invitación Encuentro Nacional
ISSUU.COM

Like Comment Share

Non-Profit Organization · Guatemala City, Guatemala

Search for posts on this Page

300 people like this
Cecode Ong

Invite friends to like this Page

300 people like this
Cecode Ong

Invite friends to like this Page

ABOUT

9a. Ave. 29-86 zona 11 Las Charcas Guatemala City 01011 Save

502-24761294 / 502-24760706

Ask for Coordinadora Asindes's hours

Typically replies within a day
Message Now

<http://www.asindesgt.org/>



Propuesta de Línea Gráfica Institucional

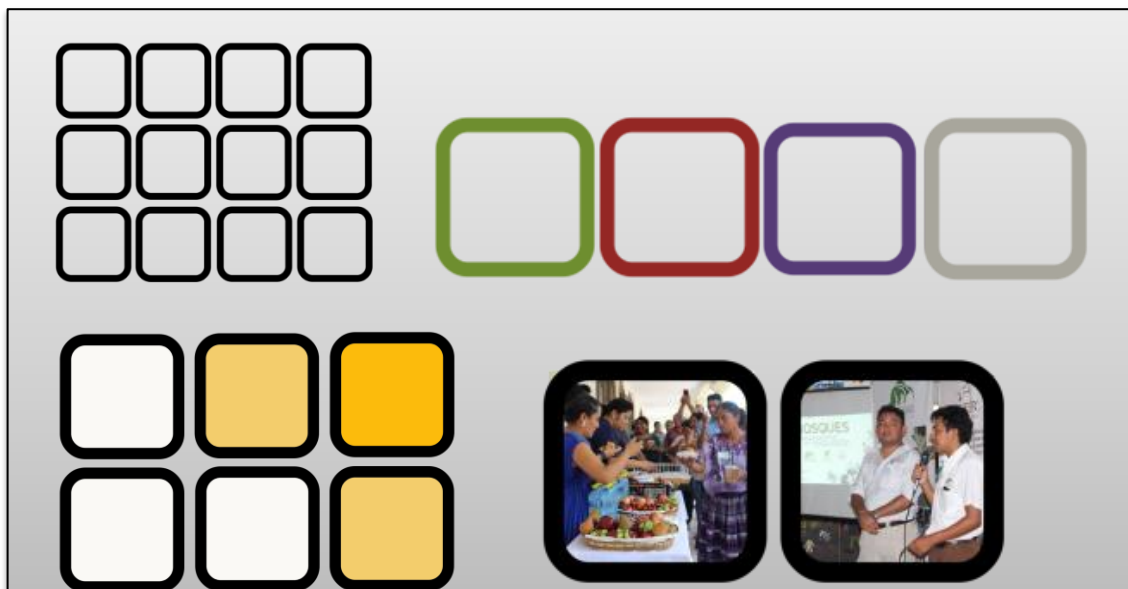
Se ha determinado que es necesario hacer una propuesta de una línea gráfica que sirva para elaborar y diseñar los materiales institucionales. El objetivo principal es desarrollar un diseño que esté compuesto de varios elementos atractivos, dinámicos y que diferencien.

Los objetivos:

El objetivo principal es destacar un diseño que diferencie a la organización, crear una serie de componentes gráficos que fueran en armonía con la identidad de ASINDES Ong y sus características de marca mencionado en el Manual de Marca e Identidad Corporativa. Estos elementos están en coordinación con el mismo logo y sus colores, así como los colores elegidos como primarios y secundarios en el manual mencionado. También se desea que estos elementos estén colocados de forma sencilla y simple para resaltar el uso del logo.

Elementos:

Se ha tomado en cuenta que los elementos gráficos sean cuadrados con bordes redondos utilizados tanto separados como juntos. El significado de cada cuadrado es que cada uno representa a una organización y juntos conforman otro cuadrado que representa la asociación. Estos pueden ser dibujados con bordes o también rellenos de distintas formas incluso con fotografías o colores solidos como se muestra a continuación:



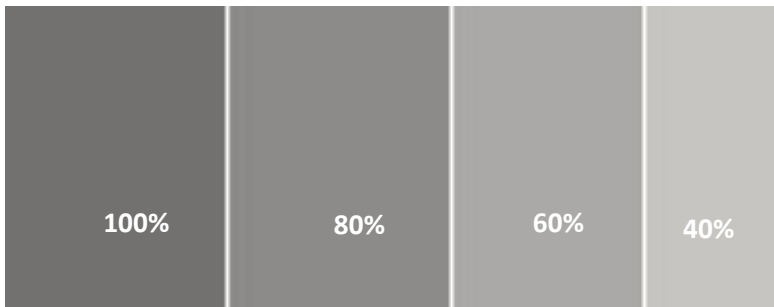
Otro elemento que se desea colocar es el simbolo icónico representando a personas unidas, esto para darle otro elemento aparte de la figura geométrica del cuadrado con bordes redondos. Este elemento se podrá utilizar en distintos colores como se muestra a continuación:



Como un ejemplo de una aplicación de los elementos:



Colores a utilizar :

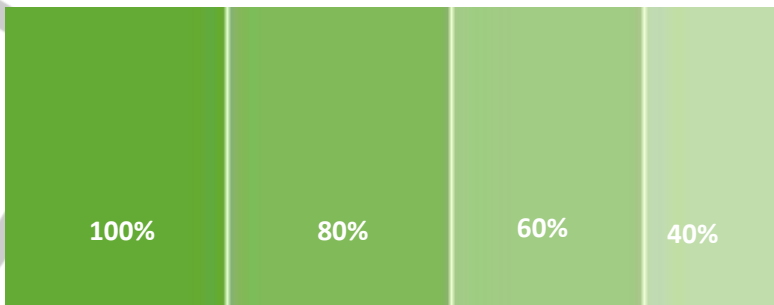


Valores al 100%:

RGB: 99 102 106

HEX/HTML: 63666A

CMYK: 40 30 20 66

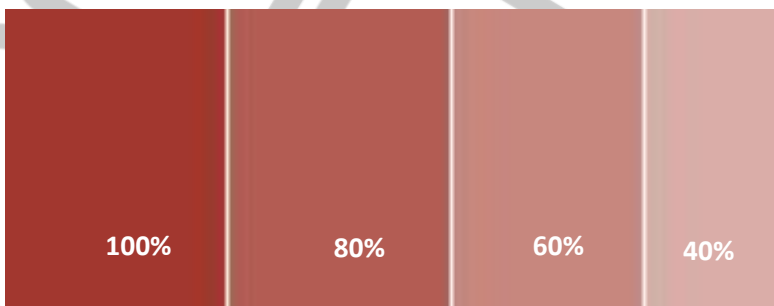


Valores:

RGB: 100 167 11

HEX/HTML: 64A70B

CMYK: 68 0 100 0

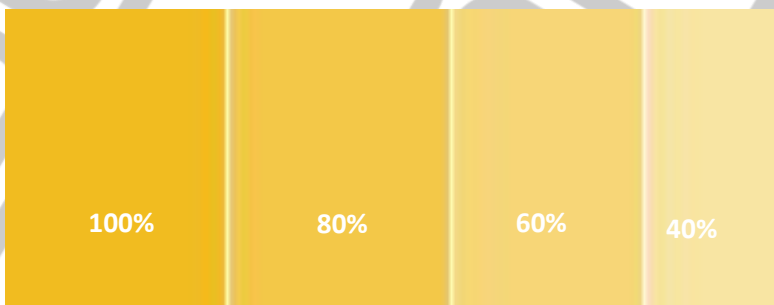


Valores al 100%:

RGB: 169 67 30

HEX/HTML: A9431E

CMYK: 5 83 100 27



Valores:

RGB: 255 199 44

HEX/HTML: FFC72C

CMYK: 0 19 89 0



Listado de Materiales Institucionales

No.	Material	Público	Objetivo	Forma Sugerida
1	Brochures Institucionales	asociadas potenciales.	Dar a conocer la información general de ASINDES y sus servicios.	Bifoliares impresos. Full color
2	Calendarios de escritorio	Colaboradores y asociadas y todos sus equipos.	Un pequeño recordatorio de ASINDES dentro de las oficinas de las asociadas y sus equipos para familiarizar con la marca.	Calendarios de escritorio con fotografías impreso. Full Color
3	Calendario- Afiche	Asociadas y familias que atienden.	Recordatorio de la institución ASINDES y un elemento presente en las comunidades de las asociadas.	Afiche impreso Full Color
4	Servicios ASINDES	Asociadas y potenciales asociadas	Ficha informática de los servicios que brinda ASINDES y brindar una guía sencilla de los pasos y requisitos para optar a estos servicios así como el contacto.	1 hoja duplex impresa y en formato digital Full color
5	Boletín Mensual	Asociadas y colaboradores	Un folleto online de noticias que informe de manera resumida las actividades relevantes de la “comunidad Asindes”	Folleto de 5-10 páginas online tipo magazine.
6	Promocionales: lapiceros, tazas y separadores.	Asociadas, proveedores, colaboradores y público general.	Presentes y recordatorios de la marca ASINDES a público en general.	Impresos full color, según disponibilidad.
7	Directorio de Asociadas	Asociadas, potenciales asociadas y posibles donantes	Un listado de todas las asociadas actuales con una breve descripción para intercambiar entre asociadas y generar un interés unas por otras.	Hojas duplex impresas full color en versión impresa y digital
8.	Memoria de Labores	Asociadas, potenciales asociadas y posibles donantes	Memoria con el resumen de labores durante el año.	Folleto impreso y digital Full color



Universidad de San Carlos de Guatemala
Escuela de Ciencias de la Comunicación

Guatemala 29 de abril de 2016
Of. Postgrado 212-2016

Licenciado
Williams Mazariegos
Director Ejecutivo –ASINDES-
Presente

Estimado Lic. Mazariegos:

Es un gusto saludarle y a la vez presentarle a la Licenciada Debora Elisa Martínez Valencia, carné No. 201590210, quien es estudiante de la Maestría en Comunicación Organizacional, de la Escuela de Ciencias de la Comunicación de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

La Licda. Debora Elisa Martínez, solicita realizar su Trabajo de Graduación de la Maestría en Comunicación Organizacional en la Institución que usted dirige, el mismo consiste en realizar un Diagnóstico de comunicación organizacional interno y externo, y con base a los resultados presentar una Estrategia de Comunicación.

Apreciare su valiosa colaboración en el sentido de enviar la carta que avala la aceptación para que la Licenciada Martínez, desarrolle el trabajo de graduación en dicha Empresa, así como su, *Visto Bueno* al momento de finalizar cada uno de los productos que sean generados en el desarrollo del diagnóstico y estrategia.

Cordialmente,

“Id y Enseñad a Todos”

Mtro. Gustavo Morán
Director

Departamento de Estudios de Postgrado



c.c. archivo



USAC
TRICENTENARIA
Universidad de San Carlos de Guatemala

Edificio M2,
Ciudad Universitaria, zona 12.
Teléfono: (502) 2418-8920
Telefax: (502) 2418-8910
www.comunicacionusac.org

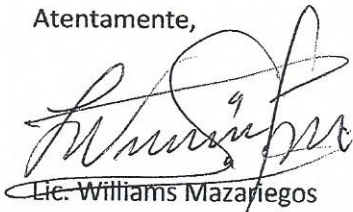
Guatemala 12 de mayo 2016

Maestro
Gustavo Adolfo Morán
Director
Departamento de Estudios de Postgrado
Escuela de Ciencias de la Comunicación
Ciudad Universitaria
Presente

Estimado Mtro. Morán:

Reciba un saludo cordial en respuesta al oficio No. 212-2016, de fecha 29 de abril del 2016, autorizo que la licenciada Debora Elisa Martinez Valencia con No. De Carné 201590210, realice el Trabajo de Graduación de la Maestría en Comunicación Organizacional y así mismo me comprometo a dar el visto bueno a cada producto que la licenciada Debora Elisa Martinez Valencia Elabore durante la realización del mismo

Atentamente,



Lic. Williams Mazariegos

Director Ejecutivo

ASINDES

c.c. archivo



ASINDES
9ª. Av. 29-66 Zona 11, Las Charcas
Tels.: 24761294 / 24760706
info@asindesgt.org
comunicacion@asindesgt.org
www.asindesgt.org
Guatemala, C. A.





A quien interese:

Por este medio confirmo que he recibido de licenciada Débora Elisa Martínez Valencia el documento Plan Estratégico de Comunicación para ASINDES ONG. Dicho documento ha sido elaborado con múltiples insumos recabados en los distintos niveles de nuestra organización y contiene valiosos aportes para los aspectos de mejoramiento de la comunicación que nos serán de utilidad en un futuro inmediato.

Con nuestro mayor agradecimiento a la licenciada Martínez Valencia y para los usos que a la interesada convengan, extiendo y firmo la presente constancia a los catorce días del mes de octubre del año dos mil dieciséis.

Atentamente,

Williams Mazariegos

Director Ejecutivo



ASINDES

9ª. Av. 29-66 Zona 11, Las Charcas

Tels.: 24761294 / 24760706

info@asindesgt.org

comunicacion@asindesgt.org

www.asindesgt.org

Guatemala, C. A.

Asociación de Entidades de Desarrollo y de
Servicio no Gubernamentales de Guatemala

(502) 2476 0706

(502) 2476 1294

comunicacion@asindesgt.org

info@asindesgt.org

www.asindesgt.org

facebook/CoordinadorASINDES

9a. Av. 29-66, zona 11, Las Charcas, Guatemala, C.A.