



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

Escuela de Ciencias de la Comunicación

Departamento de Estudios de Posgrado

Maestría en Comunicación Estratégica y Opinión Pública



**Fortalecimiento de la comunicación, bajo un enfoque estratégico, para el
posicionamiento de Red de Apoyo Comunitario Meraki**

-Informe de graduación-

Beatríz Bejarano Quisquinay

Guatemala, enero de 2021

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
Escuela de Ciencias de la Comunicación
Departamento de Estudios de Posgrado
Maestría en Comunicación Estratégica y Opinión Pública

**Fortalecimiento de la comunicación, bajo un enfoque estratégico, para el
posicionamiento de Red de Apoyo Comunitario Meraki**

-Informe de graduación-

Beatríz Bejarano Quisquinay

Registro académico 201990021

Carné 2484 78265 0101

Guatemala, enero 2021

Universidad de San Carlos de Guatemala

Autoridades Centrales

Rector en funciones	Dr. Gustavo Enrique Taracena Gil
Secretaria General	Ing. Marcia Ivonne Véliz Vargas

Escuela de Ciencias de la Comunicación

Consejo Directivo

Licenciado César Augusto Paiz Fernández

Director

M.A. Silvia Regina Miranda López

M.A. Gustavo Alfonso Yela Fernández

Representantes Docentes

Gabriela Eugenia Menegazzo Cu

Heber Libni Emanuel Escobar Juárez

Representantes Estudiantiles

MSc. Ana Cecilia del Rosario Andrade de Fuentes

Representante Egresados

M.A. Héctor Arnoldo Salvatierra

Secretario

Consejo Académico de Posgrado

Licenciado César Augusto Paiz Fernández

Director

Dr. Carlos Augusto Velásquez Rodríguez

Director de Posgrado

Secretario Consejo Académico de Posgrado

M.A. Silvia Regina Miranda López

Vocal I

Dra. Aracelly Krisanda Mérida González

Vocal II

Dr. Otto Roberto Yela Fernández

Vocal III

Terna Examinadora

Dr. Carlos Augusto Velásquez Rodríguez

Dr. Haroldo Shetemul

Dr. José María Torres Carrera



Guatemala, 13 de marzo de 2021
Orden de impresión
MCE No. 02-21 CAVR/Machq

M.A. Beatriz Bejarano Quisquinay
Carné: 2484782650101
Registro académico 201990021
Presente

Estimada M.A. Bejarano

Nos complace informarle que, con base en la autorización de la terna examinadora, se emite orden de impresión del informe final de graduación titulado "FORTALECIMIENTO DE LA COMUNICACIÓN, BAJO UN ENFOQUE ESTRATÉGICO, PARA EL POSICIONAMIENTO DE RED DE APOYO COMUNITARIO MERAKI"

Por lo anterior, apreciaremos sean entregados, en un plazo no mayor de 10 días, tres (3) ejemplares impresos y tres (3) CD que contengan el Informe final de graduación, en formato PDF, para distribuirlos de la siguiente manera:


- Un (1) ejemplar impreso y un (1) CD para la Biblioteca Central Universitaria.
- Un (1) ejemplar impreso y un (1) CD para la Biblioteca Flavio Herrera y
- Un (1) ejemplar impreso y un (1) CD para el Departamento de Estudios de Posgrado de esta unidad académica, ubicado en el primer nivel del Edificio Bienestar Estudiantil.

Es para nosotros un orgullo contar con una profesional como usted egresada de esta Escuela. Estamos seguros de que posee conocimientos, habilidades y destrezas para desenvolverse en el campo de la comunicación estratégica y opinión pública.

Atentamente,


Lic. César Augusto Paiz Fernández
Director ECC




Dr. Carlos Augusto Velásquez Rodríguez
Director Departamento de Estudios de Posgrado

Escuela de Ciencias de la Comunicación
Edificio M2, Ciudad Universitaria USAC
Zona 12, Ciudad de Guatemala, C.A.

www.comunicacion.usac.edu.gt

(502) 2418-8920



DEDICATORIA

- A Dios: Por brindarme las oportunidades para continuar creciendo tanto a nivel personal como profesional.
- A mi esposo e hijo: Por todo su amor y paciencia durante estos dos años de estudio, muchas gracias por hacerme sentir siempre tan acompañada y amada.
- A mis padres: Por darme siempre el valor para enfrentar cosas nuevas y por ser mi primer pilar en todas las etapas de mi vida.
- A mis hermanas: Por su apoyo incondicional y por recordarme que siempre vale la pena seguir esforzándonos por lo que deseamos.
- A Meraki: Por abrirme las puertas de su institución y facilitarme el apoyo necesario para hacer posible la elaboración de este trabajo.
- A la Universidad de San Carlos de Guatemala: Por permitirme encontrar en esta casa de estudios, nuevos conocimientos para aplicar a mi vida profesional.

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

Índice general

Resumen	
Introducción	
CAPÍTULO 1	1
1. Marco Contextual	1
1.1 Antecedentes.....	1
1.1.1 La situación de la niñez en Guatemala.....	4
1.2 Fundamentación teórica	6
1.2.1 Cambios sociales desde la acción comunicativa de Habermas	6
1.2.2 Audiencias activas: de la decodificación a la reconstrucción de la información ...	10
1.2.3 La sociedad civil como rol social	13
1.2.4 La importancia de la comunicación en la sociedad civil	16
1.2.5 Comunicación estratégica y sociedad civil	17
1.3 Metodología.....	18
1.3.1 Método y tipo de investigación	18
1.3.2 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	20
1.3.3 Población y muestra.....	21
1.3.4 Procedimiento y análisis de datos.....	22
CAPÍTULO 2	23
2. Diagnóstico de la comunicación y evaluación de la opinión pública.....	23
2.1 Análisis de la comunicación y evaluación de la opinión pública.....	23
2.1.1 Política de comunicación de la institución y estrategia de comunicación	24
2.1.2 Mapa de públicos.....	24
2.1.2.1 Instituciones.....	25

2.1.3	Comunicación en crisis	26
2.1.4	La agenda comunicacional de la institución	27
2.2	Comunicación y opinión pública.....	28
2.2.1	Hallazgos generales	28
2.2.1.1	FODA.....	32
2.2.2	Análisis de contenido.....	33
2.2.3	Análisis e interpretación de resultados	35
2.2.3.1	Alternativas entre las fortalezas y las oportunidades.....	36
2.2.3.2	Alternativas entre debilidades y oportunidades.....	36
2.2.3.3	Alternativas entre fortalezas y amenazas	36
2.2.3.4	Alternativas entre debilidades y amenazas	37
2.2.3.5	Factores influyentes	37
2.2.3.6	Determinación de prioridades comunicacionales	37
2.2.4	Árbol de problemas.....	38
2.2.5	Propuestas de soluciones.....	39
2.2.5.1	Funciones de la comunicación y su relación con la propuesta.....	39
CAPÍTULO 3		41
3.	Estrategia de comunicación.....	41
3.1	Justificación.....	41
3.2	Objetivos	42
3.2.1	Objetivo general	42
3.2.2	Objetivos específicos	42
3.3	Público objetivo.....	42
3.3.1	Público interno.....	42

3.3.2	Público externo.....	42
3.4	Análisis del entorno	44
3.5	El mensaje	44
3.6	La estrategia	45
3.7	Matriz orientadora del proceso	46
3.8	Propuesta de la estrategia.....	50
3.9	Diseño y contenido	55
3.10	Cronograma de implementación de la propuesta	57
3.11	Presupuesto.....	58
3.12	Control o evaluación y seguimiento	60
CAPÍTULO 4		62
4.1	Conclusiones.....	62
4.2	Recomendaciones	63
Referencias bibliográficas		64
Anexos.....		i
Anexo No. 1		i

Índice de cuadros

Cuadro 1	2
Cuadro 2	22
Cuadro 3	26
Cuadro 4	26
Cuadro 5	32
Cuadro 6	46

Cuadro 7	47
Cuadro 8	49
Cuadro 9.....	57
Cuadro 10	57
Cuadro 11	60
Cuadro 12	60

Índice de figuras

Figura 1	38
Figura 2	56
Figura 3	56
Figura 4	56
Figura 5	56

Resumen

A lo largo de este trabajo de investigación, se presenta el informe titulado: Fortalecimiento de la comunicación, bajo un enfoque estratégico, para el posicionamiento de Red de Apoyo Comunitario Meraki, cuyo significado es de origen griego y se utiliza para describir aquello en lo que se ha puesto demasiado empeño, creatividad y amor; es dejar el alma y corazón en aquello que hacemos (Jiménez, 2019). Desde el 2018, esta organización trabaja para brindar acompañamiento oportuno a la niñez y adolescencia, en especial a aquellos cuyos derechos han sido vulnerados.

Tras considerar la necesidad de Meraki por fortalecer su presencia e imagen institucional a nivel interno y externo, para alcanzar a más niñas, niños y adolescentes, así como entre otras organizaciones pares y posibles donantes, surge la importancia de realizar un diagnóstico de comunicación que, además, sirviera para desarrollar la propuesta de una estrategia de comunicación con acciones específicas para el logro de los objetivos comunicacionales.

Para la elaboración de este trabajo, se empleó un enfoque descriptivo con elementos de la metodología cualitativa, gracias a la cual fue posible la detección y recolección de información que da fundamento a la propuesta de la estrategia de comunicación. El levantamiento de información se realizó mediante diferentes técnicas, como análisis documental, entrevistas participativas y sondeos de opinión dirigidas a diferentes grupos objetivos de Meraki. Esta información fue de total utilidad para determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que enfrenta la organización y, por lo tanto, para la identificación de las tácticas más adecuadas para la gestión de mejoras.

Como resultado de este trabajo de investigación, se proponen una serie de acciones de comunicación para lograr el posicionamiento de Red de Apoyo Comunitario Meraki en el ámbito de las organizaciones vinculadas a la protección de derechos de niñez y adolescencia.

Una de las principales conclusiones es que, ante la carencia de una identidad gráfica corporativa, Meraki limita sus oportunidades de visibilidad y posicionamiento, por lo que una de las tácticas se

orienta específicamente a la creación de dicha herramienta, lo que da pauta a la creación de material diverso de comunicación bajo lineamientos claros. Este trabajo también permitió identificar la falta de gestión, por parte de Meraki, para generar alianzas estratégicas que funcionen como fuentes de financiamiento para su labor, proceso que puede convertirse en una herramienta de gran valor para impulsar su posicionamiento, al tomar en cuenta que en la actualidad su fuente de ingresos puede verse limitada ante el contexto derivado del COVID-19.

Palabras clave: comunicación, estrategia, Meraki, cambio social, sociedad civil

Introducción

Las instituciones de diversa índole hacen uso de la comunicación como una herramienta clave para canalizar sus objetivos organizacionales hacia los distintos públicos, tanto internos como externos. Sin embargo, cada plan de comunicación debe adecuarse a las necesidades específicas de cada institución en respuesta a circunstancias particulares; por ejemplo, el fortalecimiento de la imagen institucional para abrirse brecha entre instituciones pares.

En el caso de las organizaciones de sociedad civil, desde su rol social, enfrentan diferentes retos para la ejecución de sus planes de trabajo. Al tratarse de instituciones jóvenes que empiezan a abrirse brecha entre sus pares, como es el caso de Red de Apoyo Comunitario Meraki, precisan de líneas claras de trabajo y de una estrategia adecuada para sentar las bases que propicien su posicionamiento.

Uno de los principales desafíos para Meraki es, precisamente, la falta de recurso económico y humano para atender las múltiples necesidades que la institución demanda del equipo de liderazgo, integrado por dos personas quienes, a su vez, se esfuerzan por cumplir con las necesidades comunicacionales. Esto los ha llevado a utilizar distintos canales de comunicación que han sido de mucha utilidad para mantenerse en contacto con beneficiarios directos, integrados por niñas, niños, adolescentes y jóvenes con orígenes difíciles o en conflicto con la ley, además del contacto con padres y madres de familia.

Si bien los esfuerzos de Meraki por encontrar espacios para impulsar cambios sociales en favor de la protección de la niñez y adolescencia no cesan, resulta que los mismos no son suficientes para alcanzar a otros actores clave que podrían ser un apoyo fundamental para el crecimiento de esta institución, aliviando además la carga económica que en la actualidad los líderes de la institución deben absorber, mientras se logre una condición más estable para operar sus programas y actividades institucionales.

Los teóricos bajo los cuales se sientan las bases de esta investigación son Jürgen Habermas, con la teoría de la acción comunicativa, así como la teoría de la audiencia activa. Estos enfoques teóricos

son de gran importancia, al considerar el enfoque social de Meraki y su búsqueda por generar un cambio de comportamiento social, específicamente ante la situación de vulnerabilidad que enfrentan niñas, niños y adolescentes en Guatemala.

Este trabajo de investigación implicó varias fases, entre ellas la elaboración de un diagnóstico de comunicación con el cual se dejaron al descubierto una serie de hallazgos desglosados en un árbol de problemas. Con las bases la información identificada, fue posible trabajar en la propuesta de una estrategia de comunicación, cuyo gran objetivo es el de dar a conocer, a través de la comunicación, a Red de Apoyo Comunitario Meraki en el ámbito de las organizaciones gubernamentales y no gubernamentales, vinculadas a temas de niñez y derechos humanos.

La estrategia se encuentra acompañada de distintas tácticas para facilitar su ejecución y, por lo tanto, el cumplimiento de los objetivos específicos que consisten en: 1. Proponer la creación de la imagen corporativa de Meraki como elemento base para su reconocimiento y posicionamiento institucional; 2. Sugerir los canales de comunicación adecuados para facilitar la comunicación de Meraki entre sus distintos grupos objetivos; 3. Describir actividades de comunicación que faciliten la ruta para formular un plan de gestión de alianzas estratégicas. Además de las tácticas, se establecen las actividades que las acompañan, el público meta, los productos, el presupuesto y, por supuesto, la descripción de los procesos de control, evaluación y seguimiento de la estrategia.

Como parte de las tácticas que integran la estrategia de comunicación, se encuentra la creación de la identidad gráfica corporativa institucional, para luego generar piezas que permitan potenciar su posicionamiento, dando además a conocer su qué hacer como institución, historia, misión y visión. Otra de las propuestas de solución es la gestión de alianzas estratégicas, además de la creación de nuevos canales de comunicación y espacios de visibilidad. Así mismo, se propone la ejecución de acciones de comunicación con la participación juvenil, específicamente de aquellos que son beneficiados de la organización, quienes se convierten en voceros de los mensajes institucionales.

CAPÍTULO 1

1. Marco Contextual

1.1 Antecedentes

Existen organizaciones sin fines de lucro que trabajan con diferentes enfoques sociales; sin embargo, de alguna manera, se encuentran en un punto de convergencia al realizar una labor encaminada a beneficiar, por medio de sus acciones, a la sociedad o a grupos específicos dentro de la misma.

Una de estas organizaciones es la Red de Apoyo Comunitario Meraki, cuyo enfoque se centra en brindar acompañamiento a niños y adolescentes, especialmente a aquellos que, tras cumplir su mayoría de edad, dejan de recibir atención por parte de las instituciones que originalmente los habían acogido al ser víctimas de la vulneración de sus derechos. En esta circunstancia, muchos de los jóvenes que entran a la adultez no cuentan con las herramientas o el conocimiento necesario para afrontar la nueva realidad y construir, para ellos mismos, un mejor futuro.

Los fundadores de Meraki cuentan con la experiencia de trabajo por más de 15 años, apoyando a la población en situación de calle, así como a niños, niñas, adolescentes y jóvenes que viven en condiciones de riesgo y en hogares de abrigo. Esto les ha permitido comprender, desde su propio punto de vista, perspectiva y experiencia de trabajo en el campo, que:

1. Todas las personas son, de alguna manera, responsables de la permanencia, pertenencia, seguridad y bienestar de la niñez y adolescencia.
2. Los hogares de abrigo y protección, así como muchos programas de apoyo trabajan de manera superficial sin obtener resultados de transformación a largo plazo.
3. El acompañamiento que brinda el Estado, aunque se denomine integral, deja de serlo al no profundizar en la parte humana de las personas que son acompañadas, quienes precisan de una atención personalizada y seguimiento constante.
4. Las instituciones tanto privadas como de gobierno, brindan un acompañamiento de atención a necesidades básicas, tales como: alimentación, vestuario, techo, entre otros; sin embargo,

pocas se enfocan en la transformación de las vidas que acompañan para el alcance de un verdadero y pleno desarrollo.

En este contexto, Red de Apoyo Comunitario Meraki se ha propuesto funcionar como un espacio de transición para que niñas, niños y adolescentes reciban apoyo de una organización que les permita experimentar, conocer, opinar, crecer y transformarse en jóvenes con derecho a disfrutar de una vida digna en plenitud, gracias a un acompañamiento oportuno y profesional.

Meraki opera desde 2018 en su sede ubicada en la zona 2 de Mixco, municipio del departamento de Guatemala. Actualmente trabaja con la ejecución de distintos programas, que contemplan:

Cuadro 1

Programas de Meraki

Nombre del Programa	Descripción
Espacios psico lúdicos	Dirigidos a niñas, niños y adolescentes que enfrentan situaciones de vulneración de sus derechos, referidos por centros educativos.
Jóvenes emprendedores	Programa a través del cual se busca otorgar becas educativas para apoyar a jóvenes que viven en condiciones de vulnerabilidad. Así mismo, este espacio busca brindar acompañamiento ante propuestas de emprendimiento y proyectos de vida de adolescentes y jóvenes.
Escuela familiar	Orientado a fortalecer las capacidades parentales de las familias para que la crianza tenga un propósito y una razón de ser.
Talleres formativos	Dirigido a centros educativos, instituciones gubernamentales y no gubernamentales, así como cualquier persona interesada la situación que enfrenta la niñez y adolescencia en el país, incluyendo temas como: salud mental, relaciones interpersonales, protección integral a niñez y adolescencia y fortalecimiento comunitario.
Asesoría y acompañamiento	Enfocado en brindar apoyo en casos de protección de niñez y adolescencia, familias que necesitan constituirse como recurso de niñas, niños y adolescentes y redes de apoyo comunitario.

Fuente: Elaboración propia con información brindada por el equipo directivo de Meraki, 2020

Por la naturaleza de su trabajo, Red de Apoyo Comunitario Meraki mantiene una relación de colaboración junto a instituciones públicas y privadas. A nivel privado, se encuentra la institución Familias Por Amor y el Hogar Dios con Nosotros, con quienes Meraki trabaja casos de asesoría para protección de niñez y adolescencia.

A nivel gubernamental, esta organización ha trabajado con: el Consejo Nacional de Adopciones, Oficinas de Niñez y Adolescencia, Oficina Municipal de Protección de la Niñez de San Juan Sacatepéquez, Juzgado de Niñez y Adolescencia y Ministerio Público de Villa Nueva, a las cuales Meraki apoya brindando asistencia y acompañamiento en casos de menores víctimas de abusos o violencia de cualquier tipo, así como de adolescentes en conflicto con la ley.

Como institución, Red de Apoyo comunitario Meraki se ha propuesto la siguiente misión y visión: Su misión: Promover procesos de formación y fortalecimiento para niñas, niños, adolescentes, jóvenes, instituciones, familias y sociedad, que viabilicen la permanencia, pertenencia, seguridad y bienestar de la niñez y adolescencia.

Su visión: Ser una Red de Apoyo con propuestas innovadoras y efectivas que fortalezcan a las familias y a la comunidad, logrando que éstas generen un ambiente de respeto, cuidado y protección hacia la niñez y adolescencia.

Los pilares institucionales de Meraki son:

- Seguridad: para la niñez, en el abordaje de sus derechos y para las familias, reconociendo la importancia de facilitar espacios de respeto, cuidado y protección para sus hijas e hijos.
- Permanencia: en los procesos de formación y fortalecimiento familiar y comunitario.
- Bienestar: tanto para las niñas, niños y adolescentes, como para sus familiares o tutores legales.
- Pertenencia: crear un sentido de pertenencia a la organización donde tanto niñas, niños como adolescentes y padres de familia, encuentren un segundo hogar.

Dentro de los principales retos, tal cual lo detallan los fundadores de Meraki, se encuentran:

1. Posicionar a Meraki como una de las instituciones que brinda y/o lleva a cabo procesos de formación, información, asesoría y acompañamiento a familias, instituciones, niños, niñas, adolescentes y jóvenes.

2. Ser una institución autosostenible en el tiempo a través de los programas que se ejecutan.
3. Incrementar su cobertura para llegar a más niñas, niños y adolescentes con el propósito de brindarles acompañamiento de manera oportuna.

1.1.1 La situación de la niñez en Guatemala

En relación con la situación de este grupo poblacional, Guatemala es un país joven de adolescentes, niños y niñas que no superan la edad de los 19 años, conformando aproximadamente el 45 por ciento de la población a nivel nacional, tal cual se especifica en el último censo nacional de población y de vivienda del Instituto Nacional de Estadística (INE, 2018).

A su vez, el Acuerdo sobre la Identidad y Derechos de los Pueblos Indígenas, de 1995 y que también forma parte de los Acuerdos de Paz, reconoce a Guatemala como un país multiétnico, multilingüe y pluricultural, donde los pueblos indígenas, Maya, Garífuna y Xinca, conforman un buen porcentaje del total de la población, entre ellos las niñas y los niños (Acuerdos de Paz, 1995).

Sin embargo, es lamentable destacar que muchos de quienes se encuentran entre las edades de 0 a 17 años viven en condiciones de pobreza. Para el 2014, siete de cada diez personas en este rango de edades habitaban en un hogar pobre, mientras que tres de cada diez vivían en un hogar calificado como extremadamente pobre.

Las condiciones de vida son incluso más graves para las niñas, niños y adolescentes indígenas: para el 2014, se registraron 1,280,000 menores indígenas que no solo vivían en una situación de pobreza extrema, sino además encontraban dificultades que los hacían vivir con ineficiente saneamiento, hogares inadecuados para ser habitados y hacinamiento, factores que denotan una situación de gran desventaja para este grupo social. (Kagoshima, 2017)

A lo largo de los años, se han aprobado diferentes leyes enfocadas en el fortalecimiento de la protección de niñez y adolescencia, tales como: la Ley de Protección Integral de la Niñez y Adolescencia en 2003; la Ley de Adopciones y la ratificación del Convenio de La Haya en materia de Adopciones Internacionales en 2007; y la Ley Contra la Violencia Sexual, Explotación y Trata de Personas en 2009.

Sin embargo, el cumplimiento de sus derechos se ha visto entorpecido por diferentes factores, entre los que caben destacar la desigualdad, la pobreza, la trata de personas y la migración, además de las olas de violencia y el crimen organizado.

Bajo esta sombrilla de circunstancias desfavorables para la niñez y adolescencia en la que el fomento de la violencia, la explotación y el abuso contra este grupo poblacional persiste, el Estado enfrenta grandes retos para lograr la ejecución de las políticas vinculadas a la protección de niños, niñas y adolescentes.

Uno de estos obstáculos reside en la centralización de las entidades a cargo de la protección infantil, a lo que se suma su poca y casi nula presencia a nivel departamental, municipal y comunitario, lo que incluye la falta de disponibilidad del recurso humano a cargo de dichas instituciones para facilitar servicios de prevención, atención, detección y restitución de los derechos de la niñez, de acuerdo con Unicef (2017).

Otro factor trascendental es la falta de inversión pública, un impedimento para que el Estado desempeñe su rol como garante de los derechos de la niñez. De acuerdo con un informe del Instituto Centroamericano de Estudios Fiscales (ICEFI, 2019), la inversión pública anual en niñez y adolescencia aumentó de 282 dólares a 436 dólares por persona entre 2015 y 2019; sin embargo, los gastos asignados para este grupo poblacional en este mismo año ascendían a tan solo 27 por ciento del presupuesto de toda la nación.

En lo que respecta al producto interno bruto (PIB), la inversión en niñez y adolescencia asciende a tan solo el 3.6 por ciento, convirtiéndose en uno de los países con menor inversión en este segmento de la población a nivel centroamericano. Las posibilidades de un aumento en la inversión pública en niñez y adolescencia también se ven comprometidos ante la corrupción que coopta el Estado a nivel interno y externo, mermando en la inversión y la ejecución de políticas y planes de protección en favor de los menores.

A nivel legal, en cuanto a la protección de la niñez e incluso en contra de las adversidades que representa el presupuesto asignado, los esfuerzos para lograr una expansión del sector justicia llevando la cobertura de los tribunales especializados en niñez y familia, continúan. No obstante,

la debilidad en la prestación de los servicios públicos de protección, repercuten en una respuesta judicial sumamente limitada. Por ejemplo, ante la escasa existencia de servicios de atención ambulatoria o incluso de acogimiento familiar no residencial, obliga a que, como parte de las respuestas judiciales priorizadas en cuanto a la protección de niñez, se observe a la institucionalización como la mejor alternativa. (Unicef, 2017)

Ante estas circunstancias que afectan directamente a la niñez y adolescencia, el rol que Red de Apoyo Comunitario Meraki se ha propuesto desempeñar en la defensa de sus derechos y facilitar las rutas para el desarrollo de habilidades que les permitan mejores oportunidades de vida, es fundamental.

Al tratarse de una organización relativamente joven, Red de Apoyo Comunitario Meraki no cuenta con referencias sobre investigaciones que se hayan realizado entorno al funcionamiento o trabajo de dicha institución, o de algún diagnóstico de comunicación que pueda ser citado como antecedente.

De allí la importancia de la ejecución de este proyecto, orientado a facilitar a Red de Apoyo Comunitario Meraki, con herramientas comunicacionales funcionales en base a sus necesidades partiendo de un diagnóstico de comunicación para trabajar en la propuesta de un plan estratégico de comunicación.

1.2 Fundamentación teórica

1.2.1 Cambios sociales desde la acción comunicativa de Habermas

Jürgen Habermas, filósofo, sociólogo, psicólogo y estudioso de la literatura, fue uno de los grandes pensadores alemanes de la segunda mitad del siglo XX que demostró interés en la acción comunicativa, así como en la relevancia del discurso, considerado un elemento clave entre los estados declarados como democráticos, volteando su mirada a la opinión pública.

En lo referente a opinión pública, para Habermas, según lo menciona Price (como se cita en Mendoza, 2011), afirma:

La palabra opinión tenía – antes del Siglo de las Luces - tres sentidos: uno epistemológico para distinguir entre un juicio de valor y otro de hecho; otro para diferenciar entre algo

cierto o incierto por la demostración o la fe; y un tercero peyorativo, que califica de inferior a la opinión común o el vulgo. (p. 109)

Respecto a lo público, se refiere a este concepto como el portador de varios sentidos. De forma inicial, se origina de pueblo, alcanzando al público en general o bien un lugar público, a disposición de cualquier persona; otro de los sentidos se basa en el Estado, como una entidad que conservaba una existencia objetiva sobre y en contra del gobernante.

En su esencia, el pensamiento habermasiano establece que la opinión pública conserva una serie de implicaciones y sentidos diversos, que no resultan ser claros ni obvios. Se da un espacio público más bien ilimitado, dada la multiplicación de intercambios sociales que se relacionan en el interior, especialmente en lo que compete a los procesos políticos.

Ahora bien, uno de los factores relevantes dentro de la propuesta teórica-analítica de este filósofo se observa desde cómo se ve influenciado por Karl Marx, considerando que el propósito giraba en torno a posicionar una teoría de tipo empírica basada en la evolución de la sociedad, a partir de la cual Habermas adoptó la noción de “*praxis*” (Garrido 2011, p. 3).

Es bajo este término, que se encuentran las bases de su teoría de la acción comunicativa y sus efectos simbólicos, pasando por los conceptos de esfera pública desde dos grandes espacios: el manipulado y el crítico.

Para Habermas, la praxis humana no se concibe exclusivamente como una acción fundamental; el filósofo alemán se propuso argumentar la razón por la cual en esta acción también se conciben los primeros pasos para generar verdaderos cambios sociales.

Desde la perspectiva de la comunicación para el cambio social, lo esencial se encuentra en promover un proceso comunicacional que propicie la participación comunitaria, especialmente por parte de los sectores más pobres y aislados; y es que el cambio social no se ve motivado únicamente por factores económicos, sino por aspectos como la cultura y la identidad. (Gumucio, 2011)

Justamente el enfoque de Red de Apoyo Comunitario Meraki es, además de facilitar un acompañamiento a grupos vulnerables de niñez y adolescencia, el de generar una conciencia social

capaz de reconocer esta necesidad dentro de dicho grupo objetivo, cuyos derechos son continuamente vulnerados, impulsando cambios en favor de ellos.

Sin embargo, permear a nivel social con un enfoque de defensa de derechos, incluso cuando es una problemática ampliamente visible, representa un reto importante para esta organización.

Desde la acción comunicativa, se concibe una interacción entre dos personas, que poseen capacidad para comunicarse a nivel lingüístico, así como de ejecutar acciones que les permitan establecer relaciones interpersonales; es en esta última modalidad de generar una relación interpersonal desde la cual Habermas observa la viabilidad de lograr el entendimiento gestando un proceso de cambios.

Así pues, de acuerdo con Habermas, como se cita en Garrido (2011):

El concepto de entendimiento (...) remite a un acuerdo racionalmente motivado alcanzado entre los participantes, que se mide por pretensiones de validez susceptibles de crítica. Las pretensiones de validez - verdad proposicional, rectitud normativa y veracidad expresiva - caracterizan diversas categorías de un saber que se encarna en manifestaciones o emisiones simbólicas. (p. 8)

Otro aspecto importante que destaca este autor es cómo en la actualidad la sociedad occidental ha adoptado nuevas formas de racionalismo bajo determinadas acciones que inciden en la forma de generar comunicación. Habermas reconoce determinados efectos de acción en la comunicación:

- De carácter locucionario: ocurre cuando un sujeto expresa algo.
- De carácter ilocucionario: implica siempre la acción de expresar, pero con la finalidad de ser comprendido.
- De carácter perlocucionario: es decir, cuando un sujeto expresa algo con el propósito de lograr algo también. (Garrido, 2011)

Estos componentes forman parte de lo que este teórico describe como los elementos pragmáticos formales, según el tipo de acción que se genere.

Desde la perspectiva de Habermas, la acción comunicativa se deriva desde una concepción del lenguaje y el entendimiento; el autor los articula como un aspecto central desde la perspectiva práctico-formal de la teoría de la acción comunicativa, a fin de generar una teoría del significado

bajo la cual se pueda identificar los grados de acuerdo según sea el reconocimiento que se le otorgue a una emisión o mensaje que sea susceptible de ocasionar críticas; y es que para el autor, las cuestiones que se vinculan con el significado, en realidad no son separables del todo de lo que respecta a la validez.

Tras el análisis de la teoría habermasiana en cuanto a la acción comunicativa, Garrido (2011) expone:

La acción comunicativa es una parte de la acción social, lo que la vuelve como un factor determinante en el proceso de socialización. Actualmente, esto es esencial para entender la relevancia que tienen los medios de comunicación de masas en la formación de “imágenes del mundo” de los sujetos. La dinámica comunicativa define la recepción y reproducción cultural, la integración social y el desarrollo de la personalidad y de la identidad personal. Esta teoría está mediada por símbolos y responde a la idea de reconocimiento compartido. Este es un tema relevante para entender el concepto de deliberación en la acción política, como un medio de reconocimiento e integración de las personas en las decisiones de carácter público. (p. 18)

En lo que respecta al rol de los medios de comunicación masiva, precisamente la vulneración de la concepción sobre opinión pública de Habermas se relaciona con la influencia que los *mass media* ejercen a nivel social, donde las imágenes del mundo que se visibilizan a través de estos canales, suelen ser verdades a medias.

Es esto a lo que Habermas llama la introducción de la regla de la mayoría, donde la opinión pública ya no tiene cabida al no representar en lo más mínimo el consenso general.

Para una organización como Meraki, es preciso el fortalecimiento del proceso de socialización, especialmente porque su orientación tiene un fuerte componente de incidencia a nivel social; si bien se trata de una institución joven, la construcción de sus cimientos será determinante para generar la acción comunicativa de carácter perlocucionario, donde los emisores definitivamente se encuentran tras la búsqueda de expresarse con el fin de lograr algo entre la audiencia: en este caso, un cambio de comportamiento social ante la situación de vulnerabilidad que afronta la niñez y adolescencia guatemalteca, propiciando la generación de acciones conjuntas.

1.2.2 Audiencias activas: de la decodificación a la reconstrucción de la información

Desde la perspectiva de algunos teóricos, la forma en la que la audiencia se comporta se ve condicionada al medio, llegando a generar incluso una especie de relación natural entre ambos. En lo que respecta a la teoría de las audiencias activas, ésta surge en los años sesenta, iniciando como una crítica a las teorías de las audiencias pasivas; tal es el caso de la teoría de la aguja hipodérmica, cuyo planteamiento se basa en que la manipulación es posible considerando que, ante el enorme poder de los medios, no existe nada que se les resista, incluyendo a sus audiencias.

Es decir, los mensajes que se transmiten a través de los medios de comunicación masiva tienen la capacidad de inyectar un estímulo dentro de la piel de sus receptores, logrando así la manipulación. Este proceso supone la generación de cambios en el receptor del proceso comunicativo, surgiendo así un nuevo paradigma: fuente-emisor-estímulo-receptor-efecto.

Tal cual lo expone Carranza (2012), desde esta perspectiva, se analiza algo mucho más complejo y completo, tomando en cuenta que la comunicación se decodifica y se reinterpreta de forma subjetiva desde el punto de vista del receptor del mensaje.

Así, el receptor se encontrará en la libertad de escoger la interpretación que se ajuste de mejor forma a su pensamiento sin que, necesariamente, deba responder al estímulo de los medios de comunicación, pues se da un proceso de deconstrucción de información.

Respecto al proceso de decodificación y reconstrucción, éste se realizará desde la perspectiva del receptor ante una interpretación simbólica; es decir, basado en aspectos como su identidad personal y otras subjetividades como edad, raza, clase social, experiencias anteriores, entre otros, sumándose su identidad colectiva y contexto social dentro del cual se desenvuelve.

Esta teoría maneja un gran enfoque e influencia en la forma en que los receptores interactúan con los medios. Tal cual lo expone Martínez (2006), en la línea de la decodificación del mensaje, es preciso recordar el axioma que Santo Tomás de Aquino bajo los fundamentos de Aristóteles, quien propuso: “*Quidquid recipitur ad modum recipientes recipitur*; lo que se recibe, se recibe según el modo del que lo recibe.” (p. 77)

De acuerdo con este mismo autor, es posible mencionar algunos autores que han brindado aportes desde los estudios culturales respecto a la idea de audiencia activa, entre ellos el modelo funcionalista, el modelo de transmisión y el modelo comunicativo de la teoría de la información:

El modelo funcionalista de Lasswell era: emisor, mensaje, canal, muchos receptores potenciales. A este modelo (...) le ha seguido un segundo modelo de transmisión (Westley and Malean 1957), donde el comunicador profesional recoge noticias y opiniones de su audiencia. Ese segundo es: eventos y voces en la sociedad, canal / papel del comunicador, mensajes y receptor. Hay tres características de este segundo modelo: énfasis en el papel selectivo del comunicador; la selección se hace según lo que el comunicador considera interesante; la comunicación no tiene un objetivo concreto. Los medios no tratan ni de persuadir ni de educar, ni de informar. Más bien, se guían por los intereses y aspiraciones de la audiencia. Tal proceso ya no es lineal, pues depende mucho de la reacción de la audiencia. Asimismo, en el modelo comunicativo de la teoría de la información de Shannon-Weaver la comunicación se concibe como transmisión de información entre dos polos. Actualmente es la transformación de un sistema en otro – construcción de sentido. (p. 77-78)

Para del Valle (2018), los estudios de Westley y Malean dan mayor visibilidad a los intereses y las ambiciones de la audiencia. En el caso de Newcomb, citado por este mismo autor, su enfoque de estudio es precisamente “la audiencia activa, al advertir que la polisemia de los textos aumenta las posibilidades ‘de autonomía’ de esa audiencia” (p. 59).

Considerando la amplia diversidad de las audiencias televisivas, las corporaciones dentro de esta área de la comunicación se han dado a la tarea de estratificar al público, a fin de atraer a las minorías a programas más especializados.

El modo habitual de producción informativa empieza a perder el posicionamiento y éxito que por años había mantenido. Actualmente, la diversidad de canales de información que ofrece la *Web 2.0*, el uso de *streaming* y otras alternativas que surgen con el avance de la tecnología, generan una segmentación desproporcionada entre las audiencias.

En lo que respecta al término de *Web 2.0*, para Fumero y Roca (2007) su definición se basa en:

La promesa de una visión realizada: la Red – la Internet, con mayúscula o minúscula, que se confunde popularmente con la propia Web – convertida en un espacio social, con cabida para todos los agentes sociales, capaz de dar soporte a y formar parte de una verdadera sociedad de la información, la comunicación y/o el conocimiento. Con minúsculas porque nace de la propia acción social en interacción con un contexto tecnológico nuevo. (p. 10)

Ahora bien, en cuanto al término de *Streaming*, García (2013) lo explica de la siguiente manera:

Streaming es una tecnología de transmisión a través de la red, en la que no existe descarga de la información en un disco local y que, por ende, la información que se envía a través de la red al cliente se produce en tiempo real al recibirla. Tal es así, que esta tecnología de transmisión también puede ser usada para otros fines. (p. 2)

El poder activo que ejercen las audiencias, también se reconoce dentro de la teoría de los usos y gratificaciones. De acuerdo con Aroldi y Vittadini (como se cita en Quintas y González, 2015), desde el enfoque de esta teoría, los usuarios activos buscaban satisfacer sus necesidades haciendo uso de los medios de comunicación afines a sus gustos.

No obstante, en la actualidad las audiencias suelen ser más y más activas tras la llegada de la *Web 2.0* con los contenidos generados por los usuarios y las diversas culturas participativas.

Y es que, desde este nuevo entorno digital, las audiencias tienen una participación autónoma que les ha dado la potestad de establecer el cuándo, dónde y cómo consume el contenido mediático, asumiendo incluso nuevos roles de participación mediante la creación de contenido que, además, puede compartir con otros usuarios.

Uno de los principales canales de comunicación bajo los que opera actualmente Red de Apoyo Comunitario Meraki son las redes sociales, que utilizan como medios para tratar de incidir dentro de su comunidad de seguidores, sobre los temas que conciernen a la protección de los derechos de la niñez y adolescencia.

En este caso, son los fundadores de la organización quienes ejercen el rol de decodificación y reconstrucción de la información que reciben desde los medios de comunicación locales, la cual y desde su perspectiva subjetiva, luego trasladan a su propia audiencia. Sin embargo, actualmente la

organización carece de una estrategia de comunicación que contemple todas las acciones orientadas a generar su posicionamiento.

1.2.3 La sociedad civil como rol social

Existen diferentes tipos de organizaciones; algunas pertenecen al sector público o privado y también aquellas que se desarrollan en otro ámbito, desempeñando un rol desde diferentes esferas del poder. Al respecto cabe mencionar lo expresado por Draft (2011), quien define las organizaciones como entidades sociales orientadas a metas específicas.

Dichos organismos están diseñados como sistemas de actividades estructuradas y coordinadas en forma deliberada, vinculadas a su entorno. Una organización está constituida por las personas y las relaciones entre ellas.

Ahora bien, considerando que Red de Apoyo Comunitario Meraki es una organización de sociedad civil, resulta importante abordar la definición del término, así como su relevancia en el ámbito social.

En la actualidad, el abordaje de la sociedad civil como rol social ha adquirido una relevancia importante considerando que ésta emerge ante las crisis que atraviesan los partidos políticos en la democracia moderna, donde las dificultades para representar los intereses sociales de quienes en su momento los eligieron representantes del pueblo, se ponen en evidencia mientras responden ante favores y reclamos del poder oculto: la élite.

Precisamente estos motivos han despertado el interés y la necesidad de monitorear las acciones del Estado, ante el constante cuestionamiento sobre el uso adecuado de los fondos estatales dados los innumerables casos de corrupción que desestabilizan y restan credibilidad a la llamada democracia.

Respecto a este rol de guardián de la democracia, y desde el centro del sistema interamericano de derechos humanos bajo un enfoque de progreso basado en lo establecido en el Protocolo de San Salvador, Leao (2010) destaca:

El enfoque de progreso pretende determinar en qué medida los esfuerzos de la sociedad civil, del Estado y de la comunidad internacional están consiguiendo el objetivo común de lograr el imperio de la democracia y del Estado de Derecho. Este objetivo común debe ser

entendido como un punto de equilibrio entre los estándares recogidos en los instrumentos internacionales, las normas adoptadas por los Estados y sus prácticas políticas e institucionales, y las aspiraciones de la gente expresadas por el movimiento civil a favor de los derechos humanos y la democracia. (p. 267)

Si bien el proceso democrático debería figurar como un acto transversal y natural a la forma de organización de un Estado que se hace llamar como tal, en la práctica el panorama se convierte en algo muy diferente; de allí el rol fiscalizador de organizaciones de sociedad civil.

Y es que, como lo menciona Montenegro (2003), desde la perspectiva de la sociedad civil, el aceptar las condiciones actuales de país no es una alternativa; ante esto, la “única opción ética (...) es buscar la apertura democrática lo que significa asumir un papel crítico, fiscalizador y beligerante en términos de acción política contra esta forma de autoritarismo” (p. 13).

Paz (2018), expone que el término de sociedad civil cuenta con varias acepciones según el contexto bajo el cual se maneje. Por ejemplo, desde la perspectiva del derecho, sociedad civil no es más que un contrato ejecutado entre dos o más personas con la finalidad de crear una persona jurídica respondiendo a condiciones previamente estipuladas con fines o no comerciales, de lucro e incluso filantrópicos.

No obstante, desde su abordaje como ciencia social, el significado es inclusive más difuso y poco preciso, especialmente tras verse implicado en el debate político.

Tal cual lo expone esta autora, no existe un concepto único o bastante preciso para definir el término de sociedad civil. Desde esta misma perspectiva, Palencia y Holiday (1996) destacan que, por lo general, el concepto de organizaciones de la sociedad civil es aceptable al verse como un integrante del llamado Tercer Sector; es decir, que se caracteriza por ser diferente al Estado o al sector privado cuyos fines son lucrativos.

Estos autores subrayan que tanto los partidos políticos, como el sector privado y el tercer sector integran los tres bloques orgánicos que conforman la sociedad civil. De esta manera, los partidos políticos debiesen cumplir una función en la que trabajen como punto de contacto y puente de información entre el Estado y la ciudadanía, mientras que el tercer sector se conforma por organizaciones no lucrativas que llevan a cabo acciones de interés social.

Bajo este abordaje, Red de Apoyo Comunitario Meraki se ajusta a esta definición, cuyo fin no es lucrativo; más bien, trabaja desde la perspectiva de apoyo social ante la carencia y falta de atención estatal a necesidades de un determinado grupo social: niñez y adolescencia.

A pesar de lo anteriormente expuesto, y según sostienen Palencia y Holiday (1996), en Guatemala también se encuentran interpretaciones al término en las que se excluyen del bloque de sociedad civil a los partidos políticos e incluso al sector privado, principalmente por tendencias ideológicas que tildan a estos grupos de no ser representantes de los intereses de la mayoría de los pobladores. Esto ocasiona que, además de generar conflictos intersectoriales, la sociedad civil sea considerada como parte de un movimiento popular.

Estos mismos autores destacan que las organizaciones consideradas como sociedad civil se caracterizan por dedicarse a distintas actividades, entre las que cabe mencionar:

- a) Educación e incidencia cívico-política: este apartado incluye a las organizaciones que se dedican a generar incidencia a través de políticas públicas, monitoreando el trabajo del Estado, trabajo que realizan las conocidas ONG con enfoque de derechos humanos y educación ciudadana.
- b) Promoción de intereses colectivos: en esta categoría se encuentran aquellas organizaciones dedicadas a defender los intereses de un sector más específico mediante la ejecución de actividades que, en su momento, pueden ser consideradas de interés nacional, incluso con acciones de incidencia. Aquí se concentran las ONG con perfil cultural, ecológico, de mujeres, mayas, campesinos, sindicales, comunitarias, entre otras.
- c) Prestación de servicios sociales y de asistencia técnico-productiva: este otro segmento hace referencia a las organizaciones orientadas a ofrecer asistencia a la población, mediante servicios vinculados a la educación, salud, organizaciones sociales, saneamiento ambiental, entre otros. Su objetivo es el de mejorar las condiciones de vida e impulsar la organización comunitaria mediante el trabajo colectivo y la cooperación. Además, entran en este segmento aquellas instituciones dedicadas a brindar asistencia técnica y financiera en favor de proyectos productivos a nivel comunitario, especialmente de aquellos que residen en las zonas marginales del territorio nacional. En esta categoría se encuentran los comités a favor

del mejoramiento comunitario, las ONG de desarrollo, así como las fundaciones filantrópicas que promueve el sector privado.

- d) Investigación y análisis de la realidad social: En esta última, pero no menos importante categoría, se encuentran aquellas organizaciones que se dedican a facilitar estudios sobre temas de interés nacional y cuyos insumos se orientan a generar incidencia tanto sobre la sociedad como el Estado. Se encuentran acá centros de investigación e instituciones de tipo académicas. (Palencia y Holiday, 1996)

En lo que respecta a Meraki, esta organización cumple con lo establecido dentro de la promoción de intereses colectivos al dedicarse a la defensa de los derechos de la niñez y adolescencia; así mismo, realizan acciones que se encuentran descritas en la prestación de servicios sociales y de asistencia técnico-productiva, mientras su labor también implica otorgar a adolescentes, jóvenes y grupos de padres de familia conocimientos y herramientas orientadas al fortalecimiento de su forma de vida.

Para Roitter (2004), en lo que respecta a las organizaciones de sociedad civil, se trata de:

La imagen que hace de puente para establecer la equivalencia entre sociedad civil y asociativismo. Pero no sólo esto, hablar de las organizaciones de sociedad civil permite a los organismos multilaterales construir un interlocutor institucionalmente legitimado, es decir, con el brillo necesario para presentarse como partícipe de las políticas sociales que éstos impulsan y, adicionalmente, atribuir a quienes ellos eligen como contraparte el rango de representantes de la sociedad civil. (p. 26)

1.2.4 La importancia de la comunicación en la sociedad civil

La importancia de la comunicación para las organizaciones de sociedad civil puede ser observada desde su mismo carácter social, ya que la práctica de la comunicación forma parte de su propia esencia al ser el instrumento indispensable para la contribución del logro de los objetivos organizacionales.

Además de colaborar con el logro de los objetivos institucionales, la comunicación permite a las organizaciones de sociedad civil el crear conciencia entre la población respecto a circunstancias o

temas específicos, transformándolo en sensibilización para generar cambios sociales, objetivo que se ha propuesto Red de Apoyo Comunitario Meraki.

En este sentido, Aquino (como se cita en Durán, Cisneros, Meléndez y García, 2012) indica que se trata de la conciencia ciudadana la que motiva a la sociedad civil a movilizarse y a tomar lo público como un tema propio; esto implica las demandas al Estado, así como a los partidos políticos mediante la vigilancia y el monitoreo del desempeño de lo público, además de exigirle cuentas a los funcionarios que ejercen un cargo público.

La fuerza de la sociedad civil se encuentra en el trabajo que se realiza desde abajo; es decir, desde las pequeñas estructuras, generando redes de colaboración conscientes de que, al trabajar desde lo básico, las repercusiones a un nivel de una estructura más amplia no se harán esperar.

Esto conlleva nuevamente a generar cambios desde el trabajo de la sociedad civil para que la participación ciudadana sea efectiva y auténtica, por ejemplo, desde el voluntariado. Generar transparencia, confianza y credibilidad son parte de los pilares más importantes para que los ciudadanos que decidan sumarse a las causas de las instituciones de sociedad civil estén auténticamente convencidos de que el apoyo brindado se encuentra en las manos adecuadas, pues la reputación y percepción de la organización serán las correctas.

1.2.5 Comunicación estratégica y sociedad civil

De acuerdo con Tironi y Cavallo (citados en Durán, Cisneros, Meléndez y García, 2012) la comunicación estratégica se puede definir como:

Una práctica que emerge con la maduración que experimenta el campo de las comunicaciones en la modernización de las sociedades cuyo objetivo es convertir el vínculo de las organizaciones con su entorno en una relación armoniosa y positiva, desde el punto de sus intereses y objetivos (...) su primer interés es el posicionamiento de la organización, no el de los bienes o servicios específicos que ella produce. Si el marketing pone el foco en los productos, la comunicación estratégica lo coloca en las organizaciones lo que las convierte en un todo. (p. 28)

Como parte de las ventajas de aplicar una comunicación estratégica dentro del plan de trabajo de una organización de sociedad civil, se encuentra la posibilidad de que la institución pueda

distinguirse dentro de las demás organizaciones del sector, trabajando estratégicamente en base al impacto que como organización genera dentro de la sociedad de forma competitiva. Esto se convierte en credibilidad y un llamado eficaz a la participación de todos los sectores que busquen sumarse a una institución con excelente reputación, avalada por la ciudadanía y los actores que la rodean.

Dicha estrategia debe contemplar una visión futurista, donde el plan se crea para una ejecución de mediano y largo plazo, marcando el rumbo a seguir por parte de la organización para alcanzar los objetivos comunicacionales establecidos, que deberán servir de total apoyo para los definidos como institución.

La intervención de una comunicación estratégica permite a la sociedad civil contar con una visión amplia y diferente con relación a su contexto, así como la identificación de líneas de acción puntuales. Ante esto, la organización debe estar abierta a adoptar dicha propuesta comunicacional, pero, además de esto, también deberán adaptarse a ella, implementarla, gestionarla, reorientarla, evaluarla e incluso reinventarla cuanto sea necesario.

1.3 Metodología

1.3.1 Método y tipo de investigación

El presente estudio es de carácter descriptivo, utilizando algunos procesos del enfoque cualitativo que se encuentra vinculado al tipo de instrumentos utilizados y el manejo no estadístico de las respuestas. Según Hernández, Fernández y Baptista (2014) es a través de los estudios de tipo descriptivo en los que se busca especificar las propiedades importantes respecto a grupos, personas, comunidades, o bien cualquier otro fenómeno sujeto a análisis. Este método se enfoca en la evaluación de múltiples aspectos, dimensiones y componentes del fenómeno o fenómenos que conforman la investigación.

Con la aplicación del proceso descriptivo, fue posible conocer y evaluar de una manera más amplia y objetiva, las diferentes opiniones y percepciones de los públicos internos y externos que interactúan con la institución. Adicionalmente, el uso de esta metodología facilitó la evaluación de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que se presentan como parte del proceso comunicativo de Meraki.

Este proceso dio inicio con un diagnóstico de comunicación entre el público objetivo de Meraki, clasificado en cuatro categorías; cabe destacar que el proceso de análisis se sustentó en la teoría de la acción comunicativa de Jürgen Habermas (2002), quien destacaba cómo, a través del análisis, y partiendo de las expresiones lingüísticas o del comportamiento observable, era posible realizar una comprobación intersubjetiva. Así pues, los grupos para sujetos del proceso de investigación fueron clasificados de la siguiente manera:

- Equipo directivo de la Red de Apoyo Comunitario Meraki, con el objetivo de obtener acceso a información histórica sobre el manejo de la comunicación institucional a nivel interno y externo, mediante preguntas abiertas, semi estructuradas.
- Jóvenes que asisten a los procesos formativos de la organización, a fin de obtener su punto de vista, opinión y experiencias respecto al manejo de los procesos de comunicación en Red de Apoyo Comunitario Meraki, también bajo el proceso de preguntas abiertas semi estructuradas.
- Organizaciones aliadas, este tercer grupo compuesto de cuatro personas, cada una representante de diferentes instituciones brindó su opinión sobre la institución desde una perspectiva externa y ajena a los procesos comunicacionales internos.
- Seguidores de redes sociales de Meraki, específicamente en Facebook, contando con la participación de un total de 35 personas quienes también dieron a conocer su opinión y percepciones sobre Meraki.

Bajo este mismo contexto, para el proceso del levantamiento de información, se emplearon técnicas orientadas a facilitar la comprensión de la situación actual de la comunicación interna y externa institucional, que permitieran dejar al descubierto las perspectivas, experiencias y la opinión sobre el tema de investigación abordado, por parte de los sujetos participantes previamente mencionados.

Con la información recopilada y tras su análisis, fue posible describir el actual manejo de los procesos de comunicación en Meraki, incluyendo sus ventajas y desventajas, así como analizar las condiciones bajo las cuales se desarrolla el proceso comunicativo interno y externo. Este procedimiento fue fundamental para identificar detalles precisos sobre las necesidades comunicacionales que actualmente presenta la institución.

1.3.2 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Basado en la metodología empleada, las técnicas de recolección de información aplicadas para el proceso de esta investigación fueron la entrevista, el sondeo de opinión y el análisis documental.

Partiendo de las recomendaciones de Hernández, Fernández y Baptista (2014), a través del proceso cualitativo, se trabajó junto a distintos grupos de personas vinculadas de alguna u otra manera con la organización para dar paso a la recolección de datos, “sin que necesariamente sea estadísticamente representativo del universo o la población que se estudia” (p. 384). Así pues, se emplearon técnicas exploratorias y entrevistas entre los grupos de interés.

- Entrevista participativa o dialógica: este instrumento contó con dos versiones, funcionando como la base de este proceso de investigación. La primera, dirigida al equipo directivo de Red de Apoyo Comunitario Meraki, conformado por dos personas con la finalidad de conocer todos los detalles sobre el manejo de la comunicación, sus fortalezas, oportunidades y amenazas, así como el manejo de la comunicación en crisis e imagen institucional. La segunda versión estuvo dirigida a dos jóvenes que han mantenido una participación constante desde los inicios de la organización y quienes, por lo tanto, tienen la posibilidad de aportar información de valor respecto al manejo de los procesos comunicacionales dentro de la institución, visto desde una perspectiva diferente en relación al rol que ejercen los fundadores. Este proceso se llevó a cabo durante el mes de mayo de 2020 y fueron fijadas de forma personal; no obstante, debieron realizarse vía telefónica y a través de reuniones en la plataforma *Zoom*, tras las restricciones de distanciamiento físico dictadas por el Gobierno de Guatemala en aquel momento.
- Sondeos de opinión: se trabajó en el diseño de un formulario de preguntas semi estructuradas dirigido a personas clave integrantes de otras organizaciones que han contado con el apoyo de Meraki en determinado momento; esta misma técnica fue aplicada a un grupo de los seguidores de la red social Facebook, que actualmente es utilizada por esta organización como un canal de comunicación externa. Al aplicar esta técnica, fue posible recolectar información vinculada a la opinión de personas externas a la organización, algunas de las cuáles también se han visto beneficiadas con el trabajo de esta institución. Para la creación y difusión de este sondeo de opinión se empleó una plataforma en línea,

que facilitó el envío y recolección de las opiniones, así como la inmediatez para llegar a los participantes. Este último grupo estuvo conformado por un total de 35 personas, identificados como seguidores de Meraki desde la red social Facebook, llevado a cabo durante el mes de agosto de 2020.

- **Análisis documental:** con apoyo del equipo directivo de Meraki, se logró el acceso a documentos, que sirvieron como medios informativos respecto a cómo se fundó la organización, su misión, visión y otros aspectos que dieron sustento al trabajo de investigación, propiciando además el surgimiento de nuevas interrogantes que fueron planteadas, bajo el mecanismo de diálogo, ante el equipo de liderazgo.

La confiabilidad de las entrevistas y sondeos de opinión se fundamentó en la selección del público entrevistado; para la evaluación de lo correspondiente a la comunicación interna, fueron abordados de forma directa los fundadores y beneficiarios directos de la organización, considerando su vínculo y cercanía a la institución.

En lo que respecta al análisis de la comunicación externa, dado que resultaba indispensable una visión más amplia y objetiva del tema, se realizó con apoyo de integrantes de otras organizaciones cercanas a Meraki, además del apoyo de los seguidores de la red social Facebook.

1.3.3 Población y muestra

Para el desarrollo de esta investigación, los informantes claves fueron seleccionados del conjunto de personas partícipes de las acciones que ejecuta la Red de Apoyo Comunitario Meraki, organizaciones aliadas o que han recibido apoyo de la institución, seguidores de su red social en Facebook, así como el equipo directivo de la organización. Respecto a la selección de la población, se trabajó bajo el criterio predominante de que los participantes tuviesen algún tipo de conexión con la organización.

La integración de los informantes claves se estableció de la siguiente manera:

Cuadro 2

Categorización de la población objetivo

Población objetivo	Tipo de fuente	No. de personas aproximado
Equipo de liderazgo	Fuente primaria de información (informantes claves)	Dos personas que se encuentran a cargo de las distintas acciones de Red de Apoyo Comunitario Meraki.
Organizaciones beneficiadas y/o aliadas	Fuente secundaria de información (sondeo de opinión)	Cuatro personas clave dentro de organizaciones identificadas por Meraki como aquellas a las que han apoyado con asistencia técnica o junto a quienes hayan generado alguna alianza.
Jóvenes con participación constante	Fuente secundaria de información (informantes claves)	Dos jóvenes que han pertenecido a la Red de Apoyo Comunitario Meraki por más tiempo, con participación ininterrumpida.
Seguidores de Meraki en la red social Facebook	Fuente secundaria de información (sondeos de opinión)	Un total de 35 personas identificadas como seguidores de la red social Facebook.

Fuente: Elaboración propia con información brindada por el equipo directivo de Meraki, 2020

1.3.4 Procedimiento y análisis de datos

Al trabajar bajo el método descriptivo, el proceso de análisis de resultados se fundamentó en la interacción verbal y la obtención de información mediante entrevistas y sondeos de opinión que contemplaron preguntas abiertas y semi estructuradas, dirigidas a cuatro grupos objetivos diferentes, previamente abordados.

La información recolectada a través de estos instrumentos fue analizada de manera independiente, para luego realizar un análisis integrado que facilitó el hallazgo de orientaciones que determinaban cuáles percepciones se dirigían hacia un mismo problema. Gracias a esta integración de resultados, fue viable realizar un análisis que incluyó las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA), consolidado con apoyo de las fuentes primarias, así como de los otros instrumentos creados para identificar el manejo de la comunicación en Red de Apoyo Comunitario Meraki.

CAPÍTULO 2

2. Diagnóstico de la comunicación y evaluación de la opinión pública

La comunicación es un elemento clave para el desarrollo de las múltiples actividades que se ejecutan dentro de una institución, independientemente del giro de negocio o razón social bajo la cual esté conformada. Acompañado del proceso de comunicación, se precisa también de un diagnóstico de comunicación. Bruno (2007) explica:

Es una estrategia de producción de conocimiento acerca de determinada realidad con la particularidad de estar orientada por la voluntad consciente de modificar esa realidad. (...) es el paso previo a la proyección de alternativas y cursos de acción que permitan modificar esa realidad en un sentido deseado. (p. 1).

Es precisamente en esta línea que, para realizar dicho diagnóstico y análisis sobre la comunicación en Red de Apoyo Comunitario Meraki, se procedió a la aplicación de diferentes instrumentos que permitieron la recolección de datos e información sobre los procesos comunicacionales de esta organización.

2.1 Análisis de la comunicación y evaluación de la opinión pública

Al hablar de comunicación organizacional, se hace referencia a aquellas formas o canales empleados para dirigirse a los distintos públicos u organizaciones, tanto internos como externos, de la organización, con la finalidad de conservar y mantener un vínculo directo, o bien, indirecto, que facilite la exposición y la consolidación de la imagen pública institucional, que luego sopesa y forma un criterio ante la opinión pública. En lo que respecta a la comunicación externa, ésta puede darse en tres niveles, tal cual lo explica Bartoli (1992) siendo:

1. Operativa: que se refiere a la comunicación dada entre los colaboradores de la institución y los diferentes públicos a nivel externo, junto a quienes se realizan actividades profesionales.
2. Estratégica: la comunicación que se genera entre las diferentes organizaciones y la propia institución a fin de estrechar relaciones de beneficio para ambas partes.
3. De notoriedad: se trata de toda aquella información que se genera desde la organización y se vincula con los medios de comunicación masiva a fin de dar a conocer los servicios o

productos que ésta ofrece, además de funcionar como un canal para impulsar y mejorar la imagen de la organización, desarrollando su notoriedad.

En lo que respecta a Red de Apoyo Comunitario Meraki, esta joven organización se encuentra en un proceso constructivo de sus bases institucionales, lo que también implica que sus procesos de comunicación empiezan a formarse ante sus principales retos que, de acuerdo con los líderes de la institución, consisten en: lograr el posicionamiento de Meraki como organización que lleva a cabo procesos de formación, información, asesoría y acompañamiento a familias, instituciones, niños, niñas, adolescentes y jóvenes; ser una institución autosostenible a través de sus programas; incrementar su cobertura para alcanzar a más niñas, niños y adolescentes a fin de brindarles acompañamiento oportuno.

2.1.1 Política de comunicación de la institución y estrategia de comunicación

En la actualidad, Red de Apoyo Comunitario Meraki no cuenta con una política de comunicación institucional ni con una estrategia de comunicación que facilite las bases para generar procesos de comunicación eficaces en atención a sus necesidades. Una de las principales razones se debe a que, al tratarse de una organización joven al mando de dos personas, el recurso humano para atender los temas de comunicación se limita al tiempo con el que cuentan sus integrantes para generar contenido que hacen llegar a su público, principalmente por medio de redes sociales.

Sin embargo, es importante destacar que el equipo de liderazgo de Red de Apoyo Comunitario Meraki reconoce la importancia de la comunicación, por lo que han trabajado con los recursos a su alcance para el manejo y gestión de algunos canales, información que forma parte de los resultados de este diagnóstico de comunicación.

2.1.2 Mapa de públicos

Los usuarios o público objetivo de Red de Apoyo Comunitario Meraki están conformados por niñas, niños y adolescentes que oscilan entre las edades de 3 a 19 años, quienes se caracterizan por vivir en condiciones que vulneran sus derechos tales como situaciones de maltrato, abandono, violencia o cualquier otra circunstancia que atenta contra su bienestar, algunos de los cuales incluso han tenido conflictos con la ley. Otro de los públicos objetivos son los jóvenes que oscilan entre las edades de 20 a 24 años, quienes han dejado de recibir atención por parte del Estado y deben

encontrar la forma de sobrevivir al no contar con el respaldo o apoyo de un familiar, o bien se trata de jóvenes que han tenido conflictos con la ley. Tanto los niños, niñas como adolescentes y jóvenes atendidos por Meraki son, por lo general, referidos como casos desde el Consejo Nacional de Adopciones, así como las oficinas de niñez y adolescencia ubicadas en ciudad de Guatemala, Mixco, San Juan Sacatepéquez y Villa Nueva, así como de escuelas e institutos públicos de los alrededores de zona 2 de Mixco, lugar donde se encuentra la sede de Meraki.

Otro grupo objetivo es el de los padres de familia, que oscilan entre las edades de los 22 hasta los 45 años residentes del área metropolitana y de los municipios de Villa Nueva, San Juan Sacatepéquez y Mixco, quienes en algunos de los casos son padres de los niños y adolescentes referidos por las instituciones previamente mencionadas, o bien se trata de padres y madres que han sido víctimas de violencia intrafamiliar y se encuentran en la búsqueda de apoyo para brindar a sus hijas e hijos una mejor calidad de vida. En estos casos, Meraki facilita talleres a través de la escuela de padres de familia, donde se les facilitan herramientas y conocimientos generales sobre cómo propiciar una educación y formación sin violencia para las niñas, niños y adolescentes.

Meraki también trabaja en facilitar talleres, charlas y capacitaciones vinculadas con los temas de protección integral de niñez y adolescencia, salud mental, trauma, fortalecimiento comunitario, entre otros, por lo que otro de sus públicos objetivos son los centros educativos, instituciones gubernamentales y no gubernamentales, interesados en el abordaje de estos temas para procesos formativos del personal.

2.1.2.1 Instituciones

Considerando la naturaleza del trabajo que se realiza en Red de Apoyo Comunitario Meraki, quienes operan bajo un enfoque social y propician oportunidades laborales y educativas para la niñez, adolescencia y padres de familia, la necesidad de generar vínculos de trabajo y gestión del conocimiento acompañando o en acompañamiento de otras organizaciones de sociedad civil, es elemental. A continuación, se dan a conocer los nombres de las instituciones con las que esta organización mantiene un contacto periódico, el cual depende de la derivación de casos vinculados con niñez y adolescencia, que pueden variar desde 4 hasta 10 casos por mes, así como una propuesta de aquellas que pueden ser identificadas como un público secundario, considerando su rol de

liderazgo en el entorno, además de las que aglutinan a diferentes actores del sector de niñez y juventud.

Cuadro 3

Público primario – Organizaciones que apoya Meraki

Instituciones
Familias Por Amor
Hogar Dios con Nosotros
Consejo Nacional de Adopciones
Ministerio Público, Villa Nueva
Oficina Municipal de Protección de la Niñez, San Juan Sacatepéquez
Municipalidad de San Juan Sacatepéquez
Juzgado de Niñez y Adolescencia

Fuente: Elaboración propia con información proporcionada por el equipo directivo de Meraki, 2020

Cuadro 4

Público secundario – Otras organizaciones que ejercen un rol en el sector niñez y juventud

Instituciones / Organizaciones
Comités de vecinos a nivel local
Red Niña Niño
Coordinadora Institucional de Promoción por los Derechos de la Niñez - CIPRODENI
Paz Joven Guatemala
Jóvenes contra la Violencia
Asociación Niños y Jóvenes con Futuro
Programa de Protección y Seguridad Infantil y Juvenil
Fundación Juan Bautista Gutiérrez
Unicef

Fuente: Elaboración propia con información identificada durante el proceso de investigación, 2020

2.1.3 Comunicación en crisis

Parte de la responsabilidad de una organización, involucra el sentar las bases que brinden las guías adecuadas para hacer frente, de forma anticipada, a situaciones que vulneren la integridad e imagen institucional, y es que una crisis bien gestionada puede convertirse en oportunidades para el posicionamiento de una marca y su fortalecimiento. De acuerdo con Marín (2009), la prevención de crisis funciona de la siguiente manera:

Es una herramienta que ayuda a controlar los efectos de la presentación de un riesgo (un incidente, accidente, conflicto, problema, etc.) que pueda poner en peligro el funcionamiento habitual de una organización. Además, facilita la superación de los daños y reduce la pérdida de imagen que, generalmente, provoca una gestión improvisada. La gestión de riesgos y crisis se debe distribuir en dos períodos funcionales: el proactivo, que se gestiona antes de que se active el riesgo y aparezca la crisis; y el reactivo, que ocurre cuando la crisis ya se anuncia o bien, estalla con todas sus consecuencias. (p. 4).

Actualmente, Red de Apoyo Comunitario Meraki no cuenta con ningún plan de respuesta inmediata ante una crisis de cualquier tipo; por lo tanto, no es posible establecer los pasos a seguir, ya sea a corto, mediano o largo plazo, ante una situación como ésta. Por consiguiente, tampoco se cuenta con un vocero que maneje la información necesaria ante algún caso crítico. Otra situación, es que como institución no se maneja ningún tipo de relación con los medios de comunicación y, por lo tanto, no existe ningún plan para su manejo en tiempos de crisis.

En todo caso y de ser necesario, las dos personas que dirigen la organización serían las encargadas de tomar decisiones inmediatas ante una situación como esta.

2.1.4 La agenda comunicacional de la institución

Ante la inexistencia de una estrategia de comunicación que facilite las rutas para el manejo de este proceso, el equipo que lidera Red de Apoyo Comunitario Meraki ha trabajado una agenda que, en ocasiones, es reactiva a la situación de contexto o coyuntural del país.

Adicionalmente, realizan esfuerzos por generar contenido informativo y formativo vinculado al contexto y situación de la niñez y adolescencia en el país, proceso que tratan de gestionar semanalmente, identificando los temas que podrían ser abordados por medio de sus redes sociales, como su principal canal de comunicación.

Es posible inferir que, en el caso de Meraki, la agenda que manejan los medios de comunicación a nivel nacional repercute en los temas que esta organización se proponga también comunicar hacia sus audiencias, que por el momento se concentran entre los grupos de adolescentes y jóvenes junto a los cuales Meraki trabaja, así como las organizaciones gubernamentales y no gubernamentales,

centros educativos, padres y madres de familia, con lo que se potencia y forma la opinión pública hacia ciertos temas de interés, según los medios de comunicación.

2.2 Comunicación y opinión pública

2.2.1 Hallazgos generales

Los hallazgos que a continuación son expuestos fueron identificados a través de la aplicación de herramientas para levantamiento de datos, entre los cuales figuran entrevistas participativas y sondeos de opinión, tal cual se ha mencionado en el apartado sobre las técnicas e instrumentos para la recolección de información.

A continuación, se describen los hallazgos identificados durante este proceso:

- De acuerdo con Susana González, directora de la organización, y José Juárez, subdirector, Red de Apoyo Comunitario Meraki no cuenta con políticas ni con estrategia de comunicación, o algún documento escrito (S. González y J. Juárez, comunicación personal, 05 de mayo de 2020) que sienta las bases para iniciar con el desarrollo de estas herramientas; argumentan que la razón principal se debe a que son una organización joven que empieza a formarse. Adicionalmente y para hacerse de recursos que mantengan la organización, ambos laboran para otra institución por lo que el tiempo que pueden dedicar a procesos administrativos de Meraki se encuentra limitado.
- Dentro de los estándares que han establecido informalmente para generar contenido informativo, que luego se difunde por sus canales de comunicación, se encuentra la premisa de desarrollar material vinculado a los temas de protección de niñez y adolescencia, siendo éstos los que rigen sus publicaciones. Sin embargo, al no contar con una persona especializada en temas de comunicación, son los mismos líderes de la institución los encargados de tomar las decisiones respecto a los procesos de comunicación y los métodos para su difusión, es una decisión de ambos: directora y subdirector.
- En Meraki, no existe una agenda establecida respecto a los temas a tratar. Se trata más bien de un abordaje desde la coyuntura nacional, buscando siempre aquellos vínculos en contexto de la niñez y adolescencia, sin manejar una planificación concreta, pues la limitación de tiempo es un reto para los líderes de esta organización.

- No se cuenta con una estrategia de comunicación y hasta la fecha, los acercamientos con los medios de comunicación han sido nulos.
- Dada la inexistencia de exposición mediática y pública, Red de Apoyo Comunitario Meraki tampoco cuenta con un vocero identificado o un plan de crisis escrito; sin embargo, ambos directivos reconocen la importancia de su existencia, como lo sería para cualquier otra institución.
- Como parte de sus acciones, Meraki impulsa un plan de becados que ofrecen a jóvenes que viven en condiciones de vulnerabilidad; sin embargo, dichas becas de estudio, en muchas ocasiones, son costeadas por los propios líderes de la organización, apoyados de donaciones que realizan amigos, familiares y, eventualmente, otras organizaciones. Esto se debe a que todavía no cuentan con una fuente de financiamiento que les permita trabajar de forma autónoma.
- Ocasionalmente, Meraki también trabaja junto a otras organizaciones que ejecutan acciones similares a las suyas; entre ellos se refieren casos o se brinda asesoría para atender a víctimas de maltrato, violencia o abuso, especialmente con enfoque en niñez y adolescencia. Esto les ha hecho trabajar de la mano con autoridades municipales de municipios como San Juan Sacatepéquez o Mixco, además del Centro Nacional de Adopciones, entre otras. Ambos reconocen que la utilidad de mantener ciertos vínculos o relación con instituciones pares permite incrementar las posibilidades de asegurar la protección de la niñez y adolescencia, ya que los procesos de incidencia entre grupos de interés tienen resultados efectivos cuando de promover acciones se trata. Sin embargo, no cuentan con un plan de trabajo conjunto, pues la atención o apoyo muchas veces es a demanda.
- A decir de sus canales de comunicación, actualmente emplean un perfil privado de Facebook y, recientemente, el lanzamiento de una *fan page* en esta misma red social. Otro medio que usan constantemente es el canal de WhatsApp y las llamadas telefónicas, considerando que varios de sus beneficiarios no cuentan con los recursos económicos para utilizar un teléfono móvil con datos. Adicionalmente, poseen una cuenta de correo electrónico, pero con fines de gestión administrativa y, ocasionalmente, para compartir información con los diferentes públicos previamente descritos, tras realizar talleres

formativos de forma presencial. Precisamente sobre este punto, en cuanto a las organizaciones que participaron en el sondeo de opinión, éstas señalaron que los canales de comunicación que identifican y que emplean con mayor frecuencia para mantenerse en contacto con Meraki, son: mensajes vía WhatsApp, llamadas telefónicas, seguido por reuniones de vídeo conferencia y, ocasionalmente, el correo electrónico o las redes sociales.

- Como parte de los materiales de comunicación que generalmente desarrollan para difundir dentro de su público objetivo, se encuentran: vídeos cortos, diseño de piezas digitales, notas de voz, mensajes escritos, transmisiones en vivo para propiciar la discusión de temas varios y textos planos en Facebook. Todo este material lo realizan con recursos a su alcance, como por ejemplo empleando herramientas de diseño de libre uso, mas no utilizan una línea gráfica determinada, pues carecen de un manual que dicte las líneas gráficas a seguir. En lo que respecta a este tipo de material visual, uno de los representantes de las organizaciones opinó sobre la importancia de contar con insumos como mantas vinílicas que puedan ser colocadas en lugares concurridos, para dar a conocer más sobre el trabajo que realizan, considerando que muy probablemente, no todo su público objetivo cuenta con acceso a las redes sociales, además de dar mayor visibilidad a su trabajo para despertar el interés de otros grupos sociales.
- Desde la perspectiva de los beneficiarios directos, como medios de comunicación externa los jóvenes que participaron en el proceso de entrevista identifican el perfil de Facebook, el uso de WhatsApp y la comunicación telefónica, justo como la describen la directora y el y subdirector.
- Para los jóvenes que forman parte de los programas de Meraki, los encuentros presenciales en la sede se convierten en su principal canal de comunicación pues reconocen que la comunicación que se maneja entre ellos y los líderes de Meraki es muy buena, seguido por las llamadas telefónicas y, ocasionalmente, las redes sociales; esto se debe a que no siempre pueden contar con un plan de datos en su teléfono móvil que les permita tener acceso a la red social de Meraki.
- De los dos jóvenes entrevistados, solamente uno es un seguidor de Meraki en la red social Facebook, desde el cual ocupa un rol activo pues en ocasiones apoya con la creación de piezas digitales, lo que le facilita y motiva a compartir contenido desde su propio perfil con

otras personas, o bien haciendo uso de grupos de WhatsApp, lo que incrementa las posibilidades de dar visibilidad a las acciones de la red.

- Uno de los jóvenes beneficiarios entrevistados reconoce que se carece del recurso humano que pueda hacerse cargo de los procesos y desarrollo de piezas de comunicación, pues la limitación de tiempo de quienes actualmente lo hacen, siempre es un reto.
- Ante la posibilidad de generar cambios en la forma de hacer comunicación, ambos beneficiarios entrevistados coinciden con que una participación más activa por parte de los jóvenes que integran la red de Meraki, podría ser de utilidad y sumaría a los esfuerzos por dar a conocer cómo la organización ha beneficiado a esta parte de la población.
- En lo que respecta a la forma en la que organizaciones pares u otros organismos vinculados a los temas de derechos de niñez y adolescencia reconocen a Meraki, se debe principalmente por el apoyo que sus líderes han brindado a las instituciones para las que laboran. Sin embargo, solamente uno de ellos reconoció que el primer encuentro con la red se dio a partir de una reunión donde conocieron más sobre el trabajo de Meraki.
- De las organizaciones que participaron en el sondeo de opinión, la mayoría de ellos comentó que no tenían conocimiento sobre los inicios o la historia de Red de Apoyo Comunitario Meraki. Sin embargo, coincidieron en cuanto a tener conocimientos generales de la misión y visión organizacional.
- Red de Apoyo Comunitario Meraki, ha trabajado en la construcción de dos perfiles dentro de la red social Facebook, siendo la primera un perfil privado nombrado Meraki Meraki, además de su *fan page*, abierta a todo público identificada como Meraki. La decisión de iniciar con un perfil privado fue considerando que, como parte de su público objetivo y seguidores, se encuentran jóvenes cuyos derechos han sido vulnerados y cuya identidad puede verse comprometida desde una *fan page*; sin embargo, reconociendo la necesidad de generar más alcance y dirigirse a un público más amplio, deciden incorporar el uso de una *fan page*.
- Desde la perspectiva de quienes utilizan las redes sociales y participaron del sondeo de opinión, la tendencia fue de aquellos que seguían a Meraki desde su perfil privado, seguidos por quienes se consideran seguidores de la red desde el perfil privado y también el público. Una minoría se identificaron seguidores de Meraki exclusivamente desde su *fan page*. Es,

por lo tanto, posible inferir que hasta el momento quienes siguen las redes sociales de Meraki son personas que se han visto vinculadas con sus acciones de forma directa e indirecta; esto se confirma con otra aseveración hecha por los participantes del sondeo, indicando que su decisión de seguir a la red desde sus cuentas de Facebook, respondía a su confianza y a la oportunidad de haber conocido a sus fundadores.

- Desde hace algunos meses hasta la fecha, Meraki publica una cartelera sobre actividades semanales periódicas que lleva a cabo mediante transmisiones en vivo; la opinión de los participantes en el proceso del sondeo confirmaba haber tenido a la vista estas publicaciones, pero no necesariamente eso implicaba su participación; la razón variaba entre condiciones vinculadas al poco tiempo para estar conectados, el horario o el tema a tratar. Sin embargo, confirmaban una participación ocasional, pues el formato bajo el cual se trabajan estas transmisiones en vivo era considerada informativa, dinámica y entretenida.

2.2.1.1 FODA

El análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de Red de Apoyo Comunitario Meraki se efectuó con base a los resultados de las entrevistas dirigidas tanto a directivos de la organización como a sus beneficiarios, considerando además el análisis de la información obtenida a través de los sondeos de opinión. Estos instrumentos facilitaron la identificación de cada uno de los componentes del FODA, los cuales se detallan a continuación:

Cuadro 5

Análisis FODA de Meraki

FODA	
Fortalezas	Debilidades
F1. Equipo a cargo de la organización comprometido con su trabajo, contando además con facilidad para el manejo de diversos temas vinculados a la razón de ser de la institución.	D1. Son solamente dos personas quienes conforman el equipo de liderazgo y quienes tienen a su cargo la administración y manejo de la organización, por lo que carecen de recuso humano.
F2. Existe muy buena comunicación entre los beneficiarios y el equipo de liderazgo.	D2. El tiempo que pueden dedicar a la administración y manejo de la organización es de forma parcial.
F3. Han creado canales de comunicación que han resultado eficientes para sus beneficiarios directos.	

<p>F4. Las personas a cargo de la institución son resolutivas, proactivas y resilientes.</p> <p>F5. Tanto los jóvenes como las familias beneficiadas tienen una buena opinión y percepción del trabajo de Meraki.</p> <p>F6. Cuentan con el reconocimiento de otras organizaciones, tales como las oficinas municipales de niñez y otras instancias.</p> <p>F7. La reputación de Red de Apoyo Comunitario Meraki es muy buena, debido especialmente a las redes de contactos con las que cuentan los dos líderes de la organización y la reputación que cada uno ha construido a nivel personal.</p>	<p>D3. Carecen de un plan estratégico institucional y, por lo tanto, de una estrategia de comunicación y de un plan de acción.</p> <p>D4. Carecen de estrategia para el manejo de redes sociales.</p> <p>D5. Carecen de identidad corporativa: no cuentan con material de comunicación para visibilidad de su qué hacer o posicionamiento de imagen.</p> <p>D6. Los recursos económicos para dedicar a acciones específicas de la organización son limitados.</p> <p>D7. Sin acercamiento con medios de comunicación.</p>
Oportunidades	Amenazas
<p>O1. Contar con el apoyo de los jóvenes y beneficiarios, como portavoces de las acciones y beneficios de Meraki.</p> <p>O2. Fortalecer sus vínculos de trabajo con otras organizaciones para generar alianzas estratégicas.</p> <p>O3. Detección y obtención de fondos por parte de la cooperación internacional que les permita trabajar con más autonomía.</p>	<p>A1. La dependencia económica que recae sobre los dos líderes de Meraki, con la organización para que laboran.</p> <p>A2. El impedimento que representa para los líderes de Meraki realizar varias acciones desde su institución, ante la amenaza de conflictos de interés derivada de su actual relación laboral.</p> <p>A3. La situación de violencia en el país que afecta también a los beneficiarios.</p> <p>A4. El sistema y la forma burocrática en la que operan diversas instituciones del Estado, como organismos encargados de velar por la protección de la niñez y adolescencia.</p>

Fuente: Elaboración propia, a partir de los datos recabados durante el diagnóstico, 2020

2.2.2 Análisis de contenido

Derivado de los hallazgos previamente identificados, Red de Apoyo Comunitario Meraki ciertamente carece de una estrategia de comunicación que determine las acciones comunicativas que aporten al logro su objetivo institucional; a esto, se le suma el hecho de que su agenda de

actividades, en repetidas ocasiones puede verse determinada según lo que la agenda mediática se encuentre posicionando entre la opinión pública.

Tal cual se expresa en el pensamiento habermasiano, la opinión pública conlleva múltiples implicaciones y sentidos, exponiéndose en espacios públicos donde luego se conciben intercambios sociales propiciados por otros subgrupos, en este caso por medio de los canales de Meraki. (Mendoza, 2011)

Si bien, existen diversas falencias de herramientas comunicacionales dentro de esta organización, también se han encaminado hacia el fortalecimiento de su razón de ser; según la información proporcionada por los líderes de la institución, además de apoyar a jóvenes en situación de riesgo, Meraki tiene el propósito de generar un cambio a nivel social, sensibilizando a la población sobre la importancia de velar por el cumplimiento de los derechos de la niñez y adolescencia, en especial en un contexto en el que la impunidad, la violencia y la falta de políticas claras que favorezcan el interés superior del niño, representan la normalidad. (S. González y J. Juárez, comunicación personal, 05 de mayo de 2020)

Precisamente, y como destaca Gumucio (2011), el enfoque de la comunicación para el cambio social es el de propiciar una acción comunicacional que impulse la participación comunitaria, partiendo desde los grupos sociales más marginados y pobres, quienes se perfilan dentro de los grupos meta hacia los cuales Meraki busca dirigirse.

El uso de canales convencionales como el teléfono, las conversaciones uno a uno o los grupos de encuentro, son herramientas que Red de Apoyo Comunitario Meraki ha utilizado adecuadamente para dirigirse a sus beneficiarios directos, y quienes además lo reconocen, pues ante la falta de recursos económicos, no siempre pueden contar con teléfonos inteligentes que, además, les permiten estar conectados a la Internet. Partiendo de los resultados en las entrevistas y sondeos de opinión, quienes ya se encuentran inmersos en las acciones de Meraki, conocen de su historia y han formado parte de alguna de sus actividades, han dado los primeros pasos para generar el cambio de comportamiento que se busca como institución.

Sin embargo, el reto para la organización es, ahora, lograr el cambio de un elemento pragmático a otro en una escala más amplia; es decir, y de acuerdo con los efectos de acción en la comunicación

identificados por Habermas, pasar de un carácter locucionario donde, en este caso, los líderes de Meraki solamente logran expresar algo, hacia un proceso de carácter perlocucionario, cuando además de lograr expresar un pensamiento o idea, también logran una reacción entre su público objetivo o receptores. (Garrido, 2011)

Estos espacios de encuentro con públicos externos, actualmente los están impulsando por medio de las redes sociales de Meraki y, ocasionalmente, cuando realizan acciones en apoyo a otras instituciones pares, o bien de quienes busquen su asistencia. A pesar de esto, los esfuerzos siguen siendo aislados, al no responder de forma consistente a una planeación estratégica que también les permita hacer una medición de resultados y realizar los ajustes que se consideren necesarios.

Por otro lado, las audiencias también ejercen un poder activo, el cual debe ser identificado para facilitar la difusión de mensajes alineados a lo que los públicos buscan obtener. En este caso, perfilar las audiencias de las redes sociales, es un paso importante para que los mensajes que socializa Red de Apoyo Comunitario Meraki, puedan alcanzar a estos grupos cautivos que se encuentran conectados a las redes sociales y que, posiblemente, puedan ser los sujetos dispuestos a sumarse al cambio social.

Esta tendencia activa de la audiencia concuerda con la teoría de los usos y gratificaciones, considerando que los nuevos seguidores de Meraki desde la red social Facebook, decidirán sumarse a la red de contactos de esta organización, únicamente cuando identifiquen que sus necesidades informativas se están satisfaciendo, encontrando el contenido, además, afín a sus gustos.

Para los líderes de Meraki, un reto importante lo es también el factor tiempo y el recurso humano, claves para echar a andar nuevos procesos o transformar los métodos que actualmente utilizan para comunicarse con su público externo, sin olvidar que el perfil de esta institución los impulsa a ejercer un rol social y que, por lo tanto, deben buscar los mecanismos para ajustarse a las necesidades de su comunidad o público meta.

2.2.3 Análisis e interpretación de resultados

A continuación, se describe el análisis de las variables, como parte de los componentes del FODA, entre: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

2.2.3.1 Alternativas entre las fortalezas y las oportunidades

Aun cuando se trata de una organización bastante joven, Red de Apoyo Comunitario Meraki se ha preocupado por la construcción de su reputación entre los públicos con los que se relaciona. Tanto jóvenes beneficiarios como padres de familia, organizaciones socias y seguidores de la red social Facebook, tienen una buena percepción e imagen respecto al trabajo que realiza el equipo de liderazgo. Además, contar con el reconocimiento de instituciones aliadas, propicia las rutas para generar alianzas estratégicas que impulsen la visibilidad de Meraki.

El potencial que les brinda la nueva página de Facebook, el apoyo de jóvenes que han formado parte del proyecto como potenciales portavoces de las acciones que han resultado en beneficio para ellos mismos, así como los contactos que a lo largo del tiempo han establecido con otras organizaciones pares, son oportunidades que pueden ser aprovechadas para impulsar su posicionamiento, contando así con más herramientas visuales y medios de verificación en la búsqueda de financiamiento por parte de la cooperación internacional, lo que facilitaría la autonomía que Meraki necesita como organización.

2.2.3.2 Alternativas entre debilidades y oportunidades

Crear una estrategia de comunicación puede brindar a Red de Apoyo Comunitario Meraki, una ruta puntual sobre diferentes acciones que incluyan un plan para el uso adecuado de sus redes sociales, así como la planificación de actividades puntuales y talleres mediante alianzas estratégicas que impulsen el posicionamiento de la organización ante diferentes públicos externos.

Explorar la posibilidad de contar con el apoyo de los jóvenes beneficiarios, es otra oportunidad que puede potenciar las posibilidades de posicionamiento de la organización, además de facilitar a los jóvenes, herramientas de liderazgo como representantes de este sector de la población.

2.2.3.3 Alternativas entre fortalezas y amenazas

La dependencia de los recursos financieros con los que, de momento, se sostiene principalmente Red de Apoyo Comunitario Meraki, comprometen fuertemente su operación. Además de esto, la posibilidad de que se genere un conflicto de intereses derivada de la actual relación laboral que mantienen los líderes de la organización con otra institución, es un fuerte impedimento para gestionar acciones de mayor envergadura en búsqueda de posicionamiento.

Sin embargo, la reputación que posee Meraki es una fortaleza que puede aprovecharse para la identificación de alianzas que paulatinamente otorguen a esta organización, mayor autonomía e independencia.

2.2.3.4 Alternativas entre debilidades y amenazas

Una estrategia de comunicación puede brindar las guías de trabajo, mediante la priorización de objetivos orientados especialmente a impulsar su posicionamiento a través de alianzas estratégicas, además de propiciar más espacios para incidir en un cambio de comportamiento e involucramiento por parte de más jóvenes y tomadores de decisión respecto a la protección de la niñez y adolescencia. Elaborar, además, un manual para el correcto uso de marca puede brindarles las herramientas y lineamientos clave para gestionar su posicionamiento mediante una marca institucional.

2.2.3.5 Factores influyentes

Factores directos

Para Red de Apoyo Comunitario Meraki, uno de los factores que intervienen de forma directa se relaciona con los recursos económicos que son, por el momento, limitados al no contar con financiamiento de ningún otro organismo, más que con los aportes que realizan los líderes de la organización, los ingresos que generan sus programas y, en ocasiones, las donaciones de familiares y amigos.

Factores indirectos

Un factor indirecto que interviene en el quehacer de Meraki, se vincula con la forma en la que opera el sistema y la burocracia que prevalece en diversas instituciones del Estado, como organismos a cargo de la protección de la niñez y adolescencia. Sumado a esto, la falta de compromiso e interés social de la población en general por el tema.

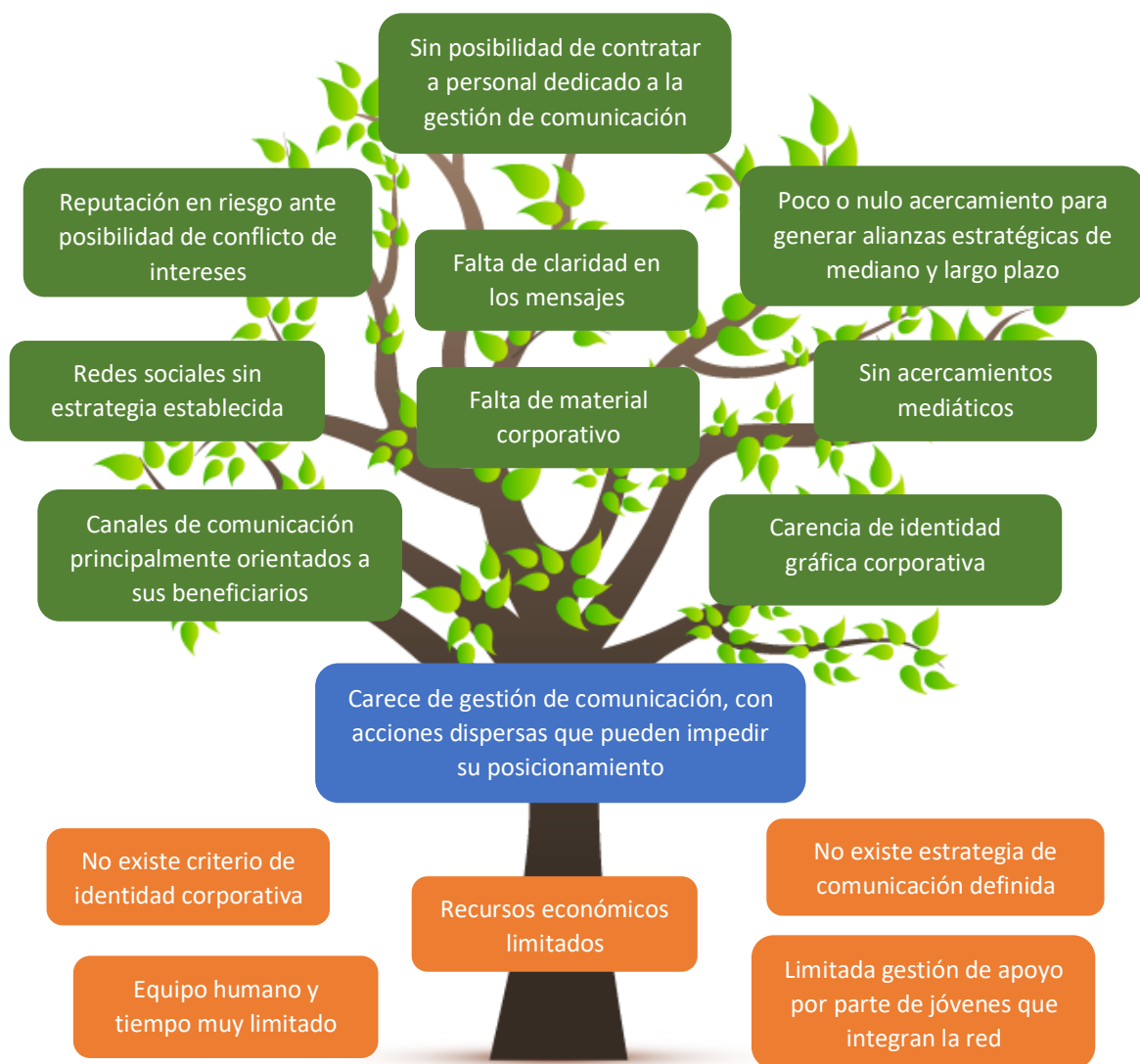
2.2.3.6 Determinación de prioridades comunicacionales

De acuerdo con los puntos identificados a través del árbol de problemas, es posible determinar la necesidad de Meraki por priorizar una estrategia de posicionamiento a nivel tanto interno como externo, generando mayor y mejor visibilidad ante los diferentes públicos objetivos haciendo uso de recursos como: redes sociales, encuentros uno a uno y fortalecimiento de alianzas estratégicas

junto a organizaciones pares y organismos de cooperación internacional para la identificación de fondos que faciliten su autonomía institucional. Sugerir la creación de nuevos canales de comunicación, adecuados para alcanzar a las distintas audiencias es otra oportunidad para el posicionamiento institucional. La unidad gráfica que actualmente utiliza también es un factor para fortalecer, encaminado a potenciar la identidad de la institución, su posicionamiento y credibilidad.

2.2.4 Árbol de problemas

Figura 1



Fuente: Elaboración propia, a partir de los datos recabados durante el diagnóstico, 2020

2.2.5 Propuestas de soluciones

En concordancia con la información reflejada en el árbol de problemas, así como lo anteriormente expuesto, se proponen las siguientes posibles soluciones:

- a) Aplicación de acciones de comunicación para lograr el posicionamiento de Red de Apoyo Comunitario Meraki creando y fortaleciendo su identidad gráfica corporativa.
- b) Consideración de lineamientos básicos que impulsen mejoras en los canales de comunicación existentes, así como la creación de nuevos canales y procesos comunicacionales dirigidos a los públicos identificados.
- c) Identificación de acciones para generar alianzas estratégicas, entre otras, que faciliten la autosostenibilidad de la institución.

2.2.5.1 Funciones de la comunicación y su relación con la propuesta

De acuerdo con el modelo de las funciones del lenguaje de Roman Jakobson, y según destaca Neneka (2001) en cuanto a la relación que se establece entre el destinatario y el mensaje, teniendo como origen la intención del emisor, o bien basada en la percepción acorde a la interpretación que realice el receptor, se pueden identificar seis funciones según como se oriente el mensaje:

- **Función emotiva:** se enfoca en la actitud causada en el emisor cuando se ejecuta un acto lingüístico; en esta función también puede incluirse la posibilidad del mensaje de lograr provocar respuestas con emotividad. Se utiliza el mensaje para la emisión de opiniones, expresar realidades o bien exteriorizar sobre sentimientos y juicios de valor, tratando de llamar la atención de otros al exponer emociones. En el caso de Meraki, es frecuente observar en su perfil de redes sociales la aplicación de esta función; sin embargo, es probable que necesite ser mediada para responder a una estrategia de comunicación que les permita y facilite los procesos para adquirir posicionamiento entre sus pares, e incluso funcionar como un referente.
- **Función lúdica:** se cumple cuando los mensajes tienen la capacidad de llamar la atención sobre su estructura, valiéndose de su forma o por medio de su contenido. En otras palabras, el mensaje deja su rol de medio en la búsqueda de convertirse en un fin, al tratar de deleitar a sus receptores usando mecanismos que propicien la diversión, distracción y/o deleite. Red de Apoyo Comunitario Meraki cuenta con personal que posee distintas habilidades

justamente orientadas a cumplir con esta función lúdica; sin embargo, es importante delimitar en un plan la forma estratégica sobre cómo hacer uso de esta ventaja.

- **Función apelativa:** surge cuando en el mensaje que se comunica, se busca la atención del destinatario apelando a él de forma implícita o explícita. A esta función también se le conoce con el nombre de conativa. Para Meraki, esta función representa una oportunidad, para hacer llamados concretos a sus posibles aliados estratégicos, junto a quienes se podrían impulsar acciones en favor de la niñez y adolescencia, alienados a los objetivos de esta organización.
- **Función metalingüística:** independientemente del proceso de comunicación a utilizar, siempre se hará uso de los signos; en el caso de esta función, el objetivo es lograr que dichos signos sean comprendidos por el receptor de los mensajes. Si bien se emplean diferentes mecanismos para mantener la comunicación con los beneficiarios de Red de Apoyo Comunitario Meraki, no existe un proceso de retroalimentación para garantizar la funcionalidad de estos, generando un espacio de oportunidad para fortalecer la función metalingüística en la institución.
- **Función referencial:** ocurre cuando el mensaje coloca en un lugar privilegiado la comunicación sobre realidades culturales o físicas; es decir, se busca informar o dar cuenta respecto a alguna persona u objeto y recibe también los nombres de denotativa o cognitiva. En el caso de Red de Apoyo Comunitario Meraki, su comunicación externa no necesariamente está vinculada con dar a conocer sobre el qué hacer de la organización, con lo cual los públicos externos pueden estar poco o nada informados sobre la razón de Meraki.
- **Función fática:** ésta hace referencia al contacto y se da cuando el mensaje se enfoca en la verificación del funcionamiento de los canales psicológicos y físicos de la comunicación. Es decir, el enfoque es exclusivamente orientado a utilizar el lenguaje para abrir, mantener o cerrar una comunicación. Para Meraki, es importante reforzar y robustecer los canales de comunicación que actualmente utilizan para mantener el contacto con su público externo.

CAPÍTULO 3

3. Estrategia de comunicación

3.1 Justificación

Tras la ejecución del diagnóstico de comunicación en Red de Apoyo Comunitario Meraki, por medio del cual fue posible la identificación de distintos temas que representan un problema para la organización en sus esfuerzos por generar posicionamiento, se evidencia la necesidad de proponer una estrategia de comunicación corporativa que se adapte a sus necesidades comunicacionales, tanto a nivel interno como externo.

En lo que respecta a los resultados que arrojara el diagnóstico de comunicación, estos fueron obtenidos mediante herramientas para levantamiento de datos tales como entrevistas y sondeos de opinión, así como el análisis documental. Partiendo de esto, es viable trabajar en la propuesta de una estrategia de comunicación para Meraki.

Como parte de la estrategia, se plantean diferentes tácticas para la mitigación de los hallazgos arrojados en el diagnóstico de comunicación; dicha estrategia se propone para el plazo de un año, contando así con un tiempo estimado prudente para generar un impacto positivo en las acciones de esta organización sin fines de lucro, en búsqueda del fortalecimiento organizacional.

En la actualidad y al tratarse de una organización tan joven, Red de Apoyo Comunitario Meraki no cuenta con un área de comunicación ni con una estrategia de comunicación, lo cual limita sus oportunidades para la difusión de mensajes clave, más allá de los públicos con quienes trabajan de forma regular.

Ante esta necesidad, los líderes de Meraki se han esforzado por realizar diferentes acciones de comunicación que no necesariamente responden a una estrategia de fortalecimiento, ya que las mismas se dan de forma dispersa. A esto, se suma la falta de una identidad corporativa, que resulta sumamente importante para sentar las bases de posicionamiento entre otras organizaciones pares, que también trabajan con un enfoque de derechos de niñez y adolescencia.

3.2 Objetivos

3.2.1 Objetivo general

Posicionar, a través de la comunicación, a Red de Apoyo Comunitario Meraki dándola a conocer en el ámbito de las organizaciones gubernamentales y no gubernamentales, vinculadas a temas de niñez y derechos humanos, en apoyo al logro de sus fines institucionales.

3.2.2 Objetivos específicos

- Proponer la creación de la imagen corporativa de Meraki como elemento base para su reconocimiento y posicionamiento institucional.
- Sugerir canales de comunicación adecuados para facilitar la comunicación de Meraki entre sus distintos grupos objetivos.
- Describir actividades de comunicación que faciliten la ruta para formular un plan de gestión de alianzas estratégicas.

3.3 Público objetivo

La estrategia de comunicación que se propone para Meraki, está dirigida a diferentes públicos, tanto internos como externos, quienes de alguna manera u otra se vinculan con el quehacer de la organización, incluso cuando no se da de forma directa.

3.3.1 Público interno

A lo interno, Red de Apoyo Comunitario Meraki cuenta con dos diferentes públicos:

- El equipo de liderazgo: integrado por dos personas, quienes administran las acciones de la red, sus contactos, planes de trabajo y seguimientos.
- Equipo de apoyo: conformado por jóvenes que, además de ser beneficiarios de la institución, se involucran de forma directa, colaborando en muchas de las actividades que promueve la red.

Ambos grupos, operan en las instalaciones de Red de Apoyo Comunitario Meraki, ubicada en la zona 2 de Mixco.

3.3.2 Público externo

En lo que respecta al público externo de Meraki, este se encuentra conformado por:

- Beneficiarios directos: integrados por niñas, niños y adolescentes – NNA – que participan de las actividades organizadas por Meraki como parte de su programa de apoyo psico lúdico y becas para adolescentes y jóvenes, así como de aquellos que reciben apoyo como parte de los emprendimientos juveniles. Otro grupo de los beneficiarios directos, son los padres de familia que asisten a la Escuela de Padres de Familia, además de aquellas personas individuales que reciben asistencia y acompañamiento en casos específicos relacionados con niñez.
- Beneficiarios indirectos: integrados por las diferentes organizaciones con las que, por la naturaleza del trabajo, Red de Apoyo Comunitario Meraki mantiene comunicación para la ejecución de acciones conjuntas o bien, para brindar apoyo en los procesos o casos referidos vinculados con la protección de niñez y adolescencia: Consejo Nacional de Adopciones, Oficinas Municipales de Niñez y hogares de acogida.
- Seguidores de las redes sociales de Meraki: conformado por las personas que forman parte de la comunidad de seguidores en las redes sociales de Meraki desde la plataforma de Facebook, quienes oscilan entre las edades de los 19 a 65 años, interesados por los temas de niñez y adolescencia, protección, formación e información.
- Usuarios de redes sociales: dentro de las redes sociales también se encuentra la posibilidad de acercamiento con otros actores que figuran en estos medios, quienes además cuentan con un posicionamiento y reputación importante a nivel social, lo que los convierte en otro grupo del público externo para explorar.
- Organizaciones comunitarias: estas organizaciones también forman parte del público externo de Meraki, considerando el liderazgo que ejercen en el entorno, tales como comités de vecinos o consejos comunitarios.
- Iniciativa pública, privada y organismos de cooperación internacional: dentro de esta clasificación, también se identifican diferentes actores de la iniciativa pública y privada, así como los organismos internacionales, quienes guardan vinculación con temas de niñez y adolescencia, quienes podrían interesarse en el trabajo que realiza esta institución y, por lo tanto, una posibilidad para generar alianzas estratégicas que impulsen el posicionamiento y autosostenibilidad de Meraki.
- Medios de comunicación: el público externo aun no explorado por Meraki, pero importante en los procesos de incidencia para la generación de cambios a nivel social, son los medios de

comunicación, quienes junto a las organizaciones de sociedad civil también ejercen un rol de fiscalización ante las acciones de las diferentes instituciones de Estado.

3.4 Análisis del entorno

Al tratarse de una organización joven, Red de Apoyo Comunitario Meraki se encuentra en el proceso de construcción de acciones para incidir en el cambio de comportamiento de sus públicos objetivos: niñez, adolescencia, juventud, sus padres de familia y la sociedad. El trabajo de esta organización se enfoca principalmente en los alrededores de su sede, ubicada en zona 2 de Mixto, extendiéndose además al trabajo colaborativo que realizan con oficinas de la niñez de lugares como San Juan Sacatepéquez, Villa Nueva, San José Pinula, Mixco y Ciudad de Guatemala.

Sin embargo, es importante destacar que ante la emergencia que se vive debido a la pandemia del COVID-19, el trabajo social que realizarían en un período normal de labores se ha visto afectado de forma directa. Esto se debe a que muchas de sus acciones se solían realizar de forma presencial, con lo cual podían acercarse a un número mayor de personas. Además de este obstáculo, se encuentra la limitación de recursos económicos que enfrenta la organización, pues de momento los mecanismos para generar fondos propios son bastante escasos, siendo los líderes de Meraki quienes se encargan de absorber los costos que genera la operación de esta institución.

3.5 El mensaje

La elaboración de los mensajes claves para Meraki, palabra utilizada para describir alguna acción o proceso en el que se ha puesto todo el empeño, creatividad y amor; actividades que giran en torno al crecimiento personal (Jiménez, 2019), está basado en la premisa de buscar el posicionamiento de la organización justamente incorporando los componentes que denota esta definición: mejoras significativas en las vidas de las personas.

Por lo tanto, se propone el uso de mensajes concisos, pero claves para posicionar en la mente de las distintas audiencias la esencia de Meraki: brindar acompañamiento a niñez y juventud, en especial a aquellos cuyos derechos han sido vulnerados, y ahora deben enfrentarse a una vida adulta prescindiendo del apoyo de una familia. Meraki es, por lo tanto, la institución que busca construir con esfuerzo y empeño junto a sus beneficiarios, mejores posibilidades de vida y celebrar junto a ellos estos logros, tal cual lo haría una familia.

De esta manera, se propone el siguiente mensaje central:

- Somos familia, somos Meraki

Los mensajes complementarios propuestos son:

- Meraki, la familia que construye herramientas para la vida.
- Somos más que una red de apoyo, somos una familia que te acoge y transforma: Meraki.
- Oportunidades y desarrollo integral: Meraki.

Además del componente de la palabra familia dentro de los mensajes clave, utilizar el nombre de la organización es una estrategia importante para el posicionamiento y reconocimiento organizacional. La adopción de cualquiera de estos mensajes también resulta viable para los miembros del equipo, considerando que ellos mismos se reconocen e identifican ante sus beneficiarios directos como una familia, alimentando así el espíritu de pertenencia y pertinencia.

3.6 La estrategia

Existen diversas formas para generar acciones de comunicación; sin embargo, para apuntar a una ejecución exitosa, se precisa la elaboración de una estrategia plasmada en un plan. En este sentido, tal cual lo mencionan Cruz y Jácome (2018), desde la comunicación estratégica es posible concebir mensajes precisos para diversos grupos objetivos, los cuales serán emitidos bajo un formato que implica dinamismo, planeación y precisión, partiendo de una diversidad de actividades que apuntan a lograr los objetivos planteados. De esta manera, es viable proponer una estrategia de comunicación para impulsar el posicionamiento de Red de Apoyo Comunitario Meraki, lo cual implica propuestas para mejoras en los procesos comunicacionales tanto internos como externos.

A continuación, se desarrollan las tácticas que integran la estrategia de comunicación para esta organización, planteada para el período de un año, tiempo suficiente para realizar evaluaciones periódicas que validen su funcionamiento y reorientación, en caso necesario.

3.7 Matriz orientadora del proceso

A continuación, se establece la matriz orientadora de proceso en la integración de la estrategia de comunicación para Meraki. Dicha matriz, contempla los siguientes aspectos: problema identificado en árbol de problemas, el objetivo establecido para la solución de dicho problema, las tácticas de comunicación propuestas para la mitigación del hallazgo, las actividades que lo acompañan, el público meta y los productos a generar. El objetivo de manejar esta estructura es el de contar con un panorama más amplio y directo sobre la propuesta de la estrategia, sin perder de la vista los elementos más importantes que la componen.

Cuadro 6

Matriz orientadora del proceso: Objetivo específico 1

Objetivo general:	Posicionar a través de la comunicación, a Red de Apoyo Comunitario Meraki, dándola a conocer en el ámbito de las organizaciones gubernamentales y no gubernamentales, vinculadas a temas de niñez y derechos humanos, en apoyo al logro de sus fines institucionales.				
Objetivo específico #1	Proponer la creación de la imagen corporativa de Meraki como elemento base para su reconocimiento y posicionamiento institucional.				
Problemas	Objetivo específico	Tácticas	Actividades principales	Público meta	Productos
Carece de identidad gráfica corporativa	Propuesta para la creación del manual de identidad gráfica corporativa.	Creación del manual de identidad gráfica corporativa, incluyendo aspectos como misión, visión, uso del logo y sus aplicaciones, tipo de letra, paleta de colores, tipo de imágenes, etc.	Diseño del manual de identidad gráfica corporativa para determinar los lineamientos en la creación de material institucional.	Equipo de liderazgo, equipo de apoyo, organizaciones de apoyo para acciones conjuntas y proveedores	Un manual de identidad gráfica, con revisiones constantes para su actualización
Falta de material corporativo	Proveer al equipo de Meraki con materiales de comunicación visual y audiovisual como instrumentos de referencia y presentación para darse	Elaboración de piezas gráficas con información general sobre Meraki, así como otros insumos comunicacionales, a utilizar para generar mayor reconocimiento y posicionamiento entre diferentes públicos meta.	Creación y difusión mensual de historias de éxito sobre beneficiarios, boletín informativo sobre actividades de Meraki, vídeo animado sobre su historia, misión, visión y objetivos organizacionales, diseño y uso de roll-ups para posicionamiento, carpetas institucionales con branding	Beneficiarios directos e indirectos, usuarios de redes sociales y seguidores, organizaciones comunitarias, iniciativa pública,	12 historias de éxito al año, 12 boletines informativos al año, 3 vídeos animados; 3 roll-ups banner, 50

	a conocer y lograr posicionamiento		corporativo, PPoint institucional para presentación ante posibles socios.	privada y organismos internacionales	carpetas institucionales, 1 PPoint institucional
	Utilizar mensajes clave de Meraki para su posicionamiento	Adecuación de los mensajes clave en las piezas digitales, impresas, visuales y audiovisuales de Meraki para su posicionamiento	Integración de los mensajes y difusión mensual desde los distintos canales: WhatsApp, redes sociales, página web, correo electrónico, visitas presenciales	Beneficiarios directos e indirectos, usuarios en redes sociales, iniciativa pública y privada	Uso de los 4 mensajes clave en las piezas visuales y audiovisuales a producir

Fuente: Elaboración propia, en base a información obtenida en el diagnóstico, 2020

Cuadro 7

Matriz orientadora del proceso: Objetivo específico 2

Objetivo general:	Posicionar a través de la comunicación, a Red de Apoyo Comunitario Meraki, dándola a conocer en el ámbito de las organizaciones gubernamentales y no gubernamentales, vinculadas a temas de niñez y derechos humanos, en apoyo al logro de sus fines institucionales.				
Objetivo específico #2	Sugerir canales de comunicación adecuados para facilitar la comunicación de Meraki entre sus distintos grupos objetivos.				
Problemas	Objetivo específico	Tácticas	Actividades principales	Público meta	Productos
Información dispersa	Establecer los lineamientos clave para determinar cómo dirigirse hacia los distintos grupos objetivos, con información pertinente para cada uno de ellos.	Creación del protocolo de comunicación institucional.	Trabajar en el desarrollo del protocolo de comunicación institucional interna y externa, en el que además se defina: tono y manera de la comunicación, qué y cómo y finalidad de la comunicación.	Beneficiarios directos e indirectos, usuarios de redes sociales y seguidores, organizaciones comunitarias, iniciativa pública, privada y organismos internacionales	1 protocolo de comunicación institucional interna y externa
Canales de comunicación orientados principalmente	Proponer la creación de nuevos canales de comunicación.	Uso de nuevos canales orientados a alcanzar a público externo y actores clave de Meraki para facilitar su posicionamiento y reconocimiento.	Creación y mantenimiento de los siguientes canales: usuario en plataforma de <i>mailing</i> masivo Mailchimp,	Beneficiarios directos e indirectos, usuarios de Twitter, organizaciones comunitarias,	Una página web Un usuario de Mailchimp Una cuenta de Twitter, cada una de

hacia sus beneficiarios directos			página web y red social Twitter	miembros de la iniciativa pública, Congreso, iniciativa privada, organismos internacionales, medios de comunicación	ellas con contenido nuevo generado constantemente, de acuerdo con planificación
Sin acercamientos mediáticos	Posicionar la importancia de la protección y prevención de violencia contra la niñez y adolescencia	Sensibilización a periodistas sobre el tema	Acercamientos con medios de comunicación tradicionales y digitales	Reporteros, columnistas, editores	3 talleres formativos 3 boletines de prensa enviados; 12 llamadas telefónicas; 12 medios etiquetados en redes mensualmente
Redes sociales sin estrategia establecida	Establecer una planificación sobre la periodicidad de publicaciones en redes sociales.	Elaboración de una plantilla en Excel para trabajar calendario editorial de redes, incluyendo: día, tema, objetivo de la publicación, red social, mensaje, <i>hashtags</i> y tipo de contenido.	Reuniones mensuales para trabajar en la planificación del contenido.	Seguidores de las redes sociales de Meraki y usuarios de estos espacios	1 plantilla en Excel con parrilla de contenido mensual por cada red social
	Mantener la visibilidad y la interacción con los seguidores de las redes sociales de Meraki	Publicación orgánica en las distintas redes sociales de Meraki, acorde a lo establecido en el calendario editorial.	Difusión diaria de piezas en redes sociales: Facebook y Twitter.	Seguidores de las redes sociales de Meraki y usuarios de las redes	Una publicación diaria en Facebook; 1 publicación diaria en Twitter.
	Incrementar el número de seguidores en las redes sociales de Meraki a través de pauta	Campañas en redes sociales con pauta, sobre los temas: 1) Protección de niñez y adolescencia; 2) Crianza positiva; 3) Importancia de la inversión pública en niñez y adolescencia;	Creación de mensajes y piezas por campaña según temática, en 3 momentos del año, para su difusión con pauta en las redes de Facebook y Twitter	Jóvenes y padres de familia, organizaciones de sociedad civil, tomadores de decisión, Congreso, organismos gubernamentales y no gubernamentales	Tres campañas con al menos 6 piezas cada una, para ser pautadas cada tres meses a lo largo del año en las redes sociales de Meraki.

Fuente: Elaboración propia, en base a información obtenida en el diagnóstico, 2020

Cuadro 8

Matriz orientadora del proceso: Objetivo específico 3

Objetivo general:	Posicionar a través de la comunicación, a Red de Apoyo Comunitario Meraki, dándola a conocer en el ámbito de las organizaciones gubernamentales y no gubernamentales, vinculadas a temas de niñez y derechos humanos, en apoyo al logro de sus fines institucionales.				
Objetivo específico #3	Describir actividades de comunicación que faciliten la ruta para formular un plan de gestión de alianzas estratégicas				
Problemas	Objetivo específico	Tácticas	Actividades principales	Público meta	Productos
Poco o nulo acercamiento para generar alianzas estratégicas de mediano y largo plazo	Generar vínculos de trabajo consolidados con organizaciones de sociedad civil que trabajan en línea con el propósito de Meraki	Encuentros y presentación de Meraki ante otras organizaciones que trabajan el mismo tema, determinando puntos de convergencia buscando apoyo mutuo y fortalecimiento de los temas de niñez	Reuniones de acercamiento y firma de acuerdo de colaboración	Organizaciones como: Red Niña Niño, CIPRODENI, Programa de Protección y Seguridad Infantil y Juvenil Fundaciones: Juan Bautista Gutiérrez	8 cartas enviadas 4 reuniones concretadas, 1 acuerdo firmado
	Promover la participación de jóvenes beneficiarios de Meraki.	Acercamiento a otros grupos juveniles por parte de los jóvenes de Meraki para generar nueva red de alianzas y visibilidad en favor de los derechos y protección de NNA	Talleres, conversatorios y actividades lúdicas en alianza con otras organizaciones juveniles	Paz Joven Guatemala, Jóvenes contra la Violencia, Asociación Niños y Jóvenes con Futuro	1 taller (presencial o virtual) 1 conversatorio en modalidad virtual 1 actividad lúdica
	Dar a conocer el trabajo de Meraki ante organismos internacionales	Posicionar el nombre y trabajo de Meraki en búsqueda de alianzas estratégicas y fondos para su sostenibilidad	Envío de correos, llamadas, presentación del trabajo y resultados de sus intervenciones, publicaciones con historias de éxito etiquetadas en redes sociales	Organismos de cooperación internacional como: BID UNICEF, Unión Europea, Aldeas Infantiles S.O.S Child Fund	4 cartas enviadas 4 reuniones con donantes 12 publicaciones con llamados a la acción

Fuente: Elaboración propia, en base a información obtenida en el diagnóstico, 2020

3.8 Propuesta de la estrategia

Problema 1: Carece de identidad gráfica corporativa

Propuesta

Para el abordaje de esta problemática se propone como táctica la creación de un manual de identidad gráfica corporativa que incluya aspectos como: misión, visión, uso del logo y sus aplicaciones, tipo de letra, paleta de colores y tipo de imágenes, entre otros, por medio de la cual cualquier persona que esté a cargo del diseño de piezas con el uso de la marca Meraki, tenga la facilidad de encontrar dichos aspectos y lineamientos. Estos son esenciales para gestionar la creación de cualquier tipo de material de comunicación orientado hacia la identificación de marca y, por lo tanto, líneas claras de trabajo para fortalecer su posicionamiento como nueva organización que trabaja en favor de los derechos de la niñez y adolescencia.

Resultados esperados

Mejorar la identificación de Meraki, tanto a nivel interno como externo, a través de lineamientos claros que respondan a una línea gráfica preestablecida y sentar las bases para el posicionamiento organizacional, siendo éste uno de los principales hallazgos respecto a las necesidades comunicacionales que arroja el diagnóstico.

Problema 2: Falta de material corporativo

Propuesta

La primera táctica propuesta para abordar este problema consiste en la creación de diferentes piezas gráficas, conteniendo información general sobre Meraki, su historia, misión, visión, razón de ser y sus acciones en favor de la niñez y adolescencia. Actualmente la organización cuenta con algunos recursos útiles; sin embargo, resulta de gran importancia para este proceso de fortalecimiento institucional, el contar con la elaboración de nuevo material diseñado para atender distintas necesidades comunicacionales.

La segunda táctica consiste en aplicar el uso de los mensajes claves caracterizados por ser cortos, sencillos y claros. Estos mensajes deberán acompañar las piezas gráficas, visuales o audiovisuales

producidas por Meraki, como un mecanismo de identificación y posicionamiento. Al considerar el uso que tiene la organización para promover sus acciones a través de redes sociales, se propone que dichos mensajes también puedan ser visibles en estos espacios, acompañando las publicaciones como otro mecanismo de posicionamiento.

Resultados esperados

Generar mayor reconocimiento sobre el quehacer de la organización entre sus diferentes públicos internos y externos, para favorecer el posicionamiento de Meraki como organización que dedica esfuerzos a apoyar a la niñez y adolescencia. Además de esto, lograr que los receptores de los mensajes, tanto público interno como externo, puedan identificarse con los mismos para generar confianza y sentido de pertinencia.

Problema 3: Información dispersa

Propuesta

La táctica para solucionar este problema consiste en la creación del protocolo de comunicación institucional interno y externo. Con esta herramienta, se determinarán lineamientos claros sobre cuáles son los canales existentes, cómo utilizarlos y la finalidad de las comunicaciones acorde a los distintos grupos objetivos; además de determinar el tono y manera para establecer la comunicación con terceros.

Resultados esperados

Lograr una mejor gestión en los procesos de difusión de información, al contar con una herramienta imprescindible para los procesos comunicacionales de cualquier institución, que además permita en un futuro cercano, una evaluación de resultados para trabajar constantemente en mejoras.

Problema 4: Canales de comunicación orientados principalmente hacia sus beneficiarios

Propuesta

Tras evaluar los canales de comunicación existentes, para este problema se proponen dos tácticas puntuales. La primera consiste en sugerir la creación de nuevos canales de comunicación, cuyo objetivo sea llegar a público externo. Uno de ellos, los posibles nuevos socios o aliados de la

organización, mediante el uso de la plataforma para envío de *mailing* masivo conocida como Mailchimp, que brinda la opción de uso gratuito con algunas restricciones, o bien optar por la primera versión de paga básica; sin embargo, en este momento podría resultar de total utilidad para la organización una versión gratuita, donde además existe la opción de gestionar grupos de correo para dirigir mensajes específicos según cada audiencia y, por lo tanto, facilitar el posicionamiento con la difusión de los mensajes clave previamente establecidos, además de monitorear la efectividad del envío de mensajes.

Otro de los canales propuestos la creación del perfil de Meraki en Twitter, dirigido a actores clave con puestos específicos a nivel del Congreso de la República, así como medios de comunicación y organismos internacionales que utilizan esta red para impulsar acciones de incidencia. Se trata de un excelente recurso para iniciar con el trabajo de acercamiento con actores clave a nivel nacional e incluso internacional.

Otra de las tácticas propuestas para abordar esta problemática, consiste en evaluar la posibilidad de crear una página web institucional; en organizaciones con el perfil de Meraki, este recurso es clave para facilitar que tanto instituciones privadas como organismos internacionales, puedan tener un referente directo acerca del trabajo que realizan en favor de la niñez, funcionando además como una carta de presentación digital importante. Si bien uno de los factores que han impedido a Meraki la difusión masiva de información es la limitación económica, existen versiones básicas para la creación de páginas web de forma autodidacta; sin embargo, también existe la opción de buscar patrocinio y/o apoyo de estudiantes universitarios para cumplir con esta propuesta para hacer de ella, una acción viable.

Resultados esperados

Lograr que las plataformas de Mailchimp y Twitter sean canales efectivos para llegar a más personas a nivel externo que, además de desconocer de la existencia de la institución, es posible alcanzar a personas clave que puedan incidir en favor de la protección de los derechos de la niñez; además de esto, la posibilidad de crear la página web para Meraki, como otra importante herramienta de visibilidad institucional y carta de presentación ante diferentes organismos tanto nacionales como internacionales.

Problema 5: Sin acercamientos mediáticos

Propuesta

Para el abordaje de este problema y considerando que, según lo identificado en el diagnóstico de comunicación, Meraki no ha tenido ningún acercamiento con medios de comunicación, es importante considerar abrirse brecha en este espacio, en el cual se gesta en gran medida la opinión pública. Por lo tanto, la táctica consiste en generar acciones para la sensibilización de periodistas, columnistas y editores sobre la importancia de la protección y prevención de violencia contra la niñez y adolescencia. Esto, mediante: talleres formativos que, no solo funcionan como un método para la identificación de Meraki y posible fuente de información ante los medios de comunicación, sino como un mecanismo para colocar el tema en agenda; además de esto, trabajar acercamientos mensuales con medios de comunicación tanto digitales como tradicionales, a través de boletines de prensa con información sobre la situación de la niñez y adolescencia en el país, llamadas telefónicas de seguimiento, así como el etiquetar a los medios de comunicación en las publicaciones de redes sociales de Meraki, especialmente las que se generan a través de la red social Twitter.

Resultados esperados

Con estos acercamientos, además de iniciar la relación con la prensa, se pretende posicionar con apoyo de los medios, la importancia de la protección y prevención de violencia contra niñas, niños y adolescentes; además, lograr que los medios empiecen a reconocer a Meraki como un referente en lo que se refiere a la defensa de derechos de niñez.

Problema 6: Redes sociales sin estrategia establecida

Propuesta

Ante este problema, la primera táctica propuesta está orientada a impulsar un mejor aprovechamiento de los espacios con los que cuenta Meraki en las redes sociales, iniciando por la adopción y puesta en práctica de una plantilla para la planificación de posteo en cada red social mediante un calendario editorial, sobre el cual deberá trabajarse una vez al mes, con lo que se propicia una mejor organización y planeación estratégica de contenidos. La segunda táctica se refiere a mantener la visibilidad y la interacción con los seguidores de las redes sociales de Meraki,

mediante publicaciones orgánicas diarias, acorde a la planificación del calendario editorial. Se sugiere la siguiente periodicidad: una publicación diaria en Facebook y una publicación diaria en Twitter.

La tercera táctica consiste en el lanzamiento de campañas trimestrales con pauta, mediante las cuales Meraki pueda promocionar alguna charla o conversatorio con expertos reconocidos en diferentes ámbitos de la lucha en favor de los derechos de la niñez abordando temas puntuales como: 1) Protección de niñez y adolescencia; 2) Importancia de la inversión pública en niñez y adolescencia; 3) Importancia de la crianza positiva. Cada una de estas campañas deberá contar con al menos 6 piezas que contengan mensajes clave, además del conversatorio o charla que pueda organizarse en torno a ello. Cada tema podrá abordarse en tres momentos clave a lo largo del año. Estas tácticas les brindan también la posibilidad de potenciar su posicionamiento junto a actores clave y, por ende, con reconocimiento dentro de los grupos de interés para Meraki, además de propiciar el incremento de sus seguidores en cada red social institucional, así como la interacción con contenido de valor.

Resultados esperados

Lograr una mejor gestión de redes e incrementar la visibilidad y popularidad de las páginas de Meraki mediante procesos orgánicos de publicación y pauta a través de las campañas trimestrales.

Problema 7: Poco o nulo acercamiento para generar alianzas estratégicas de mediano y largo plazo

Propuesta

En este caso, se proponen tres tácticas específicas que contribuyan con la gestión de alianzas estratégicas. La primera, consiste en la búsqueda de encuentros para la creación de vínculos de trabajo consolidados con otras organizaciones pares, entre ellas: Red Niña Niño, CIPRODENI, Programa de Protección y Seguridad Infantil y Juvenil, así como fundaciones. Será ante estos organismos que Meraki deberá presentarse como organización, identificando puntos de convergencia para conseguir algún tipo de apoyo en su beneficio y, por lo tanto, de su misión como organización que trabaja en favor de la niñez y adolescencia. La intención es lograr alianzas

estratégicas, para lo cual los materiales institucionales y de visibilidad serán de utilidad en el logro de este cometido.

En lo que respecta a la segunda táctica, esta consiste en propiciar acercamientos con otros grupos juveniles por parte de los jóvenes de Meraki, para generar una nueva red de alianzas y visibilidad, con actividades lideradas por jóvenes; consiste en otorgar un rol más protagónico a los jóvenes beneficiarios de Meraki, cuyas capacidades de liderazgo también pueden ser un gran valor agregado para facilitar el posicionamiento organizacional, a nivel metropolitano y/o nacional. Esta táctica incluye la organización de: un taller en modalidad presencial o virtual, un conversatorio, así como una actividad lúdica con visibilidad pública, que permita a los jóvenes convertirse en portavoces del trabajo que se realiza en Meraki y cómo esto ha transformado sus vidas brindándoles nuevas oportunidades para el desarrollo de sus capacidades, tanto a nivel personal como profesional.

La tercera táctica: trabajar en el posicionamiento del nombre y acciones de Meraki, en la búsqueda de alianzas estratégicas y fondos para su sostenibilidad, a través de organismos de cooperación internacional como: Unicef, Aldeas Infantiles SOS, ChildFund, Unión Europea y el BID. La táctica involucra acciones como el envío de cartas y correos para primeros acercamientos, llamadas telefónicas, concretar al menos cuatro reuniones para presentación de la organización y realizar publicaciones que incluyan historias de éxito con llamados a la acción a estos organismos, para atender las necesidades de la niñez y adolescencia.

Resultados esperados

Concretar el apoyo de personas, organizaciones e instituciones para fortalecer las actividades que realiza Meraki y dar visibilidad a las historias de éxito, en voces de los protagonistas que además sirvan como mecanismos de sensibilidad ante organismos de cooperación internacional, quienes representan una posibilidad de apoyo importante para aliviar la carga económica que manejan los líderes de la organización para el mantenimiento y ejecución de actividades programáticas.

3.9 Diseño y contenido

Según se plantea en los incisos anteriores correspondientes a la propuesta de la estrategia, ésta contiene diferentes piezas orientadas a apoyar la estrategia de comunicación para Meraki. A

continuación, se exponen algunas de las herramientas propuestas, entre ellas: bocetos de diseño de misión y visión, boceto para redes sociales con la aplicación de mensajes clave, así como la plantilla para planificación de posteo en redes por medio de calendario editorial.

Bocetos de diseño para misión y visión institucional:

Figura 2



Figura 3



Bocetos de diseño para redes sociales con mensajes clave:

Figura 4



Figura 5



- Facultad de Arquitectura, Escuela de Diseño Gráfico, Universidad de San Carlos de Guatemala. Teléfono: 2418-9000 | dg.direccion@farusac.edu.gt
- Facultad de Ciencias de la Comunicación, Universidad Mariano Gálvez. Teléfono: 2254-4969 | comunicacion@umg.edu.gt
- Facultad de Arquitectura, Diseño Gráfico, Universidad Mariano Gálvez. Teléfono: 2411-1800 Ext. 1121 | Coordinación Diseño Gráfico: Lcda. Ligia Marcela Meoño lmeonoo@miumg.edu.gt
- Facultad de Humanidades, Departamento de Ciencias de la Comunicación, Universidad Rafael Landívar. Teléfono: 2426-2626 Ext. 2473 | Directora del Departamento de Ciencias de la Comunicación, Miriam Madrid España mmadrid@url.edu.gt
- Faculta de Arquitectura y Diseño, Universidad Rafael Landívar. Teléfono: 2426-2626 | Director del Departamento de Diseño Gráfico, Mgtr. Gustavo Ortíz gaortiz@url.edu.gt
- Facultad de Humanidades, Escuela de Ciencias de la Comunicación, Universidad Da Vinci de Guatemala. Teléfono: 2328-3333.
- Facultad de Arquitectura y Diseño, Universidad Da Vinci de Guatemala. Teléfono: 2328-3333. Mgtr. Dialma Fuentes, Directora.
- Facultad de Ciencias de la Comunicación, Universidad Panamericana. Tel. 2390-1200 | info@upana.edu.gt
- Facultad de Ciencias de la Comunicación, Universidad Galileo. Tel. 2423-8000 Ext. 7242, 7243, 7245 | coordinacionfacom@galileo.edu
- Facultad de Comunicación, Universidad del Istmo. Tel. 6665-3774 | fcom@unis.edu.gt
- Facultad de Arquitectura y Diseño, Universidad del Istmo. Tel. 6665-3753 | farq@unis.edu.gt Directora de Diseño Gráfico, Lcda Virginia Luna.
- Facultad de Ciencias de la Comunicación Social, Universidad Mesoamericana. Tel. 2413-8000

El contar con el apoyo de estudiantes u otras organizaciones interesadas en facilitar la mano de obra para la elaboración de los diferentes productos comunicacionales que forman parte de esta propuesta, facilitan las posibilidades de su ejecución.

Cuadro 11

Presupuesto de gastos como parte de la estrategia de comunicación

PRESUPUESTO GENERAL		
Material a desarrollar / Servicio contratado	Costo mensual / trimestral	Costo anual
Manual de identidad gráfica institucional	Q4,000.00	Q4,000.00
Diseño y reproducción de material institucional vario: boletín informativo, vídeos animados, roll-ups, carpetas institucionales, PPoint institucional, tarjetas de presentación	Q1,500.00 (mensual)	Q18,000.00
Consultoría para el desarrollo del protocolo de comunicación institucional interno y externo	Q4,000.00	Q4,000.00
Creación de piezas digitales para posteo orgánico en redes sociales	Q1,500.00 (mensual)	Q18,000.00
Creación de piezas y difusión: campaña en redes sociales con pauta	Q1,800 (trimestral)	Q5,400.00
Talleres formativos con periodistas	Q3,000.00	Q3,000.00
Plataforma Mailchimp	Q81.00 (mensual)	Q972.00
Servicio de internet	Q219.00 (mensual)	Q2,628.00
Página web (dominio y hosting)	Q600.00 (mensual)	Q7,200.00
Gastos de movilización por reuniones con posibles aliados	Q200.00 (mensual)	Q2,400.00
Actividades de visibilidad lideradas por jóvenes de la red	Q3,000.00 (trimestral)	Q9,000.00
Diseño y reproducción de playeras con branding institucional (12 playeras)	Q600.00	Q600.00
	GRAN TOTAL:	Q75,200.00

Fuente: Elaboración propia, 2020

3.12 Control o evaluación y seguimiento

Cuadro 12

Control y seguimiento

Acciones	Indicadores
Diseño del manual de identidad gráfica corporativa que determine los lineamientos en la creación de material institucional	Comprobar la existencia del producto: Un manual de identidad gráfica, con revisiones constantes para su actualización

Elaboración de piezas gráficas con información general sobre Meraki que sirvan como instrumento de referencia y presentación	Comprobar que se reprodujo lo siguiente: 12 historias de éxito al año para distribuir una mensualmente, 12 boletines informativos al año para distribuir uno mensualmente, 3 vídeos animados sobre la historia, misión, visión, objetivos y acciones de la organización; 3 roll-ups banner con branding institucional, 50 carpetas institucionales, 1 PPoint institucional y tarjetas de presentación.
Adecuación de los mensajes clave en las piezas digitales, impresas, visuales y audiovisuales de Meraki para su posicionamiento	Para validar el cumplimiento de esta acción, se verificará la aplicación del uso de los 4 mensajes clave en las piezas visuales y audiovisuales a producir.
Creación del protocolo de comunicación institucional.	Comprobar la existencia del producto: un protocolo de comunicación institucional interna y externa
Creación de nuevos canales orientados a alcanzar a público externo y actores clave de Meraki facilitando su posicionamiento y reconocimiento.	Creación de perfiles y contenido diario para: página web, Mailchimp (plataforma de <i>mailing</i> masivo) y cuenta institucional en Twitter
Sensibilización a periodistas sobre la importancia de la protección y prevención de la violencia contra la niñez y adolescencia	Los indicadores para validar el cumplimiento de esta acción: ejecución de 3 talleres formativos; 3 boletines de prensa enviados; 12 llamadas telefónicas de seguimiento; 12 medios etiquetados en redes (Facebook y Twitter)
Elaboración de calendario editorial de redes para organización de contenido digital	El indicador consiste en validar la existencia e historial sobre el uso de una plantilla en Excel, con la parrilla de contenido mensual por cada red social de Meraki: Facebook y Twitter.
Preparar publicaciones orgánicas en las distintas redes sociales de Meraki, según lo establecido en el calendario editorial	Los productos de este indicador son: Comprobar que se realiza una publicación diaria en Facebook; 1 publicación diaria en Twitter.
Campañas en redes sociales con pauta, sobre los temas: 1) Protección de niñez y adolescencia; 2) Crianza Positiva; 3) Importancia de la inversión pública en niñez	El indicador consiste en validar la ejecución de las 3 campañas, cada una integrada con al menos 6 piezas preparadas para pauta. Cada campaña deberá haberse ejecutado en momentos clave a lo largo del año: Facebook y Twitter.
Reuniones de acercamiento y firma de acuerdo de colaboración con organizaciones de niñez locales	El indicador consistirá en: 4 reuniones concretadas, además de conseguir al menos 1 acuerdo de cooperación firmado.
Acercamiento a otros grupos juveniles por parte de los jóvenes de Meraki para generar nueva red de alianzas y visibilidad en favor de los derechos y protección de NNA ejecutando actividades específicas.	Los indicadores de esta acción consisten en: 1 taller organizado y ejecutado por los jóvenes (presencial o virtual); 1 conversatorio en modalidad virtual y una actividad lúdica con visibilidad pública.
Trabajar en el posicionamiento del nombre y trabajo de Meraki, en búsqueda de alianzas estratégicas y fondos para su sostenibilidad ante la cooperación internacional	Los indicadores de cumplimiento son: 4 cartas enviadas a organismos internacionales; concretar al menos 4 reuniones con donantes; realizar 12 publicaciones con llamados a la acción en las redes sociales de Twitter y Facebook

Fuente: Elaboración propia, 2020

CAPÍTULO 4

4.1 Conclusiones

- En relación con la propuesta para la creación del manual de identidad gráfica corporativa, cuya carencia se evidencia en el análisis de resultados tras el proceso de levantamiento de datos, es importante reconocer que se trata de una herramienta clave para el fortalecimiento de la identidad institucional. Su ausencia propicia la limitación de las posibilidades de la organización para iniciar el trabajo de posicionamiento ante los diferentes públicos objetivos y queda en manos del equipo directivo de Meraki realizar las gestiones necesarias para dar paso a la creación de dicho manual.
- La organización no cuenta con canales de comunicación que le permita diversificar sus mensajes para llegar a diversos públicos, entre ellos organizaciones de la iniciativa pública, privada, cooperación internacional y medios de comunicación, situación que además interfiere con su misión de ser una red de apoyo efectiva que se dirige a familias, comunidades y a la sociedad. Por lo tanto, es importante que la red inicie con la incorporación de canales como Twitter, página web y Mailchimp, tal cual se sugiere como parte de las tácticas para mejorar los procesos de comunicación entre los distintos grupos objetivos.
- De acuerdo con los líderes de Meraki, como organización aspiran a ser autosostenibles en el tiempo a través de los programas que ejecutan. Sin embargo, actualmente la organización carece de acciones de comunicación que propicien la gestión de alianzas estratégicas. Los líderes de Meraki necesitan poner en marcha actividades, como las descritas en esta estrategia, para la pronta identificación de oportunidades de financiamiento.

4.2 Recomendaciones

- Como punto de partida para la construcción y posicionamiento de Meraki, se recomienda poner en marcha la creación del manual de identidad gráfica corporativa como una prioridad, dentro de la cual se incluyan aspectos como: misión, visión, uso del logo y sus aplicaciones, tipo de letra, paleta de colores, tipo de imágenes, entre otros. Será a partir de estos lineamientos que podrá trabajarse en la creación de material comunicacional diverso. Esta acción facilitará, en gran medida, posicionar a la institución entre sus pares, así como alcanzar a nuevos públicos y despertar su interés por sumarse a las acciones de la red.
- Se recomienda a los líderes de Meraki que consideren llevar a cabo la creación de los nuevos canales de comunicación propuestos como parte de esta estrategia, que serán de utilidad no solo para la diversificación de sus mensajes, sino para ampliar su red de contactos, el reconocimiento de la marca y posicionamiento, así como de incrementar sus posibilidades para incidir a nivel social y generar cambios en favor de la protección de la niñez y la adolescencia.
- Se recomienda poner en práctica la gestión de alianzas estratégicas que permitan a Meraki concretar el apoyo de personas, organizaciones e instituciones locales, así como de organismos de cooperación internacional, para el fortalecimiento de las actividades institucionales, que además permita aliviar la carga económica que actualmente manejan los líderes de la red en lo que respecta al mantenimiento, administración y ejecución de actividades programáticas. Las alianzas también representan otra posibilidad para identificar el apoyo técnico de profesionales en el área de la comunicación y el diseño gráfico, que contribuyan con la creación de algunos de los materiales comunicacionales propuestos en esta estrategia.

Referencias bibliográficas

Libros

Bartoli, A. (1992). *Comunicación y organización*. Barcelona: Paidós.

Bonilla-Castro, E. (2005). *Más allá del dilema de los métodos: la investigación en ciencias sociales*. Bogotá, Colombia: Grupo Editorial Norma.

Carranza, O. (2012). *Descripción y explicación de la teoría de la audiencia activa. Segmentación y aplicación a públicos*. Idea Works. El Salvador.

Draft, R. (2011). *Teoría y diseño organizacional*. 10ª. Edición. República Dominicana: Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.

Habermas, J. (2002). *Teoría de la acción comunicativa, II: Crítica de la razón funcionalista*. México: Aguilar, Altea, Turus, Alfaguara, S.A. de CV

Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. (6ª. Edición). México, D.F.: McGraw-Hill

Marín, F. (2009). *Comunicación de Crisis*. 1ª. Edición. Madrid, España: Lid Editorial.

Neneka, A. (2001). *Lenguaje y comunicación: conceptos básicos, aspectos teóricos generales, características, estructura, naturaleza y funciones del lenguaje y la comunicación*. Venezuela: Ediciones El Nacional.

Roitner, M. (2004). *El tercer sector como representación topográfica de sociedad civil*. Caracas: FACES, Universidad Central de Venezuela.

Rojas, R. (2006). *Guía para realizar investigaciones sociales*. México: plaza y Valdés, S.A. de C.V.

Revistas

Cruz, E. y Jácome, K. (Marzo, 2018). *Estrategias de comunicación interna para fortalecer la identidad corporativa de una empresa de seguridad ubicada en la ciudad de Guayaquil-Ecuador*. Vol. No. 24

Durán, B., Cisneros, N., Meléndez, V. y García, L. (Julio, 2012). *La comunicación estratégica y la sociedad civil*. Razón y Palabra No. 79. Quito, Ecuador: Universidad de los Hemisferios.

Garrido, L. (2011). Habermas y la teoría de la acción comunicativa. *Razón y Palabra. Primera Revista Electrónica en América Latina Especializada en Comunicación*, #75.

Gumucio, A. (2011). Comunicación para el cambio social: clave del desarrollo participativo. *Signo y Pensamiento*, #58. Bogotá. Colombia.

Tesis

Del Valle, A. (2018). Las audiencias activas y la credibilidad de los medios de comunicación en México. (Tesis de grado). Universidad Complutense de Madrid. España.

Martínez, J. (2006). Teorías de comunicación. (Tesis de grado). Universidad Católica Andrés Bello, Núcleo Guyana. Venezuela.

Artículos

Agenda mínima de la niñez y adolescencia. (Junio, 2019). ChildFund Guatemala, Plan International Guatemala, Save the Children en Guatemala, Red Niña Niño, World Vision Guatemala.

Apoyo a la Estrategia Nacional para la Protección de los Derechos Humanos de las Niñas y los Niños (Noviembre, 2017). Evaluación de Medio Término – 2014-2016. Unicef, Guatemala

Instituto Centroamericano de Estudios Fiscales ICEFI (Abril, 2019). La inversión pública en niñas, niños y adolescentes: la obligada respuesta del Estado guatemalteco. Guatemala.

Kagoshima, Mariko (Agosto, 2017). ¡Mírame! Soy indígena y también Guatemala. Unicef, Guatemala.

Palencia, T. y Holiday, D. (Junio, 1996). *Mapeo de las organizaciones de sociedad civil (OSC) en Guatemala*. Banco Interamericano de Desarrollo.

Informes

Instituto Nacional de Estadística Guatemala (2018). *Principales resultados censo 2018*.

Recuperado de: <https://www.censopoblacion.gt/documentacion>

Unicef Guatemala. (2017). Apoyo a la Estrategia Nacional para la Protección de los Derechos Humanos de las Niñas y los Niños. Evaluación de medio término.

E-grafía

Acuerdos de Paz (1995). Acuerdo sobre identidad y derechos de los pueblos indígenas. Guatemala. Recuperado en: <https://bit.ly/2Y4sGwx>

Bruno, D. (2007). *El diagnóstico de comunicación. Diagnóstico y poder. Diagnóstico y participación. Facultad de Periodismo y Comunicación Social*. Universidad Nacional de la Plata. Argentina. Recuperado en: <https://bit.ly/3g0zK4E>

Fumero, A., Roca, G. & Sáenz, F. (2007). Web 2.0. (Vol. 12). Madrid: Fundación Orange España. Recuperado en: <https://bit.ly/2PUPmel>

García, M. (2013). La realidad actual del streaming de video: el streaming tradicional vs alternativas actuales. In XVI Concurso de Trabajos Estudiantiles (EST)-JAIIO 42 (2013). Recuperado de: <https://bit.ly/3fWZ3Uh>

Jiménez, G. (13 de julio de 2019). Meraki, palabra griega que define como ninguno el trabajo de los artesanos. [Mensaje en un blog]. Recuperado de: <https://bit.ly/3dzpM9I>

Leao, R. (2010). El rol de la sociedad civil organizada para el fortalecimiento de la protección de

los derechos humanos en el siglo XXI: un enfoque especial sobre los DESC. Revista IIDH, (51), 249-271. Recuperado de: <https://corteidh.or.cr/tablas/r25561.pdf>

Mendoza, L. (2011). *Perspectivas teóricas sobre la opinión pública: Habermas y Noelle Neumann*. Recuperado de: <https://bit.ly/2NtzJtc>

Montenegro, S. (2003). *La democracia: problema central de las relaciones Estado-Sociedad Civil*. In IV Conferencia Regional ISTR-LAC. Recuperado de: <https://bit.ly/3g18TnO>

Paz, L. (2018). *Sociedad, sociedad civil y participación ciudadana*. Auctoritas Prudentium. Recuperado de: <https://bit.ly/3aTMK8D>

Quintas, N. y González A. (2015). *La participación de la audiencia en la televisión: de la audiencia activa a la social*. Madrid: AIMC. Recuperado de: <https://bit.ly/3g5AdlA>

Anexos

Anexo No. 1

Certificado de autenticidad

Guatemala, 23 de septiembre 2020

Dra. Aracelly Mérida
Directora Departamento de Posgrado
Escuela de Ciencias de la Comunicación
Universidad de San Carlos de Guatemala

Por este medio se hace constar que, se ejecutó el análisis de antiplagio al informe final de graduación: **FOMENTO DE LA OPINIÓN PÚBLICA PARA LA RED DE APOYO COMUNITARIO MERAKI**, del grado de **Maestría en Comunicación Estratégica y Opinión Pública**, perteneciente a: **Beatriz Bejarano Quisquinay**, carné: **2484782650101** y registro académico: **201990021**.

El resultado obtenido del análisis del documento, tuvo una coincidencia comparativa del 4 %, cuyas similitudes son relacionadas con títulos, frases comunes, nombres de instituciones, artículos periodísticos, citas, referencias bibliográficas y enlaces a sitios web. El porcentaje del resultado es tolerante y se desliga del plagio de información a otros autores, puesto que las coincidencias encontradas citan la fuente original.

Los resultados del informe final se obtuvieron por medio de la plataforma **Viper Plagiarism Checker**, herramienta que escanea, compara y detecta el plagio en más de 10,000 millones de fuentes en internet.

Para el uso que a la interesada convenga, se extiende este documento como constancia de que el informe final de graduación analizado, no contiene alteración alguna y se encuentra libre de plagio.



Edy Salvador Cux Silvestre
Licenciado en Ciencias de la Comunicación
Colegiado No. 34,152
Tel: 5441-0302

