



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD MONTEÁVILA
COMITÉ DE ESTUDIOS DE POSTGRADO



ESPECIALIZACIÓN EN COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

PLAN DE COMUNICACIÓN PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA ASOCIACION CIVIL ASOVIEX

**Trabajo Especial de Grado, para optar al Título de Especialista en
comunicación Organizacional, presentado por:**

Cloralt Flores, Norma Rosa, CI. V- 5.315.202

Asesorado por:

Meléndez Gómez, Nelly y González Yusti, Ariana: Asesor de Seminario de Trabajo
Especial de Grado III

Astorga Guadarrama, María Gabriela: Asesor Académico

Caracas, febrero de 2020

**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD MONTEÁVILA
COMITÉ DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**

**PLAN DE COMUNICACIÓN PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA ASOCIACION
CIVIL ASOVIEX**

**Trabajo Especial de Grado, para optar al Título de Especialista en
Comunicación Organizacional, presentado por:**
Cloralt Flores, Norma Rosa, CI V-5.315.202

Asesorado por:
Meléndez Gómez, Nelly y González Yusti, Ariana: Asesor de Seminario de
Trabajo Especial de Grado III
Astorga Guadarrama, María Gabriela: Asesor Académico

Caracas, febrero de 2020

Señores:

Universidad Monteávila
Comité de Estudios de Postgrado
Especialización en Comunicación Organizacional

Atención: Profesora Nelly Meléndez

Referencia: **Aceptación de Asesoría**

Por medio de la presente le informo que hemos revisado el borrador final del Proyecto de Trabajo Especial de Grado de la Ciudadana: **Cloralt Flores, Norma Rosa**, titular de la Cédula de Identidad N° V-5.315.202; cuyo título tentativo es: **“Plan de Comunicación para el Fortalecimiento de la Asociación Civil Asoviex”**, la cual cumple con los requisitos vigentes de esta casa de estudio para asignarles jurado y su respectiva presentación.

A los 10 días del mes de diciembre del 2019



Gonzalez Yusti, Ariana: Asesor de Seminario de Trabajo Especial de Grado III

Astorga Guadarrama, María Gabriela: Asesor académico





Caracas, 18 de noviembre de 2019

Asunto: Carta de autorización

Sres. Universidad Monteávila
Especialización en Comunicación
Organizacional
Presente. -

Por medio de la presente comunicación le informamos que como Director de La Asociación Civil Víctimas de Expropiaciones ASOVIEX, autorizamos a la estudiante de la Especialización de Comunicación Organizacional, **Norma Rosa Cloralt Flores** para realizar un estudio con fines estrictamente académicos denominado: **“Plan de Comunicación para el Fortalecimiento de la Asociación Civil Asoviex”**.

Quedando a sus órdenes,

Atentamente,

Director

Expropiacionesvenezuela.wordpress.com; www.asoviex.org; IG -TW @asoviex

DEDICATORIA

A mis padres (QEPD) por su sacrificio, entrega y empeño en brindarnos una educación llena de valores, plataforma que me ha servido para llegar a donde estoy. Su virtud y enseñanzas de vida son parte de mi ser.

AGRADECIMIENTOS

A la Gracias de Dios por permitirme seguir emprendiendo.

A mi hija Maria Gracia por su entusiasmo y apoyo en mis estudios, paciencia y comprensión por los ratos de ausencia.

A mi hijo Joel, siempre tan comprensivo, amoroso e incondicional.

A mi familia por su comprensión y alegría por mis logros académicos.

A la Asociación Civil ASOVIEX por abrirme las puertas y darme la oportunidad de compartir todo este tiempo entre el trabajo y mis estudios y a la vez permitir realizar este TEG sobre su proyecto de tan importante envergadura.

A mis compañeros de clase, un grupo muy comprometido, lleno de talento, compañerismo y visión de futuro.

A la Universidad Monteávila, por haberme permitido estar en sus aulas y en especial a los profesores por su entrega, dedicación y que con gran vocación comparten sus conocimientos.

ESPECIALIZACIÓN EN COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

PLAN DE COMUNICACIÓN PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA
ASOCIACION CIVIL ASOVIEX

Autor: Cloralt Flores, Norma Rosa

Asesores: González Yusti, Ariana; Astorga Guadarrama, María Gabriela

Año: 2020

RESUMEN

Aunque la propiedad privada está protegida en Venezuela por la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), las medidas tomadas por el expresidente Hugo Chávez en materia de expropiación, en la mayoría de los casos sin indemnización, desvirtuaron la esencia de la propiedad privada. Como respuesta a las acciones del gobierno nace la Asociación Civil Víctimas de Expropiaciones, ASOVIEX, caso de estudio para la elaboración de este trabajo. Nos propusimos como objetivo “Elaborar un plan de comunicación dirigido a incrementar la audiencia y la incorporación de miembros a la Asociación Civil ASOVIEX”. Se exponen en el marco teórico los trabajos previos relacionados con la investigación, la teoría institucional y las bases legales que afectan las actividades cotidianas y de comunicación que, en el entorno actual, enfrentan las asociaciones civiles. La investigación aplicada fue de campo y desarrollo a nivel descriptivo y utilizamos una guía de entrevista estructurada como instrumento de investigación. Como tercer punto se presentan los resultados obtenidos, desarrollo matriz FODA, público objetivo, estrategia de contenidos, plan de acción, protocolo de crisis e indicadores de gestión. Concluye con las implicaciones de los resultados y con sugerencias sobre la línea de investigación. El modelo propuesto es el resultado de la investigación sobre la organización y se espera poder contribuir con sus miembros para favorecer la comunicación externa dentro de un plan que les permita crear incidencia y aumentar su audiencia.

Línea de Trabajo: Comunicación Organizacional

Palabras clave: Asociación Civil sin fines de Lucro, Propiedad Privada, Expropiación, Plan de Comunicación, Comunicación Externa

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTOS	vi
RESUMEN	vii
ÍNDICE GENERAL	viii
ÍNDICE DE FIGURAS	x
ÍNDICE DE CUADROS Y TABLAS	xi
LISTA DE ACRÓNIMOS Y SIGLAS	xii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	3
Planteamiento del Problema	3
Objetivos de la Investigación	6
Objetivo General.....	6
Objetivos Específicos	6
Justificación e Importancia.....	6
Alcance y Delimitación	8
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	9
Antecedentes de la Investigación	9
Bases teóricas.....	11
Bases legales.....	15
CAPÍTULO III. MARCO METODOLOGICO	20
Tipo y Diseño de Investigación	20
Nivel de la investigación.....	20
Técnicas e instrumentos de recolección de información	21
CAPÍTULO IV. MARCO ORGANIZACIONAL.....	22
Historia de la Organización	22
Marco Filosófico	24
Visión	24

Misión	24
Valores	24
Estructura Organizativa	25
CAPÍTULO V. PRESENTACION Y ANALISIS DE DATOS	26
Introducción	26
Objetivo Específico 1:	26
Matriz FODA	29
Territorio de Marca	31
Identificación de Público Objetivo.....	31
Público Objetivo.....	34
Objetivo Específico 2:	34
Contenidos.....	34
Estrategia de Contenidos.....	35
Segmentación de Públicos.....	39
Objetivo específico 3:	40
Plan de Acción, Medios e Indicadores.....	40
Elección de Medios.....	42
Estrategia de Medios	44
Indicadores	45
Indicadores o KPI's para RRSS	46
Cronograma de Ejecución.....	47
Protocolo de Crisis	49
Cuadro de Mando Integral	51
CAPITULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	52
Conclusiones.....	52
Recomendaciones	54
REFERENCIAS.....	56
ANEXOS	58
Anexo 1. Ítems para la entrevista	58

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Sumario de la Crisis. Hausmann (2019).....	4
Figura 2. Pirámide de Kelsen	16
Figura 3. Estructura. Fuente: Asoviex (2018)	25
Figura 4. Territorio de Marca. Fuente: Autor (2019)	31
Figura 5. Gráfica de Expropiaciones por Sector. Fuente: Asoviex (2019)	32
Figura 6. Público Objetivo. Fuente: Propia (20.....	34
Figura 7. Segmentación de públicos. Fuente: Propia (2019).....	39

ÍNDICE DE CUADROS Y TABLAS

Cuadro 1. Bases legales. Fuente: Autor (2019)	18
Cuadro 2. Matriz de análisis. Ítems de la entrevista. Fuente: Magister Ariana González Y (2019)	27
Cuadro 3. Matriz FODA. Fuente: Autor (2019)	30
Cuadro 4. Mapa de públicos. Fuente: ASOVIEX (2017).....	33
Cuadro 5. Brief. Fuente: (Adaptado) Magister Karina Odreman (2020)	37
Cuadro 6. Mensajes sugeridos. Fuente: Propia (2019)	38
Cuadro 7. Plan de Acción. Fuente: Autor (2019).....	41
Cuadro 8. Elección de Medios. Fuente: (Adaptado) Actividad Académica (2018)	43
Cuadro 9. Indicadores - Resultados Esperados. Fuente: Autor (2019)	45
Cuadro 10. Indicadores de RRSS. Fuente: Autor (2019)	46
Cuadro 11. Cronograma de ejecución. Fuente: Autor (2019).....	48
Cuadro 12. Factores de riesgo. Fuente: Autor (2019)	49
Cuadro 13. Protocolo de crisis de reputación. Fuente: Autor (2019)	50
Cuadro 14. Cuadro de Mando Integral CMI. Fuente: Autor (2019).....	51

LISTA DE ACRÓNIMOS Y SIGLAS

ASOVIEX: Asociación de Víctimas de Expropiaciones

BM: Banco Mundial

CIU: Clasificación Internacional Industrial Uniforme

CMI: Cuadro de Mando Integral

CRBV: Constitución de la República Bolivariana de Venezuela

FODA: Iniciales de los elementos que componen la matriz utilizada para el análisis de entorno de una organización, debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas.

ECO: Especialización en Comunicación Organizacional

FACES: Facultad de Ciencias Económicas y Sociales

FMI: Fondo Monetario Internacional

IG, TW y FB: Instagram, Twitter y Facebook

MERDE: Programa denominado Minar el Camino de Retorno a la Destrucción Económica

PNUD: Programa de las Naciones Unidas para el desarrollo

OEA: La Organización de Estados Americanos

ONG: Asociaciones Civiles Privadas, Organizaciones no Estatales, Iniciativas privadas de interés público, Organizaciones Cívicas

PREAS: Programa de Restitución de Expropiaciones en Áreas Sensibles

RRSS: Redes sociales.

TEG: Trabajo Especial de Grado

INTRODUCCIÓN

Este trabajo tomó como campo de estudio una organización sin fines de lucro. La Asociación Civil Víctimas de Expropiaciones ASOVIEX, una organización de profesionales que brindan apoyo y atención especializada a las víctimas despojadas de su propiedad por parte del estado venezolano, enfocando sus esfuerzos principalmente en dos áreas: educativa dirigida a las nuevas generaciones y económica relacionada con la restitución de la propiedad.

Aunque la propiedad privada está protegida en Venezuela por la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela de 1999, las medidas tomadas por el expresidente Hugo Chávez en materia de expropiación, en la mayoría de los casos sin indemnización, desvirtuaron el concepto de esta figura consagrada en la constitución en perjuicio de la propiedad privada. Como respuesta a las acciones del gobierno nace la Asociación Civil Víctimas de Expropiaciones, ASOVIEX, caso de estudio para la elaboración de este trabajo.

Utilizamos las herramientas proporcionadas en el postgrado de Especialización en Comunicación Organizacional, en el diseño de un plan de comunicación para dar a conocer a la Asociación en el territorio de los derechos humanos y su acercamiento con los afectados y benefactores, dirigido a incrementar su audiencia y a la participación de las víctimas.

En nuestro país es relativamente novedoso la aplicación y estudio de la comunicación en las organizaciones. Sin embargo, hoy en día ha cambiado la percepción y difícilmente una ONG puede mantenerse al margen de la comunicación con sus públicos, sobre todo por su misión como entidades sociales. La razón de ello es que su imagen, especialmente la que percibe el público, también influye en ellas, en su supervivencia, sobre todo si se trata de ONG's que dependen del financiamiento de miembros y/o benefactores. En

este sentido, es importante llevar la comunicación como una forma de difundir su gestión, dinámica y labor social, lo cual se tomó en cuenta para este estudio.

Para cumplir con el desarrollo de la investigación y de los objetivos propuestos, el contenido del trabajo se dividió en seis capítulos. El primer capítulo se refiere al planteamiento del problema, objetivo, justificación y alcance de la investigación. El segundo capítulo, sustenta el análisis en investigaciones previas que se mencionan en el marco teórico como el trabajo de Silva Rodríguez (2017), Fragapane (2016,) López-Huerta (2014) y Campos González (2014) en cuanto a organización, gestión y estrategias en las organizaciones civiles sin fines de lucro, las bases teóricas relacionadas con las ONG y las bases legales que regulan su funcionamiento, así como la definición de los términos empleados. En el tercer capítulo, describimos el marco organizacional de la Asociación y su estructura. En el capítulo cuatro la metodología utilizada, que consistió en la investigación aplicada de campo y desarrollo a un nivel descriptivo que pudiera responder al problema planteado, empleando la entrevista de guía estructurada para el estudio. Luego se exponen, en el capítulo cinco, los resultados obtenidos. Conclusiones y sugerencias sobre la línea de investigación y documentos anexos como parte de la información que sirvió de base para el estudio.

El documento presenta el desarrollo de una planificación estratégica para la organización que busca dar sustentabilidad económica y visibilidad, incidencias e incremento de la audiencia, que permita a su vez contar con la imagen y reputación necesarias para que los benefactores contribuyan y de esta manera, ampliar la operación en capacidades para la creación de herramientas que sirvan a las víctimas.

El modelo propuesto fue el resultado de la investigación de la organización y se espera poder contribuir con sus miembros para favorecer la comunicación externa dentro de un plan que colabore con sus objetivos.

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

Planteamiento del Problema

Durante el período democrático, en 1999, se instauró en Venezuela un sistema de gobierno que posteriormente degeneró en un cambio progresivo intencional de las reglas de convivencia. Aplicando el poder político por encima de los derechos económicos se gestó la declarada Emergencia Humanitaria Compleja en el país.

Desde 2002 el gobierno comienza abiertamente a desconocer los derechos de propiedad con una política de expropiaciones que, aunado a otras políticas públicas, contribuyó a la destrucción del sistema productivo nacional generando una gran inseguridad económica. El sumario de esta crisis fue presentado en el Instituto Santa Fe, California, EEUU por el Profesor Ricardo Hausmann (mayo 2019).

El resumen que hace Hausmann comienza con la violación y destrucción de los derechos económicos en el país. “La orgía expropiatoria y controladora se describe con los siguientes ejemplos: controles de precios, del tipo de cambio, del sistema financiero, de los sectores agrarios, petroleros y manufactureros, la expropiación de 6 millones de hectáreas de tierras...”. Hausmann (2019)

Summary of the Venezuelan Crisis

72

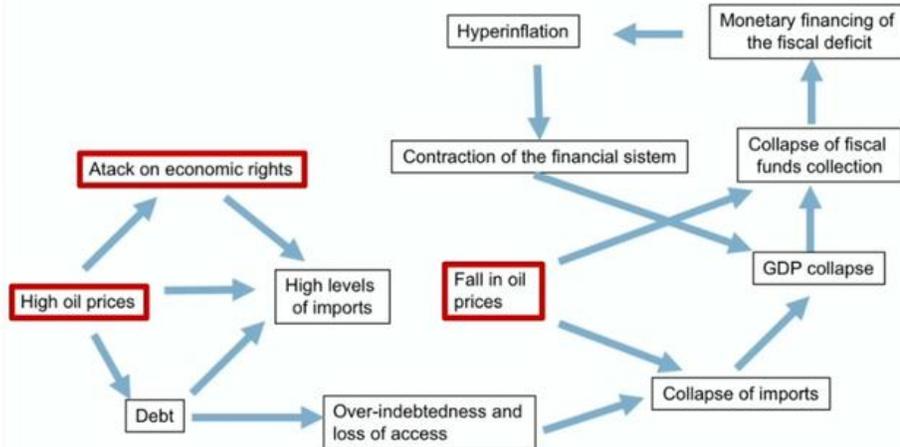


Figura 1. Sumario de la Crisis. Hausmann (2019)

La propiedad privada está consagrada en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (CRBV) de 1999, pero las medidas tomadas por el expresidente Hugo Chávez en materia de expropiación, en la mayoría de los casos sin indemnización, desvirtuaron el concepto tanto de los derechos de propiedad como de la institución de la expropiación. Los procesos expropiatorios que han ocurrido durante este período se sustentaron en mecanismos creados partiendo de leyes habilitantes, como la ocupación, adquisición forzosa, estatización, confiscación, intervención, tomas por sindicatos, cierres de empresas (de hecho e inducidos), rescate de tierras, resolución de contratos, licencias y concesiones, etc. Estas modalidades utilizadas para despojar a los particulares de sus bienes, en su mayoría, no cumplen con los requisitos establecidos en la CRBV para calificarlos como una expropiación propiamente dicha.

La confianza empresarial fue afectada como consecuencia de estas acciones, lo que representa el obstáculo más importante para el rescate y la

reconstrucción de la capacidad productiva. En un nuevo período democrático debe actuarse para atender desde temprano el problema integral, promoviendo la confianza en el sector privado del país al colocar el tema de la restitución de expropiaciones en la agenda pública y abordarlo de manera inmediata y creíble.

Esta práctica expropiatoria ha dejado una cantidad importante de víctimas, es por esta razón que en 2015 y como respuesta a estas acciones del gobierno se crea la Asociación Civil Víctimas de Expropiaciones ASOVIEX, que impulsa dos programas: Programa de Restitución de Expropiaciones para Áreas Sensibles (PREAS) dirigido, como su nombre lo indica, a la restitución de expropiaciones y, el programa Minar el Camino de Retorno a la Destrucción Económica (MERDE) dirigido a rescatar el valor del trabajo, libre iniciativa y libertad de pensamiento.

Por la importancia y magnitud del problema, se requiere continuar, completar y poner en práctica el resultado de los estudios que se están realizando, para que esa actuación se materialice a través de una capacidad específica para la restitución de expropiaciones.

Dada la necesidad de comunicar el trabajo que viene realizando ASOVIEX, se elaboró un plan para el fortalecimiento de la Asociación dirigido a incrementar la audiencia y a la incorporación de miembros a la Asociación Civil ASOVIEX respondiendo a las siguientes interrogantes:

- Cómo manejar la comunicación externa de ASOVIEX.
- Qué tipo de comunicación se adapta a ASOVIEX.
- Cuál es el público de ASOVIEX al que va dirigido el plan de comunicación.
- Cómo se evalúa el plan de comunicación externa diseñado para ASOVIEX.

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Elaborar un plan de comunicación dirigido a incrementar la audiencia y la incorporación de miembros a la Asociación Civil ASOVIEX.

Objetivos Específicos

- Realizar un análisis para abordar las comunicaciones externas de ASOVIEX utilizando la herramienta FODA.
- Determinar el público objetivo y definir estrategias de producción de contenidos para la comunicación externa de ASOVIEX.
- Diseñar el plan de acción, medios e indicadores de efectividad del plan de comunicación externa para ASOVIEX.

Justificación e Importancia

La comunicación organizacional es un término que tiene amplia aceptación en el lenguaje corporativo, en la actualidad se interpreta como un sistema inherente a cualquier estrategia de desarrollo. En este proceso, los comunicadores enfrentan el reto: Las estrategias de comunicación social destinadas a la concientización acerca de las causas y consecuencias de la hegemonía comunicacional, son escasas o no llegan al público objetivo. Existen

esfuerzos aislados de comunicadores, pero esto no es suficiente y no logra generar cambios de comportamiento y actitudes deseables en la población vulnerable.

De la necesidad de plantear una estrategia para la proyección y divulgación de las actividades y beneficios de la Asociación Civil, se presentó la oportunidad de fortalecer a ASOVIEX con un plan que se adapte a su perfil organizacional. Aquello que despertó el interés de explorar bajo un enfoque organizacional, el poder dotar a esta institución de herramientas que permitan difundir en el público objetivo, sus valores, contenidos, investigaciones y avances relacionados con las expropiaciones y que a la vez pueda servir como antecedentes académicos para otras investigaciones relacionadas con el área.

El Plan permite que todas las acciones comunicativas que se han detectado se puedan articular y organizar dentro de una misma estrategia comunicacional. Esto va a direccionar de forma óptima todos los mensajes sobre expropiaciones que se necesita comunicar a todos los sectores, adaptándolos a cada segmento de la sociedad y cada realidad socioeconómica y cultural.

Se tiene en cuenta que existe una falta de orientación en el tema expropiatorio, incluso para las mismas víctimas y hasta desconocimiento por parte de los actores políticos para transmitirlo a los comunicadores sociales, que causa que en la actualidad el impacto de la información pública y la comunicación sobre expropiación sea limitado y no alcance significativamente a los distintos grupos de la sociedad.

Por otra parte, las fuentes confiables no son del dominio aún de los comunicadores, lo cual suele crear un clima de desinformación, esto hace que los niveles de penetración del tema sean desiguales en los distintos públicos, por lo que es preciso ofrecer más difusión y una actualizada y permanente colaboración técnica.

Alcance y Delimitación

Este proyecto aspira dar a conocer a la Asociación Víctimas de Expropiaciones ASOVIEX, para que le permita inspirar confianza a sus futuros miembros, así como a nuevos benefactores con la finalidad de aumentar su audiencia y crear incidencia que le permita obtener fondos para sus proyectos.

Mediante un diagnóstico del FODA se definieron las guías y herramientas para elaborar un plan de comunicaciones dirigido a los públicos externos, que sirva de modelo para el manejo de las redes sociales y difusión de los contenidos.

Antes de comunicar, el público debe ser caracterizado, diferenciado; es preciso tener una base de datos que nos indique cómo podemos adaptar los mensajes a todos los sectores, para tratar de informarlos y facilitar la comprensión de la temática.

Las actividades de comunicación y difusión del proyecto están dirigidas a transmitir una serie de estos mensajes e informaciones a unos grupos de destinatarios claramente identificados.

Interno:

- Miembros del Proyecto
- Responsables de la gestión y coordinación

Externo:

- Víctimas de expropiaciones

Esta investigación abarca el público interno, miembros de la Organización Civil ASOVIEX y responsables de su gestión y coordinación, en la sede principal en la Ciudad de Caracas.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

En este capítulo, se presentan las bases teóricas que sustentan el Trabajo Especial de Grado (TEG). Primero se hace referencia a trabajos previos relacionados con la investigación, que aportan algún conocimiento al desarrollo de este TEG, acompañado en segundo lugar por conceptos básicos relacionados con el tema.

Antecedentes de la Investigación

Silva Rodríguez (2017) en su Trabajo de Grado abordó el tema de las comunicaciones externas con el título “Diagnostico de las Comunicaciones Externas de la Revista Digital Bienmesabe para el Diseño de una Planificación Estratégica”, Universidad Monteávila, Especialidad en Comunicación Organizacional, Caracas. El Objetivo general fue evaluar las comunicaciones externas de Bienmesabe realizando un diagnóstico, que sirviera de base a la investigación, mediante análisis de redes sociales.

Esta investigación resultó ser orientadora para la presente porque sirvió de guía para la presentación de la investigación, tanto documental como de redes sociales.

Fragapane (2016) realizó una investigación relacionada con el tema de la asociación Civil titulada “Plan de Marketing para una Asociación Civil sin Fines de Lucro” en la Universidad Nacional de Cuyo, FACES, Argentina, Mendoza. El objetivo general fue elaborar un plan de mercadeo adecuado a las necesidades de la Asociación Civil para elevar las ventas, para lo cual se utilizó de la

siguiente metodología: Estudio exploratorio, documental, antecedentes y observación de las operaciones de la Organización Civil.

Como resultado relevante de esta investigación se planteó aplicar un plan de mercadeo a los productos que ofrece una asociación civil para concluir que se puede obtener crecimiento haciendo uso de las fortalezas que tiene dicha organización. En la mencionada investigación se refiere a las ventas, dado que una organización civil no opera con ventas pues no es parte su objetivo ni su función como organización, este estudio orientó el enfoque hacia la generación de ingresos producto de los aportes de benefactores y de las investigaciones sobre el tema del cual se ocupa, haciendo una similitud con el plan de comunicaciones necesario para formar una imagen positiva, tal como en el caso de ASOVIEX.

López-Huerta (2014) dedicó su trabajo a una asociación civil elaborando un plan de comunicación dirigido a satisfacer las necesidades comunicativas de la organización titulado “Plan de comunicación estratégica para la Asociación Parkinson Gandia Safor” para la Universidad Politécnica de Valencia, España, brindando un modelo estratégico para otras entidades de características similares por lo que brindó aportes a nuestra investigación relacionados con la gestión de la ONG.

Campos González (2014) por su parte abordó la planificación estratégica y el control de la gestión, planteando un escenario entre la situación actual y la futura de la organización, plasmado en su trabajo “Aplicación de un sistema de planificación estratégica y control de gestión en una organización sin fines de lucro: caso ONG psicólogos voluntarios”. Esta investigación se plantea para una organización sin fines de lucro, por lo que, a diferencia de las organizaciones lucrativas, su enfoque va dirigido a captar benefactores y relevancia en la imagen de la organización, aporte que valoramos para nuestro estudio.

Bases teóricas

Comunicación Corporativa:

La comunicación corporativa es el conjunto de acciones voluntarias e involuntarias que hacen parte de la empresa. Trabajar en equipo, enviar un correo electrónico o realizar reuniones con los departamentos de cada área, etc., son formas de comunicación que se pueden gestar en la organización. Caballero (2016)

Es un proceso mediante el cual la información no solo es transmitida, sino que además permite conocer la respuesta de quien recibe el mensaje (feedback). Estas acciones las desarrolla la organización para conectarse con las personas que la integran y es lo que se conoce como comunicación interna y cuando se dirige a un público externo como clientes, proveedores, etc. (stakeholders) se le denomina comunicación externa.

La comunicación corporativa es una de las herramientas estratégicas dirigidas a alcanzar objetivos específicos de gestión. Un buen ejemplo es la fijación de la marca y posicionamiento en el mercado, por una parte, o lograr lealtad entre sus integrantes o colaboradores.

Comunicación Estratégica Organizacional:

Implica coordinar todos los recursos comunicacionales externos e internos de la organización; mercadeo, canales comunicativos, cultura organizacional, posventa, etc. para dirigirlos a captar el interés de su audiencia. Es una interactividad, una tarea multidisciplinaria que trabaja en una determinada situación y con una proyección específica.

En esta tarea la importancia del líder se sustenta en dirigir las necesidades y los objetivos de la organización con el interés de su público.

Plan de Comunicación:

Es un documento que establece de forma clara cómo, cuándo y de qué forma se va a comunicar la empresa con su público, con el fin de alcanzar ciertos objetivos. Existen dos tipos según hacia dónde nos dirigimos: El plan de comunicación externa. Se trata de proyectar imagen y marca hacia un público objetivo. El plan de comunicación interna. Se trata de la comunicación que existe entre los colaboradores de la empresa y consiste en compartir información y conocimiento generado en los diferentes departamentos de una organización.

Un plan de comunicación de asumir los nuevos retos organizacionales además de estar dirigidos a cumplir con los objetivos del negocio, así como para prever escenarios de riesgo que puedan afectar su reputación y permanencia en el mercado.

Público Objetivo:

También conocido como target, es el grupo de personas al cual está dirigida una marca, producto o campaña. En otras palabras, son personas que buscan lo que una empresa ofrece, por lo cual están más inclinadas a llegar a adquirir el producto. Conexión Esan (2015).

Para determinar el público objetivo de una organización, se comienza por definir “quién es”, “cómo es” y “dónde está” el cliente. Esta segmentación ayuda a diseñar la estrategia con un mensaje más atractivo y efectivo, porque se tiene claro lo que se va a decir, a quien y donde decirlo. Luego se identifican algunas características específicas del grupo de personas del tipo de cliente potencial o propenso a adquirir nuestros productos o servicios.

Mensajes Clave:

Se concentran en lo que la empresa quiere decir de sí misma utilizando herramientas de mercadeo tradicionales y digitales: publicaciones digitales o en medios tradicionales, campañas de promoción, canales de venta, patrocinios, etc.

Son el contenido, lo que se transmite por los canales de la organización para hablar a sus públicos, el mensaje que quieren entregar coordinado con el objetivo comunicacional. Se establece una base comunicacional estratégica para los colaboradores y especialmente para el vocero cuya misión es “colocar mensajes no solo contestar preguntas”, parafraseando lo expresado por el profesor Jesús Lozada en la cátedra de Comunicación Estratégica de la Universidad Monteavila (2019).

Organizaciones no Gubernamentales ONG:

El trabajo de investigación de este TEG se dirigió a la elaboración del Plan de Comunicación basado en los aspectos teóricos relacionados con el funcionamiento de la Asociación Civil sin Fines de Lucro u Organización No Gubernamental por sus siglas ONG.

Se podría resumir que la misión fundamental de una ONG en la realización de actividades de interés social, a través de la ejecución de programas y proyectos de desarrollo. Sin embargo, el término ONG ha sido estudiado y definido por autores y organismos internacionales con diversas interpretaciones.

El Departamento de Información Pública de Naciones Unidas lo define como:

Una Organización No Gubernamental (ONG) es una agrupación de ciudadanos voluntarios, sin ánimo de lucro, que se organizan en un nivel local, nacional o internacional para abordar cuestiones de bienestar público. Las ONG, con una labor concreta y formadas por gente que comparte un mismo interés, desempeñan una serie de servicios y funciones humanitarias, acercan las preocupaciones de los ciudadanos a los gobiernos, vigilan las políticas y que los programas se pongan en práctica y animan a que los interesados de la sociedad civil participen en el nivel comunitario. Ofrecen análisis y competencia, sirven como mecanismos de alerta temprana y ayudan a vigilar y poner en práctica acuerdos

internacionales. Algunas se centran en un tema en concreto, como los derechos humanos, el medio ambiente o la salud. Su relación con las oficinas y agencias de las Naciones Unidas varía según su situación y su mandato. (2010)

Según Pineda (1999: 122), el nombre de ONG proviene en principio de organismos multilaterales tales como: el Programa de las Naciones Unidas para el desarrollo (PNUD), el Banco Mundial (BM), el Fondo Monetario Internacional (FMI), que son instituciones que operan con el aporte de sus integrantes, normalmente con objetivos relacionados con la promoción de programas de desarrollo, quienes tomaron el término, especialmente de Gran Bretaña, con el fin de describir aquellas organizaciones socias en países que tienen diferentes trayectorias de desarrollo.

Por su parte el Banco Mundial las ha identificado como “grupos e instituciones que son totalmente, o en gran medida, independientes de los gobiernos y se caracterizan por sus objetivos humanitarios y de cooperación, más que comerciales”, de modo tal que son definidas como “organizaciones privadas que realizan actividades para aliviar el sufrimiento, promover los intereses de los pobres, proteger el ambiente, proveer servicios sociales básicos o llevar a cabo tareas de desarrollo comunitario”. Pineda (1999)

En definitiva, no existe un consenso sobre la definición de ONG. En América Latina se piensa que tienen una postura política vinculada a ideas de transformación social. También se habla de una “tercera generación”, cuyo objetivo es trascender una actuación individual y lograr la actuación con integrantes de la sociedad, a fin de lograr que sus planteamientos sean sustentables.

La Organización de Estados Americanos (OEA) les da una importancia significativa y ha producido más de cien documentos relacionados con las ONG denominándolas sociedad civil, estimulando su creación, desarrollo,

financiamiento e incluso su participación en los asuntos políticos de los países miembros y en los de la Organización.

De acuerdo con lo anteriormente expuesto las ONG tienen las siguientes características que las asemejan a una entidad del mundo empresarial: Son Instituciones privadas no gubernamentales, tienen formas propias de autogobierno y son creadas de manera voluntaria. Sin embargo, la diferencia entre una empresa y una ONG radica en que éstos últimos no distribuyen sus excedentes, así los produzcan, mientras que uno de los objetivos primordiales para cualquier organización empresarial es maximizar las utilidades que se producen para repartirlas entre sus accionistas.

La acción de una ONG busca canalizar recursos públicos y privados para llevar a cabo proyectos de desarrollo autónomos. Acciones estas que se complementan con las actividades de sensibilización y educación para el desarrollo y con las actividades de lobby o presión política ante los gobiernos y los organismos.

Una vez definida la entidad, podemos concluir que para ambas organizaciones es de suma importancia consolidar la imagen y reputación necesaria para lograr objetivos trazados y que, en materia de comunicación, las herramientas y recursos para conseguirlos son aplicables en cualquier tipo de organización. Así lo explica Fernández, C. (1999; p. 28):

La comunicación cuando se aplica en las organizaciones es denominada comunicación organizacional. Esta comunicación se da naturalmente en toda organización, cualquiera que sea su tipo o su tamaño y en consecuencia no es posible imaginar una organización sin comunicación.

Bases legales

Para este trabajo se tomó en cuenta la legislación de la República Bolivariana de Venezuela: En primer término, la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (CRBV), seguido de las, Leyes Orgánicas, Ordinaria Decretos, Sentencias y de manera especial las instancias internacionales Tratados, Pactos y Convenciones ratificados por la Republica a las cuales acudir una vez agotada las internas.



Figura 2. Pirámide de Kelsen

CIVILIS (2016) indica respecto a la relación entre el estado y las ONG's:

La sociedad civil venezolana ha tenido que afrontar acciones del Estado venezolano que amenazan el espacio de autonomía, independencia y libre ejercicio de la asociación por parte de las personas y organizaciones, a través de una extensa legislación y jurisprudencia restrictiva, basándose en supuestos de falta de ordenamiento legal y en la necesidad de resguardar al Estado de intereses foráneos o contrarios al interés general, incluyendo la defensa de la seguridad de la Nación (s/n).

Desde la perspectiva de esta organización, el Estado venezolano ha promovido leyes para limitar el registro y el ámbito donde se desarrollan las organizaciones civiles en Venezuela, desde impedir la obtención de recursos por vía pública o privada, en especial ingresos a través de entes internacionales, hasta impedir el registro de organizaciones civiles, derecho que está consagrado en la legislación venezolana.

En el cuadro 1 se indican las leyes y documentos legales relacionados con la investigación.

Comenzamos en primer término con la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, la Ley Orgánica de Seguridad de la Nación, la Ley de Expropiación por Causa de Utilidad Pública, la Ley de Defensa de la Soberanía Política y Autodeterminación Nacional, la Ley del Consejo Federal de Gobierno y su Reglamento, la Ley de los Consejos Comunales, la Ley de las Comunas Ley del Sistema Económico Comunal, la Ley contra la Delincuencia Organizada y Financiamiento al Terrorismo, la Ley de Alistamiento y Registro para la Defensa Integral de la Nación y Ley de Impuesto sobre la Renta. También se tomó en cuenta el Código Civil y Sentencia de la Sala Constitucional del TSJ.

Cuadro 1. Bases legales. Fuente: Autor (2019)

Instrumento	Títulos	Artículos	Vinculación
Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999)	Título III De los Derechos Humanos y Garantías, y de los Deberes	19 28 30 31 52 115	-Goce de los derechos Humanos, - Información y datos, - Indemnización y protección a las víctimas, - Tratados, pactos y convenciones ante órganos internacionales, - Derechos de asociación. - Derechos de Propiedad
Ley de Expropiación por Causa de Utilidad Pública o Social	Gaceta Oficial N° 37.475 01.07.2002		- Concepto de expropiación - Concepto de obras de utilidad pública. - Requisitos para expropiar bienes - Garantía al uso y disfrute de la propiedad
Ley Orgánica de Seguridad de la Nación (2002)	Gaceta Oficial N° 37.594 del 18.12.02		Penaliza cualquier actividad que pueda perturbar el orden en Zonas de Seguridad
Ley de Defensa de la Soberanía Política y Autodeterminación Nacional (2010)	Gaceta Oficial N° 6.013 del 23.12.10		Puede calificar como actos “desestabilizadores e insurreccionales contra el Estado” el hecho de recibir financiamiento internacional o invitar al país a extranjeros que puedan expresar opiniones críticas a las instituciones de gobierno”
Ley del Consejo Federal de Gobierno y su Reglamento (2010)	Gaceta Oficial N° 5.963 del 22.02.10, Gaceta Oficial N° 39.416 del 04.05.10		Excluyen a organizaciones autónomas de los asuntos públicos
Ley de los Consejos Comunales	Gaceta Oficial N° 6.011 del 21.12.10		Excluyen a organizaciones autónomas de los asuntos públicos
Ley de las Comunas Ley del Sistema Economía Comunal	Gaceta Oficial N° 6.011 del 21.12.10		Excluyen a organizaciones autónomas de los asuntos públicos
Ley contra la Delincuencia Organizada y Financiamiento al Terrorismo (2012)	Gaceta Oficial N° 39.912 del 30.04.12		Tiene carácter penal y tipifica de manera ambigua los delitos de actos terroristas, financiamiento al terrorismo y delincuencia organizada

Ley de Alistamiento y Registro para la Defensa Integral de la Nación (2014)			implica suministrar información sobre miembros y actividades y exigir al mismo tiempo el registro militar a toda persona que se contrate o labore en las asociaciones.
Ley de Impuesto sobre la Renta	G.O. No. 5.556 Ext. Del 28/12/2001	7 y 14	Sujetos Pasivos del Impuesto Exenciones
Código Civil (1982)	Gaceta Oficial N° 2.990 del 26 de julio de 1982	A.19 [3º]y 28 547	- Capítulo relativo a las personas jurídicas - Regulación de la expropiación
Sentencia de la Sala Constitucional del TSJ, del 23.08.002	N° 1.050		“...se hace impredepermitible, para el desarrollo de los derechos de tales organizaciones ciudadanas, que la ley establezca los requisitos y condiciones a cumplir para que puedan ser considerados representantes de la sociedad civil y de la ciudadanía.” Se desconoce la legitimidad de la sociedad civil, y de sus grupos, organizaciones y coaliciones

CAPÍTULO III. MARCO METODOLOGICO

Tipo y Diseño de Investigación

Esta investigación se llevó a cabo desde la investigación aplicada de campo y desarrollo, la cual indaga sobre necesidades de una organización, para luego desarrollar una solución. “Búsqueda y consolidación del saber y la aplicación de los conocimientos para enriquecer lo cultural, científico y tecnológico al servicio del desarrollo integral del país” (Valarino, Yáber y Cemborain, 2010, p. 67).

El procedimiento de la investigación es de tipo “no experimental”, no hay manipulación de variables, solo la observación en campo de las situaciones existentes sin que se involucre la presente investigación de acuerdo con la definición de Arias (2012).

Por lo tanto, en esta investigación se recolectaron los datos directamente de los directores de proyectos y del departamento legal de ASOVIEX dentro de la misma organización, es decir datos primarios, sin manipular o controlar variable alguna, porque la investigadora no altera las condiciones existentes.

Nivel de la investigación

El desarrollo del trabajo consideró una metodología que se divide en tres etapas, siendo la primera la recolección de información, mientras que la segunda, se enfoca en reuniones de trabajo con personal de la organización. En la tercera etapa se estructura y elabora la propuesta.

Así pues, la investigación es de nivel descriptivo, ubicando los resultados en un nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos se refiere, según lo define el autor Fideas Arias.

"Los estudios descriptivos miden de forma independiente las variables y aun cuando no se formulen hipótesis, tales variables aparecen enunciadas en los objetivos de investigación." Arias (2006).

Técnicas e instrumentos de recolección de información

La técnica de investigación de campo aplicada fue la entrevista, se llevó a cabo recolectando la información de interés directamente de la fuente. El instrumento utilizado fue una guía de entrevista estructurada, que sirvió para orientar el diálogo hacia el objetivo de la investigación.

Como parte de la metodología aplicada para la elaboración de este proyecto, aplicamos un cuestionario al director de proyectos y al consultor jurídico, con la intención de conocer los temas referentes a la comunicación organizacional que esperan mantener con su público externo, imagen y reputación (anexo 1).

CAPÍTULO IV. MARCO ORGANIZACIONAL

Historia de la Organización

El origen y las acciones que permitieron su creación como asociación se revisó, de igual forma, se presentó la Visión, Misión y Valores vigentes al momento de su constitución como una asociación sin fines de lucro.

Historia

En el año 2002, el gobierno venezolano comenzó con procesos de expropiación apoyado en una serie de leyes y decretos especiales con innumerables casos hasta la fecha, dejando a su paso una cantidad importante de víctimas. Un país con las instituciones desmanteladas, un poder judicial prácticamente inexistente y los ciudadanos despojados de sus bienes productivos forjados en décadas de trabajo, esfuerzo y sacrificios. En este contexto, un grupo de profesionales que tenían en común las mismas inquietudes, decidieron apoyar con sus conocimientos a las personas que, al igual que algunos de ellos, habían sido víctimas de expropiaciones. El apoyo de este grupo de profesionales consistió en brindar orientación legal a las personas afectadas. A partir de ese primer estudio se comienza con un trabajo de hormiga a investigar y a sistematizar, detalladamente, los casos de expropiaciones y las distintas modalidades que adoptan los distintos entes del estado para despojar a las personas naturales y jurídicas de sus bienes patrimoniales y de producción. El equipo de trabajo se fue conformando con especialistas en las distintas áreas, quienes se van incorporando a medida que se hace más extensa la investigación, brindando valiosos aportes técnicos, jurídicos y

prácticos para abordar el problema y ofrecer soluciones que se puedan ejecutar a corto y largo plazo.

Convencidos de que el poder de los expoliados radica en el conocimiento del “cómo hacer”, eje principal de una rápida recuperación económica y punto de partida en el rescate del país, la Asociación Civil Víctimas de Expropiaciones ASOVIEX, se constituye en el año 2015 en Caracas para dar respuesta a las acciones arbitrarias del gobierno.

Es una Asociación civil venezolana que investiga, sistematiza, organiza y agrupa los casos de expropiaciones de personas naturales o jurídicas en el país. Su propósito es brindar una escucha activa hacia las víctimas de expropiaciones y la vez proporcionarles asesoría legal, orientación y acompañamiento, registrar el caso en la base de datos y documentarlo de manera apropiada.

El trabajo que ha realizado la Asociación abarca estudios para la restitución a sus legítimos dueños de más de 4.000 expropiaciones en Venezuela. Los datos se clasifican por sectores de la economía de acuerdo con la Clasificación Internacional Industrial Uniforme (CIIU), Revisión 4 de la ONU, con la intención de obtener el mayor número de dimensiones para su estudio.

Es una organización que brinda herramientas para actores públicos o privados, elaboradas por un grupo de profesionales especializados en expropiaciones, entre ellos abogados, auditores, peritos, ingenieros, administradores, especialistas en cada sector de la economía, entre otros, para la toma de acciones preventivas y correctivas que se pueden convertir en una solución eficaz.

La principal propuesta es construir una comunidad capaz de identificarse con la situación del otro y unir voces para comunicar a la población las consecuencias de las expropiaciones y así promover sensibilización. Cuando surgen irregularidades de forma consecutiva, se puede normalizar la conducta

motivo por el cual los programas de formación y difusión de ASOVIEX pretenden despertar la conciencia colectiva

Los afectados han sido clasificados por ASOVIEX en tres categorías: víctimas primarias o propietarios, víctimas secundarias o trabajadores, y víctimas terciarias, los usuarios. El impacto de esta acción expropiatoria se difunde a toda la ciudadanía víctima en general.

Marco Filosófico

Visión

Brindar aportes útiles para la recuperación de la capacidad productiva expropiada, generando un clima de confianza y estabilidad jurídica en la recuperación del país, factor fundamental para lograr objetivos de desarrollo nacional.

Misión

Contribuir a generar confianza aportando herramientas para la debida restitución de las unidades productivas expropiadas, en pro de agilizar la recuperación económica del país.

Valores

Respeto a la institucionalidad

Respeto a la propiedad privada, la libre iniciativa y libertad de pensamiento

Estructura Organizativa

La estructura organizativa de la Asociación Civil, ASOVIEX, es básica tal como se muestra en la figura 3.

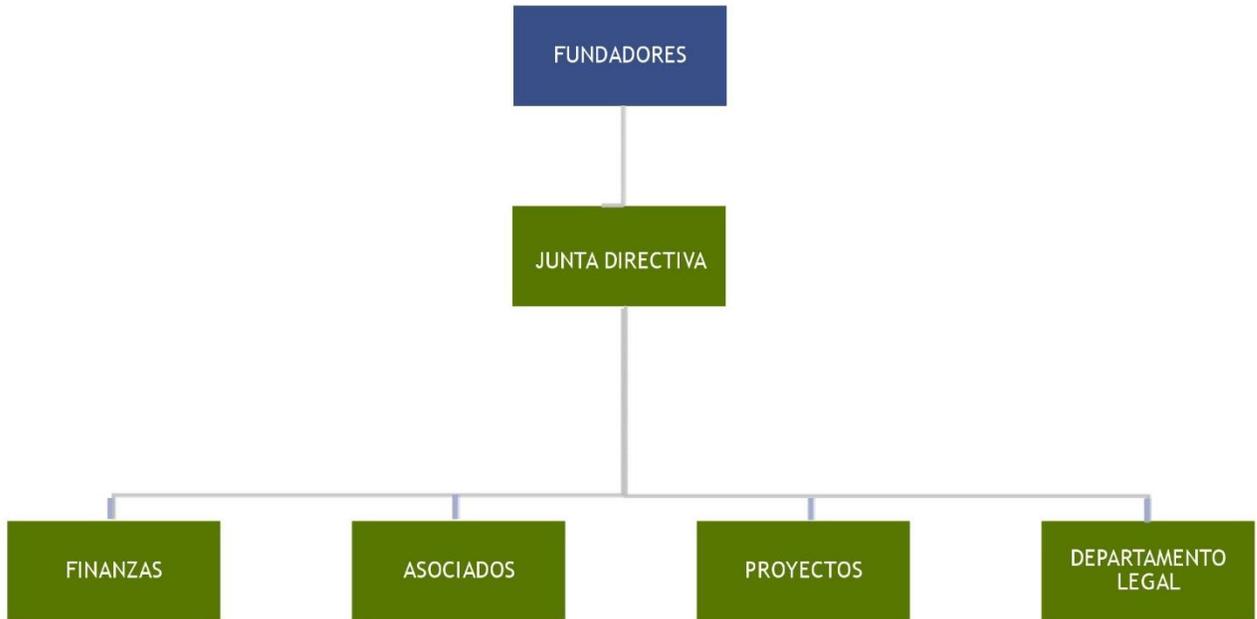


Figura 3. Estructura. Fuente: Asoviex (2018)

CAPÍTULO V. PRESENTACION Y ANALISIS DE DATOS

Introducción

La permanencia de una organización en el tiempo depende de muchos factores y no sólo del financiamiento. La capacidad de organización, profesionalización del equipo operativo, la autoevaluación, la participación en redes y una estrategia de comunicación que lleve a la credibilidad, son elementos necesarios. En este capítulo revisamos la importancia del fortalecimiento de estos elementos estructurando el plan con base a los productos que lo conforman.

Desarrollo de los objetivos específicos

La propuesta que se expone en las siguientes páginas busca atender una serie de temas que se consideran clave para que la organización pueda ir creciendo en el tiempo y logre tener un mayor impacto de cara a su público externo, conservando en la medida de lo posible el bajo perfil sobre su gestión.

Objetivo Específico 1:

- Realizar un análisis para abordar las comunicaciones externas de ASOVIEX utilizando la herramienta FODA.

A continuación, se indican los resultados obtenidos en las entrevistas realizadas al personal del Departamento de Proyecto y al Departamento Legal (cuadro 2).

Cuadro 2. Matriz de análisis. Ítems de la entrevista. Fuente: Magister Ariana González Y (2019)

	Pregunta	Entrevistados	Análisis
1	¿Cuál es tu producto o servicio? Describe sus variantes, en caso de que existan.	E1: Asesoría de gestión E2: Servicios de Consultoría Gerencial, en Ejecución de Estrategia, Análisis de Datos y Toma de Decisiones.	Asesoría y consultoría
2	¿Qué motiva al consumidor/cliente a comprar su producto/servicio?	E1: desconocimiento de la materia. Riesgo económico y jurídico E2: Ponderación suficientemente alta del valor agregado a su proceso de negocios.	Conocimiento de la materia
3	¿Qué tiene tu marca/producto/servicio que no tiene la competencia? ¿Qué lo diferencia?	E1: Especialidad e innovación E2: Flexibilidad, adaptabilidad, rapidez, conocimiento específico alineado con visión, objetivos e iniciativas de ASOVIEX.	Especialización
4	¿Cuál es el problema o asunto que quieres resolver a través de una estrategia digital? ¿Cuál es el reto por superar?	E1: Captación de clientes para expandir la cartera E2: Apoyo para el posicionamiento institucional y habilitación como agente de cambio económico y cultural de ASOVIEX.	Darse a conocer, inspirar confianza
5	¿Cuáles son las barreras que tiene que superar tu empresa o marca en el mercado o frente a su target?	E1: limitaciones servicios públicos. Riesgo político E2: La ausencia de métodos racionales en la toma de decisiones de organizaciones con elevado potencial para proveer beneficios colectivos.	Riesgo político y desconocimiento de la marca
6	¿Cuál es tu principal objetivo, como empresa y en cuanto a la estrategia digital? ¿Cuáles son tus metas específicas? ¿Qué debe ocurrir para que consideres exitosa la estrategia digital que se ejecute?	E1: Dar a conocer la existencia e importancia del derecho de propiedad. Masificar información. Llegar a población remota. Aumentar el número de seguidores de las cuentas E2: Producir modelos analíticos y dinámicos que reproduzcan la realidad que debe enfrentar el cliente, y permitan hallar soluciones efectivas con bajo riesgo.	Posicionamiento en conocimiento, y captación de asociados y captación de fondos
7	¿Qué indicadores de desempeño manejas para medir el éxito de tu gestión?	E1: Ninguno a la fecha E2: Los derivados del desarrollo de un esquema de ejecución de estrategia, a través de las iniciativas que se identifiquen y su mapa estratégico asociado (Cuadro de Mando Integral).	Cuadro de mando integral
8	¿Cuál es el propósito de tu marca o empresa?	E1: Defensa de la Propiedad Privada y derecho a la restitución de bienes expoliados E2: Asistir en la toma de decisiones efectiva de situaciones complejas.	Crear capacidades para la toma de decisiones

9	Describe brevemente o listando palabras, el carácter de tu marca.	E1: En mi criterio, Asoviex todavía no tiene MARCA. Tiene un logo. La Marca no ha sido desarrollada aún E2: Discreta	Bajo perfil
10	Describe brevemente los Do's and Don'ts en relación a las comunicaciones de tu empresa (¿Qué se puede decir y qué no se puede decir?)	E1: Se puede informar, no se pueden establecer compromisos. No todavía E2: Solo lo que este alineado con los objetivos estratégicos del momento, el resto no se debe decir	No comunicar
11	Describe brevemente qué aspectos de tu empresa o marca y del servicio que presta consideras que es obligatorio destacar o comunicar.	E1: La importancia del Derecho a la Propiedad Privada y las desventajas de cualquier degeneración a ésta E2: Todo lo que tenga que ver con inspirar confianza en la organización, respeto a los clientes	Confianza
12	Lista y describe brevemente a tus posibles competidores, directos e indirectos.	E1: Cedice E2: El Pragmatismo político de cualquier organización o persona que crea que los problemas que atendemos son simplistas	CEDICE
13	De haberlos, incluye otros aspectos que consideres importantes sobre tu empresa o marca.	E1: Fortaleza: la veracidad de la información E2: El trabajo de la organización con respecto a la información que manejamos es complejo y amerita conocimiento	Fortaleza en el conocimiento y manejo de la información
14	¿El proyecto tiene etapas? De haberlas, describa a duración y objetivos de estas.	E1: No se estableció un cronograma de ejecución E2: Etapas 4, Vigencia desde toma de posesión hasta la Restitución de Expropiaciones.	4 etapas La duración tiene que ver con el momento político
15	¿El proyecto web tiene secciones? De haberlas, nómbralas y si no, ¿qué tipo de secciones imagina para la web?	E1: Desconozco el contenido del proyecto Web E2: No lo conozco	No está activo

Partiendo de la información obtenida en la investigación mediante la observación, documentación y con base en las entrevistas realizadas dentro de la organización a dos personas encargadas del área de ejecución de proyectos y del departamento legal, realizamos el análisis preliminar, para posteriormente proceder a elaborar la propuesta que sirva de base y guía para que la organización le de fortaleza a su imagen y se forme una reputación dentro del ámbito en el cual desarrolla su actividad.

La cultura de la Asociación está basada en la discreción y confidencialidad que la mantiene dentro de un bajo perfil desde su incorporación al estudio de la materia expropiatoria, tanto del personal especializado, como de sus colaboradores en general. Esta característica representa un desafío para el desarrollo de su comunicación externa, cuya estrategia debe estar enfocada a fortalecer la imagen de cara a su público objetivo proyectando el carácter institucional de los mensajes que les quiere hacer llegar.

Matriz FODA

La Matriz FODA representada en el cuadro 3, fue utilizada como uno de los instrumentos que permitió cubrir el primer objetivo específico, en ella se presentan las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas del proceso de comunicación actual de la Asociación Civil ASOVIEX y fue elaborado a partir de la observación directa y la información obtenida de las entrevistas.

El entorno en el cual se desenvuelve la Asociación es dinámico. En la medida en que cambian las perspectivas y los escenarios políticos, económicos y sociales, las actividades que realiza también se ven afectadas. Hay que acotar que, para el momento en que se realizó el estudio, las variables que se manejan son las que se mencionan en el cuadro siguiente.

Cuadro 3. Matriz FODA. Fuente: Autor (2019)

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Inspira credibilidad y confianza dado que su personal es especializado en temas de expropiaciones y su restitución. - Su principal elemento diferenciador de otras organizaciones es no solo recolectar información, sino que la procesa para construir modelos con información con soluciones a cada caso (Conocimiento) - Su talento está compuesto principalmente por venezolanos afectados por las expropiaciones que quieren buscar una forma justa de restituir a los propietarios los derechos sobre sus bienes. - Promueve estrategias y tácticas a través de un programa basado en dimensiones para facilitar el proceso de restitución a sus legítimos dueños. - El conocimiento adquirido en los años de estudio de la materia es una ventaja. 	<ul style="list-style-type: none"> - El público objetivo desconoce los fines y el trabajo de la Asociación. - Carece de los recursos económicos necesarios para ejecutar su plan estratégico. - Las víctimas se encuentran dispersas (tanto dentro como fuera del territorio nacional) motivo por el cual agruparlas a fin de ejecutar acciones se ha dificultado. - El entorno político limita la maniobra de las operaciones ante la opinión pública -- El desconocimiento de la materia por parte de los públicos diluye los esfuerzos orientados al objetivo.
AMENAZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - El poder ejecutivo actual puede interpretar su función como una forma de ataque contra el gobierno. - El gobierno encargado no posee intenciones claras con el tema de las víctimas para llegar a un consenso que beneficie a los afectados. - Podría existir intereses particulares en los delegados de un nuevo gobierno que empañen la posibilidad de entregar las propiedades a sus legítimos dueños. - Existen intereses políticos en el entorno, al igual que intereses particulares que podrían entorpecer la visión de la Asociación. 	<ul style="list-style-type: none"> - La posibilidad de que en un período de transición se lograría ejecutar una legislación extraordinaria capaz de brindar soluciones óptimas a las víctimas de expropiación - Un cambio de gobierno podrá facilitar una transformación colectiva de las formas de pensamiento de forma tal que se incentive la propiedad privada y sus beneficios. - Existen muchos empresarios venezolanos y extranjeros en el exterior que aguardan la oportunidad de volver a realizar inversiones luego de que se garantice el respeto de los derechos de propiedad. - Restituir las propiedades a sus legítimos dueños inspira confianza para el retorno del conocimiento "Know How".

Territorio de Marca

Para ASOVIEX posicionarse en el territorio del conocimiento del tema de la expropiación con la capacidad sobre Restitución de Expropiaciones establecimos el territorio donde se ubica la marca. Partiendo de esta premisa podemos determinar el público objetivo.



Figura 4. Territorio de Marca. Fuente: Autor (2019)

Identificación de Público Objetivo

Otra herramienta empleada fue el desarrollo del mapa de públicos que nos permite identificar las audiencias a quien va a dirigirse los mensajes. La clasificación se deriva del análisis y estudios que ha realizado la propia Asociación Civil ASOVIEX sobre más de 4000 expropiaciones realizadas por el gobierno desde el año 2002, registradas en la base de datos que viene

acumulando desde su fundación y que aporta datos significativos por cada sector de la economía nacional tal como se muestra a continuación en la Figura 5.

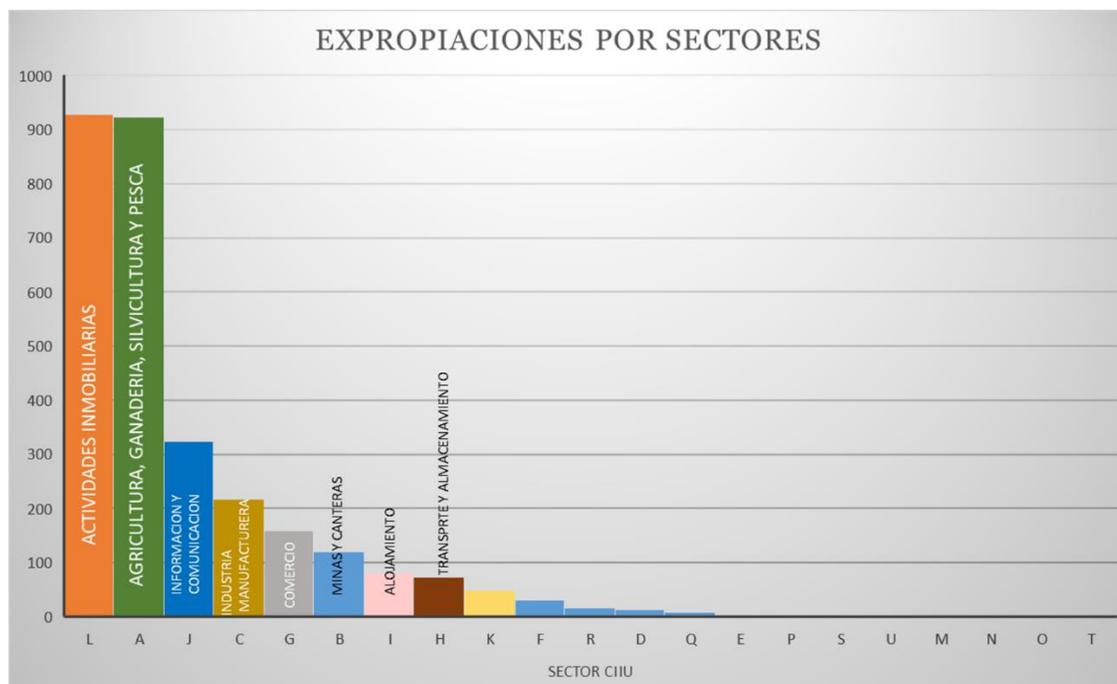


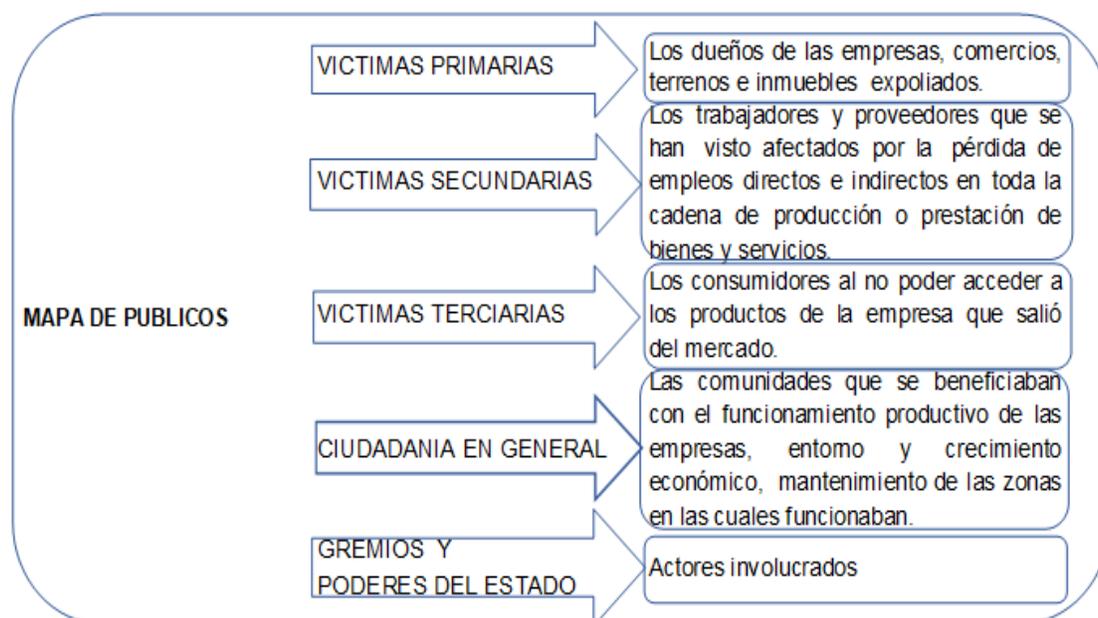
Figura 5. Gráfica de Expropiaciones por Sector. Fuente: Asoviex (2019)

Estos datos representan la cantidad de víctimas primarias dentro de cada sector de la economía, destacando el sector agrícola e inmobiliario los más afectados, seguido por medios de comunicación y la industria manufacturera, dimensión que facilitó su identificación como el principal público objetivo.

Se deriva el tipo de víctima secundaria conformado por los colaboradores en cada sector, los consumidores afectados por la escasez o falta absoluta del producto, considerados víctimas terciarias y la víctima ciudadanía afectados con la desaparición de las capacidades productivas de bienes y servicios del sector donde habitan. Por otra parte, los actores que tienen que ver con el territorio de expropiaciones y en la toma de decisiones. Clasificación que ha venido

utilizando la Asociación producto de sus estudios e investigaciones y que están esquematizadas en el cuadro 4.

Cuadro 4. Mapa de públicos. Fuente: ASOVIEX (2017)



Una vez identificado el público objetivo, podemos segmentarlo para hacer llegar el mensaje de manera apropiada a cada uno. Las VICTIMAS PRIMARIAS son un grupo de interés conformado por todos los estratos sociales, desde el propietario de un quiosco despojado de su licencia o permiso de funcionamiento por parte de una Alcaldía hasta una industria manufacturera trasnacional expropiada. Afectados de medio - alto perfil y nivel socioeconómico (A-B) y afectados de medio - bajo perfil, nivel medio y bajo (C-D) en ambos casos podrán convertirse en benefactores/colaboradores o beneficiados/asociados.

Público Objetivo



Figura 6. Público Objetivo. Fuente: Propia (20

Objetivo Específico 2:

Determinar el público objetivo y definir estrategias de producción de contenidos para la comunicación externa de ASOVIEX.

Contenidos

Tomando en cuenta que el tiempo que los medios de comunicación dedican a difundir las palabras de un portavoz son escasos y limitados (sobre todo en los medios electrónicos), contextualizando poco las noticias y minimizando su notoriedad y alcance en el público, preparamos mensajes estructurados, que

permiten difundir las ideas de una forma clara y con un tono de comunicación adecuado.

Cada uno de estos mensajes constituye una base para desarrollar el contenido que va a dirigirse a través de cada medio elegido específicamente y para el receptor o público objetivo segmentado. Por ejemplo, dirigir mensajes a las víctimas primarias haciendo uso del Blog y desarrollando el mensaje: “Asoviex es una asociación civil venezolana que investiga, sistematiza, organiza y agrupa los casos de expropiaciones a personas naturales y jurídicas”, es una manera de captar interés en los diferentes programas, investigaciones, estadísticas etc. y llamar la atención de este tipo de víctima, proporcionando cifras, gráficas, estudios realizados, etc. a un grupo de usuarios más selectivo. Tomando en cuenta que esta clasificación de Víctimas Primarias esta compuestas por todos los estratos sociales, podemos llegar a prospectos de benefactores dentro del grupo de afectados con el empleo de la herramienta CRM segmentando los contactos que maneja la Asociación en su base de datos. Como parte de la estrategia de medios, esta herramienta permite el acercamiento de las víctimas a la Asociación dentro de los objetivos planteados.

Estrategia de Contenidos

En cuanto a la estrategia para la creación de contenidos se realizará lo siguiente:

- Muchos miembros de la Asociación tienen conocimientos de interés para la comunicación aguas afuera, por lo que se les pedirá redactar textos, o se les hará una entrevista que arroje ideas de contenido para el editor encargado (autor) de contenidos.

- Se les pedirá a los colaboradores que envíen noticias para comentar y colocar mensajes que tengan relación con las actividades propias de la Asociación.
- Se les pedirá a los colaboradores reenviar y compartir contenidos de las redes sociales de ASOVIEX en cadena con sus seguidores, de manera voluntaria y en la medida de lo posible para aumentar el alcance.
- Utilizaremos la función de moderador de comentarios o responder solicitudes de información que se puedan compartir.
- Construcción de mensajes simples volcados en formatos dinámicos adaptados a cada medio (infografías, videos, etc).
- Se crearán dos tipos de usuarios con permisos o privilegios diferentes: Un administrador encargado de la configuración del espacio y un autor o colaborador generando contenido.
- Se utilizará el documento guía tipo brief de la Asociación para preservar uniformidad en los mensajes publicados (cuadros 6 y 7).

Guía de Medios

Cuadro 5. Brief. Fuente: (Adaptado) Magister Karina Odreman (2020)

PROYECTO		Lo que se persigue incrementar la audiencia, manteniendo un bajo perfil, colocando mensajes institucionales que lleguen de manera discreta al público objetivo
OBJETIVO COMUNICACIONAL		Fijar la imagen de ASOVLEX como experta en el tema de expropiaciones Transmitir: Mensajes institucionales con contenidos específicos sobre el tema expropiatorio
PUBLICOS		VICTIMAS DE EXPROPIACIONES (propietarios) a) Víctimas que brindan apoyo financiero y experticia b) Víctimas que buscan soluciones y asesoría
ELEMENTOS MANDATORIOS		Asociación Civil sin fines de lucro
IMAGEN GRÁFICA	Logotipo: 	Frase: “La confianza no se decreta... ¡¡Se Inspira!!”
	Isotipo: 	Colores: Negro (autoridad) Naranja (creatividad) Azul (confianza) Verde Manzana (Libertad)

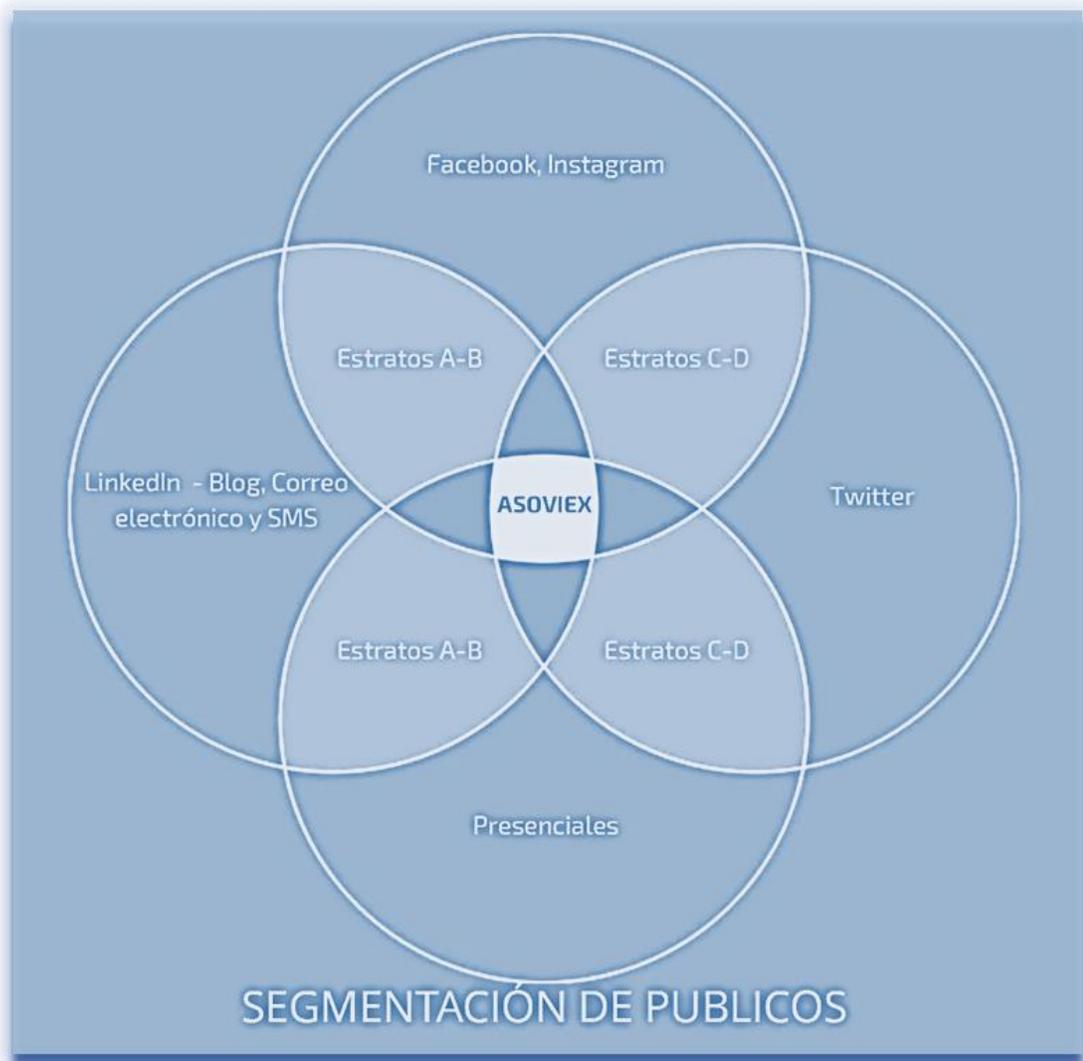
Mensajes sugeridos

Cuadro 6. Mensajes sugeridos. Fuente: Propia (2019)

El trauma post evento ocasionado por las expropiaciones arbitrarias e indiscriminadas paralizaron la inversión y quebrantaron la confianza en Venezuela
El control de precios que obliga a vender por debajo del costo de reposición es una expropiación indirecta del patrimonio
El intento de crecimiento económico con más empresas del Estado ha traído la caída de producción
La propiedad privada es el elemento más importante para la generación de nuevos puestos de empleo
Un sistema donde prevalece el respeto por la propiedad privada genera bienestar social
La Propiedad privada está consagrada como un derecho humano en la Declaración de la ONU
La reconstrucción del país indiscutiblemente va de la mano del sector privado
El Estado no debe ser productor de bienes, su función es incentivar y prestar servicios públicos.
La víctima principal de una expropiación arbitraria e injustificada es el consumidor final, quien paga con precios altos y escasez
Es fundamental restituir el aparato productivo del país a sus legítimos dueños y comenzar una etapa de recuperación de la actividad económica
Las expropiaciones han incrementado la pobreza del 26% al 80% en pocos años
Las expropiaciones han incrementado la pobreza extrema del 8% al 55%
La riqueza proviene del Sector Privado (Michel Porter)
Restituir los bienes expoliados es un acto de justicia social, necesario para restablecer la confianza en el renacer del país.
El concepto de democracia, propiedad privada y libertad están íntimamente relacionados.
El intento de crecimiento económico con más empresas del Estado ha traído la caída de producción
La confianza es un activo!! ... se debe proteger y cuidar, fomentar e incentivar
Es imperativo restituir los bienes de producción expropiados, indemnizar e incentivar la inversión privada en el país.
El desabastecimiento es una consecuencia de los “rescates” de tierras, que han dejado la mayor parte de las áreas cultivables abandonadas.
La confianza no se decreta... Se inspira !!!

Segmentación de Públicos

Figura 7. Segmentación de públicos. Fuente: Propia (2019)



Objetivo específico 3:

- Diseñar el plan de acción, medios e indicadores de efectividad del plan de comunicación externa para ASOVIEX.

Plan de Acción, Medios e Indicadores

La capacidad de establecer vínculos y formar parte de una red de organizaciones va a permitir abordar procesos de aprendizaje colectivo, de incidencia en políticas públicas, así como fortalecer la autonomía de la organización. Trabajar en redes también es importante para el fortalecimiento institucional, la creación de agendas en común, localizar grupos de afinidad y el aumento de capacidades de negociación con los demás actores estratégicos, pero trabajar con redes requiere que la organización cuente con un nivel de colaborativo bien definido para que pueda aportar al trabajo colectivo y visualizar los resultados. El desarrollo de la estrategia le va a permitir:

- Delimitar el trabajo comunicacional de la organización: objetivos y los resultados esperados.
- Elegir de manera correcta el personal: quién debe hacer qué, quiénes están involucrados para que funcione mejor.
- Definir la comunicación de la organización: cómo se relaciona con los públicos.
- La obtención de recursos para desarrollar el plan y su administración: en términos económicos, humanos, materiales para su funcionamiento.

- Identificar las fuentes de financiamiento: donativos de individuos, empresas, fundaciones u otras ONG, organismos de cooperación internacional, generación de recursos propios. No es recomendable que la organización dependa de una sola fuente de ingresos. Diversificar fondos es una manera de garantizar la sostenibilidad

Cuadro 7. Plan de Acción. Fuente: Autor (2019)

Plan de Acción					
Desarrollar un plan para la divulgación fundamentado en los mensajes, actividades (marca corporativa), a través de medios de comunicación no tradicionales que permita generar conocimiento e interés sobre las actividades de la organización					
Estrategia	Objetivo	Plan de Acción	Vocero / Responsable	Requerimiento	Costo \$
Cobertura mediática para proyectar la imagen institucional	Dar a conocer la Asociación con presencia en redes sociales 1 a 3 por semana	Publicación periódica en las RRSS: IG, TW, FB, LK, Web	Dirección de Comunicaciones/ Asistente de RRSS	Programas, plataformas libres y suscripciones.	0
Activar página Web	Presencia en la WEB	Contratar personal especializado	Dirección de comunicaciones	Generación de contenidos	100
Documentar incidencias	Registro de víctimas	Networking/ Jornadas de asesoría/ Taller, charlas, foros, presentaciones	Dirección de comunicaciones/ Vocero	Material Digital Planillas en papel ordenador portátil	1000
Búsqueda de Financiamiento	Financiamiento entidades internacionales	Manejar incidencias/ Presencia en redes/ Sitio Web activo	Coordinador de eventos/ Proyectos	Formulación del proyecto y requisitos (metodología)	0
	Empresarios Afectados	Reuniones con afectados de alto perfil	vocero	Presentación de la Institución Material Digital, Viáticos	150
Redes y coaliciones	Establecer alianzas con otros actores y ONG para articular acciones	Networking/ Relacionamiento con empresarios afectados y otras organizaciones en todo el país	Dirección de comunicaciones/ Vocero	Presentación de la Institución Material Digital, Viáticos	300
					1.550

Elección de Medios

Partiendo de la identificación del público objetivo, VICTIMA PRIMARIA y tomando en cuenta la estrategia de bajo perfil que requiere la Asociación en resguardo de su seguridad, se realizó la elección de los medios a utilizar para la difusión de los mensajes en su mayoría digitales y contando con herramientas presenciales.

A pesar de que las nuevas tecnologías y las redes sociales son instrumentos críticos en las estrategias de las ONG's para incidir en el ámbito público, en tanto que permite ejercer más presión, la Asociación Civil en el país se encuentra limitada en su ejercicio, de allí que se tomó en cuenta la influencia que sobre los planes de difusión pueda tener esta amenaza, ya identificada dentro de la matriz FODA (cuadro 3).

En el caso que nos ocupa, los medios digitales tienen su sentido práctico y brinda beneficios adicionales en el manejo selectivo de estos. El uso de la herramienta SMS y correo electrónico en plataformas para envíos de correos masivos (MailChimp) para hacer llegar enlaces, contenidos del blog directamente a un grupo de interés seleccionado del público objetivo, así como invitaciones a medios presenciales.

Las RRSS juegan un papel de importancia en muchos aspectos, la presencia en estos medios mantiene vigente la organización en la mente de los públicos, son una vía de comunicación inmediata entre ambos y el mensaje llega de manera masiva. Los mensajes para enviar mediante esta vía son principalmente informativos e institucionales, manteniendo la estrategia de bajo perfil de la organización. Así mismo, la presencia en internet mediante el sitio Web fortalece la imagen y confianza necesarios para mantener la reputación de la organización y contacto permanente con los asociados y en especial con el público objetivo.

En cuanto a las herramientas presenciales, en su mayoría son utilizados para los programas y jornadas de asesoría y orientación a las víctimas primarias, con contenidos tipo capsula en eventos (talleres, presentaciones y charlas) organizados directamente por la Asociación y/o con sus alianzas.

Cuadro 8. Elección de Medios. Fuente: (Adaptado) Actividad Académica (2018)

Medio	Formato Digital	Presenciales
SMS	X	
Correo Electrónico	X	
Facebook	X	
Twitter	X	
Instagram	X	
LinkedIn	X	
Blog	X	
Sitio Web	X	
Foros		X
Taller, Charla, Presentaciones		X

Estrategia de Medios

Publicaciones Blog: 2 por mes

Publicaciones en Redes: 1 a 3 por semana

1. Facebook Corporativo: que nos permita ir ganando seguidores a la vez siguiendo personalidades que se consideren de relevancia, así como seguidores de los sectores D y E (que se puedan identificar a través de los perfiles públicos de Facebook, hay características que determinan el perfil del usuario).
2. Mostrando el trabajo de investigación que realiza ASOVIEX para motivar el seguimiento en RRSS por parte de las organizaciones sociales que ejecutan proyectos diversos en el país y con ello ganar enlaces estratégicos interinstitucionales.
3. Utilizar frases, palabras e imágenes que proyecten a ASOVIEX, como la organización que brinda apoyo en la recuperación de la capacidad productiva expropiada, sin denotar la razón social y el espacio geográfico de alcance del proyecto.
4. Crear imágenes (memes), que permitan visualizar el daño que se le ha hecho al país con las expropiaciones de una manera menos formal.
5. Ir determinando afectados de las expropiaciones víctimas secundarias y terciarias, que a medida que se pueda tener interacción compartan su experiencia y condición de vida en la actualidad (eso se ira haciendo poco a poco y con el manejo adecuado de la página).
6. Abrir una página de publicaciones dentro del Facebook, a fin de subir artículos, documentos, escritos con propuestas concretas (esto iría dirigido a un grupo de usuarios del Facebook más selectivo), con la finalidad de dar a conocer los diferentes programas, investigaciones, etc.
7. Integrar a Instagram, LinkedIn y Twitter, en mismo funcionamiento del Facebook, utilizando las imágenes (en este caso la imagen habla más que mil palabras) y los textos cortos, con la misma finalidad de mostrar y posicionar a ASOVIEX, de igual manera ganar seguidores de la sociedad civil organizada.
8. Elaborar un ABC sobre la propiedad privada como Derecho Humano e incorporarlo, con una campaña llamada: ¿Sabías qué?
9. Retroalimentar las redes sociales dos días a la semana, investigando, interactuando y estudiando los perfiles que nos interesan influir, generar opinión y RT
10. Enviar correos electrónicos con la plataforma de correos masivos MailChimp, para compartir contenidos del blog para ganar suscriptores, enviar invitaciones para los foros y charlas.

Indicadores

Es importante hacer uso de indicadores relacionados con las metas que se proponen y el tiempo durante el cual se buscó llegarles. Se construyeron con base en las necesidades que la organización tiene para poder comprobar si se llevaron a cabo los objetivos planteados durante la planeación y durante la ejecución a largo plazo. La dirección de comunicación será la encargada de revisar el grado de cumplimiento de las previsiones del plan. La revisión se realizará entre los meses de enero y febrero de cada año. Para ello, cada mes de noviembre, recabará la información de los distintos responsables de cada acción y elaborará un informe de situación para evaluar el Plan de Comunicación de manera integral, analizar los puntos que no se han cumplido y rendir cuentas de los recursos empleados.

Cuadro 9. Indicadores - Resultados Esperados. Fuente: Autor (2019)

Indicadores: Resultados esperados del Plan de Comunicaciones para ASOVIEX	
Dar a conocer ASOVIEX a la sociedad venezolana y especialmente a la población objetivo que pudiera convertirse en participante de los beneficios ofrecidos por la institución de manera directa o indirecta.	
Hay que destacar la labor que se ha realizado hasta el momento con miras a conseguir financiamiento y miembros. Gestión años 2015-2019	

Producto	Indicadores	Resultado Mínimo
Presencia en Redes Sociales.	Nro. de suscripciones y seguidores en RRSS Nro. de visitas en redes	10% de suscripciones sobre visitas y registros directos de víctimas
Base de datos, registro de víctimas	Registros: Nro. de víctimas que brindaran apoyo Nro. de víctimas que buscan asesoría	30% de los registros totales
Base de datos benefactores	Nro. de organismos contactados con poder de decisión e interés en la propuesta y particulares	4 relaciones con organismos/ contactos particulares
Base de datos alianzas y relacionamiento	Nro. de relaciones con los diferentes gremios y ONG's con alianzas establecidas	3 relaciones con alianzas
Jornadas	Nro. de registro de víctimas	Crecimiento de un 10% mensual en la base de datos

Indicadores o KPI's para RRSS

Los indicadores principales por utilizar para valorar los esfuerzos son los siguientes:

Alcance en redes sociales: Crecimiento en el número de seguidores, tráfico web y número de impresiones que generan recordación e impacto.

Interacción: Conocida por su término en inglés engagement, número de comentarios, “me gusta” y compartidos. Se considerará positivo por encima del 1% del total de interacciones entre el número total de visitas.

Con el conocimiento de estos indicadores y la importancia de reducir costos operativos para la Asociación, se utilizarán las herramientas que proporcionan las mismas plataformas de cada red social para las métricas de evaluación de los medios digitales.

Cuadro 10. Indicadores de RRSS. Fuente: Autor (2019)

RRSS	Métricas	Indicador	Herramienta	Frecuencia
Redes Sociales	Estadísticas	Número de seguidores	Google Analytics	Mensual
Blogs	Suscripciones	Número de registros y número de aperturas	Google Analytics, Google Alerts.	Mensual
Página Web	Estadísticas	Tráfico web	Google Analytics	diario
Formulario Web	Datos de afectados	Número recibido	Plantilla Google Drive	Semanal
Taller, charla y presentaciones	Número de asistentes	Número de datos de afectados	Plantilla digital y física	Luego de realizada

Cronograma de Ejecución

El plan se elaboró para iniciar las actividades el 17 de febrero y presentar los primeros resultados el 30 de abril. Sin embargo, se podrá modificar a criterio de la Asociación.

Las fechas señaladas a modo de referencia, en la medida que se modifique la fecha de inicio se irán ajustando los hitos e informes de finalización de las actividades a realizar.

El cronograma sugerido se deberá tomar como una guía de actividades y fechas para el cumplimiento del plan de comunicaciones y se presenta a continuación como cuadro 11.

Protocolo de Crisis

Una crisis de reputación hace referencia a la imagen negativa que puede adquirir la organización en un momento dado. Esta crisis de la imagen puede hacer desmejorar las relaciones con los grupos de interés, perder credibilidad y hacer surgir conflictos con asociados y colaboradores. Es evidente que la Asociación enfrenta las amenazas, por lo que ante el riesgo que conllevan estas situaciones, es necesario definir un protocolo de actuación.

Cuadro 12. Factores de riesgo. Fuente: Autor (2019)

FACTORES DE RIESGO	
Comentarios negativos	A través de las redes sociales hacia la entidad o los servicios que presta.
Falta de la información SPAM	Falsear datos. La insistencia indiscriminada y la sobreinformación, puede irritar al público.
Menciones de ataque	Ataques provenientes de terceras personas o entidades hacia la organización
Errores internos	Aquellos cometidos desde la entidad y que se sobredimensionen con posibilidades de viralización de las plataformas 2.0.

Lo recomendable es tener mapeado los factores que puedan llevar a la organización a una situación de crisis. Sin embargo, no estamos exentos de que puedan ocurrir situaciones inesperadas, por lo que en caso de que se presenten se deberá actuar con un plan preestablecido.

Cuadro 13. Protocolo de crisis de reputación. Fuente: Autor (2019)

Identificación	Escala	Factores mitigantes
Situación creada	Grado	Valorar su impacto
Identificar la fuente y la veracidad	Infundado o falso	Valorar a profundidad pedir más información si fuera necesario.
Contestar	Respuesta	De acuerdo con el grado y la veracidad. Con la mayor brevedad posible.
Reunión con el equipo	Lluvia de ideas	Estudio del caso, no más de 24 horas.
Definir las personas y los canales a utilizar	Vocero	Comité de Crisis nombrar un vocero y elegir canales para reforzar el mensaje
Atender el requerimiento de ser viable	Serenidad	Mostrar preocupación, pero mantener calma ante el ataque
Luego de resuelto	Feedback	Registrar el problema y la solución. Obtener feedback
Evaluación causas y resultados	Evaluación	Observar, hacer seguimiento, evaluar los resultados y las causas para evitar que vuelva a ocurrir

Cuadro de Mando Integral

A través de este cuadro de mando integral podemos mostrar indicadores y metas, para la utilización del CMI como una herramienta del control de gestión en el fortalecimiento de la Asociación incrementando su audiencia.

Cuadro 14. Cuadro de Mando Integral CMI. Fuente: Autor (2019)

	Objetivo	Indicador	Meta	Frecuencia	Medidas
Víctimas Primarias que se acercan en busca de soluciones	Incrementar el número de asociados	Número de nuevos asociados	10	Mensual	Validar indicadores del plan de medios
	Incrementar el interés de las víctimas	Número de contactos recibidos	20	Mensual	Validar mensajes enviados
Víctimas primarias y entes financieros que brindaran apoyo	Obtener financiamiento vía entidades externas	Número de entidades	1	Semestral	Mantener presencia digital, imagen, incidencias
	Alianzas	Número de aliados	3	Trimestral	Coordinar reuniones Networking

CAPITULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

En el presente trabajo, pudimos aplicar herramientas relacionadas con la comunicación organizacional, cumpliendo con el objetivo general: Elaborar un Plan de comunicación para el fortalecimiento de la Asociación Civil ASOVIEX.

Para dar cumplimiento al objetivo general se fue desarrollando uno a uno los objetivos específicos; se realizó el análisis de las comunicaciones externas utilizando la herramienta FODA, determinando el público objetivo y la elección de los medios a través de los cuales llegar a él. Se logró definir la estrategia para la producción de contenidos y la segmentación llegar al público objetivo. Se diseñó el plan de medios estableciendo indicadores de efectividad del plan de comunicación, como resultado de la recolección de datos, entrevistas y análisis. Se presento adicionalmente el plan estratégico de gestión y protocolo de crisis.

Con base en los resultados obtenidos en la aplicación de entrevistas y posterior elaboración de la matriz FODA, se identificó las debilidades y amenazas, así como las fortalezas y oportunidades, resaltando el bajo perfil con el cual se viene conduciendo ASOVIEX en el manejo de su comunicación externa. El análisis nos permitió desarrollar las estrategias comunicacionales a partir de la matriz FODA que permite llevar el mensaje al público objetivo sin exponer la asociación a mayores riesgos, establecer alianzas y desarrollar pequeños proyectos que le permitan tener incidencia y llegar a cumplir su objetivo principal.

Con el análisis de la información obtenida se dio respuesta a las interrogantes que nos hicimos al comienzo de la investigación en cuanto a cómo se maneja la comunicación externa en ASOVIEX, donde se determinó que mantiene un bajo perfil, baja presencia en las redes sociales, inicio tímido de publicaciones en redes sociales, pero con una robusta estrategia de networking que le ha permitido operar.

Las siguientes interrogantes que nos planteamos, el modelo está basado en la utilización de las plataformas digitales (IG, TW, FB, LK, Sitio Web), comunicaciones directas y o selectivas (SMS, Correo Electrónico, Blog) y presenciales (Reuniones, Foros, Talleres, Charlas, Presentaciones) dirigidas a cada segmento para hacer llegar la información específica de acuerdo con el medio seleccionado. El tipo de comunicación adaptado a ASOVIEX, es de en su mayoría de carácter institucional, evitando en lo posible caer en temas polémicos que puedan afectar las actividades.

El público de ASOVIEX al cual se dirigió el plan de comunicación en primer término son las Víctimas Primarias (dueños legítimos de bienes expropiados), como futuros asociados y/o benefactores, que al cumplir con el objetivo redundara en beneficio para los demás tipos de víctimas. Esta incidencia y alcance de la Asociación en cuanto a la comunicación con sus públicos, es material indispensable para los proyectos a presentar ante los organismos internacionales proveedores de fondos para la realización de proyectos.

Por otra parte, las métricas para el plan de comunicación de ASOVIEX, se sugieren las herramientas que proporcionan las mismas plataformas empleadas para cada red social con el fin de reducir costos; contar número de seguidores, de suscripciones y de nuevos registros de víctimas, así como los indicadores de resultados para cada producto incluido en el plan.

Recomendaciones

ASOVIEX cuenta con una trayectoria de más de cuatro (4) años en los que son muchos los retos y aprendizajes que ha ido adquiriendo y que sentarán las bases para continuar creciendo y haciendo más sólida su estructura para llegar a convertirse en una organización que trascienda la crisis actual del país, pasando a contribuir con la recuperación económica nacional.

Es clave potenciar el relacionamiento con los aliados y el equipo de trabajo, ya que de ellos depende el mantenimiento de la organización en el tiempo, prestando mayor atención a los canales de comunicación para llegar al público externo, a través de las redes sociales y las herramientas de comunicación sugeridas.

Se puede decir que la evaluación de resultados pasa por conocer si la estrategia y la ejecución arrojan valores positivos, es necesario la medición, por lo que se recomienda a la organización la utilización de los indicadores valorar su ejecución.

Se sugiere a ASOVIEX para la aplicación del plan de comunicación externa lo siguiente: Con base en el cuadro de mando integral, validar los indicadores de resultados del plan de medios y los mensajes enviados, capacitar al personal con los temas referentes a la cultura y objetivos de la Asociación y coordinar reuniones mensuales para evaluar resultados.

En esta misma línea de comunicación, además de la propuesta escrita, es muy enriquecedor para la Asociación compartir el proyecto con el benefactor, pero sin perder de vista la autonomía y respeto entre instituciones. Hacerle conocer las diferentes dimensiones del proyecto, no sólo sus bondades, sino

también aquellos riesgos que hay que enfrentar, las debilidades a fortalecer, etc., lo que puede traducirse en asesoría u opiniones de carácter técnico o con relacionados que promuevan la articulación entre donatarios y finalmente entrar a formar parte de sus redes (formales o informales en caso de tenerlas). La comunicación con los donantes pasa por un discurso propositivo, por incluirles, informarles de manera transparente y permitirles también enriquecer el proyecto y a la organización misma.

Finalmente, invertir en los esfuerzos para incrementar la incidencia fortaleciendo la comunicación con su audiencia.

REFERENCIAS

Aguayo LI. (2015) “*Qué es una crisis de reputación para una ONG y cómo no debes actuar*”. Recuperado de: <http://hablemosdegestion.org/2015/09/18/que-es-una-crisis-de-reputacion-para-una-ong-y-como-no-debes-actuar/>

Arias, F. (2012) *El Proyecto de la Investigación*. Caracas, Venezuela: Editorial Episteme

Arias, F. (2006) *El Proyecto de la Investigación, Introducción a la metodología científica*. 5ta, Edición, Caracas, Venezuela: Editorial Episteme

Caballero, S. (2016) Características de la Comunicación. *Economía y Finanzas*. Recuperado de <https://es.slideshare.net/santiagocaballero9440/10-caracteristicas-de-la-comunicacion/>

CIVILIS (2016) *Amenazas y Restricciones a la Libertad de Asociación en Venezuela*. Recuperado de: <http://www.civilisac.org/>

Conexión Esan (2015) Marketing: ¿Cómo definir nuestro público objetivo? Apuntes Empresariales. Recuperado de: <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2015/10/marketing-como-definir-publico-objetivo/>

Fernández, C. (1999) “La comunicación en las organizaciones”. DF, México: Editorial Trillas.

Hausmann, R. (2019) Las causas del colapso de Venezuela: orgía expropiatoria, deuda e imprimir billetes. *The Collapse of Economies*. Recuperado de: <https://www.libremercado.com/2019-05-22/las-causas-del-colapso-de-venezuela-orgia-expropiatoria-deuda-e-imprimir-billetes-1276638756/>

ONU (2010). Las ONG y el Departamento de Información Pública de Naciones Unidas. Recuperado de: <http://www.un.org/spanish/aboutun/ONGs/brochure.htm> 06-02-2010

Pineda, J. (1999) Las organizaciones sin ánimo de lucro para el desarrollo: Una revisión de su inserción en el concepto de sociedad civil en Colombia: *Revista Innovar*, (1999 ene-Jul) Numero 13: P121-129. Bogotá, Colombia.

Recuperado de: <https://revistas.unal.edu.co/index.php/innovar/article/view/19401>

Valarino, Yáber (2007) Clasificación, Organización y Gestión de la Investigación de los Postgrados de Administración y Gerencia: Revista *Informe de Investigaciones Educativas*, Vol. XXI, pág. 35 - 56. Caracas: Venezuela.

Valarino, Yáber y Cemborain, (2010) *Metodología de la Investigación paso a paso*. DF, Mexico: Editorial Trillas

Villafañe & Asociados (2016) El Riesgo Reputacional en un Mundo Globalizado: Un decálogo sobre Riesgo Reputacional. Recuperado de: www.estudiodecomunicacion.com

ANEXOS

Anexo 1. Ítems para la entrevista

CLIENTE: ASOVIEX

PRODUCTO: RRSS

DOCUMENTO: Brief Estrategia RRSS
UMA

FUENTE: Magister Ariana González Yusti (2019)–

¿Cuál es tu producto o servicio? Describe sus variantes, en caso de que existan.	
¿Qué motiva al consumidor/cliente a comprar su producto/servicio?	
¿Qué tiene tu marca/producto/servicio que no tiene la competencia? ¿Qué lo diferencia?	
¿Cuál es el problema o asunto que quieres resolver a través de una estrategia digital? ¿Cuál es el reto a superar?	
¿Cuáles son las barreras que tiene que superar tu empresa o marca en el mercado o frente a su target?	
¿Cuál es tu principal objetivo, como empresa y en cuanto a la estrategia digital? ¿Cuáles son tus metas específicas? ¿Qué debe ocurrir para que consideres exitosa la estrategia digital que se ejecute?	
¿Qué indicadores de desempeño manejas para medir el éxito de tu gestión?	
¿Cuál es el propósito de tu marca o empresa?	
Describe brevemente o listando palabras, el carácter de tu marca.	
Describe brevemente los Do's and Don'ts en relación a las comunicaciones de tu empresa (¿Qué se puede decir y qué no se puede decir?)	
Describe brevemente qué aspectos de tu empresa o marca y del servicio que presta consideras que es obligatorio destacar o comunicar.	
Lista y describe brevemente a tus posibles competidores, directos e indirectos.	
De haberlos, incluye otros aspectos que consideres importantes sobre tu empresa o marca.	
¿El proyecto tiene etapas? De haberlas, describe a duración y objetivos de las mismas.	
¿El proyecto web tiene secciones? De haberlas, nómbralas y si no, ¿qué tipo de secciones imagina para la web?	