

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
FACULTAD DE GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN



**“ANÁLISIS Y PROPUESTA DE MEJORA SOBRE LA IMAGEN
DE LA ORGANIZACIÓN SIN FINES DE LUCRO TECHO PERÚ
DE ACUERDO CON LA PERCEPCIÓN QUE TIENEN SUS
DIFERENTES PÚBLICOS”**

**Tesis presentada para obtener el título en profesional de Licenciado en Gestión
presentado por:**

GREY GUTIÉRREZ, Sofía	20110126
GREY GUTIÉRREZ, Lucía	20110016
GARCÍA QUILLAMA, Ángela Miluska	20111419

Asesorado por: Mgtr. William Abelardo Campbell Falconí

Lima, 22 de mayo de 2018

La tesis

“ANÁLISIS Y PROPUESTA DE MEJORA SOBRE LA IMAGEN DE LA ORGANIZACIÓN SIN FINES DE LUCRO TECHO PERÚ DE ACUERDO CON LA PERCEPCIÓN QUE TIENEN SUS DIFERENTES PÚBLICOS”

ha sido aprobada

Mgtr. Juan Martín Beaumont Frañowsky

Presidente del Jurado

Mgtr. William Abelardo Campbell Falconí

Asesor de la Tesis

Mgtr. Andrés Macara-Chvli Helguero

Tercer Jurado

A Dios por darme la fuerza, paciencia y determinación para terminar esta tesis. A mi mamá por su apoyo durante toda mi carrera. A todas las personas de TECHO que conocí durante este proceso por brindarme siempre su mano.

Sofía Grey

A Dios por acompañarme siempre y guiar cada uno de mis pasos. A mi hermana, por emprender juntas este viaje. Y a todos los voluntarios de TECHO que nos motivaron a seguir adelante.

Lucía Grey

A Dios por acompañarme y guiarme siempre. A mi mamá América por su amor, dedicación, esfuerzo y sacrificio para que cada día sea una mejor persona, sin su apoyo incondicional no lo hubiera logrado. A mi tía Elena y mi abuelo quienes depositaron su amor y confianza en mí. A mi familia y a la familia Grey Gutiérrez quien me recibió semana a semana. A Lucía y Sofía. Y a todos nuestros queridos amigos que siempre estuvieron presentes ¡Gracias totales!

Ángela García



Agradecemos a todas las personas que hicieron posible el desarrollo de esta tesis. Además, agradecemos a nuestro asesor William Campbell por acompañarnos en este proceso y por confiar en nosotras. Un especial agradecimiento a cada uno de los miembros del equipo de TECHO Perú por abrirnos las puertas y regalarnos su tiempo para apoyarnos en todo lo que necesitábamos. Asimismo, agradecemos a todos y a cada uno de los voluntarios de TECHO por brindarnos su amistad. Por último, agradecemos a Dios por habernos guiado a través de este proceso de investigación.



TABLA DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
1. Problemática.....	3
2. Justificación.....	5
3. Objeto de estudio.....	7
4. Objetivos generales y específicos.....	8
CAPITULO 2: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	10
1. Tipo y alcance de investigación	12
2. Estrategia de investigación	14
3. Enfoque de investigación	15
4. Recolección de datos	16
4.1. Entrevistas a profundidad.....	16
4.2. Observación virtual no participante	19
4.3. Cuestionarios	19
4.4. Focus Group	22
CAPÍTULO 3: MARCO DE ESTUDIO	23
1. Estado del arte.....	23
2. Marco teórico	27
2.1. El Tercer Sector.....	27
2.2. Marketing en organizaciones sin fines de lucro	32
2.3. Marca.....	35
2.4. Comunicaciones en Organizaciones sin fines de lucro (OSFL)	40
3. Marco Contextual	51
3.1. Contexto de las organizaciones sin fines de lucro en el Perú	51
3.2. Marketing y comunicaciones en OSFL del Perú.....	56
3.3. Presentación del caso: TECHO Perú.....	63
CAPÍTULO 4: MARCO ANALÍTICO.....	70
1. Diagnóstico de TECHO Perú	70
1.1. Relevamiento de la realidad organizacional.....	70
1.2. Identidad visual y conceptual	75
1.3. Comunicación institucional.....	81
1.4. Públicos	94
1.5. Posicionamiento	100

1.6. Imagen.....	103
1.7. Definición de problemas	113
2. Conclusiones del diagnóstico	115
CAPÍTULO 5: PROPUESTAS DE MEJORA PARA EL PLAN DE COMUNICACIONES	
.....	117
1. Plan de comunicaciones	117
1.1. Objetivos comunicacionales.....	117
1.2. Acciones comunicacionales	117
1.3. Estrategias de mensajes, medios y públicos	123
CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
.....	129
1. Conclusiones y recomendaciones para TECHO Perú	129
2. Conclusiones y recomendaciones para investigaciones futuras	131
3. Conclusiones y recomendaciones para el sector de organizaciones sin fines de lucro ..	132
REFERENCIAS	134
ANEXO A: Matriz de consistencia.....	138
ANEXO B: Guía de entrevista a profundidad a experto en Organizaciones Sociales.....	141
ANEXO C: Guía de entrevista a profundidad a representantes de OSFL.....	142
ANEXO D: Guía de entrevista a profundidad a empresas aliadas de TECHO Perú.....	144
ANEXO E: Guía de entrevista a profundidad a líderes de comunidad de TECHO Perú	145
ANEXO F: Guía de entrevista a profundidad a directores de TECHO	146
ANEXO G: Guía de observación virtual.....	153
ANEXO H: Cuestionario de la encuesta a la sociedad de Lima moderna.....	156
ANEXO I: Cuestionario de la encuesta a Voluntarios	158
ANEXO J: Guía de focus group N° 1 y 2	165
ANEXO K: Mapa de actores.....	167
ANEXO L: Organigrama de TECHO Perú.....	169
ANEXO M: Imágenes del grupo en Facebook de voluntarios permanentes.....	170
ANEXO N: Estadísticas sobre el fanpage de Facebook.....	172
ANEXO O: Análisis de resultados de la encuesta dirigida a la sociedad de Lima moderna.	176
ANEXO P: Análisis de resultados de la encuesta dirigida a voluntarios universitarios (PVU)184
ANEXO Q: Análisis de resultados de la encuesta dirigida a voluntarios permanentes.....	194
ANEXO R: Ficha técnica de focus group dirigido a voluntarios permanentes	205
ANEXO S: Análisis de contenidos de la información cualitativa	207
ANEXO T: Matriz del plan de comunicaciones.....	214

ANEXO U: Resumen de la entrevista a experto en Organizaciones Sociales.....	216
ANEXO V: Resumen de entrevistas a representantes de OSFL	218
ANEXO W: Diagrama Gant del Plan de Comunicaciones	223



LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Datos de entrevistados.....	17
Tabla 2: Estratificación de la muestra	21
Tabla 3: Distribución real de la muestra.....	21
Tabla 4: Definiciones del marketing aplicado a fines sociales	32
Tabla 5: Caracterización de la comunidad y modos de relacionamiento.....	94
Tabla 6: Caracterización de los voluntarios y modos de relacionamiento.....	96
Tabla 7: Caracterización de las empresas aliadas y modos de relacionamiento	98
Tabla 8: Caracterización de la sociedad en general y modos de relacionamiento	99



LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Secuencia de investigación	10
Figura 2: Logo de TECHO	76
Figura 3: Isotipo de TECHO	77



RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación busca proponer recomendaciones para la aplicación de estrategias de comunicación en organizaciones sin fines de lucro que busquen gestionar su imagen, a partir de un diagnóstico realizado en base a la experiencia de TECHO Perú.

Este estudio se ha realizado mediante el análisis de caso de TECHO Perú, organización sin fines de lucro que tiene como foco la superación de la pobreza. La investigación realiza un diagnóstico sobre la situación actual de la imagen de TECHO Perú vista desde el contraste entre la identidad de la organización y la perspectiva de cuatro grupos de interés identificados: sociedad de Lima moderna, voluntarios (permanentes y del programa de voluntariado universitario), comunidades (representadas por los líderes o lideresas de comunidad), y empresas aliadas. Además de ello, el estudio identifica y analiza las acciones de comunicación que TECHO utiliza para cada grupo. Para tal fin, se emplea un enfoque mixto, el cuál comprende recolección de datos a través de herramientas cualitativas, como entrevistas a profundidad para ahondar en el tema de estudio, y herramientas cuantitativas mediante el uso de cuestionarios con preguntas cerradas realizadas a fin de obtener resultados representativos.

Los resultados obtenidos muestran que TECHO es una organización que ha conseguido tener una buena imagen y ha posicionado su marca de forma que genera confianza y apoyo. Sin embargo, esta imagen no refleja la identidad actual de la organización y sus estrategias de comunicación no consiguen transmitirla. Lo cual contribuye a que exista falta de sensibilización sobre la problemática que aborda TECHO y falta de entendimiento y eficacia en la comunicación de los impactos que ha generado en las comunidades con las que trabaja.

Producto del diagnóstico se elaboran propuestas de mejora para el plan de comunicaciones, las cuales están enfocadas en generar cambios en la percepción de la sociedad limeña respecto a la pobreza urbana, motivar a los voluntarios evidenciando la importancia de su trabajo, y promover la colaboración entre los vecinos de las comunidades activas.

Finalmente, como resultado de la investigación se proponen conclusiones y recomendaciones para el sector de organizaciones sin fines de lucro en la aplicación de estrategias comunicacionales que favorezcan la alineación entre la identidad y la imagen de una organización.

INTRODUCCIÓN

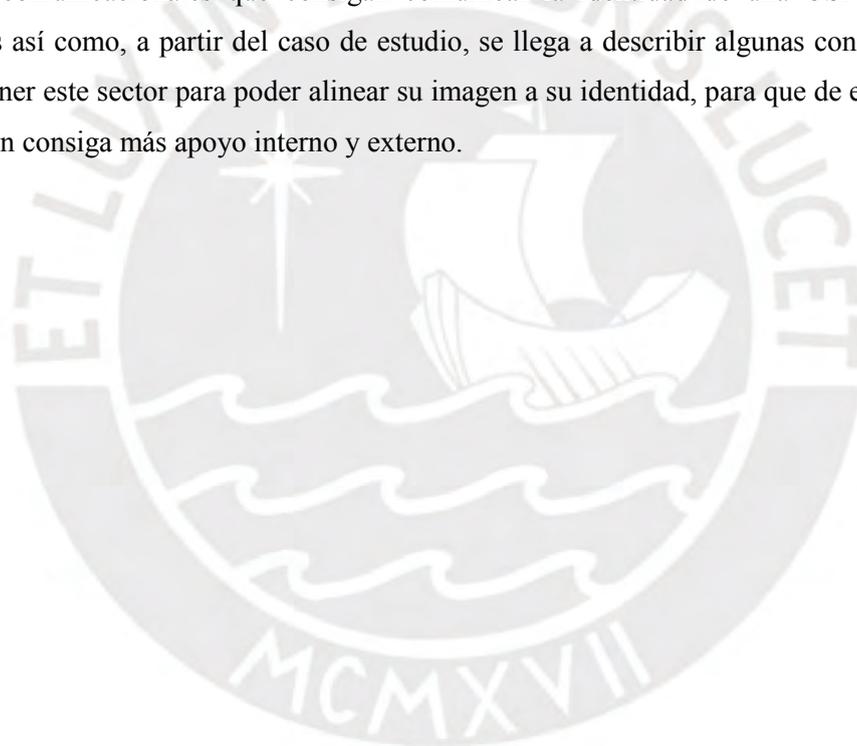
La presente investigación tiene como finalidad estudiar cómo gestionan las comunicaciones las organizaciones sin fines de lucro (OSFL) en el Perú con la finalidad de proyectar una imagen adecuada, y así contribuir a favorecer la movilización de sus recursos. En ese sentido, el presente estudio analiza el caso de TECHO Perú a través de un diagnóstico exhaustivo sobre la identidad de la organización (que evidencia el objetivo comunicacional), las estrategias de comunicación ejecutadas para cada uno de los públicos estudiados, y la imagen que se percibe sobre la organización (desde cada uno de los públicos). Tras el diagnóstico, en primera instancia, se espera plantear propuestas y recomendaciones que den respuesta a los problemas comunicacionales identificados en TECHO Perú. El propósito final de este diagnóstico es recoger algunas buenas prácticas de la organización y proponer recomendaciones para la aplicación de estrategias comunicacionales en el sector. De esta forma, se espera obtener conclusiones para la gestión de comunicaciones en el sector sin fines de lucro, y poder plantear recomendaciones que sean útiles para TECHO y para otras organizaciones.

Para esquematizar este estudio, en el primer capítulo se formulan los objetivos que guiarán esta investigación. En el segundo capítulo se detalla el proceso metodológico, especificando el tipo y alcance, la estrategia, y el enfoque de la investigación, así como las herramientas que fueron utilizadas para la recolección de datos. En el tercer capítulo se desarrolla el marco de estudio de la investigación, para el cual se comenzó realizando una revisión de las principales investigaciones relativas al tema. Además, se presenta el sustento teórico y el contexto en el que se ubican las organizaciones sin fines de lucro en el Perú. El marco teórico parte desde los conceptos más generales hasta aterrizar en los conceptos más ligados a la investigación. Es así que se divide en la teoría sobre las organizaciones sociales, el marketing, la gestión de marca (con la finalidad de enfatizar en los conceptos de identidad, imagen y posicionamiento), para así llegar a las comunicaciones en organizaciones sin fines de lucro. Es en la última división donde se describen las 7 secciones que definen el diagnóstico presentado (realidad organizacional, identidad, comunicación institucional, públicos, posicionamiento, imagen y definición de problemas). Con relación al contexto, se muestran las características del sector en el Perú, y se ahonda en 3 organizaciones para conocer a modo general cómo funcionan y qué estrategias de marketing y comunicaciones utilizan. El capítulo termina introduciendo a TECHO en el contexto de las organizaciones sin fines de lucro del Perú.

En el cuarto capítulo se realiza el diagnóstico de imagen y comunicaciones de TECHO Perú de acuerdo con el modelo de Etkin; para ello, se analizan las 7 variables presentadas considerando la información provista por la organización y los resultados de la investigación de

campo aplicada a voluntarios (permanentes y del programa de voluntariado universitario), comunidades activas (representadas por sus líderes y lideresas de comunidad), empresas aliadas anuales, y la sociedad de Lima moderna. En el capítulo 5 se elaboran algunas propuestas (objetivos, acciones y estrategias) para el plan de comunicaciones de TECHO con la finalidad de resolver los problemas comunicacionales encontrados. Cabe resaltar que el fin de las propuestas es ser complementarias y reforzar el plan de comunicaciones actual de TECHO, mas no buscan reemplazar el plan actual ya que los objetivos responden exclusivamente a los problemas definidos.

Por último, se proponen recomendaciones para TECHO Perú y para futuras investigaciones relacionadas a la misma organización. De igual forma, se plantean recomendaciones para el sector de organizaciones sin fines de lucro en la implementación de estrategias comunicacionales que consigan comunicar la identidad de una OSFL de forma efectiva. Es así como, a partir del caso de estudio, se llega a describir algunas consideraciones que debe tener este sector para poder alinear su imagen a su identidad, para que de esta forma la organización consiga más apoyo interno y externo.



CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1. Problemática

A continuación, se presentará la problemática que representa el marco en el que surge esta investigación. Las organizaciones sin fines de lucro compiten por captar voluntarios, donantes y recursos, mientras llevan a cabo estrategias para comunicar efectivamente su propuesta de valor social. Muchas de estas organizaciones tienen una limitada aplicación de estrategias comunicacionales efectivas, que cuenten con objetivos dirigidos a cada uno de sus públicos. Lo cual reduce su capacidad para comunicar su identidad y propuesta de valor, y sus posibilidades de aumentar su base social al ganar mayor apoyo y respaldo.

Con relación a la comunicación en este sector existen algunas problemáticas. En el Foro Internacional “Imagen Institucional y posicionamiento de la ONG en su entorno”, Eugenia Etkin, experta en comunicación, organizaciones sociales y RSE, señaló que algunas de las problemáticas que afrontan las organizaciones sociales son que 1) hay un sobredimensionamiento de la técnica, motivo por el cual no se tiene en cuenta que el hecho de que un medio visibilice a la organización no implica que este tenga impacto; 2) hay dependencia a la figura del líder; 3) hay dificultad para lograr trabajo en red con otras organizaciones; 4) la comunicación hacia adentro de la organización tiene deficiencias; 5) el trabajo de la organización no se exterioriza; y 6) las acciones de comunicación no son planificadas, es decir, son ejecutadas sin pensar en el largo plazo (2017).

Dicho de otra manera, las organizaciones de este sector no terminan de aplicar adecuadamente las herramientas de comunicación y de marketing, lo cual se debe a la falta de un plan de comunicaciones apropiado y a la falta de recursos necesarios para su formulación y ejecución. Por este motivo, Etkin (2017) propone “revertir el modelo de comunicación y pensarlo como un círculo continuo en el que primero se defina con quién se va a comunicar la organización, segundo se elijan las herramientas a utilizar, tercero se defina la imagen que se quiere transmitir, y cuarto se determine cómo se va a lograr que esta comunicación sea sostenible”. Es por ello que las organizaciones sin fines de lucro deben analizar qué herramientas de marketing y de comunicaciones pueden adaptar (y pueden funcionar) para comunicar efectivamente su propuesta de valor a cada público, de forma que consigan el apoyo y recursos que buscan.

Es así que, para gestionar su imagen, una organización debe comenzar con gestionar qué es lo que comunica a través de su marca. En la actualidad, existe la tendencia, en el sector de OSFL, a cambiar la percepción que se tiene sobre el rol de la marca y “no considerarla solo como una herramienta para recaudar fondos y para relaciones públicas, sino como un elemento que personifica la misión y los valores de la organización” (Kylander & Stenzel, 2013). Pues la marca

funciona para clarificar el posicionamiento, lo cual va a definir el apoyo, colaboración y alianzas que van a permitir que la organización lleve a cabo su misión y maximice su impacto (Kylander & Stenzel, 2013).

A pesar de ello, existen muchas organizaciones que no gestionan activamente ni definen su marca porque “implica una inversión financiera, y se considera que debe limitarse a las actividades de recaudación de fondos” (Kylander & Stenzel, 2013). Asimismo, el hecho de que no haya estrategias y herramientas desarrolladas específicamente para ese sector contribuye a que muy pocas OSFL las adopten.

De acuerdo con Kylander y Stenzel (2013), hay determinados escepticismos con relación a la gestión de marca en OSFL, los cuales giran en torno a asuntos comerciales, asuntos éticos, reacciones negativas dentro de la organización, y posibles impactos en las organizaciones con las que se trabaja en alianza. La gestión de marcas, pensada como una herramienta para recaudar dinero y abordada desde un enfoque solo de marketing, no corresponde a los valores de una organización de este sector; pues se gastan recursos a expensas de realizar el trabajo del que se ocupa la misma. Asimismo, se considera que no es correcto utilizar publicidad que exponga al grupo beneficiado solo para conseguir donaciones. Por otro lado, los miembros de la organización pueden reaccionar negativamente frente a los cambios que se quieren realizar entorno a la identidad de la marca y mostrar resistencia. Por último, se considera que si la marca gana mayor visibilidad puede opacar a las demás organizaciones con las que se trabaja en red, lo cual generaría relaciones asimétricas y posibles tensiones.

Existen organizaciones que no comprenden el rol estratégico que juega la gestión de marca en las organizaciones sin fines de lucro. Este rol se basa en implementar la misión, y así crear confianza (en los públicos) y generar cohesión al interior de la organización, y no se basa solamente en recaudar fondos.

Por todo ello, se puede ver que no todas las organizaciones del sector social llegan a gestionar su marca ni a implementar correctamente las estrategias de comunicación; existen retos en el proceso y desconfianza en la incorporación de estas estrategias a la planificación de la organización. Gestionar la identidad y las comunicaciones dentro de una OSFL debe ser visto como una forma no solo de conseguir donaciones, sino de conseguir apoyo y entendimiento hacia la misión para así generar mayor capacidad para la misma. No obstante, existen casos de organizaciones de este sector que sí han logrado incorporar estas estrategias y comunicar qué hay detrás de su marca para así favorecer la movilización de recursos y tener mayor capacidad para ejecutar su misión. Una de estas organizaciones (TECHO Perú) será analizada a profundidad

como objeto de estudio de la investigación con la finalidad de visibilizar el rol estratégico de la comunicación de la identidad de marca en una organización sin fines de lucro.

2. Justificación

En la siguiente sección se presentará la justificación de la investigación, la cual reúne argumentos desde el ámbito social y desde la gestión. Es así que se explica por qué el tema de esta investigación es relevante para ser estudiado y qué aportes traerá para el sector de las organizaciones sin fines de lucro en el Perú.

Las OSFL para gestionarse estratégicamente deben contar con la capacidad de crear una visión transformadora, capacidad de generar apoyo y movilizar recursos detrás de dicha visión, y la facultad de transformar dichos recursos en capacidad operativa (Beaumont, 2016). Por ello, estas organizaciones “buscan generar ventajas competitivas respecto a las demás, las cuales funcionan para reforzar su capacidad operativa y crear más valor” (Social Enterprise Knowledge Network [SEKN], 2006). La red SEKN (2006) menciona que estas ventajas pueden consistir en la lealtad de los beneficiarios, motivación de los voluntarios, reputación y visibilidad, buenas relaciones con el entorno social y político, entre otras.

Con relación a sus retos, las OSFL enfrentan algunos como por ejemplo mostrar sus resultados de forma transparente, relacionarse con sus grupos de interés para construir capital social, movilizar recursos a escala planetaria y adaptarse al mundo tecnológico (Beaumont, 2016). Por ello, las organizaciones de este sector necesitan diseñar e implementar estrategias que les faciliten el logro de estos retos; por ejemplo, estrategias que garanticen la comunicación efectiva de su propuesta de valor y consigan sensibilizar al público, estrategias que promuevan la captación de voluntarios, donantes o promotores de la causa de la organización, y estrategias que logren el respaldo de la población beneficiada.

Dado que una “visión atractiva moviliza recursos hacia la organización, los cuales permiten la operación que genera bienes o servicios que creen valor social y contribuyan al cumplimiento de la visión” (Beaumont, 2016), es que es importante partir de la comunicación adecuada y efectiva de la visión para gestionar la sostenibilidad de la organización. En este contexto las estrategias de marketing y comunicaciones tienen lugar. Una estrategia de comunicaciones de marketing adecuada se convierte en un medio para que las organizaciones puedan transmitir qué es lo que son, qué hacen y para qué lo hacen, y así tener un posicionamiento claro y sólido que genere mayor credibilidad y confianza entre los distintos públicos de una OSFL. Por todo lo mencionado anteriormente, resulta relevante conocer cómo es que una organización gestiona sus comunicaciones con el objetivo de conseguir mayor afinidad, construir relaciones y rendir cuentas.

Así pues, el marketing puede ser aplicado a las organizaciones que no buscan un fin lucrativo. De acuerdo con Kotler y Andreasen (2007), el marketing en las organizaciones sin fines de lucro 1) aplica el conocimiento del marketing comercial para generar intercambios que apoyen y contribuyan a conseguir la capacidad operativa para lograr cambios sociales; 2) busca transformar ideas y comportamientos para alcanzar el bienestar social; y 3) favorece la aparición de personas que apoyen a la organización. Es por ello que sus estrategias y herramientas pueden adoptarse para que las OSFL comuniquen su posicionamiento y construyan una imagen que favorezca la movilización de recursos.

Las organizaciones comunican su identidad y propuesta de valor detrás de su marca. Según Kylander y Stone (2012), la marca juega un rol importante en las organizaciones sin fines de lucro ya que genera cohesión interna y confianza en los diferentes públicos, y así contribuye a que la organización tenga una mayor capacidad operativa. Pues cuando el equipo interno, los voluntarios (y otros públicos) tienen el mismo entendimiento sobre qué hace la organización, para qué y por qué lo hace, se concentran los esfuerzos hacia la misma dirección.

Internamente la marca personifica la identidad de la organización, condensa la misión, los valores y las actividades distintivas; externamente la marca refleja la imagen que los distintos públicos de la organización sostienen sobre esta (Kylander & Stone, 2012). Por ello, es que una marca puede tener mayor influencia cuando la identidad interna y la imagen externa están alineadas entre las mismas (y con la misión y los valores); lo cual implica que las percepciones externas sobre determinada organización corresponden a la comprensión que tiene el equipo interno sobre la organización.

El resultado de esta alineación se ve reflejado en la confianza que hay entre los aliados de una organización sin fines de lucro, los beneficiarios, los voluntarios, los donantes y todas las personas interesadas en apoyar a la organización (Kylander & Stone, 2012). El apoyo generado por los distintos públicos favorece una mayor capacidad operativa y, por lo tanto, un mayor impacto social; dado que una organización con cohesión interna es capaz de utilizar los recursos que tiene con mayor eficiencia, y una organización que genera confianza atrae apoyo humano y financiero (Kylander & Stone, 2012). Es en este sentido que, desde las estrategias de comunicaciones de marketing que emplean las organizaciones, se transmiten mensajes que construirán la imagen que tienen los distintos públicos sobre la organización, y esta imagen será clave para que la organización movilice recursos con más facilidad.

En suma, las organizaciones del sector social deben definir claramente cuál es su identidad y su propuesta de valor para comunicarla efectivamente al interior de la organización y

al exterior. La afinidad que se genere con el equipo interno y la percepción que formen los públicos va a originar que la organización logre conseguir más apoyo o no.

Es en este contexto que resulta importante estudiar a una organización que lleve a cabo estas estrategias para analizar qué es lo que está haciendo bien y en qué puede mejorar, con el propósito de que sirva de ejemplo para otras organizaciones que aún no gestionan sus comunicaciones ni construyen su marca (o definen su identidad e imagen). No emplear esfuerzos o no planificar estrategias de marketing y de comunicaciones implica oportunidades perdidas para las OSFL y, por este motivo, es importante evidenciar los efectos positivos que traen estas estrategias.

3. Objeto de estudio

En esta sección se presentará a la organización que servirá como objeto de estudio en la presente investigación.

TECHO es una organización con presencia en Latinoamérica y El Caribe. Tiene 4 objetivos estratégicos: el fomento del desarrollo comunitario en asentamientos precarios (a través de un proceso de fortalecimiento de la comunidad), la promoción de la consciencia y acción social (con énfasis en la masificación del voluntariado crítico y propositivo), la incidencia política (que promueve los cambios estructurales necesarios para que la pobreza no se siga reproduciendo) y el desarrollo institucional (TECHO, 2012a).

TECHO emplea prácticas de comunicaciones y marketing para comunicar su misión, difundir sus actividades, movilizar recursos y, a la par, posicionarse. Como toda organización del sector social, enfrenta retos como la fidelización de voluntarios y la captación de recursos en un entorno que se vuelve cada vez más competitivo. Es ahí en dónde la gestión de comunicaciones tiene el reto de comunicar para conseguir apoyo.

Uno de los problemas que enfrentan las organizaciones sin fines de lucro es cómo posicionarse de manera que sus principales públicos entiendan qué es lo que la organización hace dentro de la variedad de programas que lleva a cabo. De acuerdo con la directora de comunicaciones, “la gente no entiende bien la complejidad de TECHO” (S. Cereceda, comunicación personal, 13 de setiembre de 2017). Esta situación se ve reflejada en el hecho de que TECHO es percibido como una organización que solo se encarga de la habilitación de viviendas temporales; sin embargo, TECHO tiene otros programas y trabaja de forma permanente con 21 comunidades, lo cual no es reconocido por los distintos públicos. Dado que el alcance de las actividades es amplio, “TECHO quiere posicionarse como una organización que trabaja en

asentamientos humanos [AAHH] en temas de situación de pobreza en conjunto con vecinos y voluntarios” (S. Cereceda, comunicación personal, 13 de setiembre de 2017).

Sumado a ello, un problema comunicacional que enfrenta TECHO es que la falta de vivienda no es considerada uno de los problemas sociales más importantes ni se perciben los beneficios globales de tener una vivienda primaria (BrandinMind, 2016). El público “no entiende que TECHO trabaja para incidir en la reducción de la pobreza y cree que solo ayuda y hace una acción linda para las personas que no tienen una vivienda formal” (S. Cereceda, comunicación personal, 13 de setiembre de 2017).

Por lo tanto, existe una brecha entre la identidad de la organización (quién es, qué hace, y por qué es importante lo que hace) y la imagen que perciben los distintos públicos sobre la organización. Esta brecha puede o no afectar la cohesión interna que hay dentro, y el apoyo externo que recibe. Es así que las prácticas que emplea TECHO funcionan para que sea una organización conocida y reconocida pero no son suficientes para que la organización sea entendida por el aporte que hace hacia la superación de la pobreza urbana en el Perú.

Por lo mencionado anteriormente, TECHO Perú puede servir como un modelo de estudio para recoger y analizar las estrategias de marketing y comunicaciones que emplea hacia sus diferentes públicos (para comunicar su identidad). Este análisis tiene el propósito de recoger las mejores prácticas y plantear recomendaciones que puedan ser útiles para otras organizaciones sin fines de lucro, y así hacer frente a alguno de los problemas y retos que tiene el sector. Asimismo, como parte del análisis se recogerán algunos de los desafíos que TECHO enfrenta en la implementación de sus estrategias, desafíos que otras organizaciones del sector pueden encontrar cuando implementen estrategias de este tipo.

4. Objetivos generales y específicos

El objetivo general de la presente investigación es proponer recomendaciones para la aplicación de estrategias de comunicación en organizaciones sin fines de lucro que busquen gestionar su imagen, a partir de la experiencia de TECHO Perú. Para lograr este objetivo, nos proponemos los siguientes objetivos específicos:

- Identificar los elementos conceptuales que sostengan a una propuesta de mejora en las estrategias de comunicación de las organizaciones sin fines de lucro.
- Describir la actividad de TECHO Perú en el contexto de las organizaciones sin fines de lucro.
- Elaborar un diagnóstico de comunicaciones e imagen con relación a los públicos (sociedad, voluntarios, comunidades intervenidas, empresas aliadas) de TECHO.

- Plantear propuestas de mejora que respondan a los problemas identificados en el diagnóstico de imagen y comunicaciones.
- Definir buenas prácticas y oportunidades de mejora para la aplicación de estrategias de comunicaciones, identidad e imagen en el sector de organizaciones sin fines de lucro del Perú.

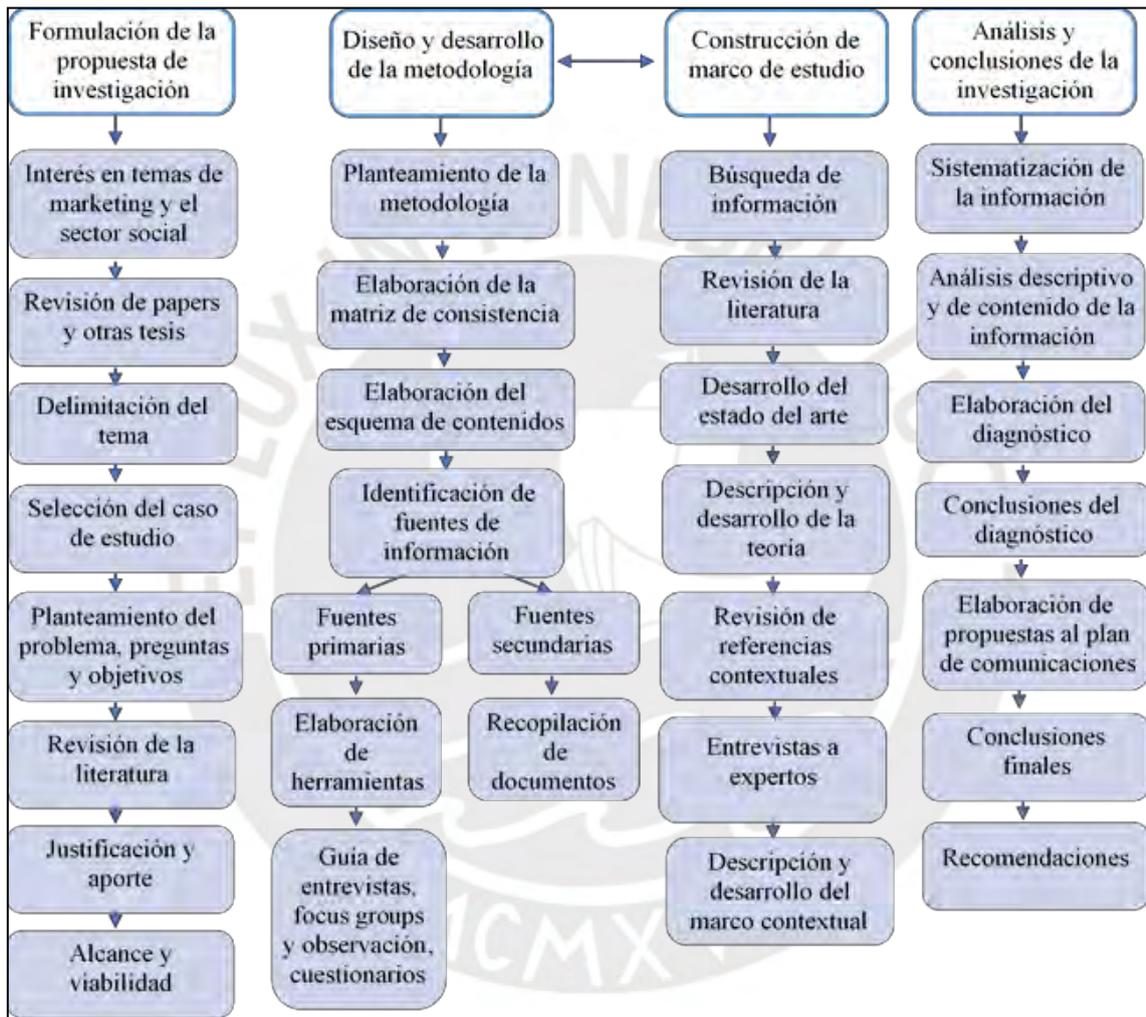
El detalle sobre la forma en la que cada uno de los objetivos específicos es abordado en la presente investigación se puede visualizar en la matriz de consistencia (ver [Anexo A](#)).



CAPITULO 2: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

En la siguiente sección se revisará la metodología adoptada en esta investigación. La presente investigación está compuesta por 4 fases que pueden dividirse en 1) formulación de la propuesta de investigación, 2) diseño y desarrollo de la metodología, 3) construcción del marco de estudio, y 4) análisis y conclusiones de la investigación. (Ver Figura 1).

Figura 1: Secuencia de investigación



Adaptado de: Hernández, Fernández y Baptista (2010)

La primera fase comienza con la idea de investigación, tras la revisión de bibliografía y artículos académicos actuales, esta se fue acotando hasta obtener el tema de investigación. Luego se procedió a definir el objeto de estudio. En este caso, el objeto de estudio es TECHO Perú ya que (como se mencionó anteriormente) es un buen ejemplo para el problema planteado. Posterior a ello, se formularon las preguntas y objetivos de investigación para clarificar qué es lo que se pretende obtener con esta investigación. Se realizó una segunda revisión a la literatura con la finalidad de sustentar los motivos por los que se escogió el tema y el aporte que tendrá. Para

finalizar la primera fase, se tuvo una reunión con TECHO Perú para garantizar la viabilidad de la investigación y el acceso a la información y, así, poder definir su alcance. En este punto es preciso mencionar que, tras la reunión, los objetivos de la investigación fueron redefinidos y el alcance de la investigación fue ampliado. Es entonces que hubo una transición de objetivos relacionados únicamente al branding (análisis de la gestión de marca de TECHO y sus impactos), a objetivos relacionados a la gestión de imagen y comunicaciones. Además, el alcance varió de solo estudiar voluntarios, a estudiar voluntarios, comunidades, empresas aliadas y sociedad de Lima. De esta manera, se garantizó el apoyo de la organización escogida y la viabilidad de la investigación.

La segunda fase implica el diseño y desarrollo de la metodología. Inicialmente se planteó la metodología (tipo, alcance, estrategia y enfoque de investigación). Luego se continuó con la fase de diseño en simultáneo con la fase de construcción del marco de estudio, esto debido a que es necesario contar con la teoría definida para la elaboración de la matriz de consistencia y la definición de las herramientas de recolección de datos. Se procedió a elaborar la matriz de consistencia para lo cual se propusieron hipótesis a las preguntas planteadas y se definieron las variables de estudio. Después se elaboró el esquema de contenidos, es decir, una propuesta de índice para el informe de investigación, con la finalidad de definir en qué capítulos se desarrollaría cada objetivo, organizar el marco de estudio y el análisis de la información. Posterior a ello, se identificaron las fuentes de información para el marco analítico. Para las fuentes secundarias se solicitaron documentos a TECHO Perú; para las fuentes primarias se elaboraron guías de entrevistas, guías de focus group, guías de observación y cuestionarios. Esta información sirvió para finalizar la matriz de consistencia. Finalmente, se aplicaron las distintas herramientas de recolección de datos; este proceso se llevó a cabo en el transcurso de 2 meses. Cabe mencionar que las entrevistas destinadas al marco contextual fueron realizadas antes de las entrevistas para el diagnóstico, esto con la finalidad de cerrar el marco de estudio.

La tercera fase comenzó con la búsqueda y revisión de información y el listado preliminar de las fuentes y, como se mencionó, se llevó a cabo de forma paralela con la fase anterior. Es así que la literatura fue dividida en teoría que sustenta la investigación, artículos actuales relacionados al tema, y bibliografía que apoye el marco contextual. Tras una revisión crítica de la literatura se procedió a la redacción del estado del arte, del marco teórico y del marco contextual. Dado que la literatura para el marco contextual fue insuficiente, se optó por complementarla con información de fuentes primarias (entrevistas a experto y representantes de ONG's del Perú). En este punto cabe mencionar que la construcción del marco teórico fue enriquecida posteriormente con fuentes secundarias que eran necesarias para sostener la investigación.

La cuarta y última fase se refiere al análisis y conclusiones de la investigación. Una vez recopilada la información para el marco analítico, se llevó a cabo la transcripción. Después comenzó el proceso de sistematización para poder utilizarla. La información fue codificada y analizada según las variables identificadas en la matriz de consistencia (y descritas en el marco teórico). Para los cuestionarios, se empleó el análisis descriptivo. El análisis descriptivo se usa para explorar el comportamiento de las variables estudiadas a partir del conocimiento sobre el comportamiento de los datos de la muestra, lo cual se realiza mediante distribuciones de frecuencias e histogramas, representaciones gráficas y medidas numéricas de resumen de datos (Pasco & Ponce, 2015). Para las herramientas cualitativas se empleó el análisis de contenido. El análisis de contenido es un examen detallado y sistemático del contenido de una comunicación con el fin de identificar temas y patrones subyacentes, y realizar inferencias de los datos analizados sobre el contexto en el que fueron producidos (Pasco & Ponce, 2015). Ambos análisis de información de fuentes primarias sumados a la información de fuentes secundarias fueron el input para la elaboración del diagnóstico bajo el modelo de Etkin. Después de haber elaborado el diagnóstico, se plantearon las conclusiones de los hallazgos obtenidos. Con esta información se procedió a elaborar las propuestas de mejora al plan de comunicaciones según el modelo de Etkin, se usaron ambas autoras de forma complementaria. Conviene recordar que estas propuestas se plantearon solo con la finalidad de solucionar los problemas identificados en el diagnóstico y, por ello, son complementarias para el plan de comunicaciones de TECHO. Para finalizar, se elaboraron las conclusiones de la investigación académica y las recomendaciones para la organización TECHO Perú y para las futuras investigaciones. Asimismo, se definieron algunas consideraciones y recomendaciones que deben tomar en cuenta las organizaciones sin fines de lucro a la hora de implementar estrategias de comunicación que busquen transmitir adecuadamente la identidad de una organización.

A continuación, se detallará más a fondo el diseño y desarrollo de la metodología, en dónde se define el tipo y alcance, la estrategia y el enfoque de la investigación. De la misma forma, se explicarán las herramientas de recolección escogidas y la selección muestral. Por último, se explicará el procedimiento del recojo y registro de los datos, y la forma en que estos se analizaron e interpretaron.

1. Tipo y alcance de investigación

Es importante identificar qué alcance tendrá la investigación, pues de eso depende la estrategia que se empleará. Una investigación puede tener más de un alcance dependiendo de cuál sea el objetivo, el problema y la hipótesis (Hernández, Fernández & Baptista, 2010). Existen

diversos alcances de investigación, por tal motivo es necesario revisar en qué consiste cada alcance, para escoger e indicar el motivo de la elección.

Mediante la presente investigación se busca definir recomendaciones para la implementación de estrategias de comunicación que favorezcan la imagen que tienen los distintos públicos de una organización sin fines de lucro. El marketing, la gestión de marca (relacionado a identidad e imagen), y la gestión de comunicaciones en el sector social no son campos que cuenten con mucha literatura, en especial si lo enfocamos a Latinoamérica. Siguiendo la metodología de Hernández et al. (2010), existen estudios de tipo: descriptivo, exploratorio, correlacionales y explicativos. Debido a la escasa información que hay actualmente, esta investigación tiene un alcance exploratorio. Según Saunders (citado en Pasco & Ponce, 2015, p. 43), los estudios exploratorios buscan examinar un tema poco estudiado. Con este tipo de investigación se busca tener familiaridad con los conceptos o variables que no han sido abordados en estudios previos. Es por ello que el objetivo de las investigaciones exploratorias es buscar información para validar el estudio o sugerir posteriormente afirmaciones del estudio. Siguiendo esa línea, se investigará inicialmente acerca de las estrategias que realizan las OSFL actualmente, y se profundizará específicamente en las estrategias realizadas por TECHO Perú.

Por otro lado, esta investigación tiene un alcance descriptivo. Los estudios descriptivos pretenden medir o recoger información sobre los conceptos o variables a las que se refieren, y sirven para mostrar con precisión las dimensiones de un contexto (Hernández et al., 2010). Hernández et al. (2010) también indica que la investigación descriptiva busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se someta a un análisis teniendo como una de las metas principales la recolección de datos. Para esta investigación se describirá los hallazgos encontrados en el diagnóstico de imagen y comunicaciones sobre TECHO Perú (en base a cada uno de los públicos priorizados), y se definirán buenas prácticas y oportunidades de mejora a partir de esa experiencia. De esta forma, se responde al objetivo general, el cual busca proponer recomendaciones para la aplicación de estrategias de comunicación en OSFL que busquen gestionar su imagen.

Es importante resaltar que esta investigación se limita a describir los hallazgos encontrados en el diagnóstico y utilizarlos de ejemplo para futuras experiencias de otras organizaciones sin fines de lucro en el Perú, más no busca analizar la relación que pueda existir entre los hallazgos encontrados a partir de las variables definidas previamente. En línea con lo que explica Hernández et al. (2010), “toda investigación descriptiva pretende únicamente medir o recoger información de forma independiente o conjunta acerca de los conceptos o las variables a las que se refiere”; es decir, el objetivo no es indicar cómo se relacionan.

Por las razones expuestas, la metodología propuesta por Hernández et al., y de acorde a nuestros objetivos, la investigación realizada es tanto exploratoria con relación al marco contextual y teórico, así como descriptiva en el desarrollo de la investigación. En la fase exploratoria se buscó conocer los conceptos relacionados a la identidad e imagen, las estrategias de comunicación que se llevan a cabo con los distintos públicos, y cómo estos conceptos son utilizados dentro de las OSFL en el Perú. Entonces, el objetivo de esta sección es comprender cómo se incorporan esos conceptos en las OSFL. En la segunda parte, se buscó en primer lugar describir las percepciones que tienen los distintos públicos sobre TECHO Perú y recoger información útil para proponer acciones correctivas (a los problemas identificados) en el plan de comunicaciones que contribuyan a mejorar la imagen y, por lo tanto, favorecer la movilización de recursos. En segundo lugar, se buscó describir buenas prácticas y recomendaciones para el sector de organizaciones sin fines de lucro.

2. Estrategia de investigación

Esta investigación se centra en el estudio de la organización sin fines de lucro “TECHO”. Por lo tanto, la estrategia general de investigación se clasifica como un estudio de caso. Estos se definen como “estudios que al utilizar los procesos de investigación cuantitativa, cualitativa o mixta; analizan profundamente una unidad para responder al planteamiento del problema (...) y pueden valerse de diferentes herramientas de investigación mixta” (Hernández et al., 2010, p.163).

Utilizando la tipología de Hernández et al., la presente investigación es instrumental ya que uno de los objetivos planteados es proveer de insumos de conocimiento al tema de investigación. El diagnóstico de comunicaciones e imagen de TECHO pretende identificar cómo una OSFL gestiona sus comunicaciones de forma que logre construir una imagen que favorezca el respaldo y apoyo de otros actores, y la movilización de recursos. Como resultado, se espera distinguir algunas buenas prácticas y plantear propuestas de mejora que puedan ser utilizadas por el sector de OSFL. Por el número de casos y unidad de análisis, esta tesis estudiará un solo caso segmentado en 4 unidades de análisis: voluntarios (permanentes y del programa de voluntariado universitario), empresas aliadas, comunidades beneficiadas y sociedad de Lima. Por último, por su temporalidad este estudio de caso es temporal (investigación transversal). Hernández et al. (2010) también menciona que en la investigación transversal se evalúa y recolectan datos en un solo momento; por ello, su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Para esta investigación, la información será recolectada en un solo momento, y se estudiarán y analizarán las variables en el periodo recogido (año 2017).

3. Enfoque de investigación

De acuerdo con Bernal (2006) es posible dividir a los métodos de investigación según el empleo de las herramientas metodológicas que permiten analizar y comprender la realidad, las cuales son la metodología cualitativa y la metodología cuantitativa.

El foco de la metodología cualitativa “no es prioritariamente medir, sino cualificar y describir el fenómeno social a partir de rasgos determinantes, según sean percibidos por los elementos mismos que están dentro de la situación estudiada” (Bernal, 2006, p. 57). De igual manera, Martínez Gastey, Martín, Martínez Ramos, Sanz de la Tajada y Vacchiano (2000) señalan que una de las características del enfoque cualitativo es que se constituye teniendo como base profundizar la investigación, ya que la exploración cualitativa permite que las palabras enriquezcan el estudio mediante la reflexión.

Con relación a la metodología cuantitativa, Hernández et al. (2010) menciona que esta permite la recolección de datos para poder comprobar o rechazar las hipótesis, basándose en análisis estadísticos o en mediciones numéricas, para que de esta manera se pueda probar teorías y se pueda identificar patrones de comportamiento.

Sumado a lo anterior, se añade que el estudio con enfoque cualitativo se emplea para construir creencias propias sobre el fenómeno estudiado; mientras que el estudio con enfoque cuantitativo se utiliza para afianzar creencias e instaurar patrones con mayor precisión (Hernández et al., 2010).

Entonces, por el carácter de la investigación y los objetivos planteados, el enfoque escogido es el enfoque mixto. Los métodos mixtos representan “un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta para realizar inferencias (...) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno estudiado” (Hernández et al., 2010). Algunas de las características que Hernández et al. (2010) atribuye al enfoque mixto son que producen datos más ricos y variados, efectúan indagaciones más dinámicas, y permiten una mejor exploración y explotación de los datos. La presente investigación recolecta datos cuantitativos como cualitativos con el fin de obtener una fotografía más completa del tema estudiado, lo cual se verá reflejado en los tipos de instrumento de recolección de datos. Además, su enfoque es mixto ya que de acuerdo con Hernández et al. (2010) “resulta conveniente que los estudios de caso sean híbridos ya que se fortalece su amplitud y profundidad”.

El enfoque cualitativo permite ahondar en el tema de estudio y así obtener nuevos datos que ayuden a ampliar la información que se tiene. En esta investigación se busca describir la

imagen que tienen los diferentes públicos sobre TECHO Perú para conocer si es que esta se encuentra alineada a la identidad de la misma organización, con el propósito de la experiencia de TECHO en la implementación de sus estrategias de comunicación sirva como ejemplo para el sector. Desde el lado del enfoque cuantitativo, este permite que las muestras tomadas sean representativas y se puedan afianzar los resultados, para ello se aplicaron encuestas.

4. Recolección de datos

En esta investigación se utilizan dos tipos de fuente de recolección de datos: secundarias y primarias. Como fuente secundaria se recopilaron documentos de la organización como memorias anuales, documento sobre la línea editorial, manual de marca, estudio de posicionamiento, y publicaciones dentro de la página web de TECHO Perú.

Con relación a las fuentes primarias, se emplearon instrumentos de recolección de datos del enfoque cualitativo y cuantitativo, es decir, entrevistas a profundidad, observación no participante virtual, cuestionarios y focus groups. A continuación, se explicará brevemente las herramientas escogidas.

4.1. Entrevistas a profundidad

La entrevista a profundidad es una herramienta que consiste en realizar una serie de preguntas que tienen necesidad de ser respondidas desde su percepción y experiencia, implica que exista un entrevistador y un entrevistado, en donde la duración de la entrevista oscila entre 45 minutos a 1 hora por participante (Martínez et al., 2000).

Por medio de la entrevista se busca generar una comunicación fluida, a través de preguntas y respuestas, para poder construir conjuntamente significados con relación al tema estudiado. De acuerdo con Grinell, Williams y Unrau (citado en Hernández et al., 2010), las entrevistas pueden ser de 3 tipos, estructuradas, semi-estructuradas, abiertas o no estructuradas. Para las entrevistas estructuradas, el entrevistador dirige la entrevista basándose en una guía de preguntas que son específicas y se somete al orden y a las preguntas establecidas. En cambio, las semi-estructuradas, tienen un poco más de libertad, el entrevistador tiene la opción de introducir nuevas preguntas de acuerdo con la respuesta que se le dé, lo cual permite precisar ideas y conceptos. Las entrevistas abiertas o no estructuradas permiten al entrevistador manejar el ritmo de la entrevista, el contenido de esta y la estructura; también tiene una guía de preguntas, pero estas son generales y más flexibles.

En la presente investigación se utilizaron entrevistas a profundidad semi estructuradas con la finalidad de obtener las opiniones del entrevistado. El tipo de muestra de las entrevistas es no probabilística ya que “en las muestras no probabilísticas, la elección de los elementos no

depende de la probabilidad sino de las causas relacionadas con las características de la investigación o de quien hace la muestra” (Hernández et al., 2010).

Para realizar las entrevistas a profundidad se elaboraron guías de preguntas de acuerdo con los objetivos de cada una de estas. Como parte de la fase pre exploratoria, se realizaron entrevistas a profundidad a juicio experto (experto en el sector de las organizaciones sociales y expertos en marketing en OSFL) para obtener un mejor panorama del tema de estudio y fortalecer parte del marco contextual con su experiencia y conocimiento (Ver [Anexo B](#) y [Anexo C](#)). Las entrevistas a expertos en OSFL se realizaron para contextualizar el tema, y la elección de estas organizaciones fue debido a que destacan en su trabajo y relacionamiento con sus diferentes públicos.

Dentro de la fase exploratoria se realizaron entrevistas semiestructuradas para empresas que participan como aliados de TECHO Perú (Ver [Anexo D](#)), estas se eligieron en base a la viabilidad del acceso a la información. Además, se entrevistó a líderes de comunidad para conocer sus percepciones sobre TECHO Perú (Ver [Anexo E](#)). Con la finalidad de conocer las opiniones de líderes de todas las comunidades, se entrevistó en Pachacamac, San Juan de Lurigancho, San Juan de Miraflores y Ventanilla. Cabe resaltar que las entrevistas fueron realizadas hasta el punto de saturación de categorías. Según Hernández et al. (2010), la saturación de categorías se da cuando los datos se vuelven repetitivos o redundantes y los nuevos análisis confirman lo que se ha fundamentado.

De igual manera, se realizaron entrevistas semiestructuradas a la gerente general de TECHO Perú y a los directores de TECHO Perú para conocer más a profundidad sobre las actividades y estrategias de la organización (Ver [Anexo F](#)). Estas entrevistas al ser parte del diagnóstico de la investigación pertenecen a la fase exploratoria. La elección de los directores se dio en base al área en el que laboran y el contacto que tienen con los grupos de interés estudiados. Por ello, se entrevistaron al Director Social, Directora de Gestión Comunitaria, Directora de Desarrollo de Fondos, Director de Formación y Voluntariado, Directora de Comunicaciones y Gerente General. En la Tabla 1 se detalla la lista de entrevistados.

Tabla 1: Datos de entrevistados

Nº	Perfil del Entrevistado	Nombre del entrevistado	Cargo
1	Experto en el sector de Organizaciones Sociales.	Martín Beaumont	Decano FGAD
2	Experto en marketing	Juan Coriat	Docente PUCP

Tabla 1: Datos de entrevistados

3	Representantes de OSFL en el Perú	Karen Capaquira	Directora de Comunicaciones y Marketing de CREA +
		Tania Parra	Coordinadora de Marketing de CARE Perú
		Lucy Harman	Gerente de GRD de CARE
		Carmen Sánchez	Coordinadora de campañas de Ayuda en Acción
4	Representantes de empresas aliadas de TECHO Perú	Gianina Jiménez	Gerente de Asuntos de Gobierno y Ciudadanía Corporativa de Samsung Perú
		Lucero Andaluz	Analista de Responsabilidad Social de Rímac
		Maria Tudela	Gerente de RRII y Responsabilidad Social de Banbif
6	Líderes de las comunidades intervenidas.	Entrevistado 1	Lideresa de Comunidad de Valle 2mil – San Juan de Miraflores
		Entrevistado 2	Lideresa de Comunidad de Cerro Puquio – San Juan de Miraflores
		Entrevistado 3	Lideresa de Comunidad de 7 de Enero – San Juan de Miraflores
		Entrevistado 4	Lideresa de Comunidad de Santa Rosa– Pachacamac
		Entrevistado 5	Líder de Comunidad de Cangallo – San Juan de Lurigancho
		Entrevistado 6	Líder de Comunidad de En la mira del éxito – San Juan de Lurigancho
		Entrevistado 7	Lideresa de Comunidad de Ampliación Terrazas – Callao
		Entrevistado 8	Lideresa de Comunidad de El Mirador de Los Humedales – Callao
		Entrevistado 9	Lideresa de Comunidad de La Pradera – Pachacamac
7	Gerencia/ directores de TECHO Perú	Suania Cereceda	Directora de Comunicaciones
		Diana Bringas	Gerente General
		Jonathan Rossi	Director Social
		Juan Velazco	Director de Formación y Voluntariado
		Melanie Sánchez	Directora de Desarrollo de Fondos
		Victoria Pena	Directora de Gestión Comunitaria

4.2. Observación virtual no participante

Por otro lado, se empleó la técnica de observación para las redes sociales de TECHO Perú y para el grupo de Facebook de los voluntarios permanentes. La observación es una técnica que consiste en la obtención minuciosa y directa de información sobre la realidad organizacional investigada (Pasco & Ponce, 2015). Por su grado de involucramiento, puede clasificarse por observación participante y observación no participante. En la investigación no participante, el investigador recolecta información sin involucrarse en la realidad estudiada, manteniendo cierta distancia respecto de los actores estudiados para no influir en sus acciones; en la observación participante, el investigador se involucra decididamente en ese contexto (Pasco & Ponce, 2015). De acuerdo con la definición presentada, en esta investigación se realizó observación no participante con la finalidad de conocer qué prácticas de comunicación emplea TECHO y conocer e identificar las conductas y/o actitudes de los individuos y de los voluntarios. En esta parte se analizó las estadísticas del fanpage de Facebook y algunas publicaciones destacadas, y se analizó la dinámica del grupo de Facebook de voluntarios permanentes. Las guías de observación virtual se pueden visualizar en el [Anexo G](#).

4.3. Cuestionarios

Se emplearon cuestionarios dirigidos a la sociedad de Lima, a los voluntarios permanentes y a los voluntarios del programa de voluntariado universitario (PVU). El propósito de esta herramienta es recolectar información precisa y estandarizada sobre un determinado tema (Pasco & Ponce, 2015). Para lo cual se pueden utilizar distintos tipos de preguntas que se clasifican en preguntas cerradas y abiertas. Las preguntas cerradas contienen categorías u opciones de respuesta que han sido previamente delimitadas, y estas pueden ser dicotómicas o incluir varias opciones de respuesta (Hernández et al., 2010). Las preguntas abiertas no delimitan las alternativas de respuesta y son útiles cuando no hay suficiente información sobre las posibles respuestas de los participantes (Hernández et al., 2010). Además, en los cuestionarios se suelen incluir escalas de medición de actitudes como por ejemplo la escala de Likert, la cual consiste en “un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios, ante los cuales se pide la reacción de los participantes” (Hernández et al., 2010).

Para esta investigación, mediante la metodología cuantitativa se pretende conocer cuáles son las percepciones de los voluntarios permanentes, voluntarios del programa de voluntariado universitario y de la sociedad de Lima, respecto a las estrategias de comunicación de TECHO Perú y a la misma organización. Para ello, se emplearon cuestionarios con preguntas cerradas y de escala tipo Likert. Cabe resaltar que los cuestionarios fueron validados por TECHO Perú y, en ese proceso, se incorporaron algunas preguntas que resultan útiles para la organización.

Con la finalidad de aplicar los cuestionarios a los voluntarios se empleó el muestreo probabilístico simple. En las muestras probabilísticas todos los elementos de población tienen la misma posibilidad de ser elegidos; se obtienen definiendo las características de la población, el tamaño de la muestra, y por medio de una selección aleatoria de las unidades de análisis (Hernández et al., 2010).

Para el caso de los voluntarios permanentes, la población objetivo está formada por 189 voluntarios en el 2017. Con un error de 5% y un nivel de confianza del 95%, el tamaño necesario para que la muestra sea representativa es de 127 personas. Las encuestas a este grupo fueron aplicadas de forma presencial con el uso de un celular para acceder a la encuesta de forma online. Se encuestó aproximadamente por 4 semanas en las oficinas de TECHO, se asistió a eventos de convocatoria masiva para voluntarios permanentes (TECHO Run y Tinkuy – encuentro de líderes y voluntarios) y se asistió 5 domingos a las actividades realizadas en comunidad. Se llegó a encuestar a 130 voluntarios permanentes.

Para el caso de los voluntarios PVU, la población objetivo está formada por 373 voluntarios en el 2017. Con un error de 5% y un nivel de confianza del 95%, el tamaño necesario para que la muestra sea representativa es de 189 personas. Este cuestionario fue aplicado de forma online, por lo que se envió el link de la encuesta a la base de datos total de todos los voluntarios PVU. Para las encuestas que no se cubrieron por esa vía, se asistió 5 domingos a las actividades realizadas en comunidad para encuestar de forma presencial con el uso de un celular para acceder a la encuesta de forma online. Se llegó a encuestar a 190 voluntarios PVU.

Con la finalidad de aplicar los cuestionarios a la sociedad de Lima se empleó el muestreo probabilístico estratificado. Adams (citado en Pasco & Ponce, 2015) menciona que “el muestreo estratificado se emplea cuando el investigador identifica grupos heterogéneos dentro de la población [estratos], por lo que las muestras son extraídas en forma equivalente o proporcional para cada estrato”. Con el uso de este tipo de muestra, se asegura que cada uno de los subgrupos de la muestra sean representativos ya que “la estratificación aumenta la precisión de la muestra e implica un uso deliberado de diferentes tamaños de muestra para cada estrato, a fin de lograr reducir la varianza de cada unidad de la media muestral” (Hernández et al, 2010). Se tomó la decisión de estratificar a la población con la finalidad de tener proporcionalidad dentro del rango etario escogido.

Con relación a las encuestas a la sociedad, la población objetivo está formada por los pobladores de Lima Moderna (Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel, Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina, Barranco y Surquillo) entre 15 a 44 años. Se eligió a Lima Moderna ya que TECHO Perú realiza sus colectas anuales en estos distritos. El

rango etario fue determinado por la elegibilidad de ser donantes individuales o voluntarios, y por coincidir con el “target” del fanpage de TECHO. La población objetivo está compuesta por 578,869 personas. Con un error de 5% y un nivel de confianza del 95%, el tamaño necesario para que la muestra sea representativa es de 384 personas. Cabe mencionar que para la determinación de esta muestra la información se basó en los datos obtenidos de la población total por grupos quinquenales de edad, según departamento, provincia y distrito proyectado al 2016 provista por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI).

La muestra de 384 personas se dividió en estratos de acuerdo con la Tabla 2.

Tabla 2: Estratificación de la muestra

Estrato	Total de la población	Fracción constante	Muestra
15-19	95,255	0.000663363	62
20-24	102,173	0.000663363	68
25-29	96,042	0.000663363	64
30-34	99,278	0.000663363	66
35-39	99,797	0.000663363	66
40-44	88,323	0.000663363	59

Adaptado de: Hernández et al. (2010)

Las encuestas a la sociedad de Lima fueron aplicadas los fines de semana en distintos puntos de los distritos mencionados como por ejemplo el centro comercial Real Plaza Salaverry ubicado en Jesús María, la plaza San José de Jesús María, el parque Kennedy, el malecón de Miraflores y San Isidro, los alrededores de la universidad Ricardo Palma ubicada en Surco, parques ubicados alrededor del Cuartel General del Ejército ubicado en San Borja, el parque Mariscal Castilla ubicado en Lince, el centro comercial Plaza San Miguel, el centro comercial Molina Plaza, y la Plaza de Armas de Barranco. Se encuestó con el uso de un celular para acceder a la encuesta de forma online. Se llegó a encuestar a 394 personas que viven en Lima moderna. La distribución de las 394 encuestas por estratos fue la siguiente:

Tabla 3: Distribución real de la muestra

Estrato	Muestra	Encuestados
15-19	62	62
20-24	68	70
25-29	64	68
30-34	66	69
35-39	66	66
40-44	59	59

Adaptado de: Hernández et al. (2010)

Es preciso señalar que en la aplicación de cuestionarios se llevaron a cabo dos etapas. En la primera se aplicó la encuesta cero a voluntarios y sociedad limeña con la finalidad de testear respuestas y la duración del cuestionario, así como validar temas y opciones de respuesta no consideradas. Como resultado se obtuvieron 30 encuestas cero para sociedad y 10 para voluntarios. A partir de esta etapa se realizaron ajustes a las preguntas de la encuesta para finalmente aplicarla a la muestra total de 384 personas para sociedad limeña y 316 voluntarios (127 permanentes y 189 PVU). Cabe mencionar que, en la primera etapa, el número de encuestados voluntarios no fue más alto para no perder respuestas para la encuesta final, pues los encuestados en la etapa piloto no fueron encuestados en la segunda etapa. Los cuestionarios para la encuesta a la sociedad limeña se pueden visualizar en el [Anexo H](#). Los cuestionarios para el grupo de voluntarios se pueden visualizar en el [Anexo I](#).

4.4. Focus Group

Por último, se llevaron a cabo 2 focus group (grupo focal de discusión) dirigido al grupo de voluntarios (Ver [Anexo R](#) para la ficha técnica). En estos grupos asisten aproximadamente entre 8 a 12 personas y se hacen preguntas generales para que cada participante de su opinión. Existe un moderador que dirige al grupo y hace que todos participen en las preguntas que se realicen y así generar pequeños debates. Martínez et al. (2000) señala que “la reunión de grupo es una técnica que requiere un equilibrio de contrarios, por lo que el contrapeso de homogeneidad heterogeneidad en la muestra tendrá una importancia crucial” (p. 347). Es decir que las personas que asisten a los focus group del estudio deben tener características similares. De acuerdo con Hernández et al. (2010), en esta técnica la unidad de análisis es el grupo y lo importante son las dinámicas grupales.

En el presente estudio, el focus group se realizó a 2 grupos de voluntarios permanentes. La elección de voluntarios fue por disponibilidad de tiempo de los seleccionados aleatoriamente, y la convocatoria buscó reunir a voluntarios permanentes que tenían desde un par de meses en la organización hasta varios años, y que sean voluntarios de oficina y/o de comunidad. El objetivo de los focus group fue precisar algunas opiniones recogidas anteriormente en las encuestas y profundizar en temas que no se recogen debidamente bajo ese formato. Es así que se logró conocer más a detalle algunas problemáticas que perciben los voluntarios y se obtuvo ideas de solución que posteriormente sirvieron de input para la parte propositiva de la investigación. La guía de preguntas para el focus group se puede visualizar en el [Anexo J](#). Es preciso mencionar que se utilizaron dos guías distintas para los focus groups ya que, en el segundo, se optó por enfatizar en las experiencias de los voluntarios. Además, por limitaciones de tiempo, no se pudo llegar al punto de saturación en el uso de esta herramienta.

CAPÍTULO 3: MARCO DE ESTUDIO

En el siguiente capítulo se presenta el marco de estudio de la investigación. Este se encuentra dividido en el estado del arte, el marco teórico y el marco contextual. El propósito de este capítulo es situar y darle fundamento teórico a la investigación.

1. Estado del arte

Para el estado del arte se buscó conocer cuál es el conocimiento acumulado que hay sobre el tema investigado en las referencias bibliográficas actuales. Es por ello que representa el punto de partida para la investigación y visibiliza algunos vacíos que hay en la temática abordada.

En la actualidad existe un gran interés por parte de las organizaciones sin fines de lucro a darle mayor importancia a la planificación de las estrategias y herramientas que brinda el marketing, lo cual se justifica por los beneficios que se pueden generar con una adecuada estrategia y por el contexto de los limitados recursos con los que cuentan las OSFL. Actualmente, “el sector sin fines de lucro está experimentando una explosión de entusiasmo por el uso de enfoques de marketing debido a la presión por generar recursos financieros y encontrar nuevas formas de llegar al público objetivo y voluntarios potenciales” (Andreasen, A., Ronald, G. & Wilson, J., 2005, p.46). Sin embargo, la aplicación del marketing a las organizaciones del sector social sigue construyéndose. Andreasen et al. (2005) menciona que “desarrollar los contenidos del marketing hacia el sector sin fines de lucro va más allá de solo introducir las ideas al sector, pues involucra aplicar los conocimientos de este, lo cual contribuye al éxito de la estrategia de marketing a largo plazo” (p. 49).

Por otro lado, Andreasen et al. (2005) señala que el sector social y el sector privado tienen distintas culturas lo cual se refleja en los distintos retos que enfrentan al aplicar el marketing. Un claro ejemplo es la “diferencia entre los presupuestos asignados para la ejecución de los planes y las expectativas que se crean hacia los resultados que pueden obtenerse, siendo menor el presupuesto y mayores las expectativas en el sector social” (Andreasen et al., 2005). Otro ejemplo que muestra la diferencia entre estas culturas es que el sector sin fines de lucro tiene una dependencia importante en el voluntariado, el cual es un grupo que tiene distintas motivaciones que los colaboradores de una organización del sector privado. Asimismo, Andreasen et al. (2005) indica que este hecho puede incidir en su predisposición para adoptar ciertos conocimientos de marketing que se transfieren desde el sector privado. Las diferencias mencionadas hacen que el proceso de aplicación del marketing al sector social se lleve a cabo de forma más lenta. De acuerdo con Andreasen et al. (2005), “se necesitan investigaciones empíricas para conocer cómo estas

diferencias organizacionales pueden afectar la aplicación de herramientas y estrategias en el sector social”.

Sin embargo, Lee (2013) menciona que las OSFL están comenzando a pensar en adoptar un enfoque de marca para poder tener éxito en un entorno competitivo dado que el impacto que este puede generar se ve reflejado en compromiso de los “clientes”, mayor fidelidad de los grupos con los que se trabaja, y mayor conciencia de marca y reputación.

Kylander y Simonin (citado en Kylander & Stenzel, 2013) sugieren que el impacto de la gestión de marca en organizaciones sin fines de lucro se basa en 4 elementos clave: la confianza, la colaboración, la coherencia y el enfoque. Es así que la confianza representa la creencia de que la organización va a hacer lo que dice que hará; la colaboración se refiere al trabajo en colaboración con otros actores; la coherencia se refiere a mantener congruencia entre lo que la organización hace y dice a todos los públicos con los que interactúa; y el enfoque se relaciona a la capacidad de la organización de trabajar por su misión específica.

En línea con lo mencionado, se puede notar que el marketing y la gestión de marca para el sector social aún no se ha explorado en su totalidad, tanto en la práctica como en la literatura del tema. Muchas organizaciones aún no lo están empleando, y las organizaciones que si lo emplean tienen un camino por recorrer en su uso estratégico. Sin embargo, hay literatura que da a conocer que son temas útiles que las organizaciones sin fines de lucro recién están comenzando a conocer. Por ello, es importante reconocer la relevancia de ambas herramientas para este tipo de organizaciones, y lo beneficioso que resultaría que un mayor número de OSFL enfoquen parte de sus esfuerzos en la ideación y ejecución de estrategias que comuniquen la identidad de su marca.

Uno de los retos citados anteriormente es el de la importancia que cobra el voluntariado para el sector social ya que constituye una de las fuentes de recursos para la ejecución de los planes de la organización. Por esta razón las estrategias de comunicación y marketing también debe enfocarse en fidelizar e inspirar a este grupo. Es por ello que es necesario conocer la situación del voluntariado en la actualidad.

En el Perú, el voluntariado es un campo que ha estado creciendo con los años, en donde cada vez hay más organizaciones (y, por lo tanto, opciones) para que una persona sea voluntaria de alguna causa defendida por alguna organización. Es así que “el año 2001 fue declarado por la Asamblea General de las Naciones Unidas como el Año Internacional del Voluntariado (...) en el 2004, en el Perú se oficializó la Ley General del Voluntariado, y en el año 2008 se creó la Mesa de Concertación del Voluntariado” (Gastelumendi, 2013, p.69).

Hoy en día en el Perú “coexisten 3 clases de voluntariado (asistencialista, de crecimiento y << light>>), desarrollándose en los distintos ámbitos de la sociedad (Estado, Mercado y el Tercer Sector), razón por la que los estudios afirman que existe poca articulación e interrelación del voluntariado en el Perú” (Cavero, 2014, p.32). Rivas (citado en Cavero, 2014) indica que el primer tipo de voluntariado, el asistencialista, tiene un carácter más paternalista y busca soluciones de corto plazo a problemas específicos. El segundo tipo de voluntariado busca solucionar la problemática desde la raíz, y se enfoca en la generación de capacidades para la población objetivo vulnerable. El tercer tipo de voluntariado surge de una compasión egoísta, anclada en el miedo a padecer lo mismo, y no de una compasión verdadera basada en la empatía (Cavero, 2014). A pesar de ello, Cavero (2014) señala que hay que resaltar que la conciencia ciudadana está despertando, y “poco a poco los patrones de comportamiento van cambiando hacia la adopción de actitudes más proactivas en el pensamiento y la acción, dirigidas a un bienestar general y sostenible”.

TECHO Perú es una de las organizaciones con mayor trabajo de voluntariado en Lima. Esta organización tiene como principal característica que “está compuesta y trabaja con jóvenes que recluta casi en su totalidad mediante convocatorias masivas llevadas a cabo en diversas casas de estudio de Lima” (Cavero, 2014, p. 38). Eduardo Cavero Sibille, Magíster en Sociología, escribió su tesis sobre el voluntariado en TECHO Perú, como resultado de su investigación pudo establecer un perfil del voluntario de TECHO Perú, y descubrió la existencia de una “cultura de voluntariado”. Esta cultura nace porque los voluntarios universitarios han tenido experiencias previas en la época escolar, y tiene como resultado una visión distinta del voluntariado. Esta visión se basa en que “el voluntariado puede ser la puerta para la construcción de un Perú con más justicia e inclusión y en que puede ser considerado como una opción de vida” (Cavero, 2014). Los resultados obtenidos denotan que los voluntarios perciben al voluntariado como un compromiso a largo plazo con la sociedad o con determinada problemática de la sociedad con la cual tienen más empatía o se encuentran más sensibilizados. Entonces, se puede decir que en TECHO el voluntariado es de tipo “crecimiento”, los voluntarios tienen un mayor grado de conciencia hacia las necesidades sociales de las poblaciones vulnerables y, a la vez, son conscientes de que pueden ser parte de una solución sostenible.

Por otro lado, en la investigación realizada por Cavero (2014), se indagó sobre las palabras asociadas al voluntariado, lo cual tuvo como resultado principalmente a las palabras “ciudadanía”, “solidaridad” y “responsabilidad”. Por lo tanto, los voluntarios de TECHO interpretan al voluntariado como una manifestación del hecho de ser un ciudadano, es decir, una forma de participar en la sociedad. Además, se revela que hay conciencia moral para ayudar al menos favorecido. En conclusión, los voluntarios de TECHO se ven inclinados hacia la cohesión

social, la cual se ve reflejada en la actitud que tienen hacia las actividades realizadas en favor de una causa social. En este caso, la problemática social está arraigada en la mente de los voluntarios debido a que la organización ha logrado concientizarlos y cambiar ciertos patrones y conductas ligados a la indiferencia hacia el prójimo. Este hecho evidencia que resulta necesario construir relaciones a largo plazo con los voluntarios ya que son pieza invaluable en el logro de la misión de una organización sin fines de lucro.

A partir de lo investigado por Cavero, sería útil conocer y describir cuál es la situación del voluntariado de TECHO en la actualidad, y si es que su perfil y motivaciones han cambiado o aún es característico de los voluntarios que entran a la organización.

El modelo de TECHO Perú ha sido replicado (y adaptado) de TECHO Chile y se encuentra en muchos otros países de Latinoamérica. En todos los países, TECHO se apoya del trabajo voluntario para la ejecución de sus programas y, por lo tanto, para el logro de sus objetivos. “Un Techo para Chile, propone dar formalidad al encuentro entre profesionales, voluntarios y habitantes de campamento [asentamientos humanos], generando instancias dónde se busca activar capitales de los individuos y de las comunidades en situación de pobreza, a partir de la generación de redes sociales entre todos los participantes [...]” (Atria, 2007, p.18). Una de las actividades más importantes que realiza TECHO son las construcciones masivas en AAHH. Los voluntarios trabajan directamente con las comunidades beneficiadas, razón por la que generan vínculos con estas personas; además, representan a TECHO, ya que son la cara visible y activa en todo el país (Atria 2007, p.19). Es ahí donde radica la importancia de que la organización TECHO los capacite y construya relaciones con ellos. De acuerdo con Atria (2007), se promueve una participación social activa por parte de los voluntarios, quienes se comprometen con las necesidades e iniciativas de los campamentos intervenidos, lo cual refuerza el capital social del campamento y otorga una mayor solidez a los proyectos concebidos, ya que están avalados por un mayor número de personas. En suma, se puede decir que los voluntarios son el motor de TECHO, los que ponen en pie las estrategias o planes diseñados. Por tal motivo, es importante que TECHO les transmita adecuadamente la esencia de la organización (misión, visión, valores).

Como se mencionó anteriormente, TECHO tiene presencia en otros países, uno de estos es Ecuador. Martín Guerrero, en su tesis presentada para la obtención de título de licenciado en Comunicación Social y Publicidad, realizó un estudio sobre la organización en su país sobre la difusión del voluntariado. De acuerdo con el estudio de Guerrero (2011), el posicionamiento de TECHO Ecuador gira en torno a <<jóvenes voluntarios que construyen viviendas con el sueño de una Latinoamérica con oportunidades para todos>>, los valores con los que se asocia a la marca son la confianza, credibilidad, compromiso, y el insight encontrado es << son los jóvenes

voluntarios que construyen viviendas de emergencia para los más pobres>>. En este caso también se puede notar que los voluntarios son los representantes de TECHO.

Se puede destacar que TECHO es una organización conocida (en todos los países en donde actúa) por la labor sus voluntarios, ya que ellos son la cara de la organización. Los voluntarios funcionan como una suerte de promotores de la misión de TECHO, ya que al estar comprometidos con la organización y actuar en nombre de esta, representan su identidad y cada uno de sus valores. En este sentido, resulta interesante conocer si este rol se mantiene vigente en el Perú, o si es que ha cambiado en algún aspecto.

2. Marco teórico

Para fines de esta investigación es necesario conocer algunos conceptos claves como por ejemplo qué es el tercer sector y cuáles son sus públicos, qué es el marketing en las organizaciones sin fines de lucro, qué es la marca, qué es la imagen e identidad de marca, y cómo funcionan las comunicaciones en este sector.

2.1. El Tercer Sector

De acuerdo con Gutiérrez (2010), el Estado es considerado como el primer sector; el mundo de la empresa-mercado forma el segundo sector; mientras que el tercer sector, caracterizado por su heterogeneidad, lo constituyen asociaciones, fundaciones, y cualquier tipo de organizaciones de la sociedad civil que no tienen fines de lucro y que profundizan en ofrecer alternativas a los problemas y necesidades humanas no satisfechas por el mercado. Según Pérez (2004), el Tercer Sector se conforma por todas las organizaciones de la sociedad que tienen como objetivo contribuir al bienestar de la sociedad.

Las organizaciones del Tercer Sector (también llamadas organizaciones sin fines de lucro) pueden dividirse de acuerdo con distintas clasificaciones, una de ellas es en función a sus integrantes. Según Pérez (2004), existen organizaciones religiosas, organizaciones del sector gubernamental, organizaciones del sector privado, organizaciones mixtas y organizaciones de la sociedad civil (OSC).

Según Salamon y Anheier (1997), las organizaciones sin fines de lucro se definen por los siguientes rasgos: son organizaciones formales de adscripción voluntaria; ser privadas e independientes de los poderes públicos, aunque puedan recibir financiamiento de ellos; tienen capacidad de gestión autónoma; debe haber voluntariado en sus órganos de gestión y/o en la realización de sus actividades; no tienen fines de lucro y no pueden repartir entre sus socios los excedentes económicos que generan con su actividad, que deben reinvertir en los fines sociales de la organización. Para fines de esta investigación se hará referencia a estas organizaciones como

organizaciones sin fines de lucro (OSFL) de forma general, es decir, organizaciones que buscan responder a las necesidades sociales insatisfechas mediante la creación de valor social.

Gutiérrez (2010) menciona que las principales funciones generales de las organizaciones sin fines de lucro son “la mediación social para compensar los fallos del mercado y el Estado, la sensibilización ciudadana, la dinamización del tejido social mediante una sociedad civil más activa, la creación de redes de solidaridad, y la promoción y defensa de idea”. En otras palabras, las organizaciones sin fines de lucro actúan en pro de una causa social, sensibilizan a la sociedad respecto a la misma e incentivan su participación para contribuir a la solución de la problemática identificada.

La particularidad de las organizaciones sin fines de lucro es que tienen distintos públicos a los cuales atender. Los públicos o grupos de interés son aquellas personas e instituciones con las que una organización del sector social necesita construir una relación, es decir, comunicarse para alcanzar el objetivo de transformación social al que aspira, son aquellos grupos que pueden afectar o son afectados por la actividad de una organización (Enz, 2012). Por ello, las 3 funciones esenciales en la gestión de estos grupos son (1) identificar los grupos internos y externos, (2) comprender sus necesidades, expectativas, aspiraciones, recursos, percepciones y actitudes hacia la organización y sus actividades, y (3) lograr integrarlos a la organización (SEKN, 2006).

Los principales públicos que forman parte del desarrollo cotidiano de la misión de una organización sin fines de lucro son los destinatarios (beneficiarios), los miembros de la organización, las empresas, el gobierno, los voluntarios, las otras organizaciones sin fines de lucro que abordan la misma problemática, los socios, individuos y los donantes, y los medios de comunicación (Enz, 2012). Para fines de esta investigación, se profundizará en la conceptualización de los voluntarios, las empresas, los beneficiarios, y los individuos de la sociedad.

2.1.1. Voluntariado

Parte significativa de las organizaciones sin fines de lucro son los voluntarios ya que representan el involucramiento y la participación social que buscan este tipo de organizaciones. “El voluntariado es un tipo de participación social que implica la realización de una actividad o trabajo no remunerado (...) realizada por personas que no pertenecen a la entidad en la que colaboran, por lo que su posición organizativamente tiende a ser periférica” (Gutiérrez, 2010, p.111).

Igualmente, de acuerdo con la Ley General del Voluntariado N° 28238, este se define como “la labor o actividad realizada sin fines de lucro en forma gratuita y sin vínculos ni

responsabilidades contractuales [...] además es prestado por una persona natural, peruana o extranjera, u organización de voluntariado. En ningún caso dicha actividad es realizada en forma remunerada ni sustituye al trabajo que se realiza en forma remunerada” (Decreto Legislativo N° 1294, 2016).

Los voluntarios son personas que tienen afinidad hacia la problemática social y están dispuestos a destinar su tiempo para apoyar a una organización que luche por esa misma causa social. Al contribuir con un recurso tan valioso como es el tiempo, juegan un rol importante para las OSFL, por esta razón es necesario comprender cuáles son sus motivaciones para involucrarse.

Existen tres orientaciones básicas que configurarían el proceso motivacional del voluntario, las cuales son la orientación individualista, la orientación moral, y la orientación social; estas se recombinan dando lugar a distintos tipos motivacionales (Gutiérrez, 2010). La primera está relacionada a la gratificación afectiva y realización personal, la segunda se vincula con la satisfacción de necesidades ajenas a través de la acción de ayuda, y la tercera está ligada a la intervención y transformación social.

En este contexto, las organizaciones sin fines de lucro deben brindar un canal para que las personas con consciencia social puedan contribuir con su tiempo a la causa en la que creen. Según Kotler y Andreasen (2007), el reclutamiento de voluntarios comienza con identificación del público objetivo, la determinación de la visión y propuesta de la organización, para finalmente desarrollar una estrategia que posicione a la organización en este público objetivo.

Para realizar el reclutamiento de los voluntarios es necesario que la OSFL establezca un perfil ideal del voluntario y las líneas de trabajo de este grupo (SEKN, 2006). Esto con la finalidad de que sus habilidades estén alineadas a las actividades que ellos realizan. Además, es importante identificar los riesgos que conlleva la implementación de voluntarios. La red SEKN (2006) menciona que “existe el riesgo real de que el trabajo de los voluntarios se desarrolle de forma desconectada de la labor de la organización” y para neutralizarlo se puede promover la formación de líderes en los grupos voluntarios que se involucren en la planificación de la organización. Por ello, se puede decir que un voluntario implicado en la formulación de estrategias de una OSFL es un voluntario que se esforzará en alcanzar la misión de la organización.

Si bien el reclutamiento de los voluntarios es esencial, mantener a los voluntarios también es vital para las OSFL. Por ello, Kotler y Andreasen (2007) señalan que “la misión y prioridades de la organización deben enmarcarse en términos de la problemática social, y la visión que se quiere lograr debe ser compartida por todos los miembros de la organización” con la finalidad de evidenciar el aporte que cada uno realizará para la organización. Los voluntarios al ser un recurso valioso para las OSFL deben estar involucrados con la organización para que sientan valorados.

En esta sección, es necesario precisar que en la práctica se puede encontrar organizaciones sin fines de lucro que no cuentan con voluntarios dentro de su órgano de gestión o como apoyo para sus actividades. Incorporar la figura del voluntariado va a depender de las estrategias de la organización. Por ello, se puede ver que no es rasgo obligatorio para las OSFL

2.1.2. Empresas

Las empresas representan una fuente de recursos monetarios para las organizaciones sin fines de lucro. Kotler y Andreasen (2007) mencionan que las compañías se han dado cuenta que “les va bien al hacer el bien” y trabajar con organizaciones de este sector contribuye al cumplimiento de varios objetivos. Al relacionarse con las OSFL, en las empresas (1) cambia la imagen de la empresa para bien, (2) se generan alianzas que pueden apoyarla en tiempos de crisis, (3) se genera conciencia e interés en la OSFL, (4) hay un mayor significado al trabajo de los colaboradores, e (5) incrementan las ventas al estar ligados a una causa social (Kotler & Andreasen, 2007). Estos 5 puntos dan cuenta de los beneficios que le genera a la empresa apoyar a una organización sin fines de lucro, los cuales se relacionan principalmente a la nueva imagen (con mayor conciencia social) que tiene la empresa. Por todo lo mencionado, para las organizaciones de este sector, es necesario “informar constantemente acerca de la canalización adecuada de las respectivas donaciones y construir de esta forma una relación duradera entre el donador y los diferentes programas sociales que ofrece la organización” (Pérez, 2004).

De igual forma, es necesario conocer esta relación desde el lado de las OSFL. Dado que la razón de ser de estas organizaciones no es generar dinero, se ven continuamente en la necesidad de formular estrategias en las que deben equilibrar la realización de las transformaciones sociales y la supervivencia como organización (SEKN, 2006). Por ello, las OSFL se apoyan de las empresas para recibir financiamiento. En este contexto, las OSFL deben buscar la manera de no desalinearse de su misión y valores al aceptar determinado financiamiento externo. Para esto, cada OSFL debe plantear sus propios lineamientos y filtros para decidir si trabaja o no con determinada empresa.

Cabe resaltar que el contacto entre OSFL y empresas no se basa exclusivamente en la recepción de donaciones. El voluntariado corporativo es un medio por el cual se entablan relaciones entre la empresa y la OSFL, mediante el diseño y puesta en marcha de programas sociales. Es así que representa una oportunidad para involucrar a la empresa en la problemática social.

2.1.3. Beneficiarios

Pérez (2004) define a los beneficiarios como las personas que reciben el beneficio final y a quienes se les pretende ayudar en la corrección de la necesidad que la organización definió previamente. Sin embargo, la Agencia Peruana de Cooperación Internacional (APCI, 2017) ha dejado de denominarlos beneficiarios y los denomina población objetivo, la cual define como “el grupo de personas que han sido priorizadas y reciben en última instancia los productos de una intervención”. Cabe indicar que para TECHO el concepto de beneficiario no solo se limita a “recibir”, sino que implica una participación activa de la comunidad intervenida y, en ocasiones, implica una contraprestación económica (aunque parcial) por los bienes que reciben.

Es indispensable conocer cuáles son las necesidades reales de los beneficiarios ya que toda organización tiene como objetivo principal generar valor social. La proposición de valor es una promesa de dar respuesta a una necesidad insatisfecha, implica alcanzar resultados sociales deseables, y es utilizada para definir a quién le sirve la iniciativa y cómo se puede ejecutar (SEKN, 2006). Para lograr este objetivo, “es necesario generar una comunicación sólida, ya que un diálogo sostenido en el tiempo es absolutamente vital para dirigir los esfuerzos de la organización en la dirección correcta” (SEKN, 2006). Las OSFL, a pesar de tener múltiples “públicos”, deben trabajar por y para los beneficiarios en primera instancia.

2.1.4. Sociedad en general

Por último, las OSFL deben prestar especial interés a la sociedad ya que una de las prioridades de estas organizaciones es sensibilizar sobre la causa o problemática social. De acuerdo con la Real Academia Española, el concepto de sociedad hace referencia al “conjunto de los ciudadanos de una sociedad considerados desde el punto de vista de sus relaciones y actividades privadas, con independencia del ámbito estatal” (RAE, 2017).

Pérez (2004) indica que las organizaciones tienen la responsabilidad de informar a la sociedad de sus planes de acción y sus logros, ya que así se le invita a que participe en los momentos en que sean oportunos para el programa social. En este sentido, rendir cuentas a la sociedad es importante pues genera mayor credibilidad en la organización, lo cual puede originar mayor apoyo.

En la misma línea, para que una organización consiga recursos de manera regular es necesario que cuente con una buena imagen, la cual se consigue a través del logro de los resultados pactados con quien los apoya, y por medio de una buena comunicación con voluntarios, donantes, y con la sociedad (Beaumont, 2016, p. 50). Por consiguiente, una buena imagen se afianza en la

acción y comunicación de los objetivos que la organización está logrando, y se traduce en un mayor entendimiento por parte de la sociedad de la que es parte la OSFL.

2.2. Marketing en organizaciones sin fines de lucro

El marketing nació en el ámbito empresarial y su definición fue evolucionando en ese sector. De acuerdo con Kotler (citado en Balas, 2011), el marketing comenzó formando parte de la Economía aplicada, luego pasó a incorporarse dentro de la Dirección Empresarial, al incorporar estrategias para incrementar el volumen de ventas, para finalmente formar parte de las Ciencias del Comportamiento Aplicada, la cual se enfoca en identificar las relaciones entre las partes de un intercambio.

Según la American Marketing Association, el marketing actualmente se define como “la actividad, conjunto de prácticas relevantes y procesos para crear, comunicar, liberar e intercambiar las ofertas que tengan valor para los clientes, los socios y para la sociedad en general” (AMA, 2013). Es así, que cualquier organización que realice algún tipo de intercambio en la sociedad puede aplicar los principios del marketing y aprovechar sus estrategias y herramientas. Las organizaciones sin fines de lucro se enfrentan a una competencia muy fuerte para obtener apoyo y fondos, y un marketing sensato puede servir de ayuda para enfrentar esa situación (Kotler & Armstrong, 2013).

El marketing aplicado a organizaciones del sector social, desde su origen, ha tenido distintos conceptos, como se puede observar en Tabla 3.

Tabla 4: Definiciones del marketing aplicado a fines sociales

Autor/ autores	Definición
Kotler & Zaltman (1971)	“Es el diseño, implementación y control de programas pensados para influir en la aceptación de ideas sociales, implicando consideraciones de planificación de producto, precio, comunicación, distribución e investigación de marketing”.
Kotler (1982)	“Es el diseño, implementación, control de programas que buscan incrementar la aceptación de una idea social o práctica en un grupo objetivo”.
Kotler (1992)	“Es una tecnología de gestión del cambio social que incluye diseño, puesta en práctica y control de programas orientados a aumentar la aceptabilidad de una idea o práctica social en uno o más grupos de adoptantes objetivo”
Sirgys, Morris & Samli (1985)	“Es marketing para la calidad de vida. Es un concepto que aplica el conocimiento de marketing a la comercialización de causas sociales”.
Armario (1993)	“El marketing social en base a estrategias de cambio social voluntario, tiene por objeto la modificación de opiniones, actitudes o comportamientos, así como la adhesión a una idea por parte de ciertos públicos con el objetivo de mejorar la situación de la población en su conjunto, o de ciertos grupos de la misma”.

Moliner (1998)	“Es una extensión del marketing comercial, el cual estudia la relación que se produce a partir del intercambio de una idea o causa social”.
----------------	---

Adaptado de: Moliner (1998)

El marketing enfocado al sector empresarial y el marketing enfocado al sector social son similares, mientras el primero utiliza productos como un medio para vender y reforzar conductas y creencias, el segundo busca “vender” ideas sociales para lograr la implementación de diversos programas o proyectos. Entonces, el marketing en el sector social se define como una estrategia para lograr cambios en las conductas de las personas que favorezcan el apoyo a la organización.

2.2.1. Mezcla de comunicaciones de marketing

Las organizaciones sin fines de lucro, al igual que otro tipo de organizaciones, deben elaborar la mezcla de marketing de acuerdo con sus recursos, fortalezas, debilidades y estrategias, y estas deben estar orientadas al público al cual se dirigen (Pérez, 2004). Las OSFL “venden” ideas que pueden verse reflejadas en distintos productos o en servicios. El marketing mix [o mezcla de marketing] se refiere al conjunto de herramientas tácticas de marketing que la organización combina para producir la respuesta que desea en el público objetivo, estas son producto, precio, plaza, promoción (o comunicación), proceso, personal, y presentación (Kotler & Armstrong, 2013). En el caso de las OSFL, además de los productos o servicios que se brindan al grupo beneficiado, se brindan programas corporativos a las empresas donantes, programas de voluntariado a las personas interesadas, entre otros. Para cada uno de estos es que se debe plantear el marketing mix.

Para fines de la presente investigación, se profundizará en la herramienta de comunicación. Las comunicaciones de marketing se enfocan en tres funciones indispensables: informar, persuadir y comunicar un recordatorio al auditorio meta, sobre los productos y marcan que ofrecen (Stanton, Etzel & Walker, 2007). Esta herramienta es importante pues “a través de las comunicaciones, las empresas pueden establecer un dialogo y construir relaciones con sus públicos” (Kotler & Keller, 2012).

La comunicación “es aquella que construye instancias de diálogo y contacto” (Enz, 2012). Para el marketing, Kotler y Keller (2012) establecen ocho tipos principales de comunicación, los cuales son la publicidad, la promoción de ventas, eventos y experiencias, relaciones públicas y publicity, marketing directo, marketing interactivo, marketing de boca a boca, y las ventas personales.

A continuación, se describirá brevemente estos ocho tipos de comunicación. La publicidad está compuesta por “cualquier forma pagada no personal de presentación y promoción

de ideas, bienes o servicios, a través de medios impresos, medios transmitidos, medios de redes, medios electrónicos, y medios de display” (Kotler & Keller, 2012). Las promociones de ventas son “los incentivos de corto plazo para animar a la prueba o compra de un producto o servicios” (Kotler & Keller, 2012). Los eventos son “las actividades patrocinadas por la organización y programas diseñados para crear interacciones de la marca con el público” (Kotler & Keller, 2012). Las relaciones públicas son los programas dirigidos “internamente a los colaboradores o externamente a otras organizaciones, el gobierno o los medios para promover la imagen de la organización” (Kotler & Keller, 2012). El marketing directo está relacionado al “uso de correo, teléfono, correo electrónico o internet para comunicarse directamente o solicitar una respuesta o diálogo con clientes específicos” (Kotler & Keller, 2012). El marketing interactivo está relacionado con actividades y programas online diseñados para que “los clientes regulares o potenciales participen y aumenten la conciencia, mejoren la imagen o provoquen el intercambio” (Kotler & Keller, 2012). El marketing boca a boca son “las comunicaciones entre personas de manera oral, escrita o electrónica que se relacionan con los méritos o experiencias de intercambio” (Kotler & Keller, 2012). Por último, las ventas personales son “las interacciones cara a cara con uno o más compradores potenciales con el propósito de hacer presentaciones, responder preguntas y obtener pedidos” (Kotler & Keller, 2012).

Según Kotler y Keller (2012), los 8 tipos de comunicación descritos se pueden llevar a cabo en las plataformas que se detallan a continuación. La publicidad se lleva a cabo a través de anuncios impresos y transmitidos en televisión, radio u otro medio masivo tradicional. La promoción de ventas se realiza mediante concursos, juegos, ferias, y exposiciones; por ejemplo, en OSFL la promoción se puede dar para la captación de voluntarios. Los eventos y experiencias son a través de deportes, entretenimiento, festivales y actividades en la calle; para las OSFL, estos sirven como actividades de recaudación de fondos. Las relaciones públicas se llevan a cabo mediante discursos, seminarios, informes anuales y publicaciones. El marketing directo e interactivo se da a través del telemarketing, correo electrónico, blogs de empresa y sitios web. En este punto es necesario señalar que el marketing directo involucra otras plataformas de internet como las redes sociales. El marketing de boca a boca se lleva a cabo mediante grupos de chat o la comunicación persona a persona. Por último, las ventas personales se realizan con ayuda de presentaciones, exposiciones y juntas; para este caso, las “ventas” aplican para “vender” los distintos programas de una OSFL a una empresa privada para que done o participe en este.

Según Stanton et al. (2007), para lograr el uso adecuado de la variedad de herramientas de comunicación es importante que estas formen parte de un esfuerzo de comunicación integrada de marketing (CIM), una estrategia por la cual se planea, crea, ejecuta y evalúa comunicaciones coordinadas, medibles y persuasivas con el público interno o externo de una organización.

Nowak y Phelps (citado en Escobar, 2014) profundizan el concepto de la CIM desde las siguientes características: 1) “una sola voz” en la comunicación de marketing: se refiere a la transmisión de una imagen basada en una estrategia única, que debe tener una temática singular para sus mensajes sin importar cuál sea el canal utilizado; 2) la integración es la encargada de unificar e integrar a las diferentes áreas de la organización entorno a la creación de la imagen de marca; y 3) la coordinación: es la sinergia de las herramientas de marketing con miras a lograr la consecución del objetivo de imagen de marca, conciencia y generación de respuestas en las audiencias.

Por lo mencionado, es importante que las distintas estrategias de comunicaciones enfocadas a distintos públicos y que “venden” distintos “productos o servicios” estén alineados a un solo mensaje o idea. De esta manera, se garantizará la recepción de mensajes integrados.

Conviene señalar que la mezcla de comunicaciones de marketing puede adaptarse y aplicarse al sector de las organizaciones sin fines de lucro. Esto es posible si se realizan ajustes dependiendo del público al que la organización quiera dirigirse. Entonces, en lugar de vender productos, se “venden” ideas para sensibilizar, conseguir respaldo o para captar recursos; o se “venden” programas de voluntariado o directamente se “venden” actividades para recaudar fondos.

Asimismo, el “intercambio” característico del marketing depende del público. Ejemplificando este punto, para el caso de la sociedad, este se basa en la venta de la causa social y la modificación del comportamiento de la misma. Para el caso de los voluntarios y donantes, se vende la causa social y se capta apoyo humano o fondos. En el caso de los beneficiarios, se vende el modelo de trabajo de la organización y se consigue aceptación e involucramiento por parte de la comunidad. Cada comunicación variará en función del público al cual está dirigido y el objetivo de la comunicación. Utilizar estas estrategias es útil pues “crean conciencia de marca, forman la imagen de la organización en la memoria de sus públicos, provocan juicios y sentimientos positivos sobre la marca y fortalecen las relaciones con los grupos involucrados” (Kotler & Keller, 2012).

2.3. Marca

De acuerdo con Keller (citado en Huang, 2016), la marca es el conjunto de conocimientos, sentimientos y creencias que tienen las personas sobre una organización, y a través de la cual recuerdan, conocen y se relacionan con esa organización. Por ello, la marca se refiere a todas las asociaciones que se forman alrededor de una organización.

Las asociaciones principales de la marca son aquellas asociaciones abstractas que caracterizan las cinco o diez dimensiones más importantes de una marca, y que pueden servir como base para su posicionamiento, puesto que dan a conocer cuáles son los puntos de diferencia de determinada marca (Keller, 2008). Según Pérez (2004), lo que se debe posicionar en las organizaciones sin fines de lucro son las ideas que contribuyen al logro de bienestar entre las personas.

Las personas identifican a las organizaciones por su marca, la cual agrupa las características más destacadas de estas y le brindan personalidad para que ocupen determinado posicionamiento en el sector (Aaker & Joachimsthaler, 2000). En este sentido, la marca se ocupa de crear diferencias para que el usuario sepa distinguir entre una organización y otra, y se sienta identificado con el propósito de una.

Sargeant (citado en Kotler & Andreasen, 2007) menciona que, en el sector de organizaciones sin fines de lucro, hay muchas organizaciones que tienen marcas similares, y para que una organización tenga éxito su marca debe ser distinta, lo cual se debe ver reflejado en su propuesta de valor y en su personalidad. Bajo esta línea, es que Keller (2008) sostiene que hay 9 temas en los cuales las organizaciones sin fines de lucro deben enfocarse:

- 1) Evaluar si la marca sobresale, es decir, si es que es conocida por el público en general.
- 2) Evaluar si la imagen es clara o confusa, es decir, si distintos grupos de interés la perciben de manera distinta.
- 3) Evaluar si es que la marca tiene puntos de paridad en la categoría (características mínimas que debe tener una marca para participar de una categoría).
- 4) Determinar si es que la marca tiene problemas reales o problemas de percepción.
- 5) Recordar que una marca genera percepciones y sentimientos y la organización debe hacerles seguimiento a ambos.
- 6) Elegir a una persona para ser responsable del manejo de la marca.
- 7) Evaluar si es que internamente se comprende la esencia e identidad de la marca.
- 8) Reforzar la marca con ayuda de especialistas.
- 9) Monitorear la estrategia de marca. (Keller, 2008)

Por ello, se puede señalar que una organización sin fines de lucro debe manejar su marca de forma muy parecida a una organización empresarial ya que enfrenta retos similares. La principal diferencia es que las asociaciones de una marca del sector social estarán ligadas a la comunicación de una causa social, y la construcción de la identidad de la marca estará alineada a la respuesta que brinda la OSFL para la problemática social.

2.3.1. *Marca en organizaciones sin fines de lucro*

El concepto que se tiene sobre lo que es una marca en las empresas y en las organizaciones sin fines de lucro no es tan diferente. Daw (citado en Kylander & Stenzel, 2013) menciona que las marcas son una colección de percepciones sobre una organización que se forma a través de cada comunicación, acción e interacción. Cuesta (citado en Kylander & Stenzel, 2013) señala que “la marca para una OSFL es la conexión emocional que comparten el equipo y las personas que apoyan los programas y servicios que se ofrecen”. Es así que, las marcas para este sector son un identificador que transmite información y crea percepciones y emociones en los públicos.

Asimismo, una marca está compuesta de dos dimensiones: la identidad de marca que representa un reflejo interno (es la esencia de la organización) y un activo; y la imagen de marca que representa una percepción externa que crea conexiones con los públicos de la organización (Kylander & Stenzel, 2013).

Por otro parte, es importante señalar cuál es el aporte de una marca para las OSFL. Una marca fuerte contribuye a que una OSFL consiga más recursos financieros, humanos y sociales, y favorece la formación de alianzas clave con otras organizaciones; lo cual ayuda a que la organización pueda implementar su misión, genera cohesión interna, dirige todos los esfuerzos del equipo hacia una misma dirección, y posiciona a la organización (Kylander & Stenzel, 2013).

Por lo descrito anteriormente, se puede indicar que una marca es lo mismo para una organización del sector privado y para una organización del sector social, la diferencia se encuentra en los resultados que genera en cada una. Según Kylander y Stenzel (2013), para la primera, la marca tiene el rol de conducir rentabilidad a través de la estimulación de la demanda, y crea preferencias en el consumidor; para la segunda, la marca tiene el rol de apoyar en la implementación de la misión a través de la adquisición y despliegue de recursos, y generar confianza en los públicos y cohesión dentro de la organización.

2.3.2. *Identidad, imagen y posicionamiento de marca*

Identidad, imagen y posicionamiento de marca son términos similares que necesitan ser diferenciados, pues existen distintos conceptos planteados por diferentes autores para el sector de empresas privadas y para el sector de organizaciones sin fines de lucro.

Aaker (2000) indica que la imagen de marca se refiere a cómo es percibida la marca, es decir, son las asociaciones actuales de la marca; por su parte, la identidad de marca es la visión de cómo la marca debe ser percibida por la audiencia objetivo, es decir, es lo que la organización aspira a que sea la razón de ser de la marca. Además, la identidad de marca suministra dirección, propósito y significado, por lo cual, es vital para la visión estratégica de la marca y conduce a una

de las dimensiones más relevantes de su valor: las asociaciones (Aaker, 1996). Las asociaciones representan la razón de ser de la marca y, de esa forma, implican una promesa de los integrantes de la organización al público objetivo; son conductoras de la identidad e indican qué es lo que la organización quiere que la marca genere en la mente del público (Aaker, 1996). Por lo tanto, se puede decir que si la organización tiene bien definida su identidad está un paso más cerca a que su público haga las asociaciones deseadas.

Para Ávalos (2010), la identidad de marca siempre es relativa a una realidad altamente dinámica, en la cual se re significan periódicamente códigos y se ponen a prueba valores, mientras que la imagen está conformada por un conjunto significativo de asociaciones que ayudan a los públicos a formarse un criterio valorativo de la organización.

De acuerdo con Kapferer (2008), la identidad de marca se define respondiendo a las siguientes preguntas: ¿cuál es el enfoque y la visión de la organización?, ¿qué hace a la organización diferente?, ¿cuáles son sus valores?, ¿qué necesidad está tratando de satisfacer?, ¿cuál es su rubro?, y ¿qué símbolos hacen que uno reconozca a la marca? Todas estas preguntas engloban al mensaje clave que una organización quiere transmitir. Mientras que la identidad está del lado del emisor, la imagen de marca está del lado del receptor, se relaciona a la percepción que tiene el público sobre la marca o la organización (Kapferer, 2008).

Según Van Riel (citado en Orozco, 2012), comúnmente se acepta a la imagen como el retrato de una organización según es percibida por los públicos objetivos, mientras que se asocia a la identidad con la forma en la que una empresa se presenta a los públicos objetivos. De acuerdo con Baños y Rodríguez (2012), la identidad puede ser definida con precisión en la medida que está construida por el grupo emisor, mientras que la imagen es de índole subjetiva y su carácter queda fijado por la actividad perceptiva del público.

Lambin (2003) profundiza más en el concepto de imagen de marca y la define como el conjunto de representaciones mentales (cognitivas y afectivas) que tiene una persona o un grupo de personas con respecto a una marca o una organización. Además, realiza una distinción entre 3 niveles de análisis de la imagen de marca: imagen percibida, imagen real e imagen deseada (Lambin, 2003). La imagen percibida se define por las percepciones que tienen los distintos públicos sobre la marca; la imagen real se relaciona con las fortalezas y debilidades que identifica la organización mediante una auditoría interna; y, por último, la imagen deseada es la forma en que se quiere que el segmento objetivo perciba a la marca como resultado de una decisión de posicionamiento. En este caso, la imagen percibida es la imagen de marca descrita por otros autores.

Los autores citados coinciden en que la identidad puede ser formulada y manejada por la organización, y es creada por esta, lo cual no sucede con la imagen. La imagen no puede ser del todo controlada ya que no se origina desde la organización, pero se pueden implementar esfuerzos para orientarla hacia la dirección deseada. Esto se puede lograr gracias a que “la comunicación de la marca es un acto consciente que trae consecuencias, para que estas sean las esperables, toda expresión de marca deberá reflejar el pensamiento y las aspiraciones posibles de la organización para contribuir a hacer tangibles sus valores” (Ávalos, 2010). Dado que la identidad precede a la imagen, “primero se debe definir qué es lo que la organización quiere proyectar, qué mensaje y cómo se va a transmitir” (Kapferer, 2008). No obstante, conocer la imagen de la marca suministra un útil y necesario antecedente informativo para desarrollar la identidad de marca, ya que esta debería orientarse a la creación de cambios de percepciones (Aaker, 1996).

Desde el sector de las OSFL, el concepto de identidad es muy similar. Según Kylander y Stenzel (2013), “la identidad encapsula la esencia de la organización y responde a 3 cuestiones: quién es la organización, qué hace, y por qué importa lo que hace”. Asimismo, constituye un componente aspiracional para la organización, pero debe estar conectado al foco estratégico de esta y estar alineado a la misión y valores. El concepto de imagen para OSFL también se asemeja. La imagen de marca es “la percepción externa que tienen los diversos públicos de la organización, por lo que no pertenece a la organización” (Kylander & Stenzel, 2013). Es así que la imagen de una organización se forma por todos los puntos de contacto que la organización tiene con sus públicos. Además, la imagen de la marca se vuelve fuerte cuando “los aspectos visuales de la marca están conectados en la mente de los públicos con un entendimiento más profundo de la organización” (Kylander & Stenzel, 2013).

Por otro lado, el posicionamiento es lo que se construye en la mente de las personas, “implica colocar en la mente del espectador el nombre de una marca asociada a un atributo específico del mismo y a un sector, entonces, es la forma de diferenciarse en la mente del público objetivo” (Ries & Trout, 2001). Kapferer, coincide con la definición otorgada por Ries y Trout, sin embargo, señala que existe otra definición basada en “enfaticar las características particulares de una marca que la vuelvan más atractiva respecto a sus competidores” (2008, p. 176). Entonces se puede entender al posicionamiento desde los atributos que se quieren “posicionar” en la mente del público y desde “cómo” se quiere posicionar a una marca respecto a su competencia.

Relacionando posicionamiento con identidad de marca, “el posicionamiento de marca es la parte de la identidad de marca y proposición de valor que se comunicará activamente a la audiencia objetivo y que demuestra una ventaja sobre las marcas competidoras; al ser más acotada, guía los planes de comunicación” (Aaker, 1996). El posicionamiento prioriza y enfoca

la identidad, y “es necesario para hacer realidad la identidad de marca” (Aaker & Joachimsthaler, 2000). Para Kapferer (2008), el posicionamiento implica destacar una parte de la marca que la diferencie de las demás para así resultar atractiva para el público. Por ello, según Kapferer y Aaker (citado en Goñi, Justo, Pacheco & Tejada, 2010), el posicionamiento no revela toda la riqueza de significados de una marca ni refleja todo su potencial, ni permite la exploración completa de la identidad y de la singularidad de la marca.

De la misma forma, es necesario hacer la relación entre posicionamiento e imagen. Con el posicionamiento se pretende conseguir un espacio en la mente del público objetivo para tener una imagen mental, la cual es la imagen de marca (Baños & Rodríguez, 2012). En este sentido, “el posicionamiento es el núcleo activo de la imagen de marca” (Baños & Rodríguez, 2012).

Una marca busca generar empatía con su público al proyectarse como semejante a él y, a través de ese encaje, generar y fortalecer relaciones. En el sector de las OSFL, los beneficios giran en torno a la causa que se quiere comunicar y a las relaciones que se construyen cuando la organización y el grupo involucrado juntan esfuerzos hacia una misma dirección. Por ello, plasmar los aspectos claves de la identidad en el posicionamiento y que este coincida con la imagen, es el escenario ideal para cualquier organización.

Para las OSFL, “alinear la identidad y la imagen implica que la organización logrará que realmente se comprenda qué es la organización, qué hace y por qué lo hace; y que los públicos sientan afinidad y compromiso con la organización” (Kylander & Stenzel, 2013). Esto implica que lo que la OSFL dice, coincide con lo que hace y, a la vez, sirve como un mecanismo de rendición de cuentas.

2.4. Comunicaciones en Organizaciones sin fines de lucro (OSFL)

La comunicación en organizaciones sin fines de lucro tiene particularidades propias del sector. Etkin (2017) señala que en este sector hay 8 desafíos para la comunicación relacionados a: comunicación de la causa, comunicación de la organización, comunicación por atributos, comunicación empática, comunicación sustentable, comunicación desde la complejidad, comunicación y capital social y comunicación para la incidencia. En las siguientes líneas se desarrollarán estos desafíos.

El primer desafío implica educar o llamar la atención sobre la existencia del problema social, por ello la causa debe ser materializada y simplificada para que sea entendida. Es decir, si la causa se refleja en algo tangible, es más fácil de comunicar. Según Etkin (2017) “la organización sobrevivirá y crecerá en tanto la sociedad perciba que el problema social existe y que la organización puede aportar a su solución”. El segundo desafío se refiere a que la

organización debe explicar a la comunidad cómo es que esta va a solucionar el problema, de forma que la sociedad la asocie rápidamente a la causa. El tercer desafío requiere distinguir cuál es el aporte que hace única a la organización y encontrar la forma de transmitirlo. El cuarto desafío consiste en pensar qué es lo que quieren escuchar los distintos grupos de interés y qué canales de comunicación pueden utilizarse con la finalidad de recibir sus comentarios. El quinto desafío apunta a mantener una comunicación sostenible y planificada, y así tener objetivos y medir resultados. El sexto desafío se refiere a que la comunicación es una relación y por ello debe ser abordada desde dos perspectivas: lo que dice la organización y lo que interpreta la audiencia. El séptimo desafío consiste en pensar en la comunicación como herramienta para fomentar el trabajo en red entre las organizaciones. El octavo y último desafío implica instalar un tema en la agenda y sensibilizar a la opinión pública.

Estos ocho desafíos deben organizar una estrategia dirigida a posicionar a la organización con la finalidad de que se comprenda el mensaje de transformación social y la organización avance hacia el logro de su misión; gracias al apoyo, afinidad y respaldo que genere su propuesta.

2.4.1. *Identidad y comunicación*

La comunicación es uno de los medios por los cuales se manifiesta la identidad de una organización y se originan las imágenes que construyen los distintos públicos sobre esta.

“La comunicación supone un intercambio, un encuentro entre quienes al principio eran emisor y receptor para que ambos alternen constantemente sus roles” (Enz, 2012, p. 22). Bajo este concepto podemos entender que la comunicación es un proceso que involucra dos partes, las cuales deben tener la posibilidad de expresar sus opiniones. Esto toma especial importancia cuando se habla de organizaciones del sector social ya que el objetivo último es generar un cambio social, y una forma de saber si es que este objetivo se está cumpliendo es conocer qué es lo que el otro interpreta del mensaje emitido.

Enz (2012) señala que “si las organizaciones sociales acotan su comunicación a la difusión, se pierden la posibilidad de desarrollar un potencial muy grande como actores sociales: proponer el diálogo y dar un espacio de expresión a ese otro” (p.24). Por ello, el tipo de comunicación más adecuado para el sector de OSFL es la que construye instancias de conversación y contacto, que promueven el involucramiento, la participación y el intercambio (Enz, 2012).

En este sector hay “una necesidad de vinculación y articulación para que realmente haya un cambio social” (Enz, 2012), el cuál debe darse primero al interno (para que todos los miembros estén alineados con el mensaje que se quiere transmitir) y segundo con los grupos de interés de la

organización. La comunicación que genera vinculación es importante porque logra un mayor compromiso entre los implicados, permite que las personas tengan un mayor entendimiento sobre la problemática e involucra a los miembros de la organización (quienes son los principales difusores de la causa) (Enz, 2012). Todo ello contribuye a que la visión de la OSFL sea compartida entre todos los públicos y se avance en la construcción de una realidad diferente.

Por otra parte, Enz (2012) menciona que “la comunicación emerge como un elemento clave en la construcción y en la manifestación de la identidad”. Mediante la comunicación interna es que se forman los componentes de la identidad, y a través de la comunicación externa es que se formula la imagen.

Como se describió en la sección anterior, la “imagen está vinculada con la percepción, es decir, es la imagen mental de la identidad percibida por otros” (Enz, 2012, p.39). La identidad está materializada en la visión, misión, objetivos, cultura, modelo de gestión, entre otros rasgos. Sin embargo, para comunicar la identidad se deben elegir solo los rasgos distintivos ya que “en ellos reside un potencial de comunicación enorme que puede volverse fundamental a la hora de gestionar las comunicaciones de la organización y de incidir en relación con su temática” (Enz, 2012, p.38).

Las organizaciones no pueden controlar la forma en la que son percibidas, pero si pueden controlar la forma en la que se muestran. Por ello, los miembros de la organización deben tener conciencia sobre los rasgos característicos de la identidad para que actúen en concordancia a los mismos. Si los miembros de una organización no tienen claro qué aspiran a ser, por qué y para quienes trabajan, y cómo lo hacen, no podrán transmitirlo a quienes se vayan sumando a la causa social (Enz, 2012). De ahí que la comunicación debe centrarse en la identidad de la organización para que logre el cambio social.

Con la finalidad de realizar, en el capítulo siguiente el diagnóstico sobre la imagen y la gestión de comunicaciones en OSFL, revisaremos dos modelos de dos autoras que escriben sobre este tema específicamente para organizaciones sociales. El diagnóstico se basará en el modelo de Etkin y será reforzado con herramientas propuestas por Enz. Para las propuestas de mejora al plan de comunicaciones en base a los problemas identificados, ambos autores serán utilizados de forma complementaria.

2.4.2. Comunicación para Organizaciones Sociales – Enz

El modelo de comunicación para organizaciones sociales de Enz presentado a continuación será descrito para conocer otras metodologías que se pueden emplear para el diagnóstico y planificación de la comunicación en organizaciones sin fines de lucro. Conviene

señalar que no será utilizado para esta investigación, a excepción de una de las herramientas que propone (mapa de actores sociales).

a. Diagnóstico y planificación de la comunicación

Como se mencionó anteriormente, uno de los problemas de las OSFL es su falta de planificación en temas de comunicación. Para poder elaborar un plan de comunicaciones es necesario que las organizaciones primero realicen un diagnóstico de su situación actual. Antes de planificar, “la organización debe saber dónde está y hacia dónde quiere llegar para poder decidir qué acciones tomar para lograrlo” (Enz, 2012, p.70).

Enz (2012) propone 4 etapas principales para el proceso de planificación, las cuales se dividen en 1) diagnosticar, 2) planificar, 3) ejecutar, y 4) evaluar. El diagnóstico implica realizar una primera aproximación al contexto de la organización, el cual se irá construyendo a partir de diversas miradas. Planificar consiste en definir estrategias según los problemas encontrados y priorizados. Durante la ejecución se llevan a cabo las estrategias planteadas y durante la evaluación se mide el nivel de cumplimiento de los objetivos según los indicadores (p.71).

De acuerdo con Enz (2012), “la planificación es importante ya que ayuda a la OSFL a contribuir al cumplimiento de la misión a la luz de la visión porque se mantiene foco y coherencia en el largo plazo”. Además, contribuye a desarrollar acciones para gestionar la comunicación en el corto, mediano y largo plazo; y, por último, reduce la incertidumbre y optimiza los recursos disponibles.

El esquema básico para realizar la planificación se puede segmentar en pre diagnóstico, diagnóstico y planificación (Enz, 2012). La misma autora define al pre diagnóstico como “una primera lectura de la organización y su situación comunicacional, y consiste fundamentalmente en un relevamiento y análisis de datos objetivos para identificar los principales problemas y necesidades en materia de comunicación” (Enz, 2012, p.86). En esta etapa se realiza un análisis comunicacional sobre la misión, visión, valores, documentos institucionales, principales actividades, interlocutores claves, materiales de comunicación, medios de comunicación utilizados; y se pueden utilizar otras investigaciones que puedan brindar información. Las herramientas utilizadas para esta etapa son las entrevistas, el análisis discursivo, la observación participante y la recopilación e investigación de documentos y mensajes construidos por la organización.

Es así que el diagnóstico comunicacional “implica analizar, sistematizar e interpretar datos vinculados con la comunicación de la organización hacia su interior y con el entorno; permite conocer la naturaleza del problema comunicacional y abre el camino para diseñar

propuestas de acción para superarlo” (Enz, 2012, p.87). Por último, la planificación consiste en “la creación de un conjunto de acciones sobre la comunicación de la organización para trazar un camino en la búsqueda de soluciones a los problemas encontrados” (Enz, 2012, p.86). Las herramientas para elaborar el diagnóstico también pueden utilizarse para proponer soluciones, estas son el mapa de grupos de interés, la matriz FODA, y el árbol de problemas.

El mapa de grupo de interés es una representación gráfica o esquemática de las relaciones que mantiene una organización con sus grupos de interés, estos grupos son ordenados según la cercanía, lejanía, ausencia o presencia que tienen en relación con el desarrollo cotidiano de la misión (Enz, 2012). El mapa de grupo de interés permite identificar cuáles son los grupos con los que la organización interactúa y permite visualizar cuál es el grado de vinculación que tienen con esta. De esta forma se pueden conocer a los grupos con los que se debe entablar una mejor comunicación para lograr mayor empatía y relacionamiento. Como se dijo, el mapa de grupos de interés puede tener una doble función, “ya que permite trabajar desde la situación actual que la organización atraviesa (mapa real) hasta la situación ideal, en la que se plantea cómo modificar los vínculos con los grupos identificados (mapa ideal)” (Enz, 2012, p.98). Por ello, el mapa puede ser un punto de partida para elaborar la planificación, ya que “de la brecha entre la situación actual y la deseada con cada grupo de interés se desprenden los objetivos de comunicación” (Enz, 2012, p.98).

La matriz FODA identifica cuales son las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Esta herramienta permite diagnosticar tanto una problemática comunicacional específica como la situación comunicacional en general de la organización, incluyendo su posición en el contexto y su estado interno, para luego definir y planear su rol y acción en función de lo descrito (Enz, 2012).

Por último, el árbol de problemas permite revisar todo el proceso de una problemática, “identificando las principales causas, sus impactos y las consecuencias que derivan o se vinculan con ellas para luego poder trabajar en trayectos de estrategias y acciones para resolver el problema” (Enz, 2012, p.100). Esta herramienta permite visualizar todos los componentes del problema identificado con el propósito de atacar una de sus causas específicas con una propuesta de solución concreta. Las tres herramientas propuestas pueden ser utilizadas individualmente o pueden complementarse y nutrirse una de la otra.

b. El plan de comunicación

Las tres etapas descritas anteriormente tienen como punto final al plan de comunicación. “El plan de comunicación es una hoja de ruta que sirve para guiarnos en los diferentes caminos (planeados y espontáneos) que recorreremos durante un periodo preestablecido por eso, debe

contemplar acciones que vayan desde lo más inmediato hasta lo más remoto” (Enz, 2012, p.106). En el plan de comunicaciones hay que establecer los objetivos generales y específicos, el público al que la organización se dirigirá, y el diagnóstico de la actualidad y la situación ideal de la organización. Posterior a ello, se definen las estrategias, las herramientas, el cronograma, los recursos, los responsables, el presupuesto y los indicadores.

b.1. Objetivos y estrategias

El plan de comunicaciones comienza con definir los objetivos generales (o líneas estratégicas), los cuales buscan potenciar la identidad de la OSFL. Los objetivos generales deben “ser amplios y cumplirse a través de la realización de diversas acciones” (Enz, 2012, p.110). De los objetivos generales se desprenden los objetivos específicos y para llegar a ese punto es útil retomar el mapa de grupos de interés. “Identificando cuales son los grupos con los que hay que trabajar para alcanzar el objetivo general manifestado, se definirán objetivos particulares en función de lo que se pretenda alcanzar” (Enz, 2012, p.110). Así, cada objetivo específico responderá a un problema comunicacional identificado y estará dirigido a un público determinado.

Las estrategias determinan cómo se va a llegar a los objetivos planteados, al especificar qué es lo que se va a hacer, para quienes, quienes serán los responsables, y de qué manera. Hay algunas consideraciones que deben tomarse en cuenta para elegir las estrategias: probabilidad de incidencia en la solución del problema o la necesidad, prioridad e intereses de los grupos involucrados, presupuesto, pertinencia y el periodo que debe cubrir (Enz, 2012, p.112).

b.2. Herramientas, actividades de comunicación y mensajes clave

Las herramientas y actividades son las que concretan los objetivos y las estrategias, y deben ser definidas después de los primeros pasos. Para Enz (2012) las actividades son las tareas que se realizan para obtener los productos o resultados deseados en el marco de la estrategia; y las herramientas de comunicación permiten, a través de diversos soportes, poner en contacto a dos o más actores del proceso de comunicación. La elección de las actividades o herramientas a emplear va a depender de si es que la comunicación necesita ser directa o indirecta, personal o masiva e informativa o de diálogo.

Cabe mencionar que cada actividad o herramienta de comunicación debe ser pensada en base a una idea central. Los mensajes centrales son “las ideas fuerza que sintetizan el mensaje principal que se espera que cada grupo tenga después de las comunicaciones que se han establecido con ellos” (Enz, 2012, p.124). En este sentido, cada mensaje debe reenfocarse dependiendo del público al que se dirija.

b.3. Responsables, presupuesto y cronograma

En esta parte se selecciona quienes conformarán el equipo de trabajo que llevarán a cabo las estrategias. Los miembros de la OSFL, los voluntarios, materiales y dinero son algunos de los recursos que necesitan las OSFL para poner en marcha su plan. “Los recursos de la organización son las personas físicas y necesidades que la organización va a requerir a la hora de llevar adelante las actividades” (Enz, 2012, p.124). Los recursos requerirán dinero para conseguirlos, por ello, todos los costos implicados en las actividades y herramientas de comunicación deben estar definidos en el presupuesto. Sin embargo, es preciso mencionar que en las OSFL los fondos no determinan las actividades que se pueden realizar ya que primero se debe evaluar cuál de todos los recursos puede ser donado o para cuál se puede conseguir voluntarios.

Asimismo, cada acción de comunicación debe estar organizada y pactada en tiempos, lo cual debe estar reflejado en el cronograma de actividades junto con los responsables de cada una de las acciones. Esto permitirá tener una visión panorámica de todas acciones que deben llevarse a cabo para cumplir con los objetivos planteados y, a la vez, permitirá visualizar si se está avanzado en la actividad o si es que hay retrasos.

b.4. Resultados e indicadores

Por último, luego de haber planteado el desglose de las actividades, es necesario formular indicadores para medir el avance y logro de los resultados que se quieren alcanzar. Los resultados son el producto de las actividades en su conjunto y suponen el logro de los objetivos específicos, mientras que los indicadores (cualitativos o cuantitativos) son los criterios que señalan qué es lo que se tiene que observar para evaluar cómo se avanza en el logro de los objetivos (Enz, 2012). Los resultados esperados y los indicadores son importantes ya que son la forma de evaluar si es que el plan de comunicaciones necesita un reajuste o si es que está marchando de forma correcta.

El desarrollo del plan de comunicaciones permite que las OSFL detallen las formas en que se van a lograr los objetivos para responder a los problemas comunicacionales identificados. Por ello, “es importante recordar que cuanto mayor sea el autoconocimiento de las OSFL, mayor será la capacidad de guardar coherencia entre la comunicación y la identidad, así como entre las diversas estrategias de comunicación que se desarrollen” (Enz, 2012, p.127).

2.4.3. Auditoría de imagen y comunicación – Etkin

El modelo de Etkin que se describirá a continuación será utilizado para el desarrollo de esta investigación. El motivo principal de su elección es que analiza las estrategias de una organización tomando en cuenta a los distintos públicos (y sus percepciones) que tiene una organización sin fines de lucro. Esta incorporación, desde el análisis hasta la definición de

problemas y proposición de soluciones, permite distinguir de forma más específica qué hallazgos se encuentran en la gestión realizada para cada uno de los públicos

Etkin (2012) plantea hablar de auditoría de imagen y comunicaciones ya que se entiende a la auditoría como un procedimiento que permite describir y analizar las comunicaciones de una institución. Según la autora, la metodología de evaluación de la comunicación e imagen debe diseñarse tomando en cuenta la complejidad de cada organización, sin embargo, se pueden identificar algunas instancias comunes que se repiten en los modelos propuestos por Norberto Chaves, Justo Villafañe, Luis Sanz de la Tajada, Paul Capriotti y Joan Costa. Estas instancias son representadas en los 7 puntos del diagnóstico que propone. Es preciso señalar que la auditoría tiene dos dimensiones, en la primera se realiza el diagnóstico y en la segunda se realiza el plan correctivo o las recomendaciones.

a. Diagnóstico

Para el diagnóstico se debe hacer un análisis profundo sobre cada uno de los 7 puntos antes mencionados. Etkin utiliza 4 variables propuestas por Chaves (las cuales son realidad, identidad, comunicación e imagen), y añade 2 más: la descripción de los públicos y el posicionamiento frente a la competencia de la organización. Es así que un diagnóstico consiste en diferenciar los elementos que componen una problemática de comunicación organizacional, desagregarlos y analizarlos en contextos (Etkin, 2008).

a.1. Realidad organizacional

Chaves (citado en Etkin, 2008), menciona que la realidad de la organización es el conjunto de rasgos y condiciones objetivas del ser social de una institución. En esta variable se consideran todos los datos de la organización como el nombre, organigrama, fuentes de obtención de fondos, modo de intervención, proyectos y actividades, destinatarios, alcance geográfico, y cualquier otra información objetiva.

a.2. Identidad visual y conceptual

Sanz de la Tajada (citado en Etkin, 2008), indica que la identidad es la auto-representación de la institución, es decir, el discurso que asume para presentarse frente a los públicos. En este sentido, la identidad es lo que define a la organización y la diferencia frente a otras. La identidad institucional de una organización está compuesta por dos dimensiones: identidad visual e identidad conceptual. La primera hace referencia al plano visual y la segunda se refiere a aspectos culturales y filosóficos de una organización. La identidad integra aspectos específicos del diseño gráfico, valores, atributos, discursos y virtudes propias de cada organización (Etkin, 2008).

La identidad visual se relaciona con la forma física de la identidad. Según Chávez (citado en Etkin, 2008) los atributos o elementos de la identidad visual se diferencian entre signos identificatorios primarios y secundarios. Los primeros incluyen los isotipos, logotipos e isologotipos; los isotipos son la representación icónica de la marca, el logotipo es la representación simbólica y el isologotipo la integración de ambos (Etkin, 2008). Los identificadores secundarios son aquellos que no poseen entidad para independizarse de los primeros, tales como aspectos morfológicos comunicacionales, configuraciones, colores, texturas, etc.

La identidad conceptual se relaciona a los atributos propios que permiten diferenciar a una institución de otra. El plano conceptual remite a los aspectos más profundos y menos evidentes como la filosofía, cultura, misión y visión, valores y creencias de una organización (Etkin, 2008).

a.3. Comunicación institucional

La comunicación institucional es el punto central de la auditoría. Para ello, se tiene en cuenta las acciones y las herramientas empleadas. Las comunicaciones de la organización pueden dividirse en comunicaciones internas, prensa, publicidad, acciones de comunicación a públicos específicos, comunicaciones electrónicas y comunicaciones en caso de crisis.

La comunicación interna se caracteriza porque quien informa también es parte del público, motivo por el cual para optimizarla hay que determinar las responsabilidades, configurar la concepción de los mensajes y definir la elección de herramientas para difundirla (Etkin, 2008). Este tipo de comunicación circula por canales formales e informales. Según menciona Etkin (2008), las acciones de comunicación pueden ser correo electrónico, memoria anual, reuniones, boletín, evaluación desempeño, rumores, buzón de sugerencias, eventos internos, grupos, videoconferencias, circulares, informes, capacitaciones, videos institucionales y de capacitación, código de ética, publicaciones y correo electrónico.

La prensa es otra forma de comunicación, pero externa. De acuerdo con Etkin (2008), la relación de una organización con los medios de comunicación es fundamental para la gestión de su imagen. Algunas de las herramientas que se utilizan para establecer vínculos con los medios son los comunicados de prensa, artículos, conferencias de prensa, comidas de prensa, visitas, informe anual, etc. Muchas organizaciones cuentan con información para difundir, pero no con la forma apropiada de canalizarla en los medios o consideran que la información no se ajusta a criterios de noticiabilidad (Etkin, 2008). Por ello, es necesario conocer en profundidad las características específicas de los diferentes medios para determinar qué tipo de información requiere cada uno (Etkin, 2008).

La publicidad se refiere al sistema de comunicación de masas, son acciones de comunicación realizadas en espacios pagos en medios de comunicación masivos cuyo objetivo es difundir a la organización o su causa (Etkin, 2008). Según la autora, la publicidad debe planificarse y enmarcarse en políticas de comunicaciones mayores y no dejarse en manos de agencias que desconozcan la estrategia integral de comunicaciones de la organización; esto para evitar que los mensajes de publicidad se contrapongan con otros mensajes que emite la misma organización y se termine afectando a la imagen (Etkin, 2008).

Las comunicaciones electrónicas (como las denomina la autora) se caracterizan por su interactividad y se refieren a comunicar a través de sitios web, correo electrónico, blogs, entre otros. Este tipo de comunicaciones permiten vincular a la institución con nuevos públicos y permiten consolidar las relaciones comunicativas ya establecidas (Etkin, 2008). Debido a la cantidad de información que circula por la web, las organizaciones deben procurarse diferenciarse del resto de OSFL, para ello, se debe plantear una estrategia clara y definida para todas las comunicaciones electrónicas.

Según Villafañe (citado en Etkin, 2008), las comunicaciones en caso de crisis son importantes porque las crisis inciden en la imagen de la organización y por ello hay que prever las consecuencias que pueden ocasionar. Las comunicaciones en casos de crisis son pertinentes porque es necesario saber si es que están integradas a una estrategia de comunicación y analizar como herramientas de acción que sirven para hacer frente a una situación de crisis (Etkin, 2008).

a.4. Públicos

La realización de un mapa de públicos permite determinar cuáles son los grupos con los que se relaciona la organización, actual o potencialmente, y analizar cómo ha sido dicho relacionamiento (Etkin, 2008). Además, desagregar y visualizar cuales son los públicos ayuda a determinar qué acciones de comunicación se pueden proponer para cada uno, ya que un mensaje no es el mismo para un público que para otro (Etkin, 2008).

a.5. Posicionamiento

El posicionamiento se relaciona con la imagen que los públicos tienen de la organización con relación a su competencia (Etkin, 2008). Sanz de la Tajada (citado en Etkin, 2008) señala que existen dos tipos de posicionamiento, el analítico y el estratégico. El primero se refiere a las percepciones del público relacionando una organización con otras que compiten con ella en un mismo contexto; el segundo se refiere a la intención [objetivo] de ubicación o situación de la organización en una determinada posición, en relación con los ejes contextuales y la empresa ideal (Etkin, 2008). Entonces, el posicionamiento puede verse desde 2 visiones, como realidad y

como objetivo. Para Etkin (2008) los beneficios de establecer el posicionamiento institucional son los siguientes: determinar la imagen percibida que tienen de una organización los diferentes públicos, comparar a la organización con su contexto de referencia y determinar la diferencia entre la posición actual y la ideal.

a.6. Imagen

La imagen es la lectura que hacen los distintos públicos de la organización, es el conjunto de opiniones, intereses, prejuicios y sentimientos que tiene el público acerca de una organización (Etkin, 2008). Según Costa (citado en Etkin, 2008) la imagen es un fenómeno de percepciones y experiencias por parte de los públicos; de comunicaciones, relaciones e interacciones entre ellos y la organización; de conducta y trayectoria de ésta en tanto que actor social. Es decir, la imagen de una organización se forma con cada contacto que tienen los públicos con esta.

a.7. Definición de problemas

Luego de haber realizado los 6 pasos anteriores del diagnóstico, se formulan las problemáticas de comunicación producto de los resultados. La formulación debe ser clara y sencilla para su correcta interpretación y posterior búsqueda de alternativas de comunicación (Etkin, 2008).

b. Plan de comunicaciones

Tras haber identificado los problemas se llega a un a instancia de análisis que pone en juego el objetivo comunicacional explicitado por la identidad, el esfuerzo realizado en términos de mensajes (comunicación), y los resultados obtenidos (imagen) (Etkin, 2008). De acuerdo con la autora, esto permitirá evaluar qué públicos se han considerado, cuáles se han alcanzado y cuáles no reciben mensajes de la organización, para especificar los problemas detectados. Estos problemas son el origen del diseño de un nuevo plan de comunicación que intente resolverlos y dar propuestas para aquellos aspectos de la comunicación no desarrollados por la organización (Etkin, 2008). Según Ander Egg (citado en Etkin, 2008) el plan de comunicaciones parte de una situación inicial (resultado del diagnóstico) y establece una trayectoria hacia una situación objetivo.

b.1. Objetivos comunicacionales

Los objetivos deben enunciarse de manera clara ya que establecerán los fundamentos para el diseño de un futuro plan de comunicaciones y guiarán la puesta en marcha del programa (Etkin, 2008). Por ello, deben ser claros, concretos, flexibles y alcanzables.

b.2. Acciones de comunicación

Para el plan de comunicaciones se debe determinar las acciones que sugiere la auditoría de la organización analizada, y estas deben ser descritas de forma exhaustiva (Etkin, 2008). A partir del diagnóstico, se debe proponer las acciones correctivas con plazos, justificaciones, presupuestos y responsables.

b.3. Estrategias (medios, mensajes y públicos)

La estrategia (de mensajes y medios) diseñada debe permitir la optimización de las acciones de comunicación de la organización analizada y ser coherentes con los problemas identificados. Los mensajes van a variar según el soporte por el cual se los emita y estar contemplados en una estrategia general para que los contenidos de los mensajes sean coherentes con el plan de comunicación (Etkin, 2008). Dado que cada acción de comunicación con su correspondiente estrategia debe estar dirigida a públicos diferentes, se debe especificar a qué públicos se quiere involucrar en cada una (Etkin, 2008).

Por el alcance de esta investigación, se propondrá mejoras al plan de comunicaciones con relación a los objetivos, acciones de comunicación, y estrategias (herramientas/ medios, actividades, mensajes clave para cada público escogido, y responsables) que propone Etkin. Por ello, no se abordará la parte del presupuesto ya que requiere un plan más detallado sobre cada una de las estrategias comunicacionales que se plantean, lo cual sobrepasa el objetivo de esta investigación.

3. Marco Contextual

A continuación, se desarrollará el marco contextual de la investigación, el cual tiene como objetivo ubicar el tema de la investigación. Con esta finalidad primero se presentará el contexto de las organizaciones sin fines de lucro en el Perú, segundo cómo las estrategias de marketing y comunicaciones se están implementando en la actualidad por OSFL del Perú, y, por último, se introducirá brevemente al objeto de estudio de la investigación para dar paso al diagnóstico en el siguiente capítulo. Para el desarrollo de esta sección se utilizó bibliografía secundaria y entrevistas a experto en organizaciones sociales (Ver [Anexo U](#)) y a representantes de OSFL del Perú (Ver [Anexo V](#)).

3.1. Contexto de las organizaciones sin fines de lucro en el Perú

Para llevar a cabo esta sección primero se describirá en qué situación se encuentra el desarrollo sostenible y la pobreza a nivel global y en el Perú, luego cómo surgen las

organizaciones sin fines de lucro para contribuir al desarrollo, y finalmente cómo se encuentran estas organizaciones en la actualidad.

3.1.1. Desarrollo Sostenible

En el 2015 las Naciones Unidas aprobó la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. La cual plantea 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y 169 metas que abarcan las esferas económica, social y ambiental. Fue elaborada en un contexto en donde el desarrollo sostenible afronta inmensos desafíos ya que existen miles de personas que siguen viviendo en pobreza, en donde la desigualdad y el desempleo siguen creciendo, y existen enormes disparidades de oportunidades, riqueza y poder, entre otros (Naciones Unidas, 2015, p5).

Los ODS se enfocan en 1) el fin de la pobreza; 2) el hambre cero; 3) salud y bienestar; 4) educación de calidad; 5) igualdad de género; 6) agua limpia y saneamiento; 7) energía asequible y no contaminante; 8) trabajo decente y crecimiento económico; 9) industria, innovación e infraestructura; 10) reducción de las desigualdades; 11) ciudades y comunidades sostenibles; 12) producción y consumo responsable; 13) acción por el clima; 14) vida submarina; 15) vida de ecosistemas terrestres; 16) paz, justicia e instituciones sólidas; y 17) alianzas para lograr objetivos (Naciones Unidas, 2015).

La Agenda 2030 reconoce que la erradicación de la pobreza en todas sus formas y dimensiones es el mayor desafío al cuál se enfrenta el mundo, y constituye un requisito indispensable para el desarrollo sostenible (Naciones Unidas, 2015). Además, señala que la gestión y el desarrollo sostenible del medio urbano son fundamentales para la calidad de vida de los pueblos. Por ende, busca que autoridades, organizaciones (empresariales y sin fines de lucro) y comunidades locales trabajen en conjunto para renovar y planificar la ciudad y asentamientos humanos con miras a fomentar la cohesión comunitaria y la seguridad de las personas, y estimular la innovación y el empleo (Naciones Unidas, 2015, p8).

Varios de los ODS buscan responder a la pobreza. Si bien en los últimos años esta se ha reducido, todavía existen muchos retos y desafíos por delante para poder ponerle fin. Para lograrlo no solo se necesita el involucramiento de los agentes de la cooperación internacional, pública y privada, sino también del Estado junto a las organizaciones y las empresas privadas, que son los principales agentes de desarrollo (Coordinadora de Entidades Extranjeras de Cooperación Internacional [COEECI], 2016).

Desde el 2008, el Perú ha sido clasificado como un país de renta media alta (PRMA) de acuerdo con los estándares del Banco Mundial. Esta clasificación representa un desafío pues no refleja realmente las desigualdades estructurales y la diversidad de problemas que afectan al país,

las cuales no se reducen a un problema de ingresos o de pobreza monetaria. Además, genera un impacto en el apoyo que tiene la Cooperación Internacional para el Desarrollo (CID) en el país, sobre la base de los flujos de recursos de origen público y privado que se han desembolsado en los últimos años (COEECI, 2016). En otras palabras, el ser calificado como un PRMA, implica que hay menos apoyo financiero para las organizaciones. En este punto, cabe mencionar que no todas las organizaciones se han visto afectadas de la misma manera por la reducción de este flujo de fondos, pues muchas han identificado otros mecanismos de contribución no financiero como el voluntariado, que les ha permitido hacer frente a esa situación (M. Beaumont, comunicación personal, 04 de octubre de 2017).

El Perú ha tenido importantes avances en el campo económico y social, pero aún mantiene importantes brechas de desarrollo, a fin de garantizar el bienestar de todos los ciudadanos (APCI, 2017). Teniendo en cuenta la complejidad y el alcance de los retos globales, las soluciones para alcanzar el desarrollo no pueden ser asumidas únicamente por los gobiernos y organismos internacionales, requiriéndose un rol creciente de las organizaciones de la sociedad civil, las empresas privadas y otros actores en la solución de los problemas de desarrollo (APCI, 2017). Esto genera que la cooperación tenga mayor apertura, incorpore nuevos actores y nuevas formas de asociación entre los sectores públicos y privado (APCI, 2017).

En los últimos 15 años el Perú ha percibido crecimiento y solidez macroeconómica. El Informe Nacional Voluntario sobre la implementación de la Agenda 2030 para el desarrollo sostenible, muestra que el PBI ha crecido a una tasa anual promedio de 5.7% de acuerdo con cifras del Banco Central de la Reserva. Esto fue acompañado por un periodo de estabilidad monetaria, lo cual resultó en que más de 7 millones de peruanos dejaran la situación de pobreza (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN], 2017). Asimismo, el informe menciona que estos hechos se debieron a 2 motivos: el crecimiento económico y a la distribución menos desigual de los ingresos, asociada a la implementación de programas sociales (CEPLAN, 2017).

Según las investigaciones realizadas en el 2016 por el Sistema de Monitoreo y Seguimiento de los indicadores de los ODS, la tasa de pobreza extrema en el año 2015 bajo aproximadamente en cinco puntos respecto al 2009, de 9.5% a 4.1% en el Perú. Lo cual muestra claramente como el país ha afrontado un cambio positivo. Asimismo, la tasa de pobreza total bajo de 33.5% a 21.8%. La proporción de población que vive en hogares con acceso a servicios básicos aumentó de 61.7% en el 2009 a 73.1% en el 2016.

Si bien, la tasa de pobreza monetaria que se ha registrado en los últimos quince años se ha reducido, el contexto de recesión económico al cual se enfrenta el país puede representar un

riesgo, pues la situación podría llegar a revertirse (COEECI, 2016). En este contexto, es importante recalcar que la pobreza no debe medirse solo por falta de ingresos, sino que se debe medir por la falta de oportunidades reales, que viene dada tanto por limitaciones sociales como por circunstancias personales, que impiden a los individuos elegir sus propias formas de vida. Por consiguiente, la pobreza sigue siendo un problema para el país actualmente.

3.1.2. Organizaciones sociales

Las organizaciones de la sociedad civil (OSC) se refiere a una amplia gama de organizaciones no gubernamentales y sin fines de lucro que están presentes en la vida pública, expresan los intereses y valores de sus miembros y de otros, según consideraciones éticas, culturales, políticas, científicas, religiosas o filantrópicas (COEECI, 2016). Todas estas organizaciones de la sociedad civil mantienen características en común, “deben mantener su independencia y cumplir con su rol de vigilar permanentemente el accionar del Estado, en los distintos niveles de gobierno, y de la empresa privada, promoviendo la participación activa de los ciudadanos en la defensa de sus derechos y en la toma de decisiones que afectan sus vidas” (COEECI, 2016). Por ello, “la sociedad civil puede cumplir un rol de intermediación entre el Estado y la empresa privada, y debe contribuir a configurar un triángulo virtuoso, en el que convergen un Estado eficiente, empresas socialmente responsables y la sociedad civil organizada, que incide entre ambos” (COEECI, 2016, p99).

Es importante recalcar que la principal crítica hacia las grandes y medianas empresas y sus gremios, desde la sociedad civil, es que sus intereses y prioridades no están alineados con los del país y menos con los de las poblaciones más vulnerables. Por esa razón las intervenciones que realizan no tienen un impacto en el desarrollo y hasta pueden significar un obstáculo para este. En este contexto, se debe valorar “la experiencia que tienen las organizaciones de la sociedad civil en la promoción de desarrollo” (COEECI, 2016).

La COEECI (2016) indica que, en el Perú, el desarrollo es entendido como crecimiento económico, idea promovida por el Estado y las organizaciones empresariales. Además, menciona que las organizaciones de la sociedad civil, por el contrario, operan con una noción más amplia de desarrollo, que no se reduce al crecimiento económico y que más bien es multidimensional, en la medida en que incorpora una dimensión ética, política, social, cultural y ecológica, cuyo posicionamiento constituye un desafío para estas organizaciones. Las OSC contribuyen a generar cambios concretos en la vida de las personas y en las familias con las que trabajan directamente, pero el aporte que tienen a las políticas públicas y a la problemática en torno a los problemas de desarrollo es menos evidente, al igual que el aporte para generar cambios estructurales (COEECI,

2016). Si bien, estas organizaciones buscan generar un cambio, para que este se efectúe es necesario que los esfuerzos de los demás actores se alineen al mismo objetivo.

Por otro lado, es importante visibilizar el aporte de las organizaciones sociales al desarrollo en distintos niveles. Lo cual debe venir acompañado de la promoción de una ciudadanía activa, que promueva el acceso y, sobre todo, el ejercicio de derechos en los distintos grupos poblacionales con los que trabajan. La ciudadanía activa supone el ejercicio responsable de derechos y obligaciones, los cuales están creados para mejorar la calidad de vida de las personas y sus familias a través del empoderamiento de las personas y el de las organizaciones. Esto con el fin de construir “estados eficaces”, que aseguren el crecimiento económico y la inclusión social y rendir cuenta a los ciudadanos sobre los resultados de las políticas que implementan (COEECI, 2016, p109).

De acuerdo con este enfoque, para lograr el desarrollo no solo se requiere de una ciudadanía activa y de estados eficaces, sino a su vez de empresas responsables que se comprometan con el desarrollo de su entorno (COEECI, 2016). Por consiguiente, se debe configurar estrategias articuladas entre diversos actores para lograr el desarrollo.

3.1.3. Organizaciones sociales en la actualidad

En la actualidad las organizaciones sociales tienen que presentar sus resultados, medirlos y comunicarlos para aumentar su probabilidad de conseguir más recursos de la misma sociedad, anteriormente eso no era tan necesario puesto que la relación de cooperación y financiamiento era con una sola organización en particular (M. Beaumont, comunicación personal, 04 de octubre). Es así que “el financiamiento para OSFL se vuelve más difícil porque ahora se debe recurrir al sector privado y al donante individual” (L. Harman, comunicación personal, 02 de octubre de 2017). Dado que las organizaciones “buscan movilizar recursos de forma abierta, tienen que comunicar de forma abierta” (M. Beaumont, comunicación personal, 04 de octubre). Es por ese motivo que “las organizaciones empiezan a tratar de posicionarse” (C. Sánchez, comunicación personal, 11 de octubre) para poder ganar visibilidad, confianza, y movilizar apoyo voluntario y fondos. De acuerdo con Carmen Sánchez, coordinadora de campañas, base social y comunicaciones de Ayuda en Acción, el éxito en captar fondos va a depender de si la gente conoce a la organización y confía en ella, por eso una campaña de fondos debe ir de la mano con una campaña de posicionamiento o imagen de marca (comunicación personal, 11 de octubre). Es así que una organización que quiera conseguir mayor apoyo debe construir una imagen que genere mayor confianza y consiga movilizar recursos.

Es en este contexto que aparece la figura de la rendición de cuentas pues la transparencia en la comunicación sobre el uso de los recursos y los resultados logrados contribuye a generar

confianza hacia la OSFL. “El principal desafío para una OSFL es la rendición de cuentas, la cual aplica para donantes, instituciones y todos los grupos con los que se va trabajar” (L. Harman, comunicación personal, 02 de octubre de 2017). Anteriormente no había un mecanismo claro de rendición de cuentas, pero esto ha ido cambiando ya que “se están aprovechando las tecnologías de información y comunicación [TIC’s] y, al mostrar mejor los resultados, se logra un mejor posicionamiento frente a diferentes actores porque se genera lazos de confianza” (C. Sánchez, comunicación personal, 11 de octubre). Las TIC’s facilita que la rendición de cuentas tenga un mayor alcance y disponibilidad. Si una organización cuenta con buenos indicadores que sean fáciles de usar y contar, las redes sociales pueden servir como aliadas (M. Beaumont, comunicación personal, 04 de octubre de 2017) para transmitir qué es lo que las organizaciones quieren hacer para solucionar la necesidad social escogida y qué es lo que están logrando.

En la misma línea, a partir del posicionamiento de una organización es que se puede favorecer la movilización de voluntarios. De la misma forma, los medios digitales facilitan la tarea de convocar voluntarios. Jonathan Rossi, Director Social de Techo Perú, señala que “anteriormente era difícil captar voluntarios y actualmente si uno lanza una convocatoria por redes, van a llegar voluntarios” (comunicación personal, 13 de setiembre, 2017). Este hecho da cuenta de las ventajas y beneficios que brinda el uso de los medios digitales para las OSFL.

A pesar de ello, la mayoría de las organizaciones sociales no están preparadas para manejar y aprovechar esas herramientas. “Muchas de las organizaciones no tienen el chip ni los sistemas desarrollados para emplearlas, cuando esas herramientas son importantes para la movilización de recursos y rendición de cuentas” (M. Beaumont, comunicación personal, 04 de octubre de 2017). En este sentido, las OSFL pueden encontrar en las herramientas y estrategias del marketing una oportunidad para transmitir fácilmente su propuesta de valor y comunicar su transparencia. Es por ello que “el área de comunicaciones dentro de estas organizaciones tiene que reinventarse” (M. Beaumont, comunicación personal, 04 de octubre de 2017) y, “adaptar y replicar estrategias y utilizar aprendizajes del sector privado, que contribuyan a la sostenibilidad de la organización” (K. Capaquira, comunicación personal, 18 de setiembre de 2017).

Es así que se puede observar dos tendencias en las OSFL en la actualidad. La primera se relaciona con el cambio de pensamiento respecto a la gestión de imagen de las organizaciones para generar mayor apoyo y movilizar recursos. La segunda se relaciona al valor que toman los medios digitales para las comunicaciones en las organizaciones de este sector.

3.2. Marketing y comunicaciones en OSFL del Perú

En el Perú resaltan algunas organizaciones sin fines de lucro por el modelo de comunicaciones que manejan con sus distintivos públicos, y por la construcción de una imagen

favorecedora para movilizar recursos. Entre ellas podemos encontrar a Care Perú, Crea+, Ayuda en Acción y TECHO Perú, las cuales serán descritas a continuación.

3.2.1. CARE Perú

CARE es una organización que forma parte del movimiento mundial dedicado a erradicar la pobreza. La organización en Perú aspira a posicionarse como una organización que lucha por la pobreza enfocada en niñas y mujeres, temas de género y ayuda humanitaria (L. Harman, comunicación personal, 02 de octubre de 2017). Lo cual va muy ligado a su misión y foco de acción. Sin embargo, la organización reconoce que no es posible posicionar todos los programas (y proyectos) que implementa porque “el fin de la organización no es posicionarse sino realizar proyectos, el rol del posicionamiento es complementario” (T. Parra, comunicación personal, 02 de octubre de 2017). Por este motivo, CARE Perú eligió el proyecto “Niñas con oportunidades” para posicionarse ya que dar una oportunidad para que las niñas tengan un futuro visibiliza y materializa una solución para la pobreza y, a la vez, es fácil de comunicar y logra sensibilizar (L. Harman, comunicación personal, 02 de octubre de 2017). Por lo tanto, se puede decir que una estrategia para que las organizaciones de este sector logren posicionarse es hacerlo desde uno de los ejes de su propuesta de solución a las necesidades sociales.

Por otro lado, la organización busca que las personas la asocien con sus valores, los cuales son: el respeto, la integridad, el compromiso y la excelencia. Es decir, sus esfuerzos en comunicaciones están dirigidos a transmitir ese mensaje. De este modo, se busca que la imagen que tienen los públicos sobre CARE esté ligada a esos valores, y así se transmita apropiadamente su identidad.

CARE Perú cuenta con un plan anual de marketing segmentado por grupo de interés y enfocado en la movilización de fondos, es así que tiene dos focos: recaudación individual y recaudación privada (T. Parra, comunicación personal, 02 de octubre de 2017). Entonces, el marketing es utilizado principalmente para movilizar recursos y, complementariamente, para posicionarse.

Esta organización implementa algunas herramientas de comunicación como la página web, las redes sociales, radio, televisión, y prensa para posicionarse, ganar mayor visibilidad y así generar contactos para movilizar fondos. Las pautas en radio o televisión son las que más alcance obtienen, sin embargo, son las más difíciles de conseguir ya que requieren de un convenio entre la organización y el medio de comunicación. Las notas de prensa funcionan muy bien para comunicar los proyectos de la organización ya que CARE busca generar incidencia y la prensa valora este tipo de contenidos. Por otro lado, hay énfasis en gestionar las comunicaciones mediante la página web y el fanpage de Facebook con la finalidad de ganar mayor visibilidad. En

la página de Facebook se publican notas de interés que generan rebote a la página web ya que esta está integrada a las redes sociales. El resultado de ello es el número de usuarios únicos de visitas al mes en la página web (calculado en 6,000 al mes), el número de seguidores en Facebook (75, 585 al mes de octubre de 2017) y el número de seguidores en Twitter (32,926 al mes de octubre de 2017). Estas cifras muestran que hay bastante tráfico en sus medios digitales, lo cual contribuye a posicionar el trabajo de la organización. A pesar del uso que se les da a estos medios, “el canal digital complementa a la señal abierta puesto que ayuda un montón al branding, pero no a generar ingresos cuando hay campañas” (T. Parra, comunicación personal, 02 de octubre de 2017).

Con relación a la recaudación privada, CARE tiene una evaluación para trabajar con las empresas. Para seleccionar a una empresa, esta debe ser transparente y mostrar consistencia entre sus valores y acciones. El contacto con empresas es similar a la gestión comercial de cualquier empresa, en la cual hay una persona encargada de realizar seguimiento a las cuentas y buscar oportunidades para firmar alianzas. A cambio de la financiación, CARE Perú mantiene informado a la empresa sobre el avance y resultados del proyecto, además, se elaboran publicaciones en redes sociales o en prensa para comunicar la donación. “Las empresas buscan visibilidad, darse a conocer, y donan para mejorar su imagen, su branding y mostrar su responsabilidad social” (L. Harman, comunicación personal, 02 de octubre de 2017). Es por esta razón que se debe pensar en el financiamiento a través de empresas como una relación de dar y recibir beneficios.

Con relación a la recaudación individual, CARE prioriza el contacto “face to face” ya que es más personalizado que el contacto vía internet y requiere de una menor inversión. “El mercado de donaciones individuales tiene mucho potencial, es algo que recién estamos implementando, pero nos ha funcionado” (L. Harnan, comunicación personal, 02 de octubre de 2017). Para esto, CARE opta por el reclutamiento presencial, mecanismo por el cual los recaudadores se acercan a los individuos a contarles sobre la organización y solicitarles que se inscriban al plan mensual de donantes y formen parte de la “Red de Amigos de CARE Perú”. De igual forma, en la página web hay una plataforma activa para que la gente se inscriba como donante mensual.

Lucy Harnan considera que los individuos de la sociedad aún no son tan sensibles hacia las problemáticas sociales, por ello solo donan cuando hay una situación concreta por la cual donar, pero no lo hacen por un problema latente en la sociedad (L. Harnan, comunicación personal, 02 de octubre de 2017). Esta situación implica que muchas personas no estén dispuestas a inscribirse como donantes recurrentes. Bajo este contexto, se requiere sensibilizar a los ciudadanos, sin embargo, “una campaña de sensibilización requiere de mucha inversión y no apunta a la recaudación de fondos sino a posicionar la marca” (T. Parra, comunicación personal, 02 de octubre de 2017). Por ello, CARE Perú no invierte en recursos para ese tipo de campañas

ya que opta por realizar campañas enfocadas en los programas de la organización y que consigan recaudar fondos. En este punto se puede señalar que posicionar la marca de una OSFL es un esfuerzo adicional que debe hacer la organización, pues los resultados pueden no verse con prontitud y ser difíciles de relacionar con un retorno por la inversión.

Respecto a la comunicación con sus grupos beneficiarios, CARE Perú se preocupa de rendirle cuentas a este grupo y trabajar en conjunto con ellos durante la formulación y ejecución del proyecto. Por este motivo, denomina a su público objetivo “participantes” y no “beneficiarios”. Mediante asambleas se reúnen con las comunidades para presentarles el proyecto que se quiere implementar y el modo de implementación con la finalidad de recibir feedback para que el proyecto este alineado a las necesidades y capacidades de la comunidad. “La interacción genera un clima de confianza y responsabilidad compartida, y contribuye a que no surjan problemas más adelante” (L. Harnan, comunicación personal, 02 de octubre de 2017). CARE Perú mantiene una comunicación fluida con los participantes de los proyectos a fin de garantizar su respaldo y satisfacción. Cabe mencionar que, dado que las poblaciones se ubican en lugares rurales, la comunicación es totalmente presencial.

Por último, es necesario mencionar que CARE Perú no trabaja con voluntarios ya que trabaja proyectos de desarrollo e incidencia en los cuales no es requerido este tipo de apoyo.

De la experiencia de CARE Perú se puede destacar que las estrategias de marketing y comunicaciones están dirigidas y pensadas para la movilización de recursos ya que es así como la inversión puede obtener un retorno. Para los participantes de sus programas el enfoque es generar relaciones de confianza y respaldo. Comunicar la causa y sensibilizar queda de lado por la falta de recursos para ello, pero de todas formas se considera que es una acción necesaria si se quiere tener una mayor base de donantes individuales.

3.2.2. CREA +

Crea + es una organización formada por un equipo multidisciplinario de jóvenes que busca contribuir con la formación de estudiantes en edad escolar, por medio de un voluntariado profesional (CREA +, s.f.). Crea + se identifica como una organización que busca promover la responsabilidad social. “Nosotros llevamos el concepto de responsabilidad social en la persona, nuestra esencia como organización es que lo más importante es el ser humano, bajo dos concepciones: las personas como equipo de trabajo y, por otro lado, como nos comportamos frente a las personas y el trato que se tiene con ellos” (K. Capaquira, comunicación personal, 18 de septiembre de 2017).

La organización pone en práctica muchos conocimientos de áreas como marketing y comunicaciones, basándose en buenas prácticas del sector empresarial ya que reconoce la importancia de elaborar estrategias para conseguir los objetivos de la organización. Asimismo, considera que ser un voluntario profesional significa asumir retos y compromisos como una organización.

Crea + cuenta con un plan anual de comunicaciones y marketing, el cual se enfoca tanto en la movilización de fondos como en la captación y fidelización de voluntarios. En base a los resultados obtenidos en un estudio de posicionamiento del 2015, Crea + ha redefinido todos sus objetivos para poder mejorar su posicionamiento pues para la organización es importante la forma cómo comunican sus actividades, cómo dan a conocer su marca, y cómo esta es percibida por los demás.

Crea + realizó la campaña “Cambiar la vida de un niño puede cambiar la tuya”, la cual estuvo enfocada principalmente en la captación de voluntarios, y consiguió reclutar una base significativa. Como resultado, fortalecieron el canal digital y descubrieron el potencial que tiene esta herramienta, pues con poca inversión se pudo alcanzar mucha difusión en redes. Actualmente, el 40% de los voluntarios aproximadamente llega a Crea + por medio de las redes sociales, por ese motivo es su canal principal. La directora de comunicaciones considera que utilizar los medios digitales es una gran oportunidad para las organizaciones sociales ya que representan una menor inversión que otro medio de comunicación, sin embargo, a la vez representan un reto pues deben ser más creativos para generar interés en las personas (K. Capaquira, comunicación personal, 18 de septiembre de 2017). No obstante, es importante resaltar que el alcance de las redes sociales no le resta potencial “al boca a boca” y a las recomendaciones para captar voluntarios.

Como se señaló anteriormente, Crea + enfoca sus esfuerzos de marketing tanto en la captación de voluntarios como en la recaudación de fondos. Con relación al segundo punto, Karen Capaquira, reconoce que todavía hay muchos desafíos en este aspecto, pues la organización no cuenta con un programa específico para construir relaciones con las empresas. Sin embargo, se considera que es un aspecto muy importante ya que “es prioridad asegurar la sostenibilidad financiera de la organización, y las donaciones del sector privado son la principal fuente” (K. Capaquira, comunicación personal, 18 de septiembre de 2017). Respecto a la captación de fondos, cuentan con un call center mediante el cual se captan donantes individuales o donantes por una vez. Por este medio se contactan personas y se les comenta sobre lo que hace la organización para conseguir donantes que estén interesados en el crecimiento de Crea +.

En cuanto a la comunicación con beneficiarios, Karen Capaquira menciona que inicialmente se da con los directores de los colegios, y se busca crear vínculos con ellos para facilitar las actividades posteriores (K. Capaquira, comunicación personal, 18 de septiembre de 2017). Además, a lo largo de los 14 sábados (que dura cada programa) se logra crear una conexión especial con los niños pues muestran disposición para aprender e interés por los talleres. Con relación a la comunicación hacia los receptores, un punto clave es mejorar la comunicación e involucramiento de los padres de familia (quienes representan un factor importante en el desarrollo de los niños) ya que solo se da en el cierre de los talleres y no antes o durante.

A modo de síntesis, Crea+ ha dirigido sus estrategias de marketing y comunicación de marca a la captación de voluntarios (y a la sensibilización de este grupo) ya que son su principal fuente de recursos, siendo el marketing digital la estrategia más efectiva para ellos. Respecto a la movilización de fondos aún están en el camino para implementar estrategias para el largo plazo.

3.2.3. Ayuda en Acción

Ayuda en Acción es una organización española de cooperación al desarrollo que trabaja para impulsar cambios estructurales que contribuyan a la erradicación de la pobreza (Ayuda en Acción, s.f.).

La organización quiere identificarse por su integridad en todas sus acciones y por el hecho de que sus objetivos están planteados para el largo plazo, ya que “conseguir un cambio sistemático y generacional en las poblaciones intervenidas no es inmediato, sino que toma tiempo” (C. Sánchez, comunicación personal, 11 de octubre 2017). Asimismo, Carmen, coordinadora de campañas y base social, señala que la imagen percibida sobre Ayuda en Acción es la de una organización activa que se encuentra presente en diferentes espacios y está conformada por personas con “capacidad de llegada”, es decir, que tienen cómo acercarse a las comunidades/familias/personas con necesidades. Si bien Ayuda en acción ha mejorado su posicionamiento con el tiempo, todavía no es reconocida por la sociedad por los programas que lleva a cabo. Para la organización, esto representa un reto por superar pues no cuenta con un “identikit” que englobe todas las actividades y con el cual las personas puedan identificarse (C. Sánchez, comunicación personal, 11 de octubre de 2017). Por ello, desde el área de marketing y comunicaciones, el reto es consolidar el posicionamiento obtenido a la fecha y poder definir la línea de acción por la cual se identifique a su marca.

A pesar de que muchas organizaciones todavía mantienen sus comunicaciones de una forma tradicional e informativa, “hay una mayor tendencia a tener una comunicación más creativa, innovadora y diferente ya que resulta más atractiva” (C. Sánchez, comunicación personal, 11 de octubre de 2017). Carmen menciona que todas las organizaciones tienen un valor

agregado, pero este no siempre se percibe ya que muchas veces no se transmite adecuadamente, por ello el área de comunicaciones y marketing actualmente ha cobrado mucha importancia dentro del sector.

Ayuda en Acción cuenta con dos fuentes de recaudación de fondos, los padrinos (donantes recurrentes que aportan mensualmente) y las empresas privadas. Su plan de marketing está orientado a fidelizar a los actuales padrinos y a captar potenciales padrinos. Esto se realiza mediante dos canales: venta directa y canal digital. Para la organización es importante mantener fidelizados y motivados a los padrinos actuales, por ello, sus esfuerzos se orientan a mantener buenas relaciones con ellos a través de una comunicación constante y del envío de informes sobre los resultados de los programas.

Como parte de su estrategia para contactar nuevas empresas, la organización participa en eventos, ferias y en foros. Asimismo, Ayuda en Acción se apoya en las recomendaciones ya que permiten establecer conexiones más cercanas con las empresas. Para llegar al acuerdo sobre qué proyecto va a financiar la empresa, realiza charlas de sensibilización, y charlas dónde se elige el proyecto y la zona beneficiada. A cambio de la donación recibida de las empresas, la organización brinda visibilidad en sus canales, certificados de donación, y la oportunidad de completar las horas de voluntariado que cada empresa debe cumplir. La coordinadora de campañas y base social menciona que existe una buena relación con las empresas pues ofrecer la oportunidad de elegir un proyecto y poder formular en conjunto los detalles de este, brinda una diferenciación respecto a las demás organizaciones. Sin embargo, reconocen que aún tienen oportunidades de mejora dentro de este relacionamiento, pues luego de realizada la actividad con la empresa no mantienen una comunicación continua para establecer una relación a largo plazo.

Ayuda en Acción tiene esfuerzos dirigidos a la recaudación de fondos, sin embargo, aún no cuenta con estrategias para la sensibilización del ciudadano ya que este tipo de campañas requiere una inversión que no pueden asumir. Sin embargo, se reconoce que es un pendiente necesario, pues “los peruanos aún no tienen claridad respecto a cuáles son las necesidades que toca atender en el país, y no tienen conocimiento sobre qué organización pública, privada o social está detrás de la solución de cada necesidad” (C. Sánchez, comunicación personal, 11 de octubre de 2017). Para lograrlo, una alternativa podría ser que todas las organizaciones que trabajen en temas similares se unan para poder sensibilizar a los peruanos, mediante medios masivos (C. Sánchez, comunicación personal, 11 de octubre de 2017).

La organización descrita se apoya de las herramientas de marketing para la movilización de fondos basándose en la comunicación de sus programas, dado que es una de las principales formas para conseguir recursos. La sensibilización por si sola queda en un segundo plano, sin

embargo, se sabe que es un esfuerzo que puede realizarse en conjunto con otras organizaciones y que puede beneficiar la imagen de cada una.

3.3. Presentación del caso: TECHO Perú

La organización elegida para ser analizada desde el punto de vista de las comunicaciones de marketing e imagen de marca es TECHO Perú. TECHO es una organización presente en Latinoamérica y El Caribe, que tiene como propósito “superar la situación de pobreza en la que viven miles de personas en los asentamientos precarios, a través de la acción conjunta de sus pobladores y de jóvenes voluntarios” (TECHO Perú, 2016a). Para TECHO, la pobreza es una problemática de muchas dimensiones, no solo es económica, también se manifiesta en la vulneración de derechos fundamentales y de la dignidad humana, en la incapacidad de satisfacer las necesidades básicas, en la limitación de la libertad, en la falta de oportunidades, y en la exclusión dentro de los espacios de participación y decisión de la vida civil, social, cultural y política (TECHO Perú, 2012b).

Esta organización, además de tener visibilidad frente a sus públicos, tiene legitimidad en el contexto en el que opera. Un ejemplo de ello es su participación en la III Conferencia de las Naciones Unidas sobre la Vivienda y el Desarrollo Urbano Sostenible, también conocida como Hábitat III.

La conferencia tiene como objetivo fortalecer el compromiso político global en favor del desarrollo sostenible de ciudades, pueblos y asentamientos humanos, y tiene como producto a <<la nueva agenda urbana>>, la cual establece una estrategia global en torno a la urbanización (Citiscopes, 2016). En Hábitat III presentaron 5 propuestas para la nueva agenda urbana, las cuales giran en torno a: a) el entendimiento de la desigualdad como un problema estructural y global, b) la participación activa de las comunidades para la transformación de su territorio y la ciudad, c) el diagnóstico adecuado de los gobiernos para entender la situación social y territorial de los asentamientos informales, d) el monitoreo continuo de las intervenciones realizado en sinergia entre todos los actores involucrados, y e) el desarrollo de espacios para la participación ciudadana (TECHO Perú, 2016b). En este sentido, TECHO tiene voz y se hace presente en temas pertinentes y relevantes para su propuesta de valor, demostrando la confianza ganada en su entorno social.

3.3.1. Objetivos estratégicos

Como se mencionó al inicio de esta investigación, TECHO Perú tiene 4 objetivos estratégicos: el fomento del desarrollo comunitario, la promoción de la conciencia y la acción social, la incidencia en las políticas públicas y el desarrollo institucional.

El primer objetivo estratégico quiere lograrse a través del fortalecimiento de capacidades comunitarias que impulsen el ejercicio de la ciudadanía, mediante el mejoramiento de las condiciones del hábitat y habitabilidad, y la promoción del desarrollo económico y social. El segundo objetivo se planea lograr mediante la masificación de voluntarios trabajando con los pobladores en los asentamientos informales para promover la participación ciudadana. El tercer objetivo se espera lograr a través de la denuncia de la exclusión y vulneración de derechos dentro de los asentamientos; de la generación y difusión de información relevante para que sus problemas sean reconocidos por la sociedad y prioritarios en la agenda pública; de la generación de propuestas concretas; y el fomento de la participación real de la ciudadanía en estos procesos (TECHO Perú, 2016a). El cuarto objetivo, se plantea lograr a través de la mejora continua del trabajo de TECHO, mediante procesos transparentes, éticos, participativos y coherentes que garanticen el desarrollo del trabajo comunitario, la gestión de equipos, el financiamiento y la gestión de información (TECHO Perú, 2016a).

3.3.2. *Lineamientos para la estrategia de comunicaciones*

TECHO Perú busca comunicar su esencia a sus diferentes grupos objetivos a través de diferentes estrategias de comunicación. Los pilares que guían su estilo de comunicación son los siguientes: integradora, joven, denunciante, innovadora y global (TECHO Perú, 2016c). La organización está compuesta por jóvenes voluntarios con una actitud denunciante; busca integrar a ciudadanos y vecinos de las comunidades para brindar solución a la pobreza de forma innovadora (soluciones que pueden ser simples pero que nadie antes ha hecho); y tiene presencia en distintos países de América por lo que sus voluntarios son diversos culturalmente.

TECHO cuenta con lineamientos para sus estrategias de comunicación, los cuales definen la interpretación de la realidad que tiene la organización, y reflejan el sentido de su accionar y la forma en que se comunican. Sus comunicaciones se manejan en base a 3 líneas temáticas: pobreza y desigualdad, participación ciudadana y democracia, y transformación urbana. La primera línea representa el por qué, es decir, el problema que ataca TECHO. La segunda línea representa el cómo o la propuesta, y la tercera línea representa el para qué o el desafío que afronta la organización. Las 3 líneas interactúan entre sí, y se ubican dentro del eje coyuntural que puede representar posibles oportunidades para el logro de los objetivos estratégicos de la organización (TECHO, 2015a).

Para TECHO (2015a), la pobreza es el resultado de una estructura de vulneración de derechos y no es una situación perpetua ya que todos los actores de la sociedad pueden actuar en pro del respeto de los derechos fundamentales. La pobreza es la manifestación más extrema de la desigualdad e implica la generación y reproducción de brechas sociales en acceso a derechos

(TECHO, 2015a). Además, la ciudadanía es considerada fundamentalmente como una condición de igualdad, pero está relacionada a la superación de las dinámicas que son reproductoras de la exclusión social. De igual manera, TECHO (2015a) define a la ciudad como un espacio de relaciones sociales en dónde se ponen en juego distintas ideas, intereses y proyectos, y en dónde se manifiestan desigualdades y tensiones sociales (las cuales se pueden evidenciar en los asentamientos informales); cuando la ciudad debe ser concebida como un espacio de convivencia y realización de derechos.

Los lineamientos sirven para alinear el enfoque del mensaje que TECHO transmite en cualquier canal y a cualquier público; lo cual contribuye a que cada comunicación transmita la visión del mundo que tiene la organización y a que los distintos públicos asocien tales conceptos con el actuar de TECHO.

3.3.3. Públicos de TECHO

TECHO Perú tiene diferentes públicos, los cuales varían en su relación de cercanía o lejanía con la organización. Estos son los individuos de la sociedad, los socios individuales, las organizaciones sin fines de lucro con el mismo modelo de trabajo, los gobiernos locales, los voluntarios, las comunidades (beneficiarios), las empresas, y organismos e instituciones aliadas (universidades, colegios y otras ONG's). Cabe mencionar que las empresas se dividen en empresas aliadas, empresas que realizan voluntariado corporativo (1 actividad al año) y socios estratégicos (empresas que donan sus servicios de forma pro bono). En el mapa de actores se analizó la relación que tiene TECHO con cada uno de sus públicos (Ver [Anexo K](#)).

Para fines de esta investigación, se priorizaron y estudiaron 4 de estos públicos. La elección fue por tiempo, viabilidad y acceso a la información, sin embargo, se eligió a los principales de cada anillo del mapa de actores. Los 4 grupos priorizados se detallan a continuación:

a. Sociedad

Uno de los públicos de TECHO Perú es la sociedad, es decir, los ciudadanos de a pie. Dado que uno de los pilares de la organización es la promoción de la conciencia social, es importante que la sociedad perciba que el hecho de que “las personas habiten en un asentamiento humano informal es una situación injusta” (S. Cereceda, comunicación personal, 25 de setiembre de 2017). Con este fin, TECHO Perú se encarga de comunicar y denunciar esta realidad. No obstante, para este grupo la falta de vivienda todavía no es considerada como uno de los problemas sociales más importantes de la población de Lima (BrandinMind, 2016). Por ello, es un público al que falta concientizar sobre la causa de TECHO y estimular a que se sumen a la acción.

Además, es un grupo importante para TECHO pues es la fuente de potenciales donantes individuales y de voluntarios.

b. Empresas aliadas

Para el caso de empresas, se escogió a los aliados anuales, quienes trabajan con mayor recurrencia con TECHO. Como se señaló, por el alcance de la investigación, se optó por dejar a los socios estratégicos y a las empresas que realizan actividades de voluntariado corporativo para futuras investigaciones.

TECHO realiza el primer contacto con las empresas mediante 2 modalidades: “contacto en frío” y “contacto en caliente”. El contacto en frío se basa en llamar a la empresa y preguntar por el área de responsabilidad social, marketing o recursos humanos para ofrecer los programas de TECHO; el contacto en caliente se da cuando TECHO se contacta con empresas que han recibido una buena referencia de TECHO de empresas que actualmente son aliadas (Melanie Sanchez, comunicación personal, 10 de octubre de 2017). Para ofrecer sus programas, TECHO brinda ciertos beneficios a las empresas para incentivar a que apuesten por la organización. Se pueden encontrar los siguientes: contribución directa y de gran impacto al desarrollo de las familias que viven en situación de extrema pobreza en Perú; ejecución de proyectos de responsabilidad social empresarial dinámicos y creativos que muestran resultados tangibles y a corto plazo; generación de espacios horizontales que refuerzan el trabajo en equipo; y posicionamiento como empresa que se preocupa por el desarrollo de las comunidades más vulnerables del Perú (TECHO Perú, 2013a).

Las empresas con las que TECHO Perú tienen alianzas corporativas son los aliados anuales. Los aliados financian más de un proyecto junto a la organización y representan un porcentaje de los fondos de la organización. Dentro de las actividades que pueden financiar están las viviendas de emergencia, proyectos comunitarios, proyectos de infraestructura en la comunidad, arborización, parques, lozas deportivas, y capacitaciones en oficios. Para el 2017 las empresas aliadas fueron Sodimac, Banbif, Rímac, Samsung, Interbank y Scotiabank. A esta lista se suman DHL y Porsche ya que, aunque no financien más de un proyecto al año, han contribuido con la organización por varios años. En esta investigación se estudió 3 de los aliados anuales, Banbif, Rímac y Samsung.

Para TECHO, el principal reto al trabajar con las empresas es cumplir con sus estándares de calidad cuando se llevan a cabo las actividades (M. Sánchez, comunicación personal, 10 de octubre de 2017). Por este motivo, es que la organización se esfuerza en cumplir con el compromiso acordado al inicio de la alianza, pues “mientras más se acerque TECHO al

compromiso inicial, es más exitoso y aumenta la posibilidad de que vuelvan a llamar” (M. Sánchez, comunicación personal, 10 de octubre de 2017).

De acuerdo con Melanie Sánchez, Directora de Movilización de Fondos, el principal atractivo por el cual las empresas deciden trabajar con TECHO es que el resultado ofrecido del dinero invertido es inmediato. En sus palabras, “uno le cambia la vida a una familia en un fin de semana cuando construye una vivienda, o arma un parque en una jornada de trabajo” (comunicación personal, 10 de octubre de 2017). Estos resultados rápidos y visibles también consiguen una mayor satisfacción por parte de los colaboradores de las empresas que participan como voluntarios.

c. Voluntarios

De acuerdo con TECHO (2012a), un voluntario es quien se compromete con la realidad de su país y tiene la convicción de que superar la pobreza es posible, es quien trabaja en los asentamientos precarios, es quien es empático con la realidad del otro, es quien toma conciencia sobre las causas estructurales que producen la pobreza, es quien actúa y se moviliza para generar soluciones y cambios reales. De igual manera, el voluntario de TECHO es una persona muy crítica y propositiva, y con mente abierta ya que trabaja en un contexto totalmente distinto y con mucha diversidad (J. Velasco, comunicación personal, 03 de octubre de 2017).

Los voluntarios de TECHO Perú pueden trabajar en comunidad o aportar a la organización desde adentro, es decir, planificando proyectos en la oficina. TECHO Perú tiene 3 tipos de voluntarios: voluntarios permanentes, voluntarios eventuales y voluntarios del programa de voluntariado universitario (PVU).

El voluntario permanente pertenece a un área de la organización y dedica mínimo 5 horas a la semana en oficina o en comunidad. Además, tiene la oportunidad de ascender y hacer línea de carrera dentro de TECHO Perú. Para trabajar en comunidad, los voluntarios deben capacitarse durante un mes en la escuela de voluntarios con la finalidad de aprender cómo comunicarse efectivamente y cómo gestionar personas. Este trabajo se divide en zonas: Pachacamac, San Juan de Lurigancho, San Juan de Miraflores I y II, y Ventanilla. Para trabajar en oficina, los voluntarios deben aportar desde los conocimientos de su carrera de estudios en algún área de la organización. En el grupo de voluntarios permanentes encajan los voluntarios que realizan pasantías. La diferencia es que los pasantes realizan una postulación, dedican 30 horas semanales y llevan a cabo un proyecto puntual de TECHO.

Los voluntarios eventuales realizan trabajo de uno o dos días en comunidad. Son voluntarios que se inscriben para actividades puntuales a través de convocatorias enviadas por

Facebook. En su mayoría realizan faena (construcción de viviendas, descarga de materiales, entre otros) o encuestas a las comunidades. A este grupo también pertenecen los voluntarios que participan de la colecta anual de TECHO.

El voluntariado del programa de voluntariado universitario está pensado en los estudiantes que necesitan cumplir con determinada cantidad de horas para obtener sus créditos extraacadémicos. En este sentido, son voluntarios porque su centro de estudios se los solicita. Los voluntarios PVU pueden trabajar en oficina o en comunidad, y se clasifican en junior o máster. El voluntariado PVU junior está dirigido a estudiantes del I al V ciclo y realizan trabajo en comunidad por 30 horas. El voluntariado PVU máster está dirigido a estudiantes del VI ciclo en adelante y se enfoca en el desarrollo de proyectos en oficina cumpliendo un total de 60 horas. Luego de finalizadas las horas establecidas, TECHO Perú emite un certificado indicando la participación del voluntario para que convalide sus horas en su universidad. Durante el periodo de investigación, TECHO tenía convenio con la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, la Universidad San Martín de Porres, la Universidad Pacífico y el Instituto Cibertec. Este convenio permite que los estudiantes puedan ser voluntarios de TECHO y, al finalizar su periodo, convaliden sus horas de voluntariado de forma directa, sin necesidad de otras gestiones.

De los tipos de voluntarios descritos, se investigó a los voluntarios permanentes y a los voluntarios PVU por tener un contacto más frecuente con TECHO. Otra razón fue porque TECHO no realiza un registro ni un seguimiento de los voluntarios eventuales, lo cual genera que su información se pierda. Sin embargo, esta investigación reconoce el potencial de los voluntarios eventuales ya que su experiencia de voluntariado (al ser principalmente construcciones) es transformadora, además, TECHO moviliza un número importante (aproximadamente 4,000 personas) de este tipo de voluntarios y, por último, los voluntarios eventuales representan a un futuro voluntario permanente, un futuro donante o un futuro colaborador de una empresa.

d. Comunidades

Las 21 comunidades con las que TECHO trabaja de forma activa son los principales beneficiarios de la organización. En la actualidad, la organización trabaja en comunidades de los AAHH de Pachacamac, San Juan de Miraflores, San Juan de Lurigancho y Ventanilla/ Callao.

Dentro de las comunidades intervenidas, aparece la figura del líder o lideresa de la comunidad, los cuales son los responsables de guiar y orientar a la comunidad para el logro de objetivos que apunten al bienestar colectivo. Además, son los aliados estratégicos de TECHO con la comunidad ya que “son el canal de comunicación de esta y son la voz protagónica en la toma de decisiones” (Pinto, 2016). Las cualidades que tiene un líder o lideresa de comunidad son ser participativo y estar involucrados en la búsqueda de soluciones y toma de decisiones, ser

consciente de su realidad, ser proactivo y tener iniciativa para llevar a hechos y acción todo lo que se discute, ser responsable y un ejemplo a seguir para la comunidad, tener compromiso con la causa, ser un referente y ser respetado por la comunidad, y sentir amor por las familias y vecinos que habitan la comunidad (Pinto, 2016). TECHO elige a los líderes de comunidad en función de las cualidades mencionadas; suelen ser los dirigentes de cada AAHH o personas encargadas de programas como por ejemplo el Programa de Vaso de Leche. En caso un dirigente no esté comprometido con el trabajo en conjunto con TECHO, se elige a otra persona que esté dispuesta a cumplir el rol.

Como se describió, TECHO tiene distintos públicos por lo que debe tener una estrategia de comunicaciones definida y enfocada a cada uno de ellos, que funcione para comunicar adecuadamente la forma en que interpretan la realidad y el mensaje que quieren dar bajo las 3 líneas temáticas antes mencionadas. Se reconoce que puede ser difícil plasmar en una sola idea el problema (pobreza) y la solución (habilitación de viviendas y desarrollo comunitario) que brinda TECHO pues son muy amplios. TECHO Perú ha tenido éxito para movilizar el apoyo de voluntarios y de varias empresas, sin embargo, como se señaló anteriormente, el alcance de su propuesta de valor no ha logrado ser conocido ni comprendido por todos sus públicos. De lograrse, se conseguiría una mayor cohesión al interno de la organización y un mayor apoyo de otros actores.

En esta sección se buscó introducir y situar a TECHO Perú en el marco de las organizaciones sin fines de lucro. El análisis sobre la imagen y prácticas de marketing y comunicaciones de TECHO será desarrollado en el capítulo siguiente con la finalidad de conocer a mayor profundidad sus estrategias.

CAPÍTULO 4: MARCO ANALÍTICO

En la siguiente sección se realizará el diagnóstico de TECHO Perú según el modelo de Etkin, el cual se enfocará en los 4 públicos escogidos para la presente investigación. Para el desarrollo de este capítulo, se utilizó información secundaria e información recogida en las entrevistas dirigidas a la gerente general y a los directores de TECHO Perú. El uso de otra información recogida será referenciado oportunamente en cada sección.

1. Diagnóstico de TECHO Perú

Como se mencionó anteriormente, las instancias que componen una auditoría de imagen y comunicación son las siguientes: relevamiento de la realidad organizacional; análisis de identidad, comunicación, públicos, posicionamiento e imagen; definición de problemas; plan de comunicación y conclusiones.

1.1. Relevamiento de la realidad organizacional

1.1.1. Historia

En el año 1997 en Chile, un grupo de jóvenes tuvo la idea de empezar a trabajar para acabar con la situación de pobreza en la que viven miles de personas en los asentamientos, uniendo el trabajo de pobladores con jóvenes voluntarios (TECHO Perú, 2012b). Esta idea se convirtió en la visión de la organización. Inicialmente se basó en la construcción de viviendas de emergencia en conjunto con las familias que vivían en estas condiciones. La organización logró expandirse por 19 países de Latinoamérica bajo el nombre de Un Techo para mi País.

A partir del año 2010, Un Techo para mi País inició la transición de una etapa fundacional a una etapa de consolidación, en dónde la gestión, el impacto y el desarrollo comunitario tomaron un rol protagónico en el modelo de trabajo. Es entonces que atraviesa “un proceso de cambio y reenfoco centrado en tres ejes: modelo de intervención, gestión social de proyectos y estructura organizacional” (TECHO Perú, 2012c), lo cual llevó a una reconfiguración de su imagen e identidad, pero siempre bajo el mismo propósito de superar la pobreza mediante la acción conjunta. Como resultado, Un Techo para Mi País empezó a conocerse bajo el nombre de TECHO.

1.1.2. Inicio de actividades en Perú

TECHO inició sus actividades en Perú el año 2005. Marcelo Lanfranconi, implementador de Uruguay, convocó a un grupo de voluntarios y de personas interesadas en trabajar en los pilares y la esencia de TECHO (Pinto, 2015). Al primer año se construyeron 3 módulos de viviendas en Ventanilla. A partir del 2007, TECHO (en ese entonces Un Techo Para Mi País) empieza con las

construcciones masivas en Ventanilla y Puente Piedra. En ese año ocurrió el terremoto en Pisco y TECHO intervino la zona afectada, lo cual contribuyó a que la organización gane visibilidad y atención mediática y, por consecuencia, generó movilización de voluntarios y financiamiento. Según Sergio Pinto (2015), Director Social de TECHO Perú hasta el año 2016, la exposición permitió que se armen grupos de trabajo con voluntarios de forma permanente y sentar las bases de la organización.

1.1.3. Problemática que aborda

La problemática que aborda TECHO Perú es superar la situación de pobreza en la que viven miles de personas en asentamientos precarios. La organización comunica que según las cifras INEI en el informe “Evolución de la Pobreza Monetaria 2007-2016”, de los 6.5 millones de personas que viven en situación de pobreza, 3.5 millones viven en las ciudades; lo cual significa que 1 de cada 2 personas que viven en situación de pobreza, vive en ciudades (Rossi, 2017). Jonathan Rossi, Director Social desde el 2017, indica que, de acuerdo con información del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social, de los 5 principales focos de concentración de la pobreza urbana, 3 de ellos se encuentra en la ciudad de Lima y Callao. Los focos son San Juan de Lurigancho con 400 mil personas, San Juan de Miraflores/ Villa María del Triunfo/ Villa El Salvador con 275 mil personas; y Ventanilla / Mi Perú con 190 mil personas. Es así que el enfoque de TECHO se encuentra en la pobreza urbana ya que “esa situación denota que dentro de las mismas ciudades se agudiza una división territorial con barreras invisibles, con un tenor económico, social y espacial en donde predomina la desigualdad” (Rossi, 2017).

1.1.4. Destinatarios

Hasta el 2017, la organización trabaja con AAHH ubicados en Pachacamac, San Juan de Lurigancho, San Juan de Miraflores y el Callao. En Pachacamac se trabaja con las comunidades de Santa Rosa, La Pradera y Upis Corazón de Jesús. En San Juan de Lurigancho se trabaja con Cangallo, Nuevo Jerusalén, Nueva Imagen, 14 de Febrero y en La Mira del Éxito. En San Juan de Miraflores se trabaja con El Trébol, Villa Hermosa, Cerro Puquio, 07 de Enero, Villa San Juan, Girasoles, Talleres Artesanales, Señor de Qoyllo Ritty, y Valle 2 Mil. En el Callao se trabaja con las comunidades de Colinas, 06 de Agosto, El Mirador de los Humedales, y Ampliación Terrazas. TECHO trabaja sobre la pobreza urbana en asentamientos humanos pues, “es ahí donde se evidencia al máximo las barreras de la desigualdad, y donde miles de familias carecen de un hábitat adecuado y, por ese motivo, es urgente poner la problemática en la agenda política, mediática y social” (Rossi, 2017).

1.1.5. Modo de intervención

Como se señaló en el capítulo anterior, TECHO además de realizar un cambio en su imagen, cambió de modelo de trabajo para enfocarse en el desarrollo comunitario, y no solo en la construcción de viviendas, habilitación social y vivienda definitiva. El cambio señalado se dio a partir de las reflexiones sostenidas en el Encuentro Latinoamericano de Líderes de Comunidad del 2011 y el Encuentro Latinoamericano de Direcciones del 2012, en los cuales se llegó a la conclusión de que el modelo de trabajo no podía continuar como una réplica del modelo de Chile, pues cada país se rige bajo sus propias políticas, contexto y cultura.

El nuevo modelo basado en Equipos de Comunidad busca principalmente el desarrollo comunitario (Pinto, 2015). Con este, TECHO decide llevar un trabajo permanente en las comunidades a través del involucramiento de vecinos y voluntarios, y “apunta a que los vecinos de las comunidades sean autónomos y auto sostenibles” (Pinto, 2016). Como se verá en el siguiente apartado, TECHO lleva a cabo actividades enfocadas a la vinculación y capacitación de los pobladores.

1.1.6. Modelo de trabajo

Como se dijo, el modelo de trabajo de TECHO Perú gira en torno al desarrollo comunitario. Es así que “la organización trabaja en AAHH, mediante la acción conjunta de sus pobladores y jóvenes voluntarios, para generar soluciones concretas a la problemática de la pobreza e impulsar un proceso continuo de fortalecimiento de la comunidad” (TECHO Perú, 2016a).

Su modelo inicia con la fase de investigación y apertura, en la cual se realiza la identificación y caracterización de las condiciones de vulnerabilidad de hogares y asentamientos con el apoyo de referentes de la comunidad y otros actores influyentes (TECHO Perú, 2012d). Para esto, se utiliza de forma complementaria información de censos y datos de las municipalidades, e información provista por otras organizaciones que trabajan en esos AAHH. Esta información (cuántas familias viven, situación de terrenos, material de viviendas, servicios básicos con los que cuentan, formas de organización de la comunidad, etc.) es recogida en la ficha de comunidad.

Posterior a ello, se hace un balance para determinar la estrategia de expansión y la apertura de zonas y comunidades. Cada respuesta de la ficha de comunidad es puntuada, y cada comunidad tiene un puntaje que representa su Índice de Vulnerabilidad. Cabe resaltar que hay condiciones que deben cumplirse para que una comunidad califique para que TECHO Perú comience a trabajar en ella. Estas son las siguientes: ser un asentamiento humano en proceso de

formalización, no tener acceso a servicios básicos de manera formal y ser seguro y accesible para trabajar con voluntarios. Con el Índice de Vulnerabilidad se abre una Mesa de Deliberación de Comunidades, en la cual los voluntarios evalúan a profundidad la situación de las comunidades.

Luego de que las comunidades han sido evaluadas y priorizadas, el modelo continúa con la fase de inserción. En esta fase se invita a las comunidades a generar un compromiso con TECHO Perú a través de un Equipo de Comunidad y se sella un pacto de trabajo de diagnóstico de 6 meses (TECHO Perú, 2014). En este equipo trabajan de la mano vecinos y voluntarios cada domingo.

La siguiente fase es la del diagnóstico comunitario en donde, a partir del uso de 4 herramientas (línea de tiempo, árbol de problemas, mapa de la comunidad, lista de prioridades y grupos focales), el Equipo de Comunidad levanta información para el diagnóstico participativo. El objetivo de esta fase es generar una planificación operativa por cada comunidad, con miras a resolver las necesidades identificadas y fomentar la sostenibilidad de la intervención de TECHO en la comunidad (TECHO Perú, 2014).

El mapa comunitario es una herramienta que muestra toda la comunidad (dividida en manzanas y lotes) y los puntos críticos de la comunidad, en este se señalan los problemas que los vecinos perciben, desde las zonas inseguras hasta la señalización de calles y avenidas (TECHO Perú, 2015b). La Línea de Tiempo marca los hitos más importantes de la comunidad, y el Árbol de Problemas facilita la definición de indicadores ya que sirve para realizar un análisis crítico de los problemas, efectos y sus causas, y las posibles alternativas de solución. (TECHO Perú, 2015b). La Lista de Prioridades tiene como finalidad resumir las necesidades y problemas identificados como prioritarios, y los Grupos Focales sirven para recopilar las experiencias personales de los vecinos (TECHO Perú, 2015b).

La siguiente fase del modelo de trabajo es el plan de acción, en el cual se terminan de identificar las necesidades de la comunidad y planificar algunos de los programas y proyectos de desarrollo que maneja TECHO Perú (2014). Mediante la consolidación de mesas de trabajo se trabajan los siguientes programas: construcción de viviendas de emergencia, programas de trabajo (talleres de capacitación), programas de educación y programas de liderazgo.

El programa de trabajo busca, por un lado, mejorar la empleabilidad de vecinos y vecinas con el fin de que logren su inserción laboral; y, por otro lado, promover el emprendimiento de pequeños negocios de los vecinos y vecinas para lograr su sostenibilidad y desarrollar redes sociales (TECHO Perú, 2015b). El programa de educación tiene como objetivo fortalecer las capacidades socioemocionales de autoconfianza, empatía y trabajo en equipo de los niños y niñas de las comunidades en las que TECHO trabaja, para potenciar su rendimiento personal y lograr

que se integren como agentes de cambio (TECHO Perú, 2016a). El programa de liderazgo se orienta a la formación de líderes y lideresas comunitarios para convertirlos en un aporte a la superación de la pobreza en los asentamientos humanos informales (Pinto, 2016). En caso la comunidad tenga necesidad de otros programas, TECHO promueve la vinculación a redes con otras organizaciones para generar soluciones integrales.

Según Sergio Pinto (2016), el trabajo en red “crea un puente entre la oportunidad y la necesidad ya que muchas veces las organizaciones desean trabajar por el desarrollo comunitario, pero no llegan a las zonas donde se necesita porque no tienen el vínculo con ellas” (TECHO Perú, 2016d). En este sentido, TECHO Perú actúa en su papel de articulador entre la comunidad y la organización interesada. Algunas de las organizaciones con las que TECHO Perú ha trabajado son el Programa Equip Youth de TECSUP, Spray Wash, Medlife, Perú Champs, Programa de Circo Social de La Tarumba, Fundación Romero, Laboratorio, YUNTA, y Perú Goal.

Por último, TECHO busca implementar soluciones definitivas en los asentamientos, como la regularización de la propiedad, servicios básicos, vivienda, infraestructura comunitaria y desarrollo local. Con miras a ese objetivo, articula y vincula pobladores de asentamientos organizados con instituciones de gobierno para exigir sus derechos (TECHO Perú, 2012d).

1.1.7. Fuentes de financiamiento

Para financiar su operatividad, TECHO Perú tiene alianzas con empresas, tiene apoyo de la cooperación internacional, y genera fondos a través de la realización de diferentes campañas institucionales, y del plan de socios (donantes individuales). Sus ingresos se dividen en fijos y variables.

Los ingresos fijos provienen del producto aliado, de la colecta anual, de la campaña “dona tu vuelto”, de los socios individuales y de otros eventos. Para la campaña “producto aliado”, TECHO genera alianzas con diversas empresas de distintos rubros. Las empresas seleccionan algunos productos que, al ser comprados, la empresa realiza una donación de un porcentaje del precio del producto a TECHO. La colecta anual se lleva a cabo desde el 2007 y se realiza en los distritos de La Molina, San Isidro, San Borja, Surco, Miraflores, Barranco, Jesús María, San Miguel y Pueblo Libre. La colecta moviliza a voluntarios eventuales para recaudar donaciones monetarias. La campaña “dona tu vuelto” se basa en la donación de vueltos (redondeo) por parte de los clientes de determinadas tiendas para financiar a alguna OSFL, es así que las empresas actúan como centralizadoras del dinero que es entregado a fin de mes (TECHO Perú, 2013b). El plan de socios funciona a través de una donación mensual, es así que, “con un descuento automático autorizado en tarjetas de débito o crédito, las personas inscritas aportan a la ejecución de diferentes planes de desarrollo comunitario” (TECHO Perú, 2013c). Por último, los eventos se

refieren a actividades puntuales que TECHO planea para cada año, algunos ejemplos son los conciertos pro fondos que ha realizado en el 2007 y 2008, y la carrera de 5 kilómetros “TechoRun” que organizó en el 2017.

Los ingresos variables provienen del financiamiento otorgado por la cooperación internacional, las alianzas corporativas, alianzas por especies y la venta del programa “construye viviendas”. Los fondos de la cooperación internacional son manejados por TECHO Regional y distribuidos a cada una de las sedes de TECHO. Como se puede notar, la mayoría de los fondos vienen del sector privado, a través de la venta de programas y proyectos comunitarios o de construcción de viviendas (M. Sánchez, comunicación personal, 10 de octubre de 2017). Las empresas pueden ser parte del programa de voluntariado corporativo y realizar una actividad al año junto a TECHO Perú, o pueden ser aliados anuales y participar en más de una actividad. Es así que TECHO Perú logra financiar su trabajo en las comunidades permanentes y en las comunidades donde habilita módulos de vivienda.

1.1.8. Equipo

El equipo de TECHO Perú está conformado por los directores, los pasantes, y los voluntarios permanentes (de oficina y de comunidad). A ellos, se suman los voluntarios del programa de voluntariado universitario (PVU).

El organigrama se divide principalmente en la Dirección Social y la Gerencia General. Bajo la Dirección Social se encuentran 4 direcciones: Dirección de Hábitat y Habitabilidad, Dirección de Gestión Comunitaria, Dirección de Investigación Social, y Dirección de Formación y Voluntariado. Bajo la Gerencia General se encuentra la Dirección de Desarrollo de Fondos, la Dirección de Comunicaciones, la Dirección Operativa Sede Lima y la Dirección Región Norte. Es preciso resaltar que, bajo la Dirección de Gestión Comunitaria, se encuentran los zonales (voluntarios permanentes) encargados del trabajo permanente en las 21 comunidades de San Juan de Miraflores, San Juan de Lurigancho, Pachacamac y Callao. Para el despliegue del organigrama ver el [Anexo L](#).

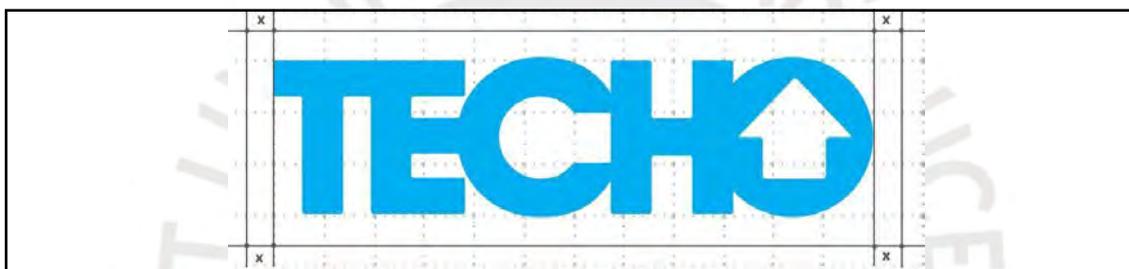
1.2. Identidad visual y conceptual

Dentro del concepto de identidad se puede diferenciar a la identidad visual y la identidad conceptual. La primera se enfoca en el plano visual y la segunda en aspectos relacionados a la cultura y filosofía de la organización.

1.2.1. *Identidad visual*

Como se mencionó en el marco teórico, la identidad visual de una organización se puede dividir en dos tipos: signos identificatorios primarios y secundarios. Dentro del primer grupo se ubica el logotipo, isotipo e isologotipo. En este caso, el logotipo y el isologotipo son los mismos. Para TECHO, el logotipo es la representación gráfica más sencilla y directa de su identidad como institución; “TECHO” como nombre significa todo el trabajo constante que se realiza en los asentamientos y comunidades en la búsqueda por la superación de la pobreza (TECHO Perú, 2016c). En el Manual de Identidad Visual de TECHO, se resalta que todo material gráfico que busque comunicar el trabajo de la organización debe llevar su logo (TECHO Perú, 2016c). Asimismo, existen recomendaciones para su uso, como por ejemplo no modificar sus dimensiones ni proporciones, ni rotar el logotipo ya que afecta su lectura y resta el profesionalismo de la marca.

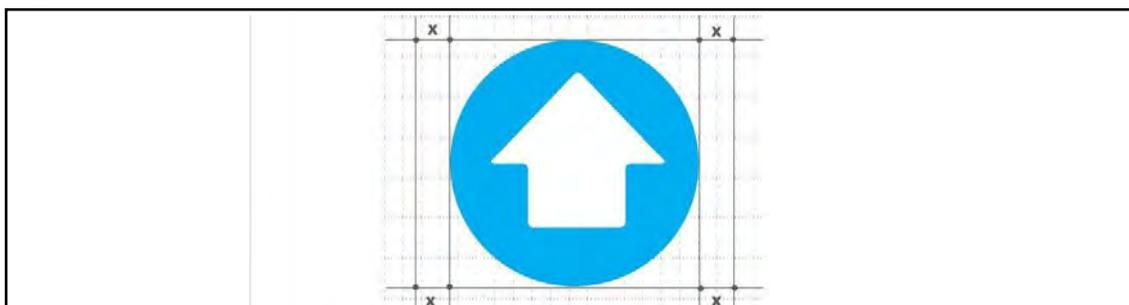
Figura 2: Logo de TECHO



Fuente: TECHO Perú (2016c)

Como se puede observar en la Figura 2, gráficamente el logotipo tiene carácter horizontal, es limpio y tiene trazos geométricos. De esta forma se busca reflejar una personalidad joven, valiente, profesional y con carisma (TECHO Perú, 2016c). Asimismo, la cercanía de las letras entre sí implica la integración e importancia del trabajo en conjunto. Con relación al color, para el logotipo las variantes van de acuerdo con los colores institucionales (cyan, blanco o gris) y buscan representar a la marca. El cyan refleja lo que es TECHO bajo una connotación de enfoque social y carácter juvenil. El gris, por otro lado, es un color sobrio que refleja seriedad y brinda una dosis de denuncia ante la realidad de pobreza (TECHO Perú, 2016c). Es así como el logo de TECHO busca comunicar la esencia de su trabajo en equipo para la superación de la pobreza.

Figura 3: Isotipo de TECHO



Fuente: TECHO Perú (2016c)

Según el manual, “el isotipo se refiere a la parte icónica de un logotipo, en este caso, es la parte simbólica de la letra “O” de TECHO” (TECHO Perú, 2016c). El isotipo al ser reconocible puede utilizarse de forma independiente, por ello, cuando se desea presencia de marca, se puede utilizar como sustitución del logotipo. Gráficamente el isotipo es una flecha en dirección vertical ascendente dentro del círculo de la “O” (ver Figura 3). Este se puede interpretar como la abstracción de una vivienda de dos aguas. La flecha en dirección hacia arriba representa la búsqueda por el desarrollo. TECHO envía el mensaje de desarrollo de las comunidades (interpretado por viviendas) a través de la identidad visual de su marca. La connotación positiva que le da a la problemática alrededor de la pobreza se transmite a través de cada comunicación en la que se encuentra el logotipo o el isotipo.

1.2.2. Identidad conceptual

La identidad conceptual se refiere a los aspectos más profundos y menos evidentes de la institución (Etkin, 2008). Según Capriotti (citado en Etkin, 2008), la identidad está compuesta por la filosofía y la cultura corporativa. La filosofía comprende la visión, misión y valores que sostiene una organización. La cultura es definida como “el conjunto de normas, valores, y pautas de conducta, compartida y no estrictas por las que se rigen los miembros de una organización” (Etkin, 2008).

a. Filosofía

La filosofía de TECHO nace bajo la premisa de lograr una transformación a través de la acción. “TECHO busca promover una sociedad más justa y sin pobreza porque entiende que en la pobreza hay un sentido de injusticia” (J. Rossi, comunicación personal, 07 de diciembre de 2017). Todo el trabajo de TECHO, sus creencias y acciones, está orientados a la solución de este gran desafío. Dado que es un trabajo de largo aliento, se busca trabajar en conjunto, con determinación, y en dirección hacia el mismo objetivo. Para TECHO, la solución no está solo en contemplar la realidad de la pobreza desde un enfoque distinto (es decir, desde el lado urbano)

sino que está en la acción, en concretar proyectos, junto a los vecinos, que sumen al objetivo final. Es así que “TECHO se entiende desde el territorio y compartiendo entre vecinos y voluntarios” (D. Bringas, comunicación personal, 23 de noviembre de 2017).

TECHO busca mostrar la realidad en la que viven muchos peruanos en situación de pobreza en AAHH. Por ello, “se convierte en un espacio de encuentro entre las comunidades y los voluntarios con el fin de compartir una experiencia de vida” (J. Rossi, comunicación personal, 07 de diciembre de 2017) que logre enseñar otra realidad. La pobreza se caracteriza por ser un problema muy duro y con una cara no bonita, y la experiencia de voluntariado muestra ese lado. “TECHO va a trabajar a los asentamientos humanos, en dónde el escenario que se ve ahí es difícil, es un escenario de precarización de la dignidad humana que se muestra a los voluntarios para romper con prejuicios sociales y burbujas” (J. Rossi, comunicación personal, 07 de diciembre de 2017). Es así que TECHO, a través de la experiencia, concientiza sobre el problema e invita a ser parte de la acción para solucionarlo.

La organización tiene como visión: “Una sociedad justa, igualitaria y sin pobreza, en la que todas las personas puedan ejercer plenamente sus derechos y deberes, y tengan las oportunidades para desarrollar sus capacidades” (TECHO Perú, 2012a). Tiene como misión: “Trabajar con determinación en los asentamientos informales para superar la pobreza, a través de la formación y la acción conjunta de sus pobladores y jóvenes voluntarios y otros actores” (TECHO Perú, 2012a). Además, tiene dos propósitos: superar la situación de pobreza en la que viven las personas en asentamientos informales, y formar jóvenes voluntarios y voluntarias a través del vínculo con los pobladores de las comunidades (TECHO Perú, 2012a).

TECHO se rige bajo los 5 valores siguientes: solidaridad, convicción, excelencia, diversidad y optimismo. Para TECHO Perú, la solidaridad es entendida como la empatía hacia las familias más excluidas, que mueve a las personas a querer trabajar junto a ellas, compartir sus dificultades y anhelos, y a denunciar todo aquello que los margina y no les reconoce sus derechos fundamentales. La convicción brinda determinación para trabajar hacia la superación de la pobreza, trazando metas altas y desafiantes. La excelencia guía el trabajo de alta calidad y lo orienta hacia la creatividad, la innovación, el respeto a los compromisos, la perseverancia ante las dificultades y la proactividad para la búsqueda de soluciones a los problemas que se presentan. La diversidad se refiere a las diferencias entre las personas e implica una riqueza para sumar esfuerzos dirigidos a la misión de la organización. Por último, el optimismo brinda esperanza para trabajar por un futuro en dónde las familias no vivan en una situación de injusticia (como lo es vivir en un asentamiento humano informal) y en dónde el mundo sea un lugar más humano para todos. TECHO pone en práctica estos valores a través de sus acciones diarias pues

“constantemente se busca encontrar una fórmula que apueste a la sostenibilidad y al fortalecimiento mutuo tanto de voluntarios como vecinos” (J. Rossi, comunicación personal, 07 de diciembre de 2017). Para lograr este objetivo, los 5 valores deben vivirse en el día a día.

b. Cultura

TECHO es una organización conformada por jóvenes voluntarios quienes tienen diferentes roles como pasantes; voluntarios del programa universitario; y voluntarios permanentes, quienes, a la vez, pueden ser voluntarios de oficina o voluntarios de comunidad (divididos en jefes zonales y coordinadores de comunidad). Sumados a ellos, se encuentra la Gerente General, los directores, sub directores y coordinadores de área. Todos los mencionados construyen la cultura de TECHO, la cual se puede evidenciar en el modelo de trabajo existente (basado en la formulación y ejecución de proyectos en conjunto). Según Diana Bringas, Gerente General de TECHO Perú, la cultura está caracterizada por el trato horizontal que existe entre los voluntarios y directores (comunicación personal, 23 de noviembre de 2017). El voluntario se siente invitado a la acción, lo cual se manifiesta en las diversas oportunidades para tomar decisiones y actuar, y se ve potenciado por la capacidad resolutive propia de los voluntarios. Un ejemplo de ello es el rol que tienen como jefe de proyecto, coordinador de comunidad o zonal, ya que el voluntario se encarga de diversas actividades o proyectos de distinta magnitud según su cargo. TECHO Perú busca que el voluntario sienta que tiene la capacidad de liderar un proyecto desde la planificación hasta el desarrollo de este, y que tiene el soporte y la confianza del equipo de directores.

La horizontalidad característica de TECHO no solo se ve en el trabajo de oficina, sino que se traslada al trabajo en comunidad. “Un voluntario de 22 años que diseña un proyecto en conjunto con los vecinos o una vecina que tiene gran capacidad de convocatoria para las actividades de los domingos son iguales, para TECHO ambos son pares” (D. Bringas, comunicación personal, 23 de noviembre de 2017).

A pesar de ello, la cercanía y el trato horizontal a veces puede verse afectado con respecto a la relación entre voluntarios y directores. Debido a la sobrecarga de actividades por las que ha pasado TECHO por la emergencia en el norte ocurrida en el 2017, se ha generado un distanciamiento entre los voluntarios y los directores. “El director a veces lo que menos tiene es tiempo, y no solo este, sino también los coordinadores y así se vuelve una cadena... el voluntario por el trabajo que realiza necesita un reconocimiento, y como parte de esto es que su director le dé el tiempo que necesita” (J. Rossi, comunicación personal, 07 de diciembre de 2017). Gracias a esta experiencia, con el objetivo de prestar mayor atención a los voluntarios, TECHO planea

abrir nuevas direcciones Enel 2018 para contar con más personas, y poder contener la necesidad que tienen los voluntarios de ser escuchados y para poder realizar una mejor gestión de su talento.

Por otro lado, el voluntario de TECHO se caracteriza por ser una persona muy crítica, pero a la vez muy optimista. “Somos muy duros con nosotros porque sabemos que nos estamos jugando cosas muy importantes de cara a nosotros y a la comunidad... pero al mismo tiempo somos optimistas en esta lucha por superar la pobreza ya que, aunque sabemos que es una lucha larga igual la enfrentamos” (D. Bringas, comunicación personal, 23 de noviembre de 2017). Este rasgo es muy visible y se evidencia en las actividades que se realizan en conjunto con la comunidad. “El voluntario va a la comunidad, trabaja y termina la actividad disfrutando y compartiendo con los vecinos porque sabe que cada uno está dando un paso más para lograr el objetivo de superación de la pobreza” (D. Bringas, comunicación personal, 23 de noviembre de 2017). Entonces, el voluntario de TECHO se describe como crítico pero propositivo, con ganas de ser parte de la solución.

A pesar de que la cultura de TECHO Perú es positiva, existen algunos aspectos que pueden mejorar respecto a los voluntarios, especialmente en el reconocimiento por su labor. Actualmente, no existe una forma clara de evidenciar el reconocimiento por el buen trabajo de los voluntarios. “TECHO da muchos reconocimientos, pero no es lo suficientemente inteligente para evidenciarlo” (D. Bringas, comunicación personal, 23 de noviembre de 2017). Un ejemplo de ello es que cuando la organización realiza actividades de construcción solo necesita a 30 jefes de cuadrilla de la gran cantidad de voluntarios que forman parte de su equipo permanente. Entonces, los directores suelen llamar a los voluntarios que han tenido un gran desempeño en sus actividades pues cuentan con la capacidad y responsabilidad para realizar dicha tarea, sin embargo, esto no es comunicado adecuadamente. Aunque sea una acción intencional, el voluntario no llega a tener conocimiento de los motivos de su elección como jefe de cuadrilla, y puede llegar a creer que ha sido elegido para llenar los cupos disponibles. Este tipo de acciones son desaprovechadas por la plana gerencial puesto que, al no tener una buena comunicación, pierden la oportunidad de poner en valor al voluntario. Es por ello que se planeó realizar un evento de reconocimiento a fines del 2017 llamado “TECHO Awards” para felicitar a los voluntarios destacados.

La cultura de TECHO es fuerte, se basa en la amistad y en el llamado a la acción tanto de voluntarios y directores como de vecinos. Este hecho potencia el trabajo de TECHO y hace que la experiencia de enfrentar la realidad de la pobreza urbana sea una experiencia más positiva. No obstante, hay temas por resolver y mejorar respecto a la comunicación con los voluntarios, con la finalidad de lograr una mayor satisfacción en este grupo.

1.3. Comunicación institucional

Según Chávez (citado en Etkin, 2008) la comunicación institucional está constituida por el conjunto de mensajes efectivamente emitidos, conscientes o inconscientes, voluntarios e involuntarios. Estos mensajes se dan ya que toda organización proyecta continuamente comunicados. Por ello, es importante conocer las acciones de comunicación y las herramientas que son utilizadas pues estas son diferentes a nivel interno e externo, están destinadas a distintos públicos y tienen un tono distinto dependiendo del público al que se dirigen.

1.3.1. Comunicación interna

Villafañe (citado en Etkin, 2008) menciona que la comunicación interna tiene una función estratégica dentro de una institución por lo cual debe gestionarse de la misma forma que otras políticas. Es así que “los rasgos culturales definen y condicionan las prácticas comunicativas de una institución” (Etkin, 2008). Existen diversas acciones de comunicación interna, entre ellas se puede encontrar: correo electrónico, memoria anual, reuniones, videos institucionales, entre otras definidas por la propia organización.

a. Memoria Anual

La memoria anual de TECHO se enfoca en comunicar los grandes hitos que tuvo la organización durante el año, producto del trabajo conjunto entre voluntarios y vecinos. En ella, se pueden encontrar la misión, visión, y el modelo de trabajo de TECHO. Se puede observar que su contenido es muy gráfico, comunica el esfuerzo de la organización y muestra numéricamente el impacto alcanzado por esta. La memoria está dirigida a los principales públicos de TECHO, como son las empresas, organizaciones con quienes trabajan en red y socios donantes, pues tiene como finalidad ser un medio informativo y de rendición de cuentas. No obstante, esta solo es publicada en la página web y no es difundida por otros medios.

b. Video institucional

TECHO cuenta con videos institucionales para comunicar su propósito y denunciar la problemática que quiere solucionar. Es así que sus videos buscan informar sobre la pobreza que se vive en AAHH de Lima y Callao, y persuadir a otros actores para que se sumen o a que donen a la organización.

A nivel regional, en el 2012 se publicó el video “Video institucional TECHO (Antes TECHO para mi País)”, en donde se muestra cómo es la realidad de las personas que viven en AAHH. El video da a conocer, a través de imágenes y textos, la situación de pobreza que existe en Latinoamérica. En esa misma línea, en el 2016 se publicó el video “TECHO lo Hacemos Todos

(atemporal)”, en donde se observan personas de distintos sectores de Lima que comunican que “la indiferencia es enemiga del desarrollo” y que es “necesario que todos trabajen unidos para luchar contra la pobreza”. Por otro lado, también cuentan con un video publicado en el 2017 “Súmate a construir con tu empresa” (2017), dirigido a empresas, en el cual se muestra como es el trabajo realizado entre voluntarios de TECHO, voluntarios de la empresa y vecinos de la comunidad.

Los videos institucionales de TECHO son herramientas de apoyo para la organización y se encuentran publicados en la página web y en el canal de YouTube.

c. Reuniones

TECHO sostiene distintos tipos de reuniones según actividad y cargo del voluntario o miembro del equipo contratado. La mayoría de reuniones son dirigidas principalmente al equipo permanente de TECHO con el fin de informar y generar un espacio de discusión. Semanalmente el grupo de voluntarios asignados a cada área se reúnen para dar retroalimentación sobre el avance de sus actividades y para tomar decisiones sobre los proyectos en curso, junto a los directores/ coordinadores del área correspondiente. Los voluntarios de comunidad también se reúnen semanalmente para la planificación de la actividad del domingo siguiente.

Una vez cada trimestre se realiza una jornada de equipo permanente, la cual es un espacio de debate y retroalimentación sobre las actividades realizadas durante ese periodo. Si bien las reuniones dentro de TECHO Perú son espacios formales para discutir las actividades, también funcionan como espacios para que los voluntarios formen relaciones de amistad y comuniquen sus opiniones e ideas abiertamente. Las reuniones son un claro ejemplo de la horizontalidad propia de la organización.

d. Correo electrónico

Los directores de TECHO cuentan con un correo institucional a través del cual envían comunicados al equipo permanente y, en menor medida, a los voluntarios PVU. Por lo general, el correo electrónico se utiliza para enviar boletines, comunicados de actividades próximas a realizar o de reuniones. Además, existe un control en el uso de este medio de comunicación para evitar que los voluntarios se sobrecarguen de correos. Por su naturaleza, este medio de comunicación no suele recibir las reacciones esperadas (por ejemplo, clic a links enviados) como sí sucede con las redes sociales, y por ello su fin es exclusivamente informativo.

El correo electrónico también se utiliza para hacer convocatorias masivas dirigidas tanto a voluntarios como a personas interesadas (inscritas en un formulario exclusivo para cada actividad) para invitarlos a participar de ciertas actividades que se realizarán durante el año. Cabe

resaltar que los correos electrónicos recopilados de las personas interesadas (posibles voluntarios eventuales) en participar de actividades puntuales de voluntariado no son utilizados para construir ni alimentar una base de datos; es decir, solo se utilizan para convocarlos para la actividad inscrita.

Según la encuesta realizada al equipo de voluntarios permanentes, el correo electrónico personalizado es el medio de comunicación preferido (63.8%) para que TECHO se comunique con ellos, siendo elegido por el 63.8% de encuestados (Ver [Anexo Q](#)). Con relación al grado de satisfacción, el 6.9% estaba muy satisfecho, el 42.31% estaba satisfecho, el 32.31% no estaba ni satisfecho ni insatisfecho, el 8.46% estaba insatisfecho y el 1.54% estaba insatisfecho. Este resultado muestra que, si bien se prefiere que TECHO utilice ese medio, deben aplicarse mejoras para que sea más efectivo. En este punto cabe distinguir que se prefiere el correo personalizado pero el grado de satisfacción mencionado se refiere al correo en general, es decir, masivo y/o personalizado.

Con relación a los voluntarios PVU, el 43.2% indicó que el medio preferido era el correo personalizado (Ver [Anexo P](#)). Por otro lado, el 12.11% señaló estar muy satisfecho con el correo, el 37.89% estar satisfecho, el 23.68% estar ni satisfecho ni insatisfecho, el 5.26% estar insatisfecho, y el 21% señaló no haber recibido un correo. Por lo tanto, se puede decir que la mitad de encuestados espera que haya mejoras en este medio.

e. Capacitaciones

Como parte de las actividades de inducción al voluntario para formar parte del equipo voluntario permanente existe la escuela de voluntarios de comunidad (EVC). Las sesiones se dividen en capacitaciones realizadas en las oficinas de TECHO y actividades realizadas en comunidad. La EVC tiene una duración de 4 semanas, en donde se informa a los voluntarios sobre qué es TECHO, cuál es su misión, visión y objetivos, y toda la información necesaria para poder empezar a trabajar con una comunidad. A los voluntarios también se les lleva a conocer las comunidades con las que la organización trabaja de forma permanente y a conocer a los vecinos para que vayan familiarizándose con el trabajo. La EVC, como su nombre lo menciona, va dirigida a todos los voluntarios que van a realizar trabajo en comunidad. En el caso de los voluntarios de equipo permanente, que van a ser parte del equipo de oficina de TECHO, la capacitación tiene una duración de 2 semanas. Las capacitaciones tienen como finalidad informar sobre la labor de TECHO, y generar vínculos entre los voluntarios y sus líderes. Estas actividades de inducción son realizadas por voluntarios del equipo permanente de TECHO, los cuales cuentan con bastante experiencia para poder llevarlas a cabo adecuadamente.

Por otro lado, también se realizan capacitaciones a los voluntarios permanentes de TECHO, llamadas “ApuTECHO”. Estas capacitaciones buscan complementar la formación

recibida como voluntarios con herramientas dirigidas para los coordinadores y tienen una duración de 3 sesiones de 2 horas cada una. Las capacitaciones del ApuTECHO son realizadas por parte del equipo directivo de TECHO, la gerente general o ex voluntarios del equipo de TECHO. En estas no solo se busca enseñar herramientas a los voluntarios, sino también compartir experiencias en el ámbito en el que se han desarrollado.

f. Boletín

TECHO cuenta con un boletín interno que envía por correo electrónico al equipo permanente de TECHO llamado “El diario de Bonsi”, este es notificado a través del grupo de Facebook para invitar a que lo revisen. El boletín está pensado para informar las actividades realizadas, los logros en cuanto a construcciones, actividades institucionales, notas de prensa de TECHO, y notas que escriben los mismos voluntarios sobre su experiencia. Esta herramienta cuenta con notas de diverso interés con el fin de ser más atractiva. Usualmente el boletín se envía una vez al mes, sin embargo, se dejó de emitir y actualmente se encuentra en un proceso de reestructuración. Esta reestructuración se está realizando con el fin de mejorar la comunicación interna a partir de la retroalimentación de los voluntarios sobre las herramientas de comunicación que emplea TECHO.

g. Grupo en facebook

Para la revisión del grupo en Facebook, se utilizó la guía de observación virtual (Ver [Anexo G](#)). TECHO cuenta con un grupo en Facebook para el equipo permanente, a través del cual envían comunicados, informan sobre actividades próximas a desarrollarse, comparten contenido, y se mantienen en contacto. Este medio no está regulado y se utiliza principalmente a partir de las necesidades de cada director, es decir, hay libertad para las publicaciones y mensajes que cada director quiera transmitir. Esta creado para comunicar de forma rápida y poder obtener respuestas de los voluntarios. En este sentido, su fin es informar y permitir una comunicación bilateral entre directores y voluntarios y, a la vez, afianzar vínculos entre ellos ya que, al pertenecer a un entorno más informal, facilita una conversación más amistosa entre voluntarios y directores. Según la encuesta realizada al equipo de voluntarios permanentes, el grupo en Facebook es el tercer medio de comunicación preferido para recibir comunicación con una aceptación del 38.5%. Cabe mencionar que el primero fue el correo personalizado y el segundo fue la página en Facebook con un 44.6% de aceptación (Ver [Anexo Q](#)).

El grupo en Facebook llamado “Equipo Permanente TECHO – Perú 2017” cuenta (a la fecha de corte: 15 de diciembre de 2017) con 502 miembros. Este es administrado por los directores de TECHO y coordinadores de las diferentes áreas y es “secreto” por lo que solo puede

ser ubicado por sus miembros. En la descripción del grupo se menciona que es el canal oficial de comunicación interna para el equipo permanente. En el grupo se puede observar que se comparte información relevante relacionada a las actividades oficiales de la organización u organizadas por voluntarios o vecinos de las comunidades intervenidas; se comunica información de interés sobre temas políticos, económicos, de educación o arte; se informa sobre eco campañas regionales y locales; se envían saludos generales y felicitaciones; se lanzan convocatorias de inserción; se presentan los nuevos cargos y roles; se realizan convocatorias para el equipo permanente; se comunican dudas y preguntas sobre temas operativos; se comunican agradecimientos al equipo permanente; y se comunican logros y desafíos del equipo permanente.

Tras la revisión del grupo de Facebook (Ver [Anexo M](#)) se observó que la mayoría de publicaciones realizadas fueron hechas por Jonathan Rossi (Director Social), Diana Bringas (Gerente General), Juan Velazco (Director de Formación y Voluntariado) y por la misma página de TECHO – Perú. Las publicaciones realizadas por el Director Social están relacionadas a invitar al equipo permanente a las Jornadas de Integración y a las actividades que se realizan por feriados (construcciones como levantamiento de información); presentar a los nuevos miembros del equipo directivo; e informar sobre las actividades realizadas en comunidades. Por otro lado, las publicaciones realizadas por la Gerente General se enfocan en comunicar reflexiones personales acerca de la problemática de la situación de pobreza y de temas relacionados a las poblaciones vulnerables; informar sobre las nuevas alianzas de TECHO con otras organizaciones; y comunicar la planificación futura de la organización. Las publicaciones realizadas por el Director de Formación y Voluntariado se dirigen a comunicar las incorporaciones de voluntarios al equipo permanente y presentar a los nuevos coordinadores, jefes de trabajo o jefes zonales; dar a conocer las capacitaciones que se van a realizar; e informar sobre las actividades de construcción masiva y las realizadas en alianza corporativa.

Los demás miembros comunican las actividades relacionadas al área de la que forman parte, como el anuncio del boletín mensual, información sobre proyectos a realizar (FONTECHO, actividades de recaudación de fondos, etc.), información sobre la escuela de voluntarios de comunidad, e invitaciones para los voluntarios a los eventos realizados (TANTA: encuentro de zonas, TINKUY: encuentro de líderes, desayuno de padres, TECHO Awards). Asimismo, se notó que en las publicaciones relacionadas a actividades masivas siempre se invita a los voluntarios a que difundan dicha información a través de sus redes personales. A partir de la observación realizada al grupo, se encontró que las publicaciones con mayor interacción fueron las que presentan a nuevos miembros y los videos de “El Banquillo”. Además, es más común que la interacción se dé por “likes” que por comentarios.

Es así que este medio de comunicación es utilizado tanto para la difusión de información como para generar discusión entre los voluntarios y los directores.

h. El banquillo (preguntas y respuestas)

TECHO cuenta con una dinámica denominada “El banquillo”, para la cual los voluntarios envían sus dudas o preguntas en el formulario publicado en el grupo de Facebook. Estas son respondidas en video por los líderes de la organización, es decir, la gerente general o el director social. Los videos tienen una duración aproximada de 10 minutos y en este se responden algunas preguntas seleccionadas previamente del banco de preguntas. Inicialmente, “El banquillo” se realizaba de forma presencial dentro de la jornada de equipo permanente, pero este año se cambió al formato online. Este mecanismo es considerado una zona de discusión abierta entre los voluntarios. Su objetivo es permitir que los voluntarios puedan comunicar sus inquietudes y dar feedback a los líderes, y obtener una respuesta suya. De esta forma, los voluntarios pueden conocer más a fondo a sus líderes e ir formando vínculos de amistad, pues es una dinámica divertida con un enfoque más informal, lo cual responde a la horizontalidad que existe en TECHO. “El banquillo” cuenta con preguntas diversas, las cuales pueden estar orientadas a temas de la organización, de las actividades que se han realizado, temas personales de los líderes de TECHO, o percepciones de ellos sobre temas de interés.

i. WhatsApp

La aplicación de mensajería “WhatsApp” es utilizada por los voluntarios de TECHO con el fin de tener un medio de comunicación más rápido. Entre los voluntarios existen varios grupos de WhatsApp según las áreas a las que ellos pertenecen, comunidad en donde intervienen, actividades masivas, reuniones, entre otros. Por este motivo, un voluntario puede estar en más de un grupo a la vez, y llegar a tener un promedio de 20 grupos, pues también se crean grupos para actividades puntuales. Si bien este medio de comunicación es más accesible, esto no indica que sea más efectivo. Generalmente, existen muchos problemas en este medio de comunicación ya que la comunicación no siempre es bilateral, no se puede asegurar que la otra persona conteste, y al contar con muchos miembros en un grupo la información se puede llegar a perder. Asimismo, el hecho de contar con tantos grupos de WhatsApp no resulta agradable para los voluntarios. A pesar de los problemas que se pueden presentar, WhatsApp cuenta con un 48% de satisfacción por parte de los voluntarios permanentes según la encuesta aplicada. Es importante encontrar la forma adecuada para utilizar este medio de comunicación garantizando la efectividad del mensaje y evitando la saturación de este canal.

Las herramientas de comunicación interna de TECHO tienen distintos propósitos que se dividen en informar, persuadir, entretener y motivar. Para informar se utilizan los videos institucionales, la memoria anual, el boletín, el correo, el “Banquillo”, el grupo en Facebook, los grupos de WhatsApp y las reuniones. Para persuadir se utiliza el correo y el grupo en Facebook. Para entretener se utiliza el grupo en Facebook, WhatsApp y el “Banquillo. Para motivar se utilizan las capacitaciones, las reuniones, y el grupo en Facebook. Es así que cada espacio tiene un objetivo y un estilo de comunicación, y permite que TECHO pueda enviar mensajes distintos a los voluntarios. En este sentido, el reto se encuentra en no saturar todos los canales y lograr una comunicación efectiva.

1.3.2. Prensa

La relación de una organización con los medios de comunicación es fundamental para gestionar su imagen, sin embargo, si esta no se presenta de la forma correcta no suele recibir la importancia que merece y es descartada (Etkin, 2008). La prensa (como lo denomina Etkin) es un tipo de comunicación importante ya que logra una difusión masiva. En medios de prensa, TECHO opta por contar la historia desde la comunidad y su trabajo, volverlo el protagonista y actor principal, y ubicar a TECHO como actor secundario (S. Cereceda, comunicación personal, 25 de septiembre de 2017). Las notas de prensa están dirigidas a la sociedad en general, a todos los interesados por el trabajo de TECHO, a los ciudadanos considerados como potenciales donantes o voluntarios, y a las organizaciones tanto sociales como privadas. Esta información se difunde con un fin principalmente informativo, entonces, busca dar a conocer y visibilizar la situación en la que se encuentran las comunidades. Asimismo, tienen un fin persuasivo ya que está pensado para generar interés en las actividades que TECHO realiza y así poder movilizar apoyo.

TECHO maneja la prensa en conjunto con una agencia de relaciones públicas con la cual trabaja de forma probono y, a la vez, maneja contactos propios. Para el año 2017, no tiene capacidad para enviar notas de prensa regularmente porque no cuentan con un equipo que levante información constantemente (S. Cereceda, comunicación personal, 14 de diciembre de 2017). Este es un punto que TECHO podría reforzar pues mediante las notas de prensa se puede contribuir a generar conciencia social y a visibilizar la problemática a la que muchas personas son indiferentes. Si bien el primer objetivo de este tipo de comunicaciones es informar, se puede dar un segundo paso y persuadir para que otros actores se sumen a la superación de la pobreza en AAHH.

A pesar de que TECHO no envía notas de prensa constantemente, en el año 2017 tuvo participación en diversos medios de prensa escritos y en televisión por un tema coyuntural (la emergencia ocurrida en el norte en el 2017). En febrero, el Director Social tuvo una entrevista

con “RPP” dando a conocer el trabajo que se estaba realizando en las comunidades afectadas por el huaico de Chosica, invitando a voluntarios y a empresas a que se sumen a participar como donantes o voluntarios. Esta entrevista fue emitida por el canal televisivo, la radio y la página web. En marzo, tanto el Director Social como la Gerente General, tuvieron una entrevista en “ATV Noticias”, en la cual dieron a conocer las necesidades que había en el lugar, y el apoyo que requerían para realizar el trabajo. En julio, en el diario “Gestión”, publicaron una nota sobre el trabajo que realizó TECHO en una comunidad específica “Barba Blanca” y como esta se estaba recuperando de los efectos del niño costero.

Por otro lado, en agosto, varios diarios, entre ellos “La Republica”, “Publimetro”, y “El Popular” comunicaron la colecta de TECHO que se iba a realizar en los días de ese mes. En septiembre, el diario “Correo” realizó una entrevista a la Gerente General para conocer el modelo de trabajo de TECHO Perú. En octubre, el portal digital “La Mula” entrevistó al Director Social, entrevista que se enfocó en visibilizar la problemática de la pobreza en el país.

A partir de lo descrito, se puede evidenciar que en el año 2017 TECHO tuvo bastante exposición a nivel de organización debido al contexto de emergencia por huaicos. Esta exposición permitió que diversas empresas se sumen a la organización y colaboren con donaciones para que TECHO pueda seguir trabajando y, a la vez, permitió la participación de un gran número de voluntarios que se unieron al equipo tanto temporalmente como permanentemente. En este punto, se puede inferir que TECHO por estar bien posicionado con su programa de habilitación de módulos de vivienda, logró que empresas y otros actores busquen a la organización para ayudar ante la emergencia mencionada.

Como se puede notar, TECHO aprovechó los espacios brindados para visibilizar la situación en la que viven a diario los vecinos de las comunidades con las que trabaja activamente y de las comunidades afectadas por la emergencia. Asimismo, se aprovechó el espacio para invitar a que voluntarios y organizaciones se sumen para trabajar de la mano. Si bien se contó sobre el trabajo de TECHO, esto fue con el objetivo de conseguir más apoyo y mostrar todo lo que faltaba por hacer. Este tipo de comunicación estuvo enfocada en informar, persuadir y motivar a la acción, y estuvo dirigida a la sociedad en general.

1.3.3. Publicidad

La publicidad se basa en acciones de comunicación realizadas en espacios pagos en medios masivos, que emplean recursos publicitarios y en las que el receptor identifica claramente que el emisor está hablando de sí mismo, y en donde el objetivo es difundir el sujeto institucional (Amado citado en Etkin, 2008). TECHO no utiliza mucha publicidad pues, de acuerdo con la

Directora de Comunicaciones, esta representa un costo elevado por el esfuerzo y tiempo invertidos ya que los contenidos deben ser de alta calidad. Por ello, se utiliza en momentos específicos como la colecta anual, dado que la publicidad en televisión da reconocimiento y genera mayor visibilidad (S. Cereceda, comunicación personal, 14 de diciembre de 2017). Debido a que el uso de publicidad es exclusivo para la colecta anual, se lleva a cabo entre los meses de julio y agosto, y se realiza a través de televisión o radio. Cuando se emplea esta herramienta, va dirigida a la sociedad en general y tiene la intención de informar y generar consciencia sobre la problemática, y de movilizar recursos para las actividades de TECHO. Para la publicidad, mantienen alianzas con una agencia de publicidad que maneja los conceptos creativos y con una agencia que maneja el espacio en medios. Cabe mencionar que TECHO no utilizó publicidad en radio o televisión para el 2017.

1.3.4. Comunicación electrónica

La comunicación de TECHO a través de medios digitales es por página web, Facebook, Twitter, Youtube e Instagram. Sin embargo, el canal más utilizado es Facebook, los demás son redes complementarias o de apoyo, por ello, se realizó un análisis más a profundidad para el mismo. En la presente investigación, la fecha de corte para la revisión y observación de los medios digitales fue el 15 de diciembre de 2017.

a. Página web

La página web de TECHO Perú es una plataforma anexa a la página web de TECHO regional. Todas las páginas web de los países en los que TECHO opera tienen enlace hacia la página matriz; lo cual no permite extraer información que permita conocer algunas estadísticas sobre el tráfico, alcance, etc. exclusivas para cada país.

La página está enlazada con el fanpage de Facebook y el perfil de Twitter, de forma que se integran las 3 plataformas. Además, está dirigida a la sociedad en general y su objetivo es informar sobre las actividades que realiza TECHO con las comunidades y sobre la problemática que aborda y, a través de ello, persuadir e invitar a las personas a que se sumen a la acción.

En el año 2017 no hubo mucha actividad en la página web ya que estaba en un proceso de reestructuración, sin embargo, en otros años se publican de 2 a 3 notas por mes.

La página web cuenta con cinco pestañas ubicadas en la parte superior las cuales dirigen a la página de inicio, la información de TECHO, la sección de sala de prensa y a un formulario de contacto. La sección de comunicados de prensa se encuentra desactualizada ya que solo cuenta con 2 publicaciones realizadas en el 2017, previamente se encuentran 4 publicaciones del año 2013. En la parte inferior de la página web hay otras cinco pestañas denominadas “mira” (videos

y fotos, “escucha” (podcasts), “opina” (blog), “infórmate” (noticias) y “participa” (voluntario/socio/empresa). Las secciones “mira”, “escucha” y “opina” no tienen contenido actual. En la sección “infórmate” se encuentran noticias y cuenta con 5 publicaciones realizadas en el 2017. Estas noticias están relacionadas a actividades en las que TECHO ha estado presente y alianzas importantes.

Como se observa existe mucha inactividad en la página web, lo cual podría representar un riesgo en las comunicaciones de TECHO. Es importante que se tome en cuenta este canal ya que unifica los demás canales digitales y es un portal abierto. La página web es un medio que debe ser utilizado para que la organización se dé a conocer ante todos los públicos, y por tal debe ser lo más amigable y actualizada posible. En línea con esto, es importante mencionar, que solo el 30% de los voluntarios se encuentra muy satisfecho o satisfecho con este medio de comunicación, lo que indica que no se percibe que TECHO este haciendo un uso adecuado de esta.

b. Instagram

El 14 de enero del 2017, TECHO Perú abrió su cuenta en la red social Instagram con la finalidad de aprovechar otro espacio para visibilizar la realidad de los asentamientos humanos. A la fecha de corte cuentan con 1,047 seguidores. En esta plataforma tienen 50 publicaciones que comunican sobre las actividades de TECHO en las comunidades activas y en lugares afectados por la emergencia del norte, y sobre las actividades realizadas gracias al apoyo de las empresas. Además, en este espacio se invita a las personas a sumarse como voluntarios y se aprovecha para comunicar las actividades de recaudación de fondos como la colecta anual. Al ser una cuenta nueva aún no tiene mucha actividad ni respuesta, tampoco existe una estrategia de comunicaciones clara (ni objetivos cuantificables) para esta red social. Por ello, la cantidad máxima de likes es de 114 y la mínima de 27 likes por publicación. Es preciso mencionar que, al estar enlazado a Facebook, la pauta que se realiza por esa red social se duplica en Instagram, razón por la cual se debe aprovechar y crear contenido para ese canal.

Por otro lado, cabe señalar que la cuenta de Instagram no es conocida aún por todos los voluntarios por lo que un grupo (95 de 190 voluntarios PVU y 60 de 130 voluntarios permanentes) no pudo evaluar su grado de satisfacción respecto a la misma (Ver [Anexo P](#) y [Anexo Q](#)). Lo cual es un indicador de que se debe realizar una mayor difusión de esta red social e incrementar la publicación de contenidos, si es que TECHO quiere conseguir mayor alcance.

c. *Facebook*

Para la revisión del fanpage de TECHO se utilizó la guía de observación virtual (Ver [Anexo G](#)) y se guardó registro de algunas estadísticas y publicaciones (Ver [Anexo N](#)). La página de Facebook de TECHO Perú cuenta con 124,588 likes a la fecha de corte y con 118,300 seguidores de las publicaciones de la página. La diferencia entre likes y seguidores muestra el número de usuarios que han elegido no ver las publicaciones de TECHO, el cual es aproximadamente el 5% de los fans de la página. El número de likes a la página ha crecido en un 13.15% respecto al año anterior. Del mismo modo, se puede observar un incremento del 14.19% respecto a los seguidores del año pasado (14,701 personas más). Además, 185 personas califican a la organización con 4.8 estrellas de 5, lo cual representa el 87% del total de calificaciones (213 opiniones en total). Tener un buen porcentaje de aceptación es un buen indicador para TECHO Perú pues le otorga credibilidad y confianza.

En el periodo revisado (01 de enero del 2017 a 15 de diciembre de 2017) el fanpage tuvo un promedio de 4,000 visitantes al mes. Los usuarios que son “fans” del fanpage son 61% mujeres y 39% hombres, y se concentran entre 18 a 34 años. Los usuarios que siguen al fanpage tienen la misma proporción entre hombres y mujeres, y el mismo rango etario. Las personas alcanzadas son 57% mujeres y 42% hombres. Esta información se puede ver a detalle la [Figura N1](#) y [Figura N2](#).

Las publicaciones del fanpage se enfocan principalmente en invitar a los seguidores de la página a sumarse como voluntarios para actividades masivas o como voluntarios permanentes. En línea con el mismo objetivo, se puede encontrar en el fanpage videos de líderes de comunidad que invitan a las personas a ser voluntarios de la organización para distintas actividades. Además, se pueden ver publicaciones relacionadas a eventos en los que TECHO ha participado, actividades que TECHO ha realizado, actividades en conjunto con empresas, y publicaciones con información sobre la situación de pobreza en el Perú. Por último, este espacio es utilizado para publicar convocatorias para el equipo contratado y para los pasantes de TECHO Perú. A partir de esto, se observa que el fanpage de TECHO Perú está abocado principalmente a la difusión de sus actividades y a la convocatoria para realizar voluntariado

Un dato relevante es que el promedio del alcance orgánico por publicación que tiene el fanpage es de 7,832 personas por publicación, y el promedio del alcance pagado es de 2,991 personas. En el 2017, las publicaciones con mayor alcance orgánico fueron las siguientes (Ver [Figura N3](#)): comunicado sobre intervención en zonas afectadas por la emergencia (107,232 personas alcanzadas), publicación comunicando sobre la realidad en AAHH (43,697 personas alcanzadas), comunicado sobre meta alcanzada en la campaña de recaudación de fondos para

construir en el norte (25,115 personas alcanzadas), comunicado sobre actividad de recaudación de fondos con Starbucks (16,246 personas alcanzadas), e invitación a ser voluntario permanente (18,345 personas alcanzadas). Se puede ver que, excluyendo las publicaciones por la emergencia del norte, las publicaciones con mayor alcance giran en torno a recaudación de fondos e invitación a ser voluntario.

En relación a las publicaciones con mayor alcance pagado (Ver [Figura N4](#)), las que tuvieron mayor alcance fueron las siguientes: video comunicando sobre la pobreza e invitando a colaborar con la colecta anual (472,857 personas alcanzadas), invitación a participar como voluntario o a colaborar con la colecta anual (8,839 personas alcanzadas), fotos sobre la construcción por fiestas patrias (8,461 personas alcanzadas), publicación compartiendo una nota sobre intervención por la emergencia del norte (7,918 personas alcanzadas), e invitación a colaborar de la colecta anual (2,880 personas alcanzadas). Como se puede notar, TECHO tiene mayor alcance pagado en actividades de recaudación de fondos como la colecta anual, lo cual coincide con el tipo de publicaciones que tienen mayor alcance orgánico.

TECHO no maneja pauta con frecuencia en sus publicaciones, pero cuando las promociona, esta se segmenta a un público entre 15 a 40 años que vive en Lima. La inversión en pauta es entre S/.25.00 nuevos soles a S/.220.00 nuevos soles por publicación (Ver [Figura N5](#)). La publicación con mayor inversión en pauta fue un video que tiene como objetivo sensibilizar sobre la pobreza e invitar a colaborar con la colecta anual.

La interacción más recibida fueron las reacciones (de ellas el “me gusta” fue el preferido, seguido de “me encanta”) a las publicaciones, seguido por los comentarios y las veces que se compartió. El promedio de reacciones por publicación es de 197, el promedio de comentarios es de 30, y el promedio de veces que se compartió es de 33. Se pudo observar que las publicaciones que generaron más empatía fueron relacionadas a la emergencia del norte, aparte de ello, fueron las publicaciones sobre colecta anual.

Cabe resaltar que, en el año 2017, al ser un año atípico por la emergencia, hubo mayor respuesta y alcance de forma orgánica de los seguidores a las publicaciones realizadas en la página de Facebook de TECHO-Perú. Excluyendo este tipo de publicaciones, las que fueron más vistas y generaron mayor interacción fueron las de la colecta anual.

Por último, cabe mencionar que TECHO no tiene objetivos cuantificables para el fanpage de Facebook.

d. Youtube

El canal de YouTube de TECHO Perú se creó el 10 de abril del 2008. Cuenta con 990 suscriptores y 148 videos publicados en total. En el 2017 se han publicado 9 videos, de los cuales 3 son relacionados a la colecta anual “No mires a otro lado”, 4 videos son sobre la emergencia del norte, 1 por el Día Internacional de la Erradicación de la Pobreza (17 octubre), y otro para invitar a las empresas a que apoyen las construcciones mediante el voluntariado corporativo. El video con más visto del 2017 fue el de la colecta anual con 442 visitas y 3 likes. Como se mencionó, este canal es de soporte para Facebook y por este motivo es que no tiene tanta actividad.

e. Twitter

TECHO Perú creó su página de Twitter el 1 de abril del 2016. A la fecha (15 de diciembre de 2017) cuenta con aproximadamente 75,200 seguidores y 5,505 tweets. Esta red recibe apoyo ocasionalmente de figuras públicas o “influencers” para generar más tráfico a sus contenidos o tener mayor difusión a sus campañas. Es la segunda red social más utilizada por TECHO Perú y las comunicaciones por esta plataforma son a través de textos cortos e imágenes. Está dirigida a la sociedad, y tiene como objetivo informar sobre las actividades y convocar a voluntarios a que participen.

Con relación a los medios de comunicación electrónica que utiliza TECHO Perú, se puede notar que la organización depende de principalmente dos canales para comunicar (fanpage de Facebook y Twitter), pues los demás no tienen mucho contenido. Ambos canales son útiles para generar contacto con la sociedad, en especial con el público joven, sin embargo, no hay un medio para comunicar de forma profesional a un público más formal. Es así que se encuentra un vacío en la gestión actual de la página web, pues se considera que es un medio primordial para la comunicación con potenciales empresas y organizaciones donantes.

1.3.5. Comunicación en caso de crisis

El análisis de las comunicaciones en casos de crisis es importante para saber si este tipo de comunicaciones está integrado dentro de una estrategia. La comunicación en casos de crisis sirve para “hacer frente a situaciones de crisis publica, pues las crisis inciden en la imagen corporativa y por ello se deben prever sus consecuencias” (Etkin, 2008, p. 85). Para TECHO una crisis se relaciona con una situación que escapa del control de la organización y que puede afectar su imagen (S. Cereceda, comunicación personal, 14 de diciembre de 2017). Por ello, trabaja este tipo de comunicaciones en conjunto con una agencia de relaciones públicas con la que han detectado ciertos escenarios potenciales de crisis en la realización de algunas actividades. Esto se

complementa con un mapeo de crisis internas, crisis externas, y crisis internas que se pueden volver externas.

TECHO cuenta con un plan de comunicaciones en caso de crisis. En este el primer paso es formar un comité de crisis, el cual debe estar conformado por el director y la gerente de TECHO, el área de comunicaciones y, dependiendo de la actividad, un director del área involucrada. Este comité se crea para tomar decisiones rápidas a partir de un análisis previo. Posterior a la decisión tomada, se emite un comunicado externo o un mensaje en comunicación interna, dependiendo de la situación, para mitigar la crisis.

Entonces, se puede ver que TECHO Perú cuenta con un plan para que los posibles escenarios de crisis no afecten a la organización y puedan ser controlados. Asimismo, este plan sigue la línea de comunicaciones de TECHO y está pensado en aminorar el efecto que pueda tener sobre su imagen.

1.4. Públicos

Como se mencionó anteriormente, el análisis de los públicos o actores con los que TECHO Perú se relaciona, se limitará a 4 grupos: comunidades (representados por los líderes/lideresas de comunidad), voluntarios (permanentes y PVU), empresas (aliados anuales) y sociedad de Lima moderna. De acuerdo con Sanz de la Tajada (citado en Amado, 2008, p.50), “para que una organización establezca una adecuada estrategia de comunicación que responda los objetivos propuestos, debe definir a los distintos tipos de destinatarios de las acciones”. Es por ese motivo que es necesario realizar un análisis sobre los modos de comunicación y los tipos de vínculo que TECHO quiere generar con cada uno de sus distintos públicos. Como se vio, para TECHO Perú, las comunidades y los voluntarios son públicos primarios ya que tienen relaciones más estrechas con la organización. Las empresas y la sociedad son públicos secundarios ya que surgen en función de determinados intereses de TECHO; las empresas para realizar donaciones y hacer voluntariado corporativo, y la sociedad para donaciones monetarias o ser voluntarios eventuales. (Ver [Anexo K](#)).

En la Tabla 4, 5, 6 y 7 se puede observar la caracterización y modos de relacionamiento de cada uno de los 4 grupos antes mencionados.

Tabla 5: Caracterización de la comunidad y modos de relacionamiento

	Comunidad
Modos de comunicación	TECHO se comunica con las comunidades formalmente en asambleas al finalizar cada proyecto y cuando se va a iniciar uno nuevo (diagnóstico de necesidades). Informalmente se comunica cada domingo durante las actividades, y al final se brinda feedback. Además, en cualquier momento hay comunicación informal mediante WhatsApp o llamadas para coordinaciones.

Saberes	El conocimiento sobre la problemática que aborda TECHO es estructural, los vecinos viven en el día a día la situación de precariedad que implica habitar en un AAHH. Son conscientes de que el propósito de TECHO es ayudarles y brindarles las herramientas para poder salir de esa situación para que, eventualmente, ellos mismos tengan las capacidades para gestionarse y avanzar.
Espacios	TECHO se comunica con las comunidades presencialmente en los locales comunales cuando se dan comunicaciones formales, e informalmente durante las actividades realizadas en los mismos asentamientos humanos. Se comunica virtualmente a través de aplicaciones de mensajería como WhatsApp.
Frecuencia de la comunicación	La frecuencia de comunicación es continua. Hay una comunicación constante, cada vez que se requiere, con los líderes de comunidad. La comunicación con todos los vecinos involucrados se da, pero con menor frecuencia ya que es complicado reunir a todos.
Vínculos	El vínculo con las comunidades es cercano. Los vecinos y, en especial, los líderes trabajan de la mano junto a los voluntarios de TECHO. Hay una relación de amistad, confianza y apoyo incondicional que se refuerza en las actividades de todos los domingos.
Relación	La relación es simétrica, voluntarios y vecinos son pares y se dan feedback frecuentemente para mejorar sus labores.
Herramientas de comunicación	Las herramientas de comunicación que se utilizan son WhatsApp y llamadas telefónicas. Además, a veces se colocan afiches para comunicar sobre actividades puntuales a los vecinos. Cabe mencionar que por WhatsApp hay conversaciones grupales que incluyen a los jefes zonales, coordinadores, líderes y algunos vecinos.

Fuente: Etkin (2017)

De acuerdo con las entrevistas realizadas a los líderes y lideresas de comunidad (Ver [Anexo S](#) para el análisis de contenidos de la información recogida en las entrevistas), la comunicación entre los vecinos y TECHO (coordinadores de cada comunidad y jefes zonales de cada distrito) es muy buena, fluida y directa. “La comunicación se da con todos los vecinos, hay un líder que es Fidel, él nos visita domingo a domingo y si TECHO quisiera hablar con los vecinos, ellos nos informan para invitar a la comunidad” (Entrevistado 2, comunicación personal, 05 de noviembre de 2017). Asimismo, los líderes destacan que TECHO les ofrece distintas formas de comunicación, lo cual permite tener canales para recibir las inquietudes de los vecinos y para cultivar las relaciones entabladas. “Nos comunicamos por WhatsApp, si hay temas urgentes nos llamamos, si son temas exigentes convocamos reunión” (Entrevistado 8, comunicación personal, 10 de diciembre de 2017). Este tipo de comunicación favorece la cercanía que hay entre el equipo o voluntarios de TECHO y los vecinos. “Si nosotros llamamos al director, nos va a contestar, si llamamos a un voluntario también. Todos los vecinos pueden hablar con ellos, no solo yo” (Entrevistado 9, comunicación personal, 19 de noviembre de 2017). Por lo mencionado, se puede notar que TECHO busca estar disponible para atender a los vecinos y, producto de ello, se ha logrado formar una relación de amistad con ellos.

Con relación a las oportunidades de mejora, los líderes y lideresas perciben que TECHO podría enfocarse en conseguir que más vecinos de las comunidades participen de las actividades. “Cuando hay una faena, no van todos los vecinos porque durante la semana han trabajado y domingo descansan, falta sensibilizarlos para que sepan que no es suficiente solo con tener casa” (Entrevistado 9, comunicación personal, 19 de noviembre de 2017). Además, también se perciben oportunidades de mejora respecto al contacto que tiene la comunidad con otras comunidades involucradas y no involucradas. “Se podría tener una página en Facebook para tener más contacto con las comunidades o a nivel de Perú, para que otros asentamientos vean lo que TECHO hace” (Entrevistado 5, comunicación personal, 10 de diciembre de 2017). Esto refuerza la idea de comunicar mostrando al vecino como protagonista de su propio desarrollo, lo que también le sirve a TECHO para evidenciar resultados, generar empatía y favorecer la movilización de recursos.

Desde el punto de vista TECHO, la directora de Gestión Comunitaria considera que las oportunidades de mejora están relacionadas a la falta de una estrategia de comunicación adaptada para cada comunidad, al desaprovechamiento de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC's), y a que no se evalúan otros espacios de comunicación además de las asambleas. “[...] las más efectivas son las asambleas, pero son difíciles de conseguir, y hay otros espacios que se pierden. No se utilizan las TIC y una buena proporción de vecinos si usa” (V. Pena, comunicación personal, 06 de noviembre de 2017).

Ambos puntos de vista (vecinos y TECHO) coinciden en que se puede mejorar en la comunicación externa (de la comunidad hacia afuera) y en explotar los recursos digitales para la comunicación interna.

Tabla 6: Caracterización de los voluntarios y modos de relacionamiento

	Voluntarios (permanentes y PVU)
Modos de comunicación	Permanentes: La comunicación es formal vía correo electrónico, jornadas de equipo permanente y reuniones de equipo por área. Informalmente se da vía redes sociales para comunicar mensajes puntuales. PVU: La comunicación es formal vía correo electrónico. Informalmente vía WhatsApp y en las actividades de los domingos
Saberes	Permanentes: El conocimiento sobre la problemática que aborda TECHO es funcional, se basa en las capacitaciones que han recibido sobre la problemática (en la EVC) y en la propia experiencia que se tiene al trabajar en comunidad. El voluntario tiene conocimiento de cuáles son los programas o proyectos que TECHO realiza en las comunidades. PVU: El conocimiento es un poco superficial ya que se conoce sobre la realidad de los AAHH. porque los voluntarios van a las comunidades, pero no hay un mayor grado de involucramiento hacia la problemática. El voluntario no conoce realmente el alcance de los proyectos de TECHO.
Espacios	Permanentes: Las reuniones se dan dentro de la oficina de TECHO y la comunicación virtual es por redes sociales o correo electrónico.

	PVU: TECHO se comunica con este grupo de forma virtual. La comunicación es presencial cuando se llevan a cabo las actividades los domingos.
Frecuencia de la comunicación	Permanentes: La comunicación es constante y se da siempre al menos una vez a la semana en las reuniones de equipo. PVU: La comunicación es esporádica ya que solo se da por WhatsApp y suele ser unilateral.
Vínculos	Permanentes: El vínculo es cercano entre todos los voluntarios y directores, hay mucha amistad. PVU: El vínculo con TECHO es distante, los voluntarios de este programa no se sienten parte de la organización y por ello solo cumplen sus horas de voluntariado.
Relación	Permanentes: La relación es simétrica entre voluntarios y directores, está caracterizada por la horizontalidad en el trato. PVU: La relación es asimétrica, el voluntario permanente está por encima del voluntario PVU ya que está bajo su cargo. Asimismo, no tienen el mismo grado de decisión.
Herramientas de comunicación	Permanentes: Las herramientas utilizadas son el correo electrónico, grupo en Facebook y WhatsApp. PVU: Las herramientas son el correo electrónico y WhatsApp.

Fuente: Etkin (2017)

Los voluntarios PVU tienen un modo de relacionamiento con TECHO un poco más distante del que tienen los voluntarios permanentes, lo cual se refleja en el conocimiento que tienen sobre la organización y en la cercanía con el equipo. Con relación a las herramientas de comunicación (Ver [Anexo P](#)), los PVU se encuentran satisfechos con las conversaciones por WhatsApp (69.47% de encuestados) y por correo (50% de encuestados). El medio preferido por este grupo es el correo, pero se encontró que debe mejorarse para garantizar una comunicación más efectiva.

Los voluntarios permanentes tienen un mejor relacionamiento con TECHO (directores, pasantes y otros voluntarios) lo cual se debe a que hay una mayor convivencia y participación en las actividades. Asimismo, la comunicación es mejor ya que tienen distintos canales para distintos objetivos de comunicación (WhatsApp para mensajes rápidos y directos, correo electrónico para comunicaciones más extensas y formales, y grupo de Facebook para comunicaciones más informales, pero igual de importantes). A partir de la encuesta (Ver [Anexo Q](#)), se encontró que solo el 48% estaba satisfecho con la comunicación por WhatsApp y el 49% con la comunicación por correo, a comparación del Facebook que tiene un mayor porcentaje de satisfacción (77%). Estos resultados permiten ver que hay aspectos por mejorar en los medios de comunicación con la finalidad de que la comunicación con los voluntarios permanentes sea efectiva y canalicen sus opiniones. Este hecho fue evidenciado en el focus group realizado como parte de la investigación. “Creo que los grupos de WhatsApp sirven para difundir, pero no para gestionar voluntarios porque se crean muchos grupos y nadie contesta” (participante n°5, comunicación personal, 07 de

diciembre de 2017). “También se publica en el grupo privado de Facebook, pero la comunicación es masiva y no individual” (participante n°4, comunicación personal, 07 de diciembre de 2017). Por lo hallado, se puede decir que se debe optar por modificar la forma en que se utiliza el WhatsApp, grupo de Facebook o correo para que sean medios de comunicación bilateral.

Tabla 7: Caracterización de las empresas aliadas y modos de relacionamiento

	Empresas aliadas
Modos de comunicación	TECHO se comunica con las empresas formalmente vía correo electrónico, informes y llamadas telefónicas. La comunicación informar se da en la actividad de voluntariado corporativo.
Saberes	El conocimiento que tienen las empresas sobre TECHO es funcional. Las empresas y sus voluntarios son capacitados por TECHO sobre la problemática y sobre qué es lo que TECHO hace, lo cual también se llega a conocer mediante la experiencia del voluntariado (construcción o proyecto de desarrollo comunitario).
Espacios	La comunicación con las empresas es virtual. Es presencial cuando se realizan las actividades.
Frecuencia de la comunicación	La comunicación es frecuente cuando se va a llevar a cabo el proyecto. Finalizado el proyecto, es más esporádica. Se envía el informe de resultados, pero no se realiza un seguimiento a las empresas, ni se refuerzan las relaciones entabladas.
Vínculos	El vínculo con las empresas no es tan cercano, se basa en la transparencia, y en la rendición de cuentas. Hay más cercanía cuando se implementa el programa de voluntariado corporativo porque se busca un espacio de encuentro entre voluntario de la empresa y vecinos.
Relación	La relación es simétrica, TECHO y los encargados de la empresa trabajan de la mano para elaborar la propuesta. Cuando se implementan los proyectos, todos trabajan en conjunto con los vecinos. De todas formas, no se da al mismo nivel que con los voluntarios o las comunidades, pues se busca cumplir con las disposiciones de las empresas.
Herramientas de comunicación	Las herramientas utilizadas son el correo electrónico, llamadas telefónicas, e informes finales sobre los proyectos.

Fuente: Etkin (2017)

De acuerdo con las entrevistas dirigidas a empresas aliadas (Ver [Anexo S](#)), se puede señalar que la relación entre las empresas aliadas y TECHO es más profesional y se enfoca en ofrecer los programas de voluntariado acorde a los requerimientos de la empresa, llevarlos a cabo, e informar sobre los resultados y el uso de los recursos.

Con relación a las oportunidades de mejora en temas de comunicaciones, las empresas preferirían recibir un informe más detallado de los proyectos, en el cual se explique los efectos e impactos del proyecto, y las percepciones que tienen los beneficiados sobre este. “Nosotros hemos decidido trabajar con una comunidad, la implementación de una biblioteca, me gustaría saber en el tiempo cómo es que la comunidad ha utilizado la biblioteca, sus impresiones, como hacen uso de ese espacio” (G. Jimenez, comunicación personal, 09 de octubre de 2017). Se puede inferir

que las empresas no buscan solo conocer el sustento de los recursos financieros que se entrega, sino conocer si realmente están aportando a que las comunidades superen la situación de pobreza en la que se encuentran. “Nos gustaría tener una medición de que efectivamente eso [viviendas construidas] impulsa a que ellos sigan progresando, que les da un empujón” (M. Tudela, comunicación personal, 22 de noviembre de 2017). Por ello, TECHO tendría que realizar un análisis más exhaustivo sobre cómo se beneficia a cada comunidad y comunicarlo a las empresas.

Tabla 8: Caracterización de la sociedad en general y modos de relacionamiento

	Sociedad de Lima moderna
Modos de comunicación	TECHO se comunica con la sociedad formalmente a través de las redes sociales. En menor medida, a través de la página web y notas de prensa.
Saberes	El conocimiento que se tiene sobre la causa de la organización es superficial o no existe. El ciudadano no conoce mucho sobre la precarización de vida en un AAHH, y si es que conoce, es indiferente o no lo considera un problema de prioridad.
Espacios	La comunicación es solo virtual. En actividades específicas (como colecta anual o eventos en los que participa) puede ser presencial.
Frecuencia de la comunicación	La comunicación es frecuente vía redes sociales.
Vínculos	El vínculo con la sociedad limeña es distante, ya que no se llegan a identificar con la problemática en la que TECHO trabaja, y aún no hay un sentido de responsabilidad que llame a la acción.
Relación	La relación (cuando se da) es simétrica, TECHO busca la horizontalidad en todas sus relaciones.
Herramientas de comunicación	Las herramientas de comunicación utilizadas son la página web, facebook, otras redes sociales. Ocasionalmente se hace uso de notas de prensa y publicidad.

Fuente: Etkin (2017)

La sociedad de Lima moderna es el público con el que TECHO tiene una relación más lejana, lo cual no permite que se comprenda la causa social y el impacto que la organización está generando en las familias involucradas en los programas, resultados que se verán en el análisis sobre la imagen que tiene este grupo sobre TECHO.

El medio más utilizado para establecer comunicaciones con este grupo es el fanpage de Facebook, el cual es un espacio para comunicar eventos (convocatorias para voluntariado, recaudación de fondos), difundir actividades con empresas, y (ocasionalmente) hablar sobre la problemática. De acuerdo con los resultados de la encuesta aplicada a la sociedad (Ver [Anexo O](#)), Facebook es el medio favorito para que una organización difunda sus actividades de recaudación de fondos, difunda actividades de voluntariado, difunda su causa social e implemente sus estrategias de sensibilización. En efecto, TECHO utiliza ese medio, pero se encontró que no es del todo efectivo para sensibilizar, motivo por el cual se tendría que evaluar el uso de un segundo medio de comunicación como apoyo (según la encuesta, sería la televisión) o generar una mayor

cantidad de contenido en las redes sociales. Por otra parte, en la encuesta se encontró que el medio por el cual TECHO es conocido principalmente es por “recomendaciones de amigos” y en segundo lugar por “las redes sociales”. Si bien es cierto que este medio funciona para posicionamiento y no para relacionamiento, es importante mencionar que, si TECHO logra comunicar adecuadamente vía redes sociales, posteriormente los seguidores del fanpage podrían comentar a su entorno o a sus amigos sobre la organización.

Con respecto a las notas de prensa y a la página web, al ser medios informativos no son canales por los que TECHO genera relaciones con la sociedad limeña. Lo cual se evidencia en la poca recordación que se encontró en la encuesta (Ver [Anexo O](#)).

En conclusión, TECHO tiene una relación más cercana y una comunicación constante con sus públicos primarios (voluntarios y comunidades), los cuales son el foco de la organización. Los vínculos que se entablan con ellos son afines a una amistad y la relación se basa en la horizontalidad. Además, existen mecanismos para que haya una comunicación continua, aunque podría ser más fluida y oportuna. Sin embargo, esto no sucede así con los voluntarios PVU, con quienes el vínculo no es tan cercano y la relación no comparte el mismo grado de amistad, a pesar de que ellos asistan los domingos para hacer voluntariado, como se verá en el análisis de imagen. Para el caso de las empresas, la relación es más profesional y se busca involucrarlas en la formulación de proyectos para garantizar su satisfacción; el vínculo se vuelve más cercano cuando se lleva a cabo el voluntariado corporativo puesto que ese espacio de encuentro y de compartir apunta al trabajo en equipo. Respecto a la sociedad, este es un grupo con el que TECHO no se relaciona tanto, lo cual se ve reflejado en lo poco que conocen sobre la problemática, en el vínculo que tienen y en los modos de comunicación. Además, se espera que las redes sociales no sean solo un medio para informar, sino que logren concientizar e invitar a la acción; para lo cual, TECHO debería realizar esfuerzos adicionales.

1.5. Posicionamiento

Tras la revisión de la literatura, el posicionamiento de TECHO se puede ver desde dos enfoques: el posicionamiento entendido como la parte de la identidad que se comunica activamente a los públicos y que muestra cuál es su diferencial, y el posicionamiento que ocupa una OSFL respecto a otras.

El primer enfoque incluye el posicionamiento ideal y el posicionamiento actual. El posicionamiento actual de la organización gira en torno a los vecinos de los AAHH y al ejercicio del voluntariado. Es así que TECHO está posicionado como “una organización que enfrenta la situación de pobreza en asentamientos a través del trabajo conjunto entre voluntarios y vecinos” (S. Cereceda, comunicación personal, 14 de diciembre de 2017). Cuando se habla de trabajo en

conjunto se refiere “al compartir desde la etapa del diseño o diagnóstico hasta la implementación de proyectos, y no a voluntarios creando por su cuenta y solo yendo a las comunidades a implementar” (D. Bringas, comunicación personal, 23 de noviembre de 2017). Entonces, lo que diferencia a TECHO de otras organizaciones es que los vecinos son también líderes de los proyectos, no son receptores, sino que son diseñadores e implementadores. Por esta misma razón el foco de TECHO es la comunidad.

Cabe resaltar que, “aunque TECHO este posicionado como una organización que trabaja en asentamientos humanos, el trabajo está muy ligado a la construcción de viviendas” (S. Cereceda, comunicación personal, 14 de diciembre de 2017). Sin embargo, este hecho no representa algún problema pues la organización aprovecha el ser la ONG que construye viviendas temporales para movilizar recursos, ya que “es un posicionamiento que luego puede extenderse para dar a conocer todas las otras actividades de desarrollo comunitario que realiza” (D. Bringas, comunicación personal, 23 de diciembre de 2017).

No obstante, a partir de la investigación, se pudo comprobar que, para los voluntarios, TECHO no es solo la organización que construye viviendas, sino que se tiene conocimiento (aunque no a profundidad qué involucra cada programa y el impacto que tienen para el desarrollo comunitario) sobre los otros programas. Para el caso de los voluntarios PVU (Ver [Anexo P](#)), el 68% de encuestados conoce el programa de habilitación de viviendas, el 45% conoce FONTECHO (fondo concursable), el 31% conoce sobre el apoyo para el desarrollo de emprendimientos, el 27% conoce sobre la capacitación de oficios, y el 13% conoce sobre las campañas de salud mediante el trabajo en red. Con relación a los voluntarios permanentes (Ver [Anexo Q](#)), el 97% conoce el programa de habilitación de viviendas, el 80% conoce sobre la capacitación de oficios, el 70% conoce FONTECHO, el 55% conoce sobre el apoyo para el desarrollo de emprendimientos, y el 30% conoce sobre las campañas. Los resultados muestran que los voluntarios si tienen conocimiento sobre la variedad del trabajo en los AAHH.

Por otro lado, es clave recordar que TECHO se enfoca en 1) superar la situación de pobreza en la que se encuentran las personas que viven en asentamientos informales y 2) formar voluntarios a través del vínculo con los pobladores de los asentamientos. Ambos enfoques son los que TECHO ha logrado que sean asociados a la organización. Este doble posicionamiento se puede comprobar en la encuesta realizada a la sociedad de Lima como parte de esta investigación, pues se asocia a TECHO con la promoción de conciencia social y desarrollo comunitario, (resultados que se detallan líneas más abajo).

A pesar de los dos enfoques alcanzados, la formación de los voluntarios queda solo en el discurso y no se da en la experiencia real de todos los voluntarios. Es así que se reconoce que “el

foco del trabajo de TECHO también debe ser el voluntario, y debe realizarse esfuerzos por darle una retribución ya que el voluntario no es solo un medio para lograr, sino que su formación es parte de los objetivos estratégicos de la organización” (D. Bringas, comunicación personal, 23 de noviembre de 2017). En este sentido, TECHO tiene pendiente responder en su totalidad al posicionamiento que ha conseguido.

Respecto al posicionamiento ideal que a TECHO le gustaría tener, este se basa en su posicionamiento real, pero va un paso más allá de “ser jóvenes voluntarios que trabajan junto a vecinos para superar la pobreza en asentamientos humanos”. “TECHO busca seguir siendo los jóvenes alegres que van a un lugar, que la sociedad se esfuerza por invisibilizar, y comparten y crean cosas, pero a la vez quiere ser la organización referente en el país sobre temas de vivienda social” (D. Bringas, comunicación personal, 23 de noviembre). Por lo tanto, TECHO no espera “ser solo la organización que hace algo, sino ser referentes de la problemática, ser la ONG que conoce y entiende el problema y, por ello, ejecuta proyectos para intentar solucionarla” (S. Cereceda, comunicación personal, 14 de diciembre de 2017).

Es en este sentido que hay una brecha entre el posicionamiento actual y el ideal que la organización quisiera tener. Esta brecha se basa 1) en el alcance de sus acciones, puesto que si se habla de pobreza no se habla solo de falta de vivienda sino de todas sus aristas y, para ser conocidos como expertos en el tema, se debe dar a conocer la forma en que entienden la pobreza y cómo es que intentan brindarle una solución; y 2) en el profundo conocimiento que tienen sobre la problemática.

El segundo enfoque se refiere al posicionamiento que ocupa TECHO respecto a otras organizaciones. Como parte de la encuesta realizada a la sociedad de Lima moderna (Ver [Anexo Q](#)), se preguntó cuáles eran las organizaciones que reconocían los encuestados al ser mencionadas. Dado que todas las organizaciones sociales requieren del mismo apoyo de voluntarios y donaciones, se consideró a organizaciones que abordan distintas temáticas como competencia. TECHO Perú ocupó el 4to lugar con el 53,3% de respuestas, quedando detrás de Unicef, Cruz Roja y Aldeas Infantiles S.O.S. El resultado da cuenta de que TECHO es una organización reconocida puesto que el 53% de encuestados indicaron que la conocían, sin embargo, no está tan posicionada como las mencionadas anteriormente. No obstante, es la primera ONG recordada dentro del grupo de organizaciones que buscan dar respuesta a la pobreza; en segundo lugar, se encuentra Caritas. Del grupo de personas que conocían a TECHO, el 77.3% conoce que promover el desarrollo comunitario es un pilar de la organización, y el 48.8% conoce el pilar sobre promover la conciencia y acción social. Estas cifras indican que las personas que recuerdan a TECHO tienen

cierto conocimiento sobre el foco de sus actividades y reconocen a la organización por su trabajo en AAHH y por la generación de un voluntario crítico y consciente sobre la realidad.

Por otro lado, es necesario señalar que el posicionamiento ganado no es suficiente para que las personas colaboren con TECHO. Según la encuesta, solo la tercera parte de las personas que indicó conocer TECHO, ha colaborado con la organización. Este resultado indica que es necesario que la organización plantee estrategias para lograr que el posicionamiento que tiene se transforme en apoyo.

1.6. Imagen

La imagen se puede entender como imagen deseada, imagen real e imagen percibida. Como se indicó anteriormente, la organización no puede comunicar cada atributo de su identidad, motivo por el cual debe elegir qué comunicar para conseguir determinado posicionamiento. En este sentido, la imagen deseada de una organización es equivalente a su posicionamiento. La imagen real se forma por el análisis que hace la misma organización sobre sus fortalezas y debilidades. Por último, la imagen percibida se refiere a las asociaciones actuales que hacen los distintos públicos de TECHO.

Para esta parte, se omitirá la imagen deseada porque fue analizada en la sección de posicionamiento. Se realizará una breve descripción de la imagen real ya que surge desde la óptica de los líderes de TECHO (director social y gerente general). Se finalizará analizando a profundidad la imagen percibida pues conocer qué es lo que los públicos piensan sobre TECHO es de principal interés para la investigación.

La imagen real de TECHO es la de una organización con capacidad de convocatoria para actividades masivas, que representa una opción válida para el voluntariado corporativo, que se vuelve un espacio para entablar amistad entre todos los miembros del equipo, y que trabaja con y para las comunidades. En cuanto a sus oportunidades de mejora, según la Gerente General, TECHO tiene 3 pendientes: llegar a la excelencia operativa, desde la planificación hasta la implementación de los proyectos; mejorar la experiencia del voluntario, ya que hay un desafío en el compromiso de los voluntarios de comunidad que conlleva a una alta rotación; y consolidar a TECHO a nivel nacional.

La imagen percibida de TECHO se analizará desde los 4 públicos: sociedad de Lima moderna, empresas aliadas, comunidades y voluntarios (permanentes y PVU).

1.6.1. *Sociedad de Lima moderna*

Para conocer cuál es la imagen que tiene la sociedad limeña sobre TECHO se realizó una encuesta a los ciudadanos de Lima Moderna de 15 a 44 años (Ver [Anexo O](#)). Según los resultados,

la pobreza es uno de los tres principales problemas percibidos por la sociedad. Cuando se preguntó por el significado de pobreza, los resultados indicaron que se asocia a la falta de educación, servicios de salud y oportunidades. El hecho de tener una vivienda inadecuada quedó de lado, y fue considerado como parte del concepto de pobreza por menos del 20% de encuestados. Por lo tanto, se puede inferir que de los ejes de trabajo de TECHO (habilitación de viviendas y desarrollo comunitario), el primero no se percibe como una problemática primordial por la cual trabajar, mientras que el segundo sí.

No obstante, sí se considera que la problemática que TECHO aborda (pobreza en AAHH) es importante, lo cual significaría que hay necesidades que son consideradas más importantes que otras, pero que todas son significativas para resolver la situación. Asimismo, el trabajo de TECHO es percibido como importante para superar la pobreza en la que se encuentran las familias que viven en AAHH, es decir que los programas que TECHO puede brindar a las comunidades son vistos como formas para avanzar en el desarrollo de las comunidades.

Por otro lado, la encuesta dio a conocer que se cree que es importante que TECHO involucre a los vecinos en el trabajo junto a los voluntarios. De ello, se desprende que la sociedad percibe positivamente el hecho de que TECHO genere capacidades en los vecinos para que sean agentes de su propio desarrollo.

En conclusión, la imagen que tiene la sociedad sobre TECHO es buena. Se percibe que la organización trabaja para solucionar la situación en la que se encuentran las familias que viven en AAHH. Además, se valora el trabajo conjunto realizado entre vecinos y voluntarios, lo cual corresponde a una de las partes más importantes de la identidad de la organización. En este sentido, la identidad y la imagen de TECHO (vista desde la perspectiva de la sociedad) están alineadas respecto a la misión y propósito de la organización. No obstante, se puede ver que la problemática que aborda TECHO podría entenderse como una situación más relevante de lo que actualmente se entiende, y así el ciudadano podría inclinarse a colaborar más con la organización.

1.6.2. Empresas

Con la finalidad de conocer la imagen que tienen las empresas aliadas sobre TECHO, se realizó una entrevista a profundidad a los representantes de Samsung, Rímac y Banbif (Ver [Anexo S](#) para el análisis de contenidos de la información recogida en las entrevistas); los entrevistados fueron voluntarios en las actividades de voluntariado corporativo. Como resultado, se encontró que TECHO se percibe como una organización que entrega resultados tangibles tras la experiencia de voluntariado corporativo. “Una de las cosas que más motivan es dejar algo hecho, y el voluntariado donde el voluntario se involucra en la actividad” (G. Jiménez, comunicación personal, 09 de octubre de 2017). Asimismo, la organización se diferencia por elaborar propuestas

que se alineen a las necesidades de las empresas con la que trabaja y, a la vez, respondan a su propia misión. “Se eligió a TECHO porque tiene una propuesta personalizada” (L. Andaluz, comunicación personal, 09 de noviembre de 2017). “Desde el inicio se buscó un proyecto ligado a la educación y TECHO ofreció flexibilidad para brindar una propuesta acorde a las necesidades de la empresa” (G. Jiménez, comunicación personal, 09 de octubre de 2017). Por otro lado, TECHO es reconocido por su programa bandera, el de habilitación de viviendas. “Escogimos a TECHO por el trabajo que ellos hacen, las viviendas de emergencia” (M. Tudela, comunicación personal, 22 de noviembre de 2017). En resumen, de acuerdo con las entrevistas realizadas, se puede señalar que para las empresas el diferencial de TECHO se basa en su capacidad de ofrecer una variedad de actividades que responden a la superación de pobreza en la que se encuentran los AAHH que muestran resultados visibles, y que permiten el contacto con la comunidad.

Con relación a los atributos que se asocian a TECHO, se valora la seriedad de su trabajo, el conocimiento que tienen sobre los programas que manejan, la disposición y flexibilidad que ofrecen para sus programas, y la cercanía que se tiene con la comunidad. “La interacción que se da con las familias es algo super potente para los colaboradores [...] el contacto directo que se tiene con la comunidad facilita el trabajo de nuestra empresa” (M. Tudela, comunicación personal, 22 de noviembre de 2017). La conversación citada muestra que se percibe que TECHO tiene algo más que ofrecer que solo cubrir los programas de RSE de una empresa, pues permite el contacto con una realidad que se ignora en el día a día. Además, la relación de amistad que tienen los voluntarios con los vecinos genera una buena impresión. “Lo que más me gustó fue el trabajo cercano que se realiza con la comunidad ya que se refleja en su relación [...] y permite que las actividades se logren porque los voluntarios forman parte de lo que hacen” (L. Andaluz, comunicación personal, 09 de noviembre de 2017).

De la misma forma, se valora el rol y el esfuerzo de los voluntarios. “Lo que más gustó fue el trabajo en conjunto con los voluntarios, es super bueno, hay mucha transparencia en lo que ofrecen y muy buena disposición” (L. Andaluz, comunicación personal, 09 de noviembre de 2017). Asimismo, cuando las empresas piensan en TECHO, piensan en el grupo de voluntarios que lo conforman más allá de la organización. “Lo mejor de trabajar con TECHO es que son un grupo de jóvenes que quieren cambiar las cosas, no es una organización que busca rentabilizar” (L. Andaluz, comunicación personal, 09 de noviembre de 2017). “Son chicos que realmente trabajan por convicción y no una ONG que busca lucrar” (M. Tudela, comunicación personal, 22 de noviembre de 2017). Es así que la imagen que se tiene sobre TECHO es el reflejo de la imagen perciben los voluntarios, la cual se relaciona a su determinación para trabajar hacia la superación de la pobreza.

Tras la experiencia del voluntariado corporativo, los colaboradores que fueron voluntarios consideraron que TECHO motiva e impulsa a continuar realizando voluntariado al ofrecer una experiencia enriquecedora que permite conocer otra realidad. Además, la satisfacción de los voluntarios corporativos se basa en que pueden ver que hay trabajo por hacer, y en que el aporte que realizan es útil y tangible.

Por otro lado, se perciben algunas oportunidades de mejora en la gestión que realiza TECHO, en especial en la organización dentro de las mismas actividades de voluntariado. “TECHO podría mejorar en temas de organización, los voluntarios deberían estar más preparados para dirigir una actividad para no generar retrasos, además en temas de puntualidad” (G. Jiménez, comunicación personal, 09 de octubre de 2017). “Algunas oportunidades de mejora están relacionadas al tema de organización de voluntarios, cumplimiento de tiempos, y temas como el proveedor de buses, o la distancia de comunidades” (L. Andaluz, comunicación personal, 09 de noviembre de 2017).

No obstante, se puede notar que la imagen que tienen las empresas aliadas sobre TECHO es positiva y lo que resalta es la oportunidad que se brinda a los colaboradores de conocer la realidad en la que viven las familias de las comunidades, y de participar para contribuir en el desarrollo de las mismas. Esta experiencia transformadora queda por encima de los aspectos que representan puntos débiles para TECHO, pues no son suficientes para tener una imagen negativa sobre la organización. Así, lo señalan dos de las entrevistadas. “En general son detalles pequeños que se podrían mejorar, pero las cosas buenas son superiores” (L. Andaluz, comunicación personal, 09 de noviembre de 2017). “Lo que se puede mejorar, lo digo por buscar algo, este año en verdad ha sido excepcional” (M. Tudela, comunicación personal, 22 de noviembre de 2017). En conclusión, TECHO es visto como una organización que brinda la posibilidad de que la responsabilidad social de una empresa se concrete en una experiencia de voluntariado diferente, que resulta más significativa que los problemas de gestión y de logística que puedan ocurrir.

1.6.3. Comunidades

Para conocer cuál es la imagen que tiene las comunidades sobre TECHO, se entrevistó a los líderes y lideresas de comunidad de San Juan de Miraflores (07 de enero, Cerro Puquio y Valle 2mil), Pachacamac (La Pradera y Santa Rosa), Ventanilla (Ampliación Terrazas y El Mirador de los Humedales), y San Juan de Lurigancho (Cangallo y En la Mira del Éxito) (Ver [Anexo S](#) para el análisis de contenidos).

Con relación a la misión de TECHO, los líderes de comunidad entienden que su objetivo es apoyar a la población más necesitada para que tengan igualdad, una vivienda digna, educación trabajo y seguridad. “TECHO busca unirnos para salir adelante” (Entrevistado 4, comunicación

personal, 19 de noviembre de 2017). Es así que se percibe que la organización, además de buscar el desarrollo en las comunidades, busca involucrarlas, hacerlas partícipes y demostrarles que sí pueden avanzar.

Al preguntar cómo se caracterizaría a TECHO si fuera una persona, los líderes y lideresas señalaron que sería amable, activa, de buen corazón, inteligente, solidaria, no egoísta, preocupada por la comunidad, con iniciativa y ganas de trabajar en equipo, y apoyaría a todos sin esperar nada a cambio. Como se puede notar, la imagen que se tiene sobre TECHO se relaciona al apoyo desinteresado y constante que perciben los vecinos. “Sería una persona que trata de unirnos y sacarnos adelante” (Entrevistado 4, comunicación personal, 19 de noviembre de 2017). “Sería bella y con todo el amor, no hay una persona así, no existe” (Entrevistado 7, comunicación personal, 10 de diciembre de 2017). Las citas anteriores dan cuenta del agradecimiento que sienten las comunidades hacia TECHO.

Con relación a la labor que hace TECHO, lo que más se rescata es el esfuerzo y tiempo invertido en apoyar a las comunidades, y la iniciativa, voluntad y convicción que se tiene por cumplir con los vecinos. “Lo mejor es el esfuerzo de los chicos al venir temprano los domingos, [...] y que hagan las cosas sin interés, no piden nada además de que la población trabaje junto a ellos” (Entrevistado 1, comunicación personal, 05 de noviembre de 2017). “Lo mejor es la inversión de tiempo, no les importa el cansancio y apoyan sin tirar la toalla” (Entrevistado 8, comunicación personal, 10 de diciembre de 2017). En este punto se puede observar que, para las comunidades, TECHO es el grupo de voluntarios, entonces, se convierten en la imagen de la organización.

Otro punto que se rescata de TECHO es que brinda la oportunidad de que los vecinos aprendan y se capaciten en temas de diagnóstico, planificación, y priorización de necesidades. Además, TECHO ha conseguido que los vecinos cambien de mentalidad y se convenzan de que van a poder salir de esa situación, lo cual se puede evidenciar en las siguientes citas. “Ellos y nosotros vamos aprendiendo y conociendo sobre nuestras necesidades” (Entrevistado 6, comunicación personal, 26 de noviembre de 2017). “Nos hacen pensar que sí lo vamos a lograr, que para el 2018, los vecinos van a superar un poco más la pobreza” (Entrevistado 7, comunicación personal, 10 de diciembre de 2017). “Nos han capacitado para saber qué necesidades son las principales y cómo solucionarlas [...] han logrado que miremos más a futuro que en el momento” (Entrevistado 9, comunicación personal, 19 de noviembre de 2017). Por ello, se puede inferir que lo que más se valora del trabajo que hace TECHO no son los proyectos o actividades concretas sino el cambio en la forma de pensar y de abordar los problemas que enfrentan los vecinos.

Dado que los voluntarios son la cara de TECHO para las comunidades, se preguntó por la relación que se tiene con ellos. Los líderes y lideresas mencionaron que con los voluntarios la relación es de amistad y apoyo, se les considera como vecinos, y hay mucha confianza. Lo cual puede notarse en las siguientes citas: “Los vecinos son como familia, junto vemos los problemas” (Entrevistado 3, comunicación personal, 05 de noviembre de 2017). “Los chicos se sienten parte de la comunidad, como un vecino más” (Entrevistado 2, comunicación personal, 05 de noviembre de 2017). “La relación es igual que con mis vecinos porque ellos supieron llegar a nosotros y hay bastante confianza con ellos” (Entrevistado 1, comunicación personal, 05 de noviembre de 2017). Por lo tanto, los vecinos ven a TECHO como un aliado más que es parte de ellos y que quiere que salgan adelante.

En cuanto a la percepción que tienen los vecinos que no están involucrados con TECHO, se encontró que se sienten agradecidos porque, aunque no trabajan directamente con la organización, ven que el trabajo de TECHO es para todos. “Los que no hacen convivencia tienen conocimiento de que gracias a TECHO tenemos cosas como el local comunal” (Entrevistado 7, comunicación personal, 10 de diciembre de 2017). “Los vecinos notan que el trabajo de TECHO es para todos en general, antes pensaban que era para unos cuantos, pero eso ha cambiado totalmente” (Entrevistado 2, comunicación personal, 05 de noviembre de 2017). De la misma forma, las comunidades vecinas tienen una buena imagen de la organización y tienen la intención de que TECHO trabaje con estas. “Los vecinos quieren trabajar con TECHO ya que ven que ayuda a avanzar a las comunidades” (Entrevistado 3, comunicación personal, 05 de noviembre de 2017). “Los pueblos de alrededor han participado de alguna u otra forma y también quieren ayuda de TECHO” (Entrevistado 6, comunicación personal, 26 de noviembre de 2017). Por consiguiente, se infiere que la imagen positiva de TECHO no solo es percibida por las comunidades en las que se trabaja sino por las comunidades aledañas, las cuales quieren que TECHO vaya a apoyarlas y capacitarlas para salir adelante.

Por último, cuando se consultó sobre la confianza y respaldo que se tiene hacia la organización, los entrevistados indicaron que la comunidad sí confía y apoya a TECHO en cualquier proyecto, como se puede ver en las siguientes citas. “Al inicio había desconfianza, pero con el tiempo y con lo que se ha avanzado, nos hemos conocido y se ganó la confianza y el apoyo” (Entrevistado 6, comunicación personal, 26 de noviembre de 2017). “Han ganado la confianza del pueblo por eso los vecinos se involucran y participan” (Entrevistado 5, comunicación personal, 10 de diciembre de 2017). “Si yo salgo de dirigente, entraría como voluntaria de TECHO” (Entrevistado 3, comunicación personal, 05 de noviembre de 2017). Esto demuestra que, aunque pueda surgir indiferencia de algunos vecinos (al no tener tantas necesidades y, por

ende, no participar), en líneas generales, se considera que el trabajo de TECHO es beneficioso para la comunidad y se realiza con buenas intenciones.

A modo de conclusión, la imagen que tienen las comunidades sobre TECHO es muy favorable, se valora y agradece el esfuerzo que hacen los voluntarios en ir a trabajar a los AAHH. y en transmitir la mentalidad de progreso y superación.

1.6.4. Voluntarios

A fin de conocer cuál es la imagen que tienen los voluntarios sobre TECHO, se realizó una encuesta a 190 voluntarios del programa PVU (Ver [Anexo P](#)), una encuesta a 130 voluntarios (Ver [Anexo Q](#)) permanentes, y adicionalmente se llevaron a cabo 2 focus groups dirigidos a voluntarios permanentes (Ver [Anexo R](#) y [Anexo S](#)).

a. Voluntarios del programa de voluntariado universitario (PVU)

Los PVU asocian el voluntariado principalmente con responsabilidad social (75%), compromiso (50%) y solidaridad (46%), lo cual da a conocer que en este se encuentra un sentido de compromiso hacia una parte de la sociedad que se encuentra menos favorecida. Para los PVU, TECHO es el lugar que les permite ejercer esa responsabilidad y ayudar a las comunidades. Si bien la motivación para ser voluntario tiene un enfoque social, los PVU también ven a TECHO como un lugar para convalidar sus horas de voluntariado, motivo por el cual obtienen un doble beneficio.

Al preguntar sobre qué es lo que más gusta de TECHO, los PVU (el 70% de encuestados) indicaron que valoran la posibilidad que se les da de trabajar junto a los vecinos de la comunidad; lo cual va de la mano con la propuesta diferencial que ofrece TECHO. Esta respuesta fue la misma para los encuestados que indicaron que estaban en TECHO para tener experiencia en voluntariado. Entonces, los PVU consideran que la organización les ofrece una oportunidad para conocer otra realidad desde la visión de las familias de las comunidades y para poder apoyar.

Por otro lado, cuando se consultó sobre los desafíos que enfrenta la organización, los PVU señalaron que eran la falta de conocimiento acerca de la labor de TECHO (33%), la falta de sensibilización hacia la problemática (33%), y la baja recurrencia de voluntarios PVU (31%). Es así que se percibe que no se comprende la dimensión del trabajo de TECHO, no se conoce cuáles son los resultados que genera para avanzar en la superación de la pobreza, ni se alcanza a entender la realidad en la que viven las familias de los AAHH. Es decir, TECHO no ha logrado que los PVU conozcan a profundidad las condiciones en las que se vive en los asentamientos humanos, y cómo es que la organización intenta brindar soluciones para estas familias. Con relación a la baja recurrencia de voluntarios como desafío, se puede inferir que no hay motivación para

continuar como voluntarios de TECHO (después de terminar con el periodo del programa de voluntariado universitarios) ya que la experiencia del voluntario no termina de concretarse. Los PVU no conocen el impacto de sus acciones ni de las actividades de TECHO, lo cual puede minimizar la posibilidad de tener optimismo y creer que la misión de TECHO se va a lograr.

Respecto a la satisfacción de los PVU, se encontró que están satisfechos principalmente con su experiencia de voluntarios y la relación con otros voluntarios. En menor medida es su satisfacción hacia la gestión de TECHO y la comunicación realizada durante las actividades. Este resultado muestra que existen debilidades en las jornadas de los PVU por la falta de comunicación entre voluntarios permanentes (que cumplen el rol de Jefes Zonales y Coordinadores) y PVU. Además, existe una contradicción entre lo que realmente se llevan de la experiencia del voluntariado y su satisfacción sobre la experiencia, lo cual refleja que los resultados no indican la satisfacción real de este grupo.

En conclusión, a pesar de que los PVU no logran ver cuál es su aporte hacia el propósito de la organización, pueden distinguir la oportunidad que tienen para generar contacto, entablar relaciones con las familias de las comunidades, y trabajar junto a ellas. Por esa razón, consideran que sus expectativas se han cumplido y recomendarían a la organización para llevar a cabo voluntariado. Entonces, le corresponde a TECHO aprovechar la buena imagen que tienen y vencer esos desafíos para cultivar el potencial que representan los PVU y para generar compromiso hacia la organización.

b. Voluntarios permanentes

Los voluntarios permanentes relacionan el voluntariado con compromiso (81%) y responsabilidad social (73%) según la encuesta aplicada. Este resultado refleja que el voluntariado implica la adquisición de una responsabilidad hacia las personas a las que se apoya y hacia la sociedad. Así, también lo señalaron durante el focus group (Ver [Anexo S](#)), “el voluntariado es un compromiso que se asume para poder transformar una realidad y generar un cambio” (participante 4, comunicación personal, 29 de noviembre de 2017). De acuerdo con la encuesta, el compromiso y responsabilidad pueden llevarse a cabo mediante la experiencia en TECHO. Los voluntarios permanentes señalaron que el motivo por el cual habían decidido entrar a la organización es porque quieren conseguir una transformación en la sociedad, quieren ayudar a las personas y quieren ser agentes de cambio, y TECHO es una buena opción para ello. Asimismo, bajo su percepción, el trabajo que hace TECHO genera cambios en las familias que viven en las comunidades intervenidas y es importante para que estas familias superen la pobreza. El 49% de encuestados indicó que el trabajo de TECHO era muy importante, y el 48% que es importante, lo cual refuerza la idea de que a través de TECHO los voluntarios pueden aportar al desarrollo

comunitario. Corroborando esta información, durante el focus group, los voluntarios manifestaron que con TECHO construyen otra realidad, “yo voy a un lugar donde yo crea que la convicción principal de ese lugar es crear una sociedad justa” (participante 2, comunicación personal, 07 de diciembre de 2017). Recordado la investigación de Cavero (mencionada en el marco de estudio), se encuentra que los voluntarios mantienen la “cultura del voluntariado” que el autor menciona, pues la visión que tienen del voluntariado es que es la puerta para construir un Perú con más justicia e inclusión.

Siguiendo la misma línea, el 85.4% de encuestados respondió que lo que más le gusta de TECHO es el trabajo en conjunto con los vecinos. Lo cual demuestra que los voluntarios valoran el contacto y vínculo que pueden entablar con las comunidades ya que contribuye a que se involucren con la problemática y la solución. En este punto, resulta interesante señalar que solo el 63% de encuestados marcó la opción correcta cuando se les preguntó sobre la misión de TECHO, la cual resalta por hablar de “la acción conjunta entre pobladores y vecinos”. De ello, se puede inferir que es un problema de comunicación pues es un atributo que es efectivamente valorado. El relacionamiento que se genera con las comunidades no se limita al compañerismo, sino que se asemeja a una relación de amistad, como se puede notar en las siguientes citas: “El sentimiento que puede nacer con la comunidad, el compartir que tienes con los voluntarios y con los vecinos, de hecho, es un lazo muy grande, cuando terminas un proyecto y la alegría que puede significar para ellos” (participante 3, comunicación personal, 29 de noviembre de 2017). “Ese vínculo que se genera que hace que finalmente las dos personas que pueden ser muy lejanas por distintas situaciones se acerquen y trabajen a la par, es algo que no se encuentra en cualquier organización” (participante 7, comunicación personal, 29 de noviembre de 2017).

En relación con los desafíos que pueden encontrar en TECHO, los voluntarios permanentes señalaron que el principal era la baja permanencia de voluntarios (59%). Para este desafío propusieron a modo de solución que se debería comunicar el impacto de sus acciones, reconocer el buen trabajo, y mantener la motivación. Estos resultados dan cuenta de que se perciben problemas en la gestión del voluntariado. Nuevamente se observa que los voluntarios desean saber qué cambios están generando con las actividades en las que participan, lo cual va de la mano con la idea de llegar a ser un “agente de cambio”, y puede generar motivación en los voluntarios. Asimismo, la idea del reconocimiento hacia el buen trabajo deja ver que los voluntarios no sienten que se aprecia realmente el esfuerzo que hacen. En el focus group realizado, los participantes indicaron que los motivos de la baja permanencia de voluntarios son que no todos tienen la misma convicción, no hay una asignación a las áreas de acuerdo con los perfiles de los voluntarios, no hay un proceso de acompañamiento al voluntario para que se adapte al trabajo, y no hay un seguimiento para que los voluntarios se identifiquen con TECHO. Estos

motivos se encuentran ligados a la gestión del voluntariado y muestran que la organización tiene que tomar en cuenta cuales son los intereses de los voluntarios para que coincidan con las actividades/funciones que realizan, y tiene que buscar cultivar una relación más cercana con los voluntarios para asegurar que se sientan contentos y motivados siendo voluntarios e invirtiendo su tiempo y esfuerzo.

A pesar de los puntos débiles, los voluntarios permanentes se encuentran satisfechos con la relación con otros voluntarios, la gestión que realiza TECHO, su experiencia como voluntarios y, en menor medida, con la comunicación realizada dentro de las actividades. Por ello, el 84% de encuestados considera que TECHO ha cubierto sus expectativas como voluntario, el 95% volvería a ser voluntario de la organización, y el 99% recomendaría a la organización para hacer voluntariado. Estos resultados dejan entrever que la experiencia del voluntario, con relación al trabajo que se hace para apoyar a los vecinos, es más importante y supera a los problemas que se puedan encontrar dentro de la organización.

Por otro lado, cabe resaltar que en el focus group (Ver [Anexo S](#)) se evidenció que la gestión que realiza TECHO con los PVU no es la más adecuada según la opinión de los voluntarios permanentes. “Todos nos quedaríamos en un lugar si nos hacen sentir importantes, es lo básico, y el PVU muchas veces no se siente así” (participante 5, comunicación personal, 07 de diciembre de 2017). Así, los voluntarios permanentes pueden darse cuenta de que la imagen que tienen los PVU sobre TECHO puede verse vulnerada. “Los PVU están por sus créditos, están obligados y no por convicción, hay esa diferencia, por eso creen [los coordinadores] que pueden abusar de eso y los PVU lo sienten” (participante 5, comunicación personal, 07 de diciembre de 2017). El hecho de que a los PVU no se les involucre de la misma forma que a los voluntarios permanentes puede ser la razón de por qué no regresan a TECHO como voluntarios permanentes. A pesar de que este resultado no se haya evidenciado en las encuestas realizadas a los PVU, corrobora el hecho de que su experiencia no termina de concretarse ya que no se sienten tan valorados ni realizan funciones igual de significativas, entonces no pueden notar el aporte que hacen hacia las comunidades.

En conclusión, la imagen que tienen los voluntarios permanentes sobre TECHO está dividida entre la experiencia que viven al relacionarse con las comunidades y la gestión que realiza la organización con los voluntarios. No obstante, la experiencia es más fuerte y es lo que más resalta de TECHO, por lo tanto, para los voluntarios TECHO es el lugar en el que pueden construir una realidad diferente para las familias de las comunidades a las que van.

1.7. Definición de problemas

En esta sección se definirá los problemas encontrados después del análisis realizado bajo el modelo de Etkin sobre la organización TECHO Perú.

Respecto a la causa de la organización que transmite que en la pobreza urbana hay un sentido de injusticia y, por ello, se requiere de acciones concretas para superarla; se puede notar que esto no se percibe ni se entiende por la sociedad. Por ello la problemática abordada necesita ser posicionada para generar cambios en la actitud que tiene la sociedad limeña. Este mismo problema se observa en los voluntarios PVU, a pesar de que van a las comunidades cada domingo. El hecho de que los PVU no tengan la experiencia completa del voluntario de comunidad, puede tener efecto en que no llegan a sentir indignación hacia esa realidad, la cual es característica de los voluntarios permanentes.

Con relación al trabajo que realiza TECHO, tanto la sociedad limeña como los voluntarios PVU desconocen la magnitud y variedad de los programas de la organización. Debido a ello, no se comprende cómo estos favorecen al desarrollo comunitario ni qué impactos generan en los pobladores; ya que no se conoce el modelo de trabajo de TECHO (basado en los Equipos de Comunidad) ni se asocian los programas a la superación de la pobreza. Si bien es cierto que la asociación a construcción de viviendas es fuerte (y más fácil de asociar con impactos en los pobladores de AAHH), tampoco hay conocimiento sobre los beneficios que trae una vivienda primaria. TECHO es una organización que más allá de ofrecer viviendas temporales, capacitaciones, fondos concursables y campañas; transmite a las comunidades capacidades comunitarias que les permiten organizarse, planear y priorizar; lo cual genera un cambio de mentalidad en los pobladores. Por lo tanto, ya que el trabajo de TECHO es muy amplio, la organización debe partir por comunicar los impactos que se generan en la comunidad.

Respecto al posicionamiento, TECHO quiere ser referente en temas de lucha contra la pobreza urbana, sin embargo, no produce información ni mucho material sobre ello. Además, no tiene espacios de comunicación para este fin. Para la sociedad, TECHO debe ser la suma de viviendas temporales y capacidades comunitarias y, de esta forma, evidenciar el impacto que genera en la superación de la pobreza. Además, bajo ese enfoque debe invitar a los demás actores a que participen. Todo lo mencionado necesita un espacio de comunicación formal.

Con relación a la cultura de la organización, hay oportunidades de mejora respecto a los voluntarios PVU para garantizar el trato horizontal hacia ellos. Tras la investigación, se pudo ver que la diferencia en el trato hacia los voluntarios PVU se debe a que los voluntarios permanentes (que cumplen el rol de jefes zonales o coordinadores) no involucran a los PVU en el planeamiento de actividades y no hay mucho relacionamiento con ellos más allá de las actividades de los

domingos. Esta falta de inclusión genera desmotivación y falta de compromiso en los PVU. Además, se ve reforzado por el hecho de no conocer qué resultados e impactos están generando en las comunidades a las que van. Dado que los voluntarios PVU son un potencial enorme para ser voluntarios permanentes de TECHO, pues ya conocen a la organización y a una parte de su trabajo, urge replantear la experiencia del voluntario y volverla “una experiencia de vida”. De esta forma se incentiva a que quieran permanecer en TECHO después de su etapa de voluntariado universitario. Desde el lado de los voluntarios permanentes, se halló que, si bien el trato es muy similar a una relación de amistad, está pendiente mejorar en temas de reconocimiento para lograr una mayor satisfacción, pues muchas veces no se alcanza a evidenciar los buenos resultados que han logrado.

Respecto a las estrategias de comunicación, TECHO tiene aspectos por mejorar para cada uno de los públicos. La organización no genera contenido para enviar a prensa, siendo un recurso valioso para las organizaciones sin fines de lucro. Por otro lado, la organización no cuenta con un canal de comunicación efectivo que consiga sensibilizar a la sociedad limeña. La página web, el canal de Youtube, y la cuenta de Facebook no son utilizados adecuadamente para llamar la atención sobre la existencia del problema, y para invitar a la acción. Asimismo, TECHO no cuenta con objetivos cuantificables para sus redes sociales (Instagram y Facebook), lo cual no permite medir resultados, siendo el canal preferido para uno de sus públicos principales (voluntarios). A modo de conclusión, para los medios digitales TECHO no tiene una clara estrategia ni planificación, pues solo se realizan acciones o campañas puntuales que no están integradas a un plan ni están pensadas para un objetivo anual.

Por otro lado, TECHO tiene pendiente dirigir más esfuerzos a fortalecer las relaciones con las empresas y a la rendición de cuentas. Para ello se debe comunicar no solo resultados sino impactos, y así incentivar a las empresas a seguir colaborando. Además, falta brindar información relevante de forma periódica a la empresa para generar mayor interés y compromiso.

Con relación a las comunidades, hay oportunidades de mejora en la capacidad de convocatoria que tienen con los vecinos y en la gestión que realizan para visibilizar los resultados logrados en cada una.

Con relación a los voluntarios PVU y permanentes, los canales de comunicación actuales no permiten una comunicación fluida y participativa; el correo ni el WhatsApp funcionan al ser utilizados de forma masiva. Además, sobre los voluntarios permanentes, se encontró que está pendiente encontrar espacios para mantener informados a los voluntarios sobre qué actividades hacen las demás áreas de la organización y qué logros están obteniendo cada una.

Respecto a la imagen que se tiene sobre TECHO, la sociedad limeña no percibe que la problemática abordada por TECHO es urgente, por ello, se necesita tener una mejor comunicación con este grupo y así generar un mayor relacionamiento con la sociedad pues es la fuente de voluntarios y donantes. Desde la visión de las empresas, TECHO es una buena opción para implementar voluntariado corporativo, aunque se perciben problemas de organización y gestión que no llegan a afectar la imagen que tienen de TECHO. Con relación a los voluntarios permanentes se percibe que la organización tiene que mejorar en la gestión del voluntariado, lo cual se refleja en la falta de reconocimiento hacia el esfuerzo de los voluntarios, y en la falta de acompañamiento y asesoramiento a los voluntarios. Además, hay problemas en las estrategias de comunicación y rendición de cuentas hacia los voluntarios, pues no llegan a conocer la magnitud del aporte que están realizando. Es importante mencionar que la experiencia del voluntario debe ser un tema primordial para TECHO, pues va a determinar la decisión de seguir o no en la organización, y de recomendar o no a sus pares (posibles voluntarios) el ser voluntarios de TECHO. De acuerdo con el diagnóstico realizado, la experiencia del voluntario es la generadora de compromiso y es más fuerte que los problemas que se pueden notar; los voluntarios valoran el trabajo que se da en conjunto con los vecinos, por lo tanto, TECHO debe canalizar esa disposición y reforzarla a través de una experiencia más satisfactoria.

Por otro lado, se identificaron problemas en las estrategias de TECHO que no siguen la línea de la metodología planteada por Etkin. Por ello, es necesario mencionar la falta de gestión de base de datos que tiene TECHO sobre todo la información recopilada (nombre, correo electrónico y número de celular) de los voluntarios eventuales. Además, tampoco se gestionan las bases de datos de los voluntarios permanentes ni de los voluntarios PVU, no se realiza una actualización constante ni se segmentan los contactos en base a intereses; ni se realizan acciones para fidelizarlos. Asimismo, de forma general, TECHO no cuenta con Plan de Comunicaciones que integre todas sus estrategias comunicacionales hacia un objetivo general de largo plazo; ni tampoco cuenta con el número de personas (contratadas o voluntarias) suficiente para explotar cada uno de sus canales de comunicación.

2. Conclusiones del diagnóstico

A partir del diagnóstico de imagen y comunicaciones realizado, se encontraron diversos problemas con relación a la identidad, a la comunicación interna y externa, a los públicos, al posicionamiento y a la imagen de TECHO Perú. Como parte de esta investigación se reconoce que no todos los hallazgos del diagnóstico pueden resolverse a través de una estrategia de comunicaciones. Temas relacionados al clima organizacional, la gestión del voluntariado, la

logística y otras gestiones en las actividades de voluntariado, quedan pendientes para la organización y para futuras investigaciones.

Los hallazgos que se intentará resolver con las propuestas para el plan de comunicaciones son los siguientes:

- No hay sensibilización sobre la existencia del problema abordado por TECHO.
- Es necesario reforzar la percepción sobre TECHO como una organización que puede aportar a la superación de la pobreza en AAHH, y demostrar cómo lo hace.
- No se rinden cuentas sobre los impactos generados por los proyectos implementados por TECHO.
- No se evidencia la importancia del aporte que hacen los voluntarios y, por lo tanto, no se mantiene la motivación.
- Se pierde la oportunidad de visibilizar el desarrollo que se está logrando en las comunidades para motivar la participación de los vecinos no involucrados.

Resulta conveniente recordar que las propuestas elaboradas son complementarias para el plan de comunicaciones que tiene la organización, y responden exclusivamente a los hallazgos identificados en el párrafo anterior.

Por otro lado, contrastando los resultados con la hipótesis planteada al inicio de esta investigación, se puede ver que TECHO efectivamente no tiene estrategias comunicacionales enfocadas a fortalecer su imagen dado que no hay una comunicación efectiva de su identidad y propuesta de valor. Por este motivo, se generan brechas entre su identidad e imagen, las cuales se manifiestan en los hallazgos mencionados.

CAPÍTULO 5: PROPUESTAS DE MEJORA PARA EL PLAN DE COMUNICACIONES

En la siguiente sección se buscará resolver los problemas detectados y dar propuestas para aquellos aspectos de la comunicación no desarrollados por TECHO.

1. Plan de comunicaciones

El plan de comunicaciones propuesto seguirá los pasos considerados en el marco teórico de Auditoría de comunicación e imagen propuesto por Etkin. Por lo tanto, se compone de objetivos comunicacionales, acciones comunicacionales, y estrategias de mensajes, medios y públicos. Para tener una visión esquemática del plan de comunicaciones, ver el Anexo T.

1.1. Objetivos comunicacionales

Para resolver los problemas comunicacionales encontrados, se plantean 5 objetivos comunicacionales en base a la situación encontrada tras la investigación de campo. Cada uno de estos objetivos está pensado para un público que será especificado más adelante. Los 5 objetivos son los siguientes:

- O1: Lograr que el 15% de la población de Lima Moderna de 15 a 44 años considere dentro de la definición de pobreza a los asentamientos humanos, en el periodo de 1 año.
- O2: Generar conocimiento sobre la contribución de TECHO para el desarrollo de las comunidades (vecinos de AAHH) en una variación del 10% de la población de Lima Moderna de 15 a 44 años, en el periodo de 1 año.
- O3: Evidenciar el 100% de los avances logrados gracias a las empresas aliadas, en el periodo de 1 año
- O4: Incrementar a 40% el número de voluntarios que conocen los impactos que han generado en las comunidades de TECHO, en el periodo de 1 año.
- O5: Conseguir un aumento del 50% en la asistencia a las reuniones de presentación de resultados realizadas en las comunidades activas de TECHO, en el periodo de 1 año.

1.2. Acciones comunicacionales

Para cada objetivo comunicacional se plantea una o más acciones comunicacionales que logren el objetivo planteado. Estas acciones se agrupan según el público al que van dirigido, por ello, se ubican en 3 ejes de actuación: difusión, comunicación interna y comunicación externa. Por otro lado, es preciso mencionar que la elección de estas acciones tomó en cuenta los resultados

del diagnóstico, las limitaciones que TECHO tiene en cuanto a capacidad operativa y presupuesto, y las preferencias de la organización. Debido a ello, las acciones propuestas podrían insertarse de forma orgánica dentro del Plan de Comunicaciones Anual de TECHO.

- Acciones comunicacionales para el objetivo comunicacional n°1

Con relación al primer objetivo comunicacional, se proponen 4 acciones comunicacionales que se integren y alineen en un eje de actuación: difusión general.

La primera acción consiste en el rediseño de la página web de TECHO. Como se identificó en el diagnóstico de esta investigación, TECHO no mantiene actualizada su página web y tampoco la aprovecha para que sea una herramienta de comunicación útil para el público externo, por ello, se propone que esta sea rediseñada y tenga contenido actualizado. Para lograrlo, el equipo de comunicaciones debe tener una reunión en dónde se establezca qué objetivos de comunicación tienen para la página web, a qué públicos se quieren dirigir, y así determinar qué información se quiere compartir a través de ese canal. Dado que esta primera acción es transversal para toda la organización, y también responderá a 3 de los 5 objetivos comunicacionales planteados en esta propuesta, a continuación, se detallará solo las modificaciones que aplicarían para este primer objetivo comunicacional, las demás serán detalladas más adelante. Entonces, se propone crear una sección en la cual se coloque información (de fuentes externas y propia) sobre la pobreza urbana en el Perú. La finalidad de esta sección es que toda la información o datos que TECHO publique a través de otros canales sea direccionada a la página web, así el público pueda encontrar información consolidada a través de ese portal. Con este fin, es necesario que el área de “Relevamiento de AAHH” de TECHO, levante información sobre la situación de pobreza en AAHH, y esta sea trabajada por el área de “Comunicaciones” para ser publicada en la página web.

La segunda acción se trata de una campaña bimestral denominada “Contraste de realidades”. La cual comenzaría con un video de impacto (con una duración máxima de 20 segundos) que muestre la realidad de la vida en AAHH, y se apoyaría de piezas gráficas que complementen el video. Para el video se propone una comparación de 2 formas de vida distintas (transmitidas a la par), la de un vecino de Lima Moderna y un vecino de AAHH, en el que se muestre las diferencias abismales que puede haber en las actividades más simples y cotidianas. Las piezas gráficas serían fotografías que reflejen estas diferencias y proporcionen datos que evidencien la pobreza en AAHH. Ambos materiales seguirían los lineamientos que tiene TECHO para las estrategias de comunicaciones. En este sentido, se busca que las imágenes reflejen la realidad, pero con una connotación positiva; por ejemplo, si un vecino vive sin agua, se muestra cómo sigue adelante a pesar de ello y no se deja vencer. Esta campaña se realizaría durante la primera mitad del año, idealmente entre los meses de marzo y abril, ya que se busca que sea la

primera campaña del año de carácter denunciante. Para esta acción, también es necesario que “Relevación de AAHH” y “Comunicaciones” trabajen de la mano para evaluar qué datos es preciso comunicar y de qué forma lograrán llamar la atención. Además, se debe trabajar con la Agencia de Publicidad (con la que TECHO tiene una alianza) para la creación de contenidos creativos que generen impacto bajo los lineamientos ya planteados.

La tercera acción es una campaña por el día de la pobreza llamada “Para ti, ¿qué es pobreza?”, la cual tendría lugar durante todo el mes de octubre. La campaña empezaría con un video sobre versus de conceptos, en el cual un voluntario comente cuál era la definición que tenía de pobreza antes de entrar a TECHO y cuál es la definición de pobreza que tiene después de conocer la realidad de las personas que viven en AAHH. Para la segunda semana, se propone un video en el que se pregunte a distintas personas de la calle cuál es su definición de pobreza y, a modo de cierre del video, se indique que la pobreza también tiene una cara urbana que se encuentra en los AAHH. En la tercera semana, a través de una pieza gráfica se invitaría a las personas a compartir su definición de pobreza mediante un concurso, el cual será explicado en la sección de “Estrategias de mensajes, medios y públicos”. A lo largo de las 4 semanas, se utilizarían piezas gráficas que brinden datos (un dato por pieza) sobre la pobreza urbana. Para esta tercera acción, “Comunicaciones” estaría a cargo y se apoyaría de “Relevamiento de AAHH” para los datos sobre pobreza urbana. Para esta campaña también se debe trabajar con la Agencia de Publicidad para la creación de contenidos creativos.

Las segunda y tercera acción comunicacional se sustentan en que TECHO primero debe hacer reflexionar al público sobre las brechas que existen entre los estilos de vida de los pobladores de una misma ciudad, de forma que se busque ampliar el concepto de lo que es pobreza y se identifique como una situación que no es lejana. En segundo lugar, TECHO debe introducir de forma más directa la cara urbana de la pobreza, la cual se ve en los AAHH.

La cuarta acción tendría lugar en la tercera semana del mes de octubre, al ser la semana en la que cae el día de la pobreza. Se propone realizar un reportaje a un vecino, de una de las comunidades en las que TECHO trabaja, que muestre una historia de superación y ganas de progresar. La idea busca mostrar al vecino de AAHH como agente de su propio desarrollo. Para ello, el sub área de “Prensa” y el área de “Gestión Comunitaria” deben trabajar en conjunto para encontrar la historia más motivadora que logre generar conciencia sobre la pobreza urbana.

- Acciones comunicacionales para el objetivo comunicacional n°2

Respecto al segundo objetivo comunicacional se plantean 3 acciones comunicacionales dentro del eje de difusión general.

La primera acción se trata de una campaña denominada “Historias del otro lado” con un mes de duración, la cual tendrá lugar un mes antes la Colecta Anual. El motivo es que se observó que durante la campaña de la colecta se invierten más esfuerzos en el reclutamiento de voluntarios para que formen parte de la colecta y queda pendiente comunicar la causa para la que se está recolectando dinero. Entonces, se propone filmar 4 videos cortos de máximo 15 segundos que cuenten la historia de un vecino (de los AAHH en los que TECHO trabaja) como protagonista. Los videos deben ser secuenciales y serán publicados uno por semana. Los videos cortos serán acompañados por una pieza gráfica (fotografía extraída del video) por semana. Ambos materiales buscarían comunicar un ejemplo del progreso generado en los AAHH con el apoyo de TECHO, siempre colocando al vecino como protagonista. Esta acción estaría a cargo del área de “Comunicaciones” y del área de “Gestión Comunitaria”, con el asesoramiento de la Agencia de Publicidad con la que TECHO trabaja.

La segunda acción consiste en contar la experiencia del trabajo de TECHO a través de un *influencer* (o influenciador) que actuaría como voluntario. De esta forma, el influenciador desde su cuenta mostraría a su público qué es lo que hace TECHO cada domingo y cómo está contribuyendo al desarrollo de las comunidades en las que trabaja. Para esta acción, previamente el área de “Comunicaciones” junto a la Gerencia General deben reunirse para planificar la estrategia que se utilizará con los influenciadores de redes sociales a lo largo de su planificación anual, los objetivos que se quieren lograr, y plantear un perfil de influenciadores y segmentarlos de acuerdo con las estrategias planteadas. Para este caso, proponemos segmentar a los influenciadores en 2 tipos: influenciadores para rebote de contenido e influenciadores para ser parte de la experiencia de TECHO. El perfil para ambos sería una persona con un mínimo de 70,000 seguidores en Instagram, alineada a los valores y a los pilares de marca de TECHO; además, el segundo tipo de influenciadores debe creer en la filosofía de TECHO (ver la pobreza desde un enfoque urbano y creer que la solución está en la acción). Algunos ejemplos para el primer grupo de influenciadores serían Alessandra Denegri, Bruno Ascenzo, Katia Condos y Gisella Ponce de León. Para el segundo grupo de influenciadores proponemos a Manuela Camacho, Fiorella Pennano y a Ximena Hoyos, las cuales tendrían un mayor grado de involucramiento con TECHO. Para esta acción, se emplearían al segundo grupo de influenciadores. Para que el contenido sea más orgánico, se propone elegir a un influenciador para la primera mitad del año y otro para la segunda mitad del año.

La tercera acción comunicacional también está relacionada con el rediseño de la página web. Como se busca comunicar qué resultados ha logrado TECHO en las comunidades (AAHH) en las que trabaja, se propone que en la página web haya una sección denominada “Programas y Actividades” en la que se coloque información detallada sobre los resultados de esas actividades.

Como se mencionó anteriormente, se encontró que en la página web no se publica contenido sobre las actividades y resultados de la organización, por ello se propone aprovechar este portal para comunicar cómo TECHO está solucionando la problemática social por la que trabaja y cuál es el aporte que está generando en esas comunidades.

- Acciones comunicacionales para el objetivo comunicacional n°3

Para el tercer objetivo comunicacional se plantean 2 acciones comunicacionales complementarias dentro del eje de comunicación externa. En la primera acción se elaborarán infografías semestrales sobre los logros de las comunidades activas de TECHO gracias al aporte de las empresas aliadas. Para ello, se realizará una infografía por distrito (Pachacamac, San Juan de Lurigancho, San Juan de Miraflores y Callao). En las infografías (de máximo 2 caras de extensión) se colocará el perfil de las comunidades de cada distrito con datos como por ejemplo el número de actividades logradas, número de beneficiados por las actividades, y la lista de necesidades “en agenda”. Además, se colocará una foto de un vecino por comunidad con un pequeño testimonio sobre cómo su vida ha sido transformada por el trabajo de TECHO. La infografía debe seguir los lineamientos de la identidad visual de TECHO y ser gráfica y concisa. Para lograrlo, el sub área de “Monitoreo y Evaluación” y el sub área de “Encuesta de Caracterización de Hogares” deben recoger información sobre los resultados de cada actividad realizada con empresas, el número de beneficiados y listar las necesidades mapeadas en el diagnóstico participativo (realizado dentro del diagnóstico comunitario de su modelo de intervención) para hacerlas visibles. Por su lado, el área de “Comunicaciones” se encargará de elaborar las infografías.

Para la segunda acción comunicacional se deben recopilar imágenes y/o videos que muestren la realización de los proyectos junto a empresas, imágenes que muestren el proyecto entregado, e imágenes que muestren el estado actual de los proyectos. De esta forma, el área de “Comunicaciones” realizará un video para compilar el “antes”, “después” y el “hoy” de los proyectos, y se comunicará de forma visual los beneficios de los proyectos. Para ello, el sub área de “Audiovisual” se encargará de tomar las imágenes. Para dar un ejemplo, si el proyecto realizado fue una capacitación en oficios, se buscará tomar fotos de algún vecino trabajando; si el proyecto fue una arborización, se tomará fotos del estado actual de los árboles.

- Acciones comunicacionales para el objetivo comunicacional n°4

Con relación al cuarto objetivo comunicacional se plantean 2 acciones integradas en el eje de comunicación interna. En la primera acción se busca complementar las charlas de inducción que tienen los voluntarios permanentes y voluntarios PVU. Entonces, se plantea que además de comunicar qué es lo que hace TECHO, su identidad y su modelo de trabajo, se comunicaría qué

es lo que ha logrado. Para ello, se invitaría a algunos líderes de comunidad a brindar su testimonio sobre cómo la comunidad en la que vive ha conseguido avanzar gracias al apoyo de TECHO. Con esto se busca que los voluntarios no solo conozcan qué hace TECHO, sino que conozcan los impactos que van a generar. En esta acción estaría encargada el área de “Comunicaciones”, el área de “Gestión de Voluntarios”, y los jefes zonales (voluntarios).

En la segunda acción de comunicación se propone realizar una reunión trimestral para comunicar los logros obtenidos por TECHO. En estas reuniones trimestrales la Gerente General proyectaría videos sobre las actividades realizadas cada domingo en comunidad y las actividades realizadas en oficina y presentaría diapositivas que evidencien los objetivos y logros de cada área. Asimismo, se invitaría a un líder de comunidad para que cierre la reunión contando experiencias personales sobre su trabajo con los voluntarios. Esta acción se justifica en que es necesario valorar el trabajo del voluntario y hacer visible su valioso aporte. Para el logro de esta acción, los responsables serían el área de “Comunicaciones”, la “Gerencia General” y el área de “Gestión Comunitaria”.

- Acciones comunicacionales para el objetivo comunicacional n°5

Para el quinto objetivo comunicacional se proponen 2 acciones en el eje de comunicación externa. La primera consiste en llevar a cabo un conversatorio en cada comunidad cada 4 meses. El conversatorio sería un espacio para presentar resultados y para recibir feedback sobre las actividades realizadas. Para hacerlo atractivo a más vecinos, se presentaría como un espacio informal para compartir experiencias y oportunidades de mejora. Cabe mencionar que sería una reunión adicional que no reemplazaría las asambleas formales que realiza TECHO en cada comunidad. Esta acción estaría a cargo de los jefes zonales y coordinadores de cada comunidad con el apoyo de los voluntarios PVU asignados a cada comunidad.

La segunda acción se basa en realizar una feria anual por distrito en donde cada líder de comunidad cuente su experiencia y los logros obtenidos por el trabajo en conjunto con TECHO. La idea es que todos los vecinos conozcan las oportunidades que han tenido otras comunidades y se motiven a involucrarse y a participar de las actividades. Para lograr una mayor convocatoria, se realizarían actividades en paralelo como puestos de comida (de los propios vecinos) y se buscará que una empresa aliada organice una activación para los niños de la comunidad. Los responsables de la acción serían los jefes zonales, el área de “Comunicación” y el sub área de “Corporativo”. Dado que es una actividad anual, el encargado de manejar el contacto con las empresas aliadas debe pautar con anticipación una fecha para la actividad y generar el compromiso con la empresa. Los jefes zonales, bajo el liderazgo de la Dirección de Gestión

Comunitaria, se encargarían de gestionar el local de la comunidad y los puestos de comida, y apoyar en la realización de las presentaciones de los líderes.

1.3. Estrategias de mensajes, medios y públicos

Como se indicó en la sección anterior, para responder a los objetivos y de manera específica a los públicos estudiados, las estrategias de comunicación (o acciones de comunicación) se agruparon en 3 ejes de actuación: difusión general, comunicación interna y comunicación externa. La difusión general tiene como público objetivo a la sociedad de Lima moderna. La comunicación interna se entiende para voluntarios PVU y voluntarios permanentes, para quienes se desarrollará contenido dirigido exclusivamente para ellos a través de canales no abiertos al público. La comunicación externa se enfoca en las comunidades en las que TECHO trabaja y, por otro lado, en las empresas aliadas. Los 3 ejes buscan la adecuación coherente de las acciones de comunicación, los mensajes y los medios de comunicación. Asimismo, los mensajes pensados para cada público se adecúan a los vínculos que TECHO quiere generar con cada uno de ellos.

Por otro lado, es necesario señalar que las estrategias de medios elegidas responden a las preferencias elegidas por cada público estudiado, las cuales se hallaron en las encuestas y entrevistas realizadas (Ver [Anexo O](#), [Anexo P](#) y [Anexo Q](#)). Sin embargo, debido a las limitaciones de una organización sin fines de lucro como TECHO Perú, no se formularon estrategias que utilicen publicidad como medio de comunicación ya que requieren de una inversión elevada y TECHO no los utiliza salvo ocasiones puntuales como por ejemplo la colecta anual.

- Estrategias para el objetivo comunicacional n°1

Las 4 primeras acciones comunicacionales propuestas están dirigidas a la población de Lima Moderna entre 15 a 44 años. Para todas estas acciones el mensaje clave que se quiere transmitir es “La pobreza en AAHH es la evidencia más extrema de desigualdad y una realidad cercana que no debe ser ignorada”, este mensaje estará en el trasfondo de cada comunicación de las estrategias presentadas para ese objetivo ya que se quiere llamar la atención sobre la existencia del problema social. Cabe señalar que el mensaje surge de la definición de pobreza de TECHO.

La primera acción será analizada al finalizar el detalle de las demás estrategias ya que, como se indicó, es transversal a los objetivos y a la organización.

Para la segunda acción comunicacional (campaña “Contraste de realidades”) el medio elegido es el fanpage de Facebook de TECHO. En este canal se publicará el video y las piezas gráficas complementarias. Se propone que el video sea publicado con pauta digital segmentada por edad (15 a 44 años), lugar de residencia (distritos de Lima Moderna) e intereses (por ejemplo,

voluntariado, ONG's), entre las 6:00 pm a 8:00 pm pues es el horario en el que la página de TECHO consigue mayor interacción. Dado que TECHO maneja pauta por S/. 220.00 por publicación cuando es una campaña fuerte (Ver [Figura N5](#)), se asignará ese presupuesto para el video. El video será acompañado por 2 piezas gráficas semanales publicadas a la 1:00 pm o a las 6:00 pm, además estas piezas estarán vinculadas a la página web, en dónde se encontrará más información sobre pobreza urbana. Las piezas gráficas tendrán pauta por S/. 25.00 ya serán 16 piezas gráficas publicadas durante la campaña. Los resultados de la campaña serían medidos mediante la herramienta de Facebook Analytics, la cual permite conocer las estadísticas de cada publicación.

Para la tercera acción comunicacional (campaña “Para ti, ¿qué es pobreza?”) el medio elegido es el fanpage de Facebook. En ese canal se publicará el primer y segundo video y las piezas gráficas complementarias. El video publicado en la primera semana de la campaña tendrá una pauta de S/. 220.00, estará segmentado por edad, distrito e intereses (los mismos utilizados en la primera campaña) y se publicará a las 6:00 pm. El video publicado la segunda semana manejará los mismos parámetros de publicación y pauta que el primero. En las 2 primeras semanas de la campaña, se publicarán 2 piezas gráficas por semana con datos sobre la pobreza urbana en el horario de las 6:00 pm., cada una con una pauta de S/. 25.00, siendo un total de 4 publicaciones. En la tercera semana se publicará un concurso (sin pauta) en el fanpage de Facebook a través de una pieza gráfica con la pregunta “Para ti, ¿qué es pobreza?”, en la descripción de la publicación se pondrá la definición de pobreza de TECHO. La mecánica del concurso requerirá que el usuario de facebook le dé “like” al fanpage de TECHO, comparta la publicación en modo público en su perfil de Facebook, comente qué significa pobreza para el/ella e invite a un amigo (etiquetándolo) a que de su significado de pobreza y participe del concurso. El premio del concurso será un kit de “Agente de la lucha contra la pobreza” que contendrá productos con el logo de TECHO (agenda, cuaderno, resaltadores, *post it*, polo y gorro) y será entregado en la cuarta y última semana de la campaña. Dado que el concurso será en la tercera semana, se propone que, en el día de la pobreza, influenciadores elegidos (para rebote de contenidos) coloquen en sus historias de Instagram el video publicado en la segunda semana de la campaña e inviten a sus seguidores a compartir su definición de pobreza y participar del concurso (colocando el link directo del concurso a la publicación en el Facebook de TECHO). Por último, durante la tercera y cuarta semana de la campaña también se publicarán piezas gráficas (sin pauta) a las 6:00 pm. en el fanpage de TECHO con información sobre la pobreza urbana. Esta campaña también sería medida con Facebook Analytics.

Para la cuarta acción comunicacional el medio elegido es la prensa. Para ello, se haría uso de la agencia de relaciones públicas con la que TECHO trabaja de forma pro bono con la finalidad

gestionar la transmisión del reportaje en un programa de televisión. Dado que sería emitido con motivo del día de la pobreza, podría ser un material coyuntural para los programas de reportaje. Se sugiere que sea realizado y emitido por el programa “Cuarto Poder” del canal “América Televisión” ya que, según el diario “El Comercio” es uno de los programas de reportajes que cuenta con mayor rating. Para cuantificar la eficacia de la estrategia mencionada se utilizaría las mediciones de ranking en el horario en que se emitiría la historia. Esta estrategia pretende cubrir al segmento de personas que no se alcanza mediante redes sociales.

- Estrategias para el objetivo comunicacional n°2

Las 3 acciones comunicacionales propuestas para el objetivo n°2 están dirigidas a la población de Lima Moderna de 15 a 44 años. El mensaje clave que se quiere transmitir con este objetivo es que “TECHO es una organización sin fines de lucro que busca la generación de capacidades en las comunidades para que sean autoras de su propio desarrollo”. Con este mensaje se propone que TECHO comunique los impactos que genera en las comunidades y visibilice su aporte a la lucha contra la pobreza urbana.

Para la primera acción (campaña “Historias del otro lado”) el medio elegido es el fanpage de Facebook de TECHO, en el cual se publicarán los 4 videos cortos y las 4 piezas gráficas que acompañarán al video. Se plantea que cada video sea publicado con pauta digital (con los mismos parámetros de las otras 2 campañas) entre las 6:00 pm a 8:00 pm, la inversión para cada video corto será de S/.66.00 por video. Se eligió esta inversión ya que TECHO maneja esos montos (Ver [Figura N5](#)) cuando no es una campaña fuerte y porque al mes siguiente se realizará la campaña de la colecta anual. Las piezas gráficas semanales (1 por semana) serán publicadas a la 1:00 pm o a las 6:00 pm y tendrán una inversión en pauta de S/.25.00 cada una. Adicionalmente, los videos cortos y piezas gráficas serán publicados a la par (sin pauta) en la cuenta de Instagram de TECHO. Los resultados de la campaña serán medidos con Facebook Analytics e Instagram Analytics.

Para la segunda acción comunicacional el medio elegido es Instagram. Se plantea que los influenciadores del grupo “influenciadores de la experiencia de TECHO” publiquen una foto en su cuenta de Instagram contando el aporte que está haciendo como voluntario de TECHO. Además, se propone que el influenciador asista 4 domingos a alguna de las comunidades de los AAHH y grabe qué es lo que hace el voluntario de TECHO y lo publique en sus “stories” de Instagram. De esta forma, el influencer comunicaría a sus seguidores la propuesta de TECHO y, a la par, generaría interés en el trabajo de la organización. Los resultados de esta acción se medirían con los Analytics de Instagram de la cuenta del influenciador.

La tercera acción comunicacional será analizada al final ya que involucra a la página web.

- Estrategias para el objetivo comunicacional n°3

Las 3 acciones comunicacionales propuestas para el objetivo n°3 están dirigidas a las empresas aliadas y las empresas potenciales. El mensaje clave que se quiere transmitir con este objetivo es que “El logro de la misión de TECHO solo es posible mediante el trabajo en conjunto con otros actores”. El cual busca evidenciar la necesidad de un trabajo multiactor para lograr el desarrollo en la vida de las personas que viven en AAHH.

Para la primera acción (infografía semestral), el medio elegido es el correo electrónico, el fanpage de Facebook y la página web. Cada infografía será enviada a los responsables del área de Responsabilidad Social de las empresas aliadas que estén involucradas con mínimo 1 de las comunidades pertenecientes al distrito. Asimismo, todas las infografías estarán publicadas en la página web dentro de la sección “Trabajo con empresas”. Con esto se busca que cada empresa conozca los impactos generados en las comunidades y que otras empresas (potenciales aliados) puedan conocer qué es lo que pueden lograr con su contribución. Asimismo, se publicará en facebook distintas piezas gráficas que contengan el perfil y el testimonio de cada comunidad, es decir, una pieza gráfica por comunidad; las cuales se publicarán entre las 8:00 am y 10:00 am.

Para la segunda acción comunicacional (video compilando el “antes”, “después” y “hoy”) el medio elegido es el correo electrónico y la página web. Cada semestre que se envíe la infografía, se enviará a la par el video por correo electrónico a los encargados del área de Responsabilidad Social de las empresas aliadas. Asimismo, el video estará publicado en la sección “Trabajo con empresas” de la página web para que este a disposición de cualquier empresa interesada en trabajar con TECHO.

- Estrategias para el objetivo comunicacional n°4

Las 2 acciones comunicacionales propuestas para el objetivo n°4 tienen como público objetivo a los voluntarios permanentes y a los voluntarios PVU. Para ambas acciones el mensaje que se quiere transmitir es que “el voluntariado es la herramienta clave para aportar al desarrollo de las comunidades en las que TECHO trabaja”. Este mensaje buscará que los voluntarios conozcan cuál es su rol dentro de TECHO y el valor que la organización les da.

Para la primera acción la estrategia de medios se llevará a cabo por medio de Facebook y de eventos presenciales. Previo a las charlas de inducción, el responsable de “Gestión de Voluntariado” creará un evento privado en Facebook para convocar a los voluntarios. Se eligió este canal porque es uno de los favoritos para este público y porque, al ser un canal informal, contribuye a entablar relaciones de amistad. Los eventos de charlas de inducción serán realizados

de forma presencial en las oficinas de TECHO cuando ingresan voluntarios PVU y voluntarios permanentes.

Para la segunda acción la estrategia de medios se llevará a cabo por medio del Fanpage de Facebook. El responsable de “Gestión del Talento” creará un grupo en Facebook (bajo la cuenta de TECHO) en el que se incluya a todos los voluntarios permanentes y voluntarios PVU del año presente. Se creará un evento en Facebook para cada reunión trimestral que será compartido con el grupo creado. Estas reuniones presenciales se llevarán a cabo en las oficinas de TECHO, dependiendo de la convocatoria, se planteará la posibilidad de mover la reunión a un espacio prestado por una de las Universidades con las que TECHO tiene convenio para este fin. Para evaluar la eficacia de esta estrategia se contrastará el número de personas que dan la opción “asistir” al evento y el número de personas que realmente van a la reunión trimestral.

- Estrategias para el objetivo comunicacional n°5

Las 2 acciones comunicaciones propuestas para el objetivo n°5 están dirigidas a todos los vecinos de las comunidades en las que TECHO trabaja de forma permanente. El mensaje clave que se quiere comunicar es que “Las comunidades tienen que seguir superándose a través del trabajo organizado y en equipo”. La intención del mensaje es mostrar que, si bien se ha avanzado, aún queda mucho trabajo por hacer y para ello es necesario del apoyo y participación de todos los vecinos de la comunidad, pues el progreso de la comunidad depende de todos. Para la primera acción el medio elegido es el marketing boca a boca y las reuniones presenciales. Con la finalidad de invitar a los vecinos a participar del conversatorio, los jefes zonales o coordinadores de comunidad deben ir casa por casa a comunicar la reunión a todos los vecinos e incentivarlos a ser parte de ese nuevo espacio creado por TECHO para escucharlos. Los resultados de esta acción serán evaluados en base al número de asistentes. Para la segunda acción, la estrategia de medios se basa en la creación de un evento en la comunidad, el cual busque compartir la experiencia de trabajar junto a TECHO. El evento también utilizará el marketing boca a boca ya que será comunicado casa por casa y a través de los grupos de WhatsApp que manejan los jefes zonales con los líderes de comunidad. El resultado de esta acción será medido por el número de vecinos que asisten a cada una de las ferias (una por distrito).

- Estrategia transversal

Como se dijo, el rediseño de la página web es una estrategia transversal a 3 de los 5 objetivos comunicacionales propuestos en este Plan de Comunicaciones y a los objetivos de otras áreas de TECHO. En líneas generales, la página web debe ser utilizada como vitrina del trabajo de TECHO y como fuente de información de la problemática social que TECHO busca solucionar. Por este motivo, se debe publicar frecuentemente contenido relevante y actualizado sobre las

actividades de TECHO y sobre la situación de pobreza urbana. El público al que debe estar dirigido es a la sociedad de Lima Moderna y a las posibles empresas donantes porque es un medio de comunicación formal. La página web puede enviar distintos mensajes dependiendo del público (sociedad o empresa) pero estos deben estar integrados de forma que se entienda que TECHO busca visibilizar la problemática, solucionarla a través de la acción, y generar alianzas para actuar en conjunto. De acuerdo con las acciones comunicacionales de este Plan de Comunicaciones, en la página web se debe añadir una sección de “Información sobre pobreza urbana”, otra sección de “Programas y actividades” y otra sección de “Trabajo con Empresas”. Con la finalidad de llevar a cabo esta estrategia, se debe contratar a un proveedor el rediseño de la página web y el área de “Comunicaciones” debe reunirse con este para ajustar la propuesta. Además, el sub área de “Digital y Diseño” debe encargarse de buscar métricas para evaluar la actividad en la página web.

Por último, para complementar las estrategias desarrolladas en el plan se realizó un cronograma de actividades detallado en el [Anexo W](#).

Para finalizar este capítulo, es preciso recordar que el plan de comunicaciones diseñado busca ser un primer camino para intervenir en los problemas definidos en el capítulo anterior. Se elaboró tomando en cuenta los recursos actuales de la organización para que su implementación pueda acoplarse a los objetivos (y estrategias) de comunicación formulados por TECHO para el 2018, y así puedan formar parte de su planificación anual. Además, se reconoce que para una implementación adecuada es necesario que se integre al plan estratégico de la organización y se articule a los planes de las otras áreas de TECHO.

CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. Conclusiones y recomendaciones para TECHO Perú

A partir del estudio se puede concluir que TECHO es una organización que ha conseguido transmitir su propuesta de valor a través de la práctica, por ello, son las empresas, los voluntarios y las comunidades los públicos que tienen una mejor imagen sobre la organización. La sociedad es el pendiente de TECHO pues no concibe a la organización por la magnitud de sus acciones ni los cambios que está generando en muchas personas que habitan en AAHH, lo cual resta a su disposición de colaborar. Es así que la organización ha logrado destacar más a través de la acción y no de sus estrategias de comunicación. Si bien es cierto que TECHO utiliza distintas herramientas de comunicación, hay puntos por mejorar en la efectividad de comunicaciones hacia la sociedad y los voluntarios. En este sentido, se recomienda adoptar los objetivos comunicacionales propuestos como una forma de mejorar las estrategias de la organización y comenzar a resolver los problemas comunicacionales identificados.

Respecto a los voluntarios, se recomienda que TECHO busque mecanismos para motivar y reconocer los logros del voluntario permanente pues actualmente no existen espacios para ello. Si bien es cierto, los voluntarios no donan su tiempo a cambio de ser reconocidos, evidenciar la importancia de su trabajo potenciaría su compromiso y desempeño. Es así que las relaciones entabladas con los voluntarios se verían fortalecidas, lo cual podría servir en un futuro a TECHO. En este punto es importante resaltar que a fines del 2017 se realizó por primera vez el “TECHO Awards”, el cual representa un primer paso para reconocer al voluntario. Los voluntarios encuentran en TECHO una oportunidad para ser agentes de cambio y TECHO lo ofrece. Lo único pendiente es reconocer efectivamente como es que el voluntario está generando cambios.

Con relación a la comunicación interna, se recomienda que TECHO no busque solo la masividad en todas sus comunicaciones internas, pues canales de comunicación directa como WhatsApp son espacios perdidos para generar mayor relacionamiento. Por ello, TECHO debe buscar espacios en los que no sólo se difunda información, sino que también se busque la participación y el diálogo entre los voluntarios.

Respecto a la comunicación externa, hay espacios desaprovechados y se debe buscar transmitir mensajes por todos los frentes. Además de las redes sociales, TECHO debería utilizar otros espacios como la prensa, TV y página web. Respecto al uso de la prensa, si es que TECHO busca ser un referente de la pobreza en AAHH, debe colocarse en los medios necesarios para llegar a distintos públicos. Con relación a la TV, este es el medio más efectivo para llegar a una

mayor cantidad de gente, y se pueden establecer alianzas con algún canal para facilitar la colocación de mensajes por ese medio ya que TECHO no cuenta con presupuesto para este fin. Respecto a la página web, se considera que es básico realizar publicaciones constantes y mantener el espacio actualizado. Las redes sociales funcionan para llegar al público joven, pero para llegar a otros segmentos se requiere de medios de comunicación más formales como la página web, pues es un portal abierto para potenciales donantes. Sumado a ello, se recomienda que las comunicaciones sean monitoreadas para evaluar si se están logrando resultados o no. Con la finalidad de que la inversión (en tiempo o dinero) sea justificada y visible, se podría utilizar estos medios no sólo para poner en agenda la problemática, sino acompañarlo de una campaña que busque sumar socios individuales.

TECHO es una organización con una identidad no muy difícil de transmitir, pensar en voluntarios planeando, diseñando y trabajando de la mano con vecinos de AAHH. es pensar en el trabajo de TECHO. La brecha entre la identidad y la imagen se genera cuando surge la pregunta sobre en qué están trabajando. Es ahí donde TECHO debe hacer esfuerzos por comunicar estratégicamente su identidad para que esta se vea reflejada en su imagen. Para ello, se recomienda que TECHO en lugar de comunicar actividades o programas, comunique resultados y cambios generados tanto en los pobladores como en los mismos voluntarios. En este aspecto, TECHO ha logrado comunicar qué es y parcialmente qué hace, pero falta que comunique por qué es importante lo que hace.

Por otro lado, TECHO tiene la intención de posicionarse como referente en temas de lucha contra la pobreza en AAHH. Para ello, se recomienda no sólo seguir ganando experiencia en el tema sino plantearse el objetivo de empezar a investigar y producir su propia información para luego comunicarla. Esto es importante pues le dará mayor credibilidad y legitimidad a la organización.

En suma, TECHO tiene un muy buen punto de partida, pero debe buscar superarse e incorporar la gestión de comunicaciones como medio para movilizar voluntarios, donantes individuales y apoyo de empresas y otros actores. Para este fin es indispensable que TECHO formule un Plan de Comunicaciones Anual que cuente con objetivos medibles, estrategias e indicadores que sirvan para medir los logros de este plan. Este plan debe integrar de forma coherente todas sus comunicaciones identificando a qué público va dirigida cada acción, tal como se propuso en esta investigación. Asimismo, el plan debe obedecer a las políticas y lineamientos generales que plantea TECHO regional. Por último, debido a la carga operativa que hay en el área de Comunicaciones, se recomienda crear un puesto de “Sub Dirección” en el área para poder contar con una persona contratada en el equipo, la cual este comprometida con TECHO de forma

anual, pues que el equipo de Comunicaciones este formado por voluntarios y pasantes genera riesgos en la continuidad de los planes trazados.

2. Conclusiones y recomendaciones para investigaciones futuras

Durante el proceso de investigación se encontraron algunas oportunidades de mejora que escapan del alcance y objetivo de estudio. Entre estos hallazgos se observó que existe un problema en la gestión del voluntariado, ya que actualmente no hay un método adecuado para evaluar los perfiles de los voluntarios y colocarlos en el área en el cual se podrían desarrollar de forma óptima, ni para realizar un seguimiento a la evolución de su experiencia. Es recomendable que se realice una investigación a profundidad enfocada en este tema pues los voluntarios representan el principal recurso de TECHO y brindarles una buena experiencia puede traer grandes beneficios a la organización (por ejemplo, recomendaciones, apoyo a futuro, donaciones, entre otros). Asimismo, es importante recalcar que con un programa adecuado de fidelización del voluntario se podría disminuir su rotación y mantener motivado a este grupo.

Además, se encontró que existe una oportunidad importante en el voluntario del programa universitario (PVU), ya que este posteriormente puede convertirse en un voluntario permanente o en un socio donante. Por tal motivo, es imprescindible que su experiencia sea lo más transformadora posible. Se recomienda que el programa universitario cobre mayor importancia y se enfoque en brindar mayor participación al voluntario dentro de la organización, de forma que se sienta parte e identifique con TECHO. Para comenzar se puede empezar a considerar al PVU como un voluntario permanente, invitándolo a todas las actividades de TECHO o involucrándolo en el planeamiento de las actividades en comunidad.

Por otro lado, se halló que existe un gran potencial en los voluntarios de actividades masivas (voluntarios eventuales), el cual debe ser aprovechado. TECHO cuenta con gran convocatoria para voluntarios eventuales, sin embargo, no cuenta con estrategias orientadas específicamente a fidelizar a este tipo de voluntario, y a convertirlo en un voluntario permanente o socio donante a futuro. Se recomienda realizar una investigación enfocada específicamente en el voluntario eventual ya que es un recurso no mapeado y plantear estrategias para ellos. Para ello, se puede comenzar con una gestión de base de datos estructurada y adecuada para tener un mejor control de los voluntarios, y empezar a orientar estrategias dirigidas a ese grupo.

Para finalizar, la investigación realizada tomó lugar en el periodo de enero a diciembre de 2017, y a principios de ese año sucedió la emergencia en el Norte. Este hecho podría haber influenciado los resultados obtenidos. Por tal motivo, se recomienda realizar una investigación en un periodo posterior para contrastar los resultados. Cabe resaltar, que en el 2018 TECHO realizará

diversos cambios a nivel organizacional, los cuales pueden generar cambios positivos y solucionar algunos de los problemas identificados.

3. Conclusiones y recomendaciones para el sector de organizaciones sin fines de lucro

A partir del estudio realizado, se pueden recoger buenas prácticas y oportunidades de mejora para el sector, pues los hallazgos coinciden con las problemáticas planteadas al inicio (relacionadas a comunicación interna, exteriorización del trabajo y falta de planificación de estrategias).

De la experiencia de TECHO se puede destacar que es necesario para las OSFL posicionar su marca a partir de algunos atributos para que la sociedad pueda diferenciar a la organización frente a otras. Por ejemplo, TECHO es la organización que trabaja en AAHH, con experiencia en la construcción de viviendas temporales, y que moviliza cantidades masivas de voluntarios. Si bien en ese posicionamiento se pierden varios atributos de Techo, es un primer paso para ser reconocido en la sociedad, posterior a ello se pueden plantear estrategias de reposicionamiento.

Con respecto a las estrategias de comunicación, se reconoce que la comunicación por redes sociales para captar voluntarios es efectiva. Las OSFL deben apuntar a la masividad para este fin, pues el reclutamiento no es algo que requiera de un diálogo uno a uno. Respecto a los beneficiados, la relación que se construye con este público debe ser horizontal. Las OSFL deben involucrar al beneficiado y mantener una comunicación constante y continua con este, así los lazos forjados se asimilarán a los de una amistad. Esto servirá para que la OSFL tenga el respaldo que necesita para llevar a cabo sus programas y para generar capacidad de agencia en su público objetivo. Desde el lado de las empresas, es importante mantener una comunicación abierta con las mismas para poder entender las necesidades de cada una, y poder trasladarlas a la propuesta que se les presenta. Además, el hecho de comunicar adecuadamente la esencia de una OSFL sirve para que las empresas perciban que la organización no solo busca financiamiento, sino que está realmente comprometida con la causa social, pues la convicción es un valor que se contagia.

Con relación a las oportunidades de mejora, se encontró que es necesario que las OSFL rindan cuentas no sólo a quienes les aportan recursos financieros sino a todos y cada uno de sus públicos. La rendición de cuentas no solo debe comunicar como se utilizan los recursos y los resultados obtenidos, sino extenderse y comunicar qué impactos se están generando, y de qué forma la organización se está acercando a su misión. Por otro lado, las OSFL deben ofrecer una experiencia única y transformadora a los públicos que tienen la oportunidad de participar del voluntariado, pues cada punto de contacto que tiene la organización con un voluntario, una

empresa u otro actor se convierte en una oportunidad para generar una cadena de recomendaciones y de posible apoyo.

Por último, se recomienda que otras OSFL realicen el diagnóstico de imagen y comunicaciones presentado en la investigación con el fin de conocer el estado de sus comunicaciones actuales y la imagen que están proyectando. De este modo, se podrán identificar y evaluar aspectos de mejora internos y externos, e intentar resolver la brecha entre su identidad y su imagen.

Retomando la problemática que originó esta investigación, se concluye que las OSFL deben tomar conciencia del rol estratégico que juega la gestión de la imagen de una organización pues es imprescindible para movilizar recursos que permitan que la OSFL implemente su misión, para ello deben gestionarla a través de sus comunicaciones.



REFERENCIAS

- Aaker, D.A. (1996). *Construir marcas poderosas*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000
- Aaker, D.A., y Joachimsthaler, E. (2000). *Liderazgo de marca*. Barcelona: Ediciones Deusto
- Agencia Peruana de Cooperación Internacional [APCI]. (2017). Situación y Tendencias de la Cooperación Internacional en el Perú 2015. Recuperado de <http://www.apci.gob.pe/Novedades/Situaci%C3%B3nTendenciaCIPer%C3%BA2015VFINALWEB31032017.pdf>
- American Marketing Association [AMA]. (2013). Marketing. Recuperado de <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>
- Andreasen, A., Ronald, G., y Wilson, J. (julio, 2005). Transferring marketing knowledge to the Nonprofit Sector. *California Management Review*, 47(4), 46-67. Recuperado de <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.2307/41166316?journalCode=cmra>
- Atria, J. (julio, 2007). Capital social y Voluntariado: claves para un financiamiento solidario de la vivienda social. El caso de la fundación Un Techo para Chile. *Revista INVI*. Santiago de Chile, 22(61), 13-31. Recuperado de <http://www.revistainvi.uchile.cl/index.php/INVI/article/view/274>
- Ávalos, C. (2010). *La marca: identidad y estrategia*. Buenos Aires: La Crujia.
- Ayuda en Acción. (s.f.). Somos. Recuperado de <https://www.ayudaenaccion.org.pe/somos/>
- Balas, M. (2011). *La gestión de la comunicación en el tercer sector*. Madrid: ESIC editorial.
- Baños, M., y Rodríguez, T. (2012). *Imagen de marca y product placement*. Madrid: ESIC editorial.
- Beaumont, M. (2016). *Gestión Social: estrategia y creación de valor*. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú
- Bernal, C. (2006). *Metodología de la investigación*. México D.F.: Pearson educación.
- BrandinMind investigación. (2016). Informe Imagen y Reputación TECHO 2016
- Cavero, E. (2014). *El voluntariado universitario en el Perú: El caso de TECHO-Perú*. (Tesis de maestría en Sociología). Pontificia Universidad Católica del Perú, Escuela de Posgrado, Lima.
- Citiscope. (2016). ¿Qué es Hábitat III? Recuperado de <http://citiscope.org/habitatIII/explainer/2015/03/que-es-habitat-iii>
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN]. (2017). Informe Nacional Voluntario sobre la implementación de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. Recuperado de <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/15856Peru.pdf>
- Coordinadora de Entidades Extranjeras de Cooperación Internacional [COEECI]. (2016). Contribución de la Cooperación Internacional y de la sociedad civil. Recuperado de

<http://www.coeeci.org.pe/wp-content/uploads/2016/10/Estudio-coeeci-2015-contribucion-de-la-cooperacion-internacional.pdf>

- Crea +. (s.f.). Conócenos. Recuperado de <https://creamas.org/conocenos/>
- Enz, A. (2012). *Manual de comunicaciones para organizaciones sociales: hacia una gestión estratégica y participativa*. Buenos Aires: Asociación civil Comunia
- Escobar, N. (mayo, 2014). Comunicación integrada de marketing: un acercamiento a la evolución del concepto. *Semestre económico*, 17(35), 161-192. Recuperado de: <http://www.scielo.org.co/pdf/seec/v17n35/v17n35a8.pdf>
- Etkin, E. (2008). El recorrido metodológico de la auditoría. En Amado, A., Bongiovanni, M., Bustos, J. & Etkin, M., *Auditoría de comunicación* (pp. 61-96), Buenos Aires: La Crujía.
- Etkin, E. (setiembre, 2017). *Imagen y posicionamiento de las ONG*. Ponencia presentada en < Foro Internacional de Imagen institucional y posicionamiento de las ONG en su entorno> de <Pan para el Mundo>, Lima, Perú.
- Gastelumendi, C., y Oré, B. (2013). Personalidad y afrontamiento en voluntarios peruanos de lucha contra la pobreza. *Revista de psicología*. 31(1), 69-98. Recuperado de <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/psicologia/article/view/6371>
- Goñi, N., Justo, G., Pacheco, C., y Tejada, G. (2010). *Identidad de marca región Arequipa: propuesta de gestión estratégica de marca*. Lima: CENTRUM Católica.
- Guerrero, M. (2011). *Diseño de campaña para la difusión del voluntariado en Latinoamérica de la ONG Un Techo Para Mi País*. (Tesis de pregrado en Comunicación Social y Publicidad). Universidad del Azuay, Escuela de Comunicación Social, Cuenca.
- Gutiérrez, A. (2010). *Tercer sector e intervención social*. Madrid: Ediciones Académicas.
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, M. (2010). *Metodología de la investigación*. 5° ed. México DF: MCGraw Hill
- Huang, S. (febrero, 2016). Brand image management for nonprofit organizations: exploring the relationships between websites, Brand images, and donations. *Journal of Electronic Commerce Research*, 17(1), 80-96. Recuperado de <http://www.jecr.org/node/488>
- Kapferer, J.N. (2008). *The new strategic Brand management*. 4°ed. Philadelphia: Kogan Page Limited.
- Keller, K.L. (2008). *Administración estratégica de marca: Branding*. 3°ed. Juarez: Pearson Educación.
- Kotler, P., y Andreasen, A. (2007). *Strategic Marketing for Nonprofit Organizations*. 7° ed. New Jersey: Pearson.
- Kotler, P., y Keller, K. (2012). *Dirección de marketing*. 14° ed. México D.F.: Pearson.
- Kotler, P., y Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de marketing*. 11° ed. México D.F.: Pearson.

- Kylander, N., y Stone, C. (2012). Stanford Social Innovation Review. *The Role of Brand in the Nonprofit Sector*. Recuperado de https://ssir.org/articles/entry/the_role_of_brand_in_the_nonprofit_sector
- Kylander, N., y Stenzel, J. (2013). *The Brand Idea*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Lambin, J. (2003). *Marketing estratégico*. Madrid: ESIC Editorial.
- Lee, Z. (julio, 2013). Rebranding in brand-oriented organisations: Exploring tensions in the nonprofit sector. *Journal of marketing management*. 29(9), 1124-1142. Recuperado de <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/0267257X.2013.812978>
- Martinez, J., Martín, F., Martínez, E., Sanz de la Tajada, L., y Vacchiano, C. (2000). *La investigación en marketing*. Barcelona: Aedemo.
- Moliner, M.A. (1998). *Marketing Social: La gestión de las causas sociales*. Madrid: ESIC Editorial.
- Naciones Unidas. (2015). Memoria del Secretario General sobre la labor de la organización. Recuperado de <http://www.un.org/es/comun/docs/?symbol=A/70/1>
- Orozco, J. (mayo, 2012). Revistas Javerianas. *El ADN de la marca: La concepción de sus valores intangibles en un contexto dialogado*, 31(61), 56-71. Recuperado de <http://revistas.javeriana.edu.co/index.php/signoypensamiento/article/view/4418>
- Pasco, M., y Ponce, M. (2015). *Guía de investigación en Gestión*. Lima: Vicerrectorado de Investigación – PUCP
- Pérez Romero, L.A. (2004). *Marketing Social: Teoría y práctica*. Naucalpan: Pearson Educación de México.
- Pinto, S. (11, setiembre, 2015). Cuando se fundó TECHO/ Entrevistador: Claudia Medina. Recuperado de <http://www.techo.org/paises/peru/opina/cuando-se-fundo-techo-tanto-en-chile-como-peru-no-se-penso-lo-grande-que-seriamos-con-el-paso-de-los-anos/>
- Pinto, S. (05, setiembre, 2016). Fórmula para un líder comunitario [mensaje en un blog]. Recuperado de <http://www.techo.org/paises/peru/opina/formula-para-un-lider-comunitario/>
- Real Academia Española [RAE] (2017). Sociedad. Recuperado de <http://dle.rae.es/?id=YCB6UHV>
- Ries, A., y Trout, J. (2003). *Marketing directo integrado*. México, D.F.: Mc Graw Hill Interamericana.
- Rossi, J. (17, octubre, 2017). La pobreza en el Perú tiene rostro urbano. *La Mula*. Recuperado de https://pobrezaurbana.lamula.pe/2017/10/17/la-pobreza-en-el-peru-tiene-rostro-urbano/techoperu/?utm_campaign=Echobox&utm_medium=Social&utm_source=Twitter#link_time=1508277370
- Salamon, L., y Anheier, H. (1997). *Defining the nonprofit sector*. Manchester: Manchester University Press.

- Social Enterprise Knowledge Network [SEKN] (2006). *Gestión efectiva de emprendimientos sociales*. NY: Banco Interamericano de desarrollo.
- Stanton, W., Etzel, M., y Walker, B. (2004). *Fundamentos de marketing*. México, D.F.: Mc Graw Hill Interamericana.
- TECHO Perú. (04, junio, 2012a). ¿Qué es TECHO? Recuperado de <http://www.techo.org/paises/peru/techo/que-es-techo/>
- TECHO | Juntos por un país sin pobreza. (04, junio, 2012b). *¿Por qué Un Techo para mi País ahora es #TECHO?* [Archivo de Video]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=QIPyunEHqDI&feature=youtu.be>
- TECHO Perú. (04, junio, 2012c). ¿Por qué somos TECHO? Recuperado de <http://www.techo.org/paises/peru/por-que-somos-techo/>
- TECHO Perú (04, junio, 2012d). Modelo de trabajo de TECHO. Recuperado de <http://www.techo.org/paises/peru/techo/modelo-de-intervencion/>
- TECHO Perú. (02, octubre, 2013a). Empresas. Recuperado de <http://www.techo.org/paises/peru/empresas/>
- TECHO Perú. (14, mayo, 2013b). TECHO promueve campaña “Dona tu vuelto”. Recuperado de <http://www.techo.org/paises/peru/opina/techo-promueve-campana-dona-tu-vuelto/>
- TECHO Perú. (18, octubre, 2013c). Plan de socios. Recuperado de <http://www.techo.org/paises/peru/haz-tu-donacion/plandesocios/>
- TECHO Perú. (2014). Memoria Anual 2014. Recuperado de <https://issuu.com/techoperu/docs/techoperu-memoria2014>
- TECHO Perú. (16, febrero, 2015a). Línea editorial.
- TECHO Perú. (05, octubre, 2015b). Un pilar de la lucha contra la pobreza: información. Recuperado de <http://www.techo.org/paises/peru/informate/un-pilar-de-la-lucha-contra-la-pobreza-informacion/>
- TECHO Perú. (2016a). Memoria Anual 2016. Recuperado de https://issuu.com/techoperu/docs/memoria_v6
- TECHO | Juntos por un país sin pobreza. (26, setiembre, 2016b). *Las 5 propuestas de TECHO para la #NuevaAgendaUrbana* [Archivo de Video]. Recuperado de <https://youtu.be/00kwwFJEbtQ>
- TECHO Perú. (2016c). Manual de Identidad de marca.
- TECHO Perú. (08, abril, 2016d). Fortaleza en red. Recuperado de <http://www.techo.org/paises/peru/por-que-somos-techo/>

ANEXO A: Matriz de consistencia

Con la finalidad de estructurar la investigación se elaboró la matriz de consistencia presentada líneas abajo. La pregunta central de investigación se refiere a qué recomendaciones se pueden plantear para las organizaciones sin fines de lucro que quieren implementar estrategias de comunicaciones para gestionar su imagen, a partir de la experiencia de TECHO Perú. Se trata de poder identificar y analizar la imagen de la organización escogida y las estrategias de comunicación que emplea la misma para así recoger recomendaciones para el sector. El interés sobre esta pregunta se basa en la premisa de que una buena imagen (y por lo tanto una buena estrategia de comunicación que comunique la identidad de la organización) favorece la cohesión interna y la confianza externa, lo cual genera oportunidades para que la organización tenga una mayor capacidad de movilización de recursos y una mayor capacidad operativa. Para la pregunta central, la hipótesis propuesta es que las organizaciones sin fines de lucro que quieren implementar estrategias de comunicaciones para gestionar su identidad e imagen primero deben definir claramente "qué es lo que quieren ser", luego conocer "cómo es que son percibidas", y finalmente formular estrategias específicas para cada público.

La primera pregunta específica se centra en los aspectos teóricos. Es importante identificar cuáles son los elementos conceptuales que pueden sostener una propuesta de mejora en las estrategias comunicacionales de una organización sin fines de lucro. Para esta pregunta, se plantea la hipótesis de que las OSFL pueden utilizar conceptos que vienen desde el ámbito empresarial y adaptarlos a su realidad, teniendo en cuenta la variedad de actores que se ven influenciados por la misma para poder comunicar efectivamente su mensaje. Las variables identificadas fueron las siguientes: tercer sector, organizaciones sin fines de lucro, marketing en organizaciones sociales, identidad de marca, imagen de marca, posicionamiento y plan de comunicaciones en organizaciones sociales. El desarrollo del objetivo específico n°1 se encuentra en el capítulo 3: Marco de estudio- marco teórico.

La segunda pregunta específica está relacionada con el marco contextual de las organizaciones sin fines de lucro y sus estrategias de marketing y comunicaciones, para lo cual nos preguntamos cómo se sitúa la actividad de TECHO Perú en el contexto de las organizaciones sin fines de lucro del Perú. La hipótesis planteada es que TECHO Perú es una de las organizaciones sin fines de lucro que ha implementado estrategias de comunicación y marketing de forma que ha logrado tener visibilidad dentro de distintos públicos, lo cual contribuye a que sea capaz de movilizar recursos. Sin embargo, su misión y eje de trabajo no son comprendidos realmente, lo cual podría afectar el apoyo que tiene. Las variables definidas para esta sección fueron las siguientes: organizaciones sociales, identidad, imagen, posicionamiento y estrategias

de comunicación y marketing. El desarrollo de este objetivo se encuentra en el capítulo 3: Marco de estudio – marco contextual, y en el capítulo 4: Marco Analítico.

La tercera pregunta específica nos aproxima por un lado a las estrategias de TECHO, con el fin de conocer y analizar cuáles son las estrategias que emplea esta organización para comunicar su identidad y su propuesta de valor a sus distintos públicos. Por otro lado, nos aproxima a conocer cuál es la imagen que tienen estos públicos sobre TECHO. La hipótesis es que TECHO Perú no tiene una estrategia de comunicaciones y marketing definida y enfocada en comunicar su identidad y fortalecer su imagen. Este hecho dificulta la gestión efectiva de recursos (apoyo humano y dinero) y la comunicación efectiva de su identidad y propuesta de valor. Por lo tanto, se generan brechas entre lo que la organización es y lo que se percibe. Es así que cada público tiene una comprensión distinta del trabajo de TECHO. La sociedad no relaciona a TECHO Perú con el desarrollo comunitario. Del grupo de voluntarios, solo los permanentes se identifican con la organización. Las empresas aliadas aprovechan la visibilidad que tiene TECHO bajo su trabajo de habilitación de viviendas temporales, pero no se involucran más a profundidad en la problemática social. Por último, las comunidades no llegan a entender el impacto que la organización genera. Las variables identificadas son las siguientes: realidad organizacional, identidad visual e identidad conceptual, comunicación institucional, públicos, posicionamiento e imagen. El desarrollo de este objetivo se encuentra en el capítulo 4: Marco Analítico.

La cuarta pregunta específica se relaciona a las propuestas comunicacionales que se pueden plantear para responder a los problemas identificados en el diagnóstico de imagen y comunicaciones realizado a TECHO Perú. Se partió de la hipótesis que TECHO Perú debería tener una estrategia o acciones pensadas en cada público de forma que se garantice la comprensión de su identidad y de su posicionamiento ideal. Para ello, se debe plantear objetivos que alineen la identidad y la imagen de la organización, y así favorecer el respaldo y confianza hacia la misma. Las variables identificadas responden al plan de comunicaciones de una organización social: objetivos comunicacionales, estrategias y herramientas de comunicación. Este objetivo se encuentra desarrollado en el capítulo 5: Propuestas de mejora para el plan de comunicaciones.

La quinta y última pregunta se refiere a la identificación de buenas prácticas y oportunidades de mejora que se pueden describir para que las OSFL puedan aplicar estrategias de comunicaciones que estén pensadas para gestionar su imagen. La hipótesis que se formula es que las OSFL deben aprovechar su identidad para generar mayor afinidad y confianza en sus públicos. Además, deben tomar en cuenta que es importante rendir cuentas a todos los públicos y no solo a los que invierten dinero, pues esto contribuye a evidenciar la importancia de su trabajo

1	Problema central	Objetivo general	Hipótesis principal	Metodología	Variables	Capítulo
	¿Qué recomendaciones se pueden plantear para las organizaciones sin fines de lucro que quieren implementar estrategias de comunicaciones para gestionar su identidad e imagen?	Proponer recomendaciones para la aplicación de estrategias de comunicación en organizaciones sin fines de lucro que busquen gestionar su imagen, a partir de la experiencia de TECHO Perú	Las organizaciones sin fines de lucro que quieren implementar estrategias de comunicaciones para gestionar su identidad e imagen primero deben definir claramente "qué es lo que quieren ser", luego conocer "cómo es que son percibida", y finalmente formular estrategias específicas para cada público.			
1.1	Problema secundario	Objetivo específico	Hipótesis secundaria	Metodología	Variables	Capítulo
	¿Cuáles son los elementos conceptuales que pueden sostener una propuesta de mejora en las estrategias comunicacionales de una organización sin fines de lucro?	Identificar los elementos conceptuales que sostengan una propuesta de mejora en las estrategias de comunicación de las organizaciones sin fines de lucro	Las organizaciones sin fines de lucro pueden utilizar conceptos que vienen desde el ámbito empresarial y adaptarlos a su realidad, teniendo en cuenta la variedad de actores que se ven influenciados por la misma para poder comunicar efectivamente su mensaje.	Revisión de las principales referencias bibliográficas sobre marketing, identidad e imagen de marca y gestión de comunicaciones en organizaciones sin fines de lucro.	Tercer Sector, Organizaciones sin fines de lucro, Marketing en organizaciones sociales, Identidad, Imagen, Posicionamiento, Plan de Comunicaciones	Marco de estudio: Marco Teórico
1.2	Problema secundario	Objetivo específico	Hipótesis secundaria	Metodología	Variables	Capítulo
	¿Cómo se sitúa la actividad de TECHO Perú en el contexto de las organizaciones sin fines de lucro?	Describir la actividad de TECHO Perú en el contexto de las organizaciones sin fines de lucro	TECHO Perú es una de las organizaciones sin fines de lucro que ha implementado estrategias de comunicación y marketing de forma que ha logrado tener visibilidad dentro de sus diferentes públicos, lo cual contribuye a que sea capaz de movilizar recursos. Sin embargo, su misión y eje de trabajo no es comprendido en su totalidad lo cual puede terminar afectando el apoyo que tiene.	Revisión bibliográfica del sector social en el Perú; Entrevista a experto en el sector de OSFL; Entrevistas a coordinadores de marketing y comunicaciones en OSFL; Revisión y análisis de informes previos sobre TECHO Perú (estudio de posicionamiento, análisis marca BAV, memoria institucional) y línea editorial; Entrevistas a Directores de TECHO Perú (Director Social, Directora de Comunicaciones, Directora de Gestión Comunitaria y Directora de Movilización de fondos)	Organizaciones sociales, Identidad, Imagen, Posicionamiento, Estrategias de marketing y comunicaciones	Marco de estudio: Marco Contextual Marco analítico
1.3	Problema secundario	Objetivo específico	Hipótesis secundaria	Metodología	Variables	Capítulo
	¿Cuáles son las estrategias de comunicaciones que emplea TECHO Perú y cuál es la imagen que ha generado en sus públicos (sociedad, voluntarios, comunidades intervenidas, empresas aliadas) ?	Elaborar un diagnóstico de comunicaciones e imagen en relación a los públicos (sociedad, voluntarios, comunidades intervenidas, empresas aliadas) de TECHO	TECHO Perú no tiene una estrategia de comunicaciones y marketing definida y enfocada en comunicar su identidad y fortalecer su imagen. Lo cual dificulta la gestión efectiva de recursos (apoyo humano y dinero) y la comunicación efectiva de su identidad y propuesta de valor. Por lo tanto, se generan brechas entre lo que la organización es y lo que se percibe.	Revisión y análisis de página web y redes sociales; Revisión y análisis de informes previos sobre TECHO Perú (estudio de posicionamiento, análisis marca BAV, memoria institucional); Entrevistas a Directores de TECHO Perú (Director Social, Directora de Comunicaciones, Directora de Gestión Comunitaria, Sub Director de Desarrollo de Fondos, Director de Formación y Voluntariado, Gerente General); Encuestas con preguntas cerradas a la sociedad limeña, voluntarios permanentes y voluntarios PVU; Entrevistas semiestructuradas a responsables del área de Responsabilidad Social Empresarial de las empresas aliadas a TECHO Perú; Entrevistas semiestructuradas a líderes o líderes de comunidad de los AAHH en los que trabaja TECHO de forma activa; Focus Group a los voluntarios.	Realidad organizacional, Identidad visual e Identidad Conceptual, Comunicación Institucional, Públicos, Posicionamiento, Imagen	Marco Analítico
1.4	Problema secundario	Objetivo específico	Hipótesis secundaria	Metodología	Variables	Capítulo
	¿Qué propuestas se pueden plantear para intentar solucionar los problemas identificados en el diagnóstico a TECHO Perú?	Plantear propuestas de mejora que respondan a los problemas identificados en el diagnóstico de imagen y comunicaciones	TECHO Perú debería tener estrategias enfocadas a cada uno de sus públicos de forma que se garantice la comprensión de su identidad. Para ello, se debe plantear objetivos que alineen la identidad y la imagen de la organización, y así favorecer el respaldo y confianza hacia la misma.	Revisión de las principales referencias bibliográficas sobre el marketing y la gestión de comunicaciones en organizaciones sin fines de lucro; Entrevistas a coordinadores de marketing y comunicaciones en Organizaciones sin fines de lucro. Resultados de encuestas a voluntarios y sociedad limeña. Resultados de focus group a voluntarios.	Plan de comunicaciones: Objetivos comunicacionales, estrategias, mensajes clave, estrategias y herramientas de comunicación	Propuestas de mejora para el Plan de Comunicaciones
1.5	Problema secundario	Objetivo específico	Hipótesis secundaria	Metodología	Variables	Capítulo
	¿Qué buenas prácticas y oportunidades de mejora se pueden recoger a partir de la experiencia de TECHO Perú?	Definir buenas prácticas y oportunidades de mejora para la aplicación de estrategias de comunicaciones, identidad e imagen en el sector de organizaciones sin fines de lucro	Las organizaciones sin fines de lucro deben aprovechar su identidad para generar mayor afinidad y confianza en sus públicos. Además, se debe tomar en cuenta que las OSFL deben rendir cuentas a todos los públicos y no solo a los que invierten dinero, pues esto contribuye a evidenciar la importancia de su trabajo.	Revisión de las principales referencias bibliográficas sobre el marketing y la gestión de comunicaciones en organizaciones sin fines de lucro; Revisión del diagnóstico elaborado a TECHO Perú.	Identidad, Imagen, Posicionamiento, Comunicaciones	Conclusiones y recomendaciones

ANEXO B: Guía de entrevista a profundidad a experto en Organizaciones Sociales

Para conocer más sobre el sector social en el Perú y enriquecer el marco contextual se entrevistó a un experto en el sector. La guía puede visualizarse a continuación.

Presentación: Somos un grupo de estudiantes de último ciclo de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la PUCP que actualmente se encuentra realizando su tesis sobre las prácticas de marketing y comunicaciones en organizaciones sin fines de lucro. Agradeceremos que nos ayude en la entrevista respondiendo a las siguientes preguntas.

Objetivos: conocer la realidad de las organizaciones sin fines de lucro en el Perú, conocer los desafíos del sector y las acciones para superarlos, y conocer el rol de las comunicaciones.

Realidad de las OSFL en el Perú	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Considera que el rol de las OSFL en la sociedad ha cambiado en los últimos 5 años? - Con relación a los años anteriores, ¿considera que las OSFL enfrentan los mismos retos para movilizar recursos? ¿Cuál cree que será el panorama de las organizaciones sin fines de lucro en los próximos 3 años?
Conocer desafíos del sector y acciones para superar desafíos	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Cuáles son los principales desafíos que presentan las OSFL en cuanto a sensibilización de la causa? - ¿Cuáles son los principales desafíos que presentan las OSFL en cuanto a relacionamiento con empresas? - ¿Cuáles son los principales desafíos que presentan las OSFL en cuanto a la captación de voluntarios? ¿Considera que el rol de los voluntarios ha cambiado en el tiempo? - ¿Qué acciones cree que se deben tomar para mejorar la relación con estos grupos?
Posición de la sociedad civil	<ul style="list-style-type: none"> - Hoy en día, ¿cuál cree que es la posición de la sociedad civil frente a los objetivos de desarrollo sostenible? ¿Cuál cree que es la posición respecto a la pobreza? ¿Y respecto a la desigualdad? - ¿Considera que esta posición puede cambiar o mejorar? ¿Cómo?
Rol de las comunicaciones en las OSFL	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Cuál cree que es el rol de las comunicaciones para las organizaciones? - ¿Considera que estas son importantes? ¿Para qué objetivo? - ¿Cómo cree que las comunicaciones podrían contribuir a dar un paso más allá y no solo generar visibilidad sino también sensibilización en la sociedad? - ¿Cómo cree que las comunicaciones pueden influir sobre la conducta de los stakeholders? - ¿Cómo se podría repotenciar el rol de las comunicaciones para la movilización de recursos? - ¿Considera que el marketing podría ser un recurso valioso para las OSFL? ¿Con qué objetivo implementaría estrategias de marketing en una OSFL?
OSFL que son modelo a seguir	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Cuáles son las OSFL que usted considera pueden servir como modelo de buenas prácticas para fidelización de voluntarios? - ¿Cuáles son las OSFL que usted considera pueden servir como modelo de buenas prácticas para relacionamiento con empresas? - ¿Cuáles son las OSFL que usted considera pueden servir como modelo de buenas prácticas para sensibilización de la causa?

ANEXO C: Guía de entrevista a profundidad a representantes de OSFL

Se realizaron entrevistas a representantes de OSFL para poder conocer cómo es que llevan a cabo sus estrategias de marketing y comunicaciones. Además, la información sirvió para el marco contextual y como input para la parte propositiva de la investigación. La guía de la entrevista se puede visualizar a continuación.

Presentación: Somos un grupo de estudiantes de último ciclo de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la PUCP que actualmente se encuentra realizando su trabajo de seminario de investigación sobre las prácticas de marketing y comunicaciones en organizaciones sin fines de lucro. Motivo por el cual, agradeceremos que nos ayude en la entrevista respondiendo a las siguientes preguntas.

Objetivos: conocer las buenas prácticas de comunicación y marketing que tiene la organización orientada a cada grupo de interés, y conocer los desafíos que enfrenta la organización y las acciones que toma para contrarrestarlos.

Preguntas del sector	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Cómo se están desarrollando las OSFL en el Perú? - ¿Cuál es el principal desafío que tienen las OSFL en el Perú?
Preguntas sobre la organización y el área de marketing y comunicaciones	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Cuál es el mensaje que quiere transmitir su organización? - ¿Cómo definirías la identidad de su organización? - ¿Cuál crees que es la imagen que percibe la sociedad sobre su organización? - ¿Cómo crees que se encuentra su organización respecto a otras? - ¿Cuál es el principal reto que enfrenta su organización respecto a movilización de recursos? (sea monetario o humano) - ¿Cuentan con un plan de marketing y/o comunicaciones? <ul style="list-style-type: none"> o <u>Si tienen un plan</u>, ¿el plan esta segmentado por grupos de interés? ¿el plan está orientado a sensibilización, captación de voluntarios o movilización de fondos? o <u>Si no tienen</u>, ¿por qué no tienen un plan? ¿Cómo manejan sus estrategias de sensibilización y movilización de recursos? - ¿Cuáles son los objetivos del área de comunicaciones? ¿cómo miden el cumplimiento de estos objetivos - ¿Cuál es el reto que tienen desde el área de comunicaciones? ¿Qué canales de comunicación usan más?

<p>Preguntas sobre el voluntariado en la organización</p>	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Qué programa de voluntariado ofrecen? ¿Cómo atraen voluntarios? - ¿Qué experiencia les ofrecen a los voluntarios? - ¿Cuántos voluntarios hay en la OSFL? ¿Clasifican a sus voluntarios? - ¿Hay algún filtro para seleccionar a los voluntarios? ¿Por qué? ¿Qué criterios utilizan para elegir a los voluntarios? - ¿Emplean algún tipo de comunicación interna con sus voluntarios? ¿Cómo funciona? - ¿Cómo logran sensibilizar a los voluntarios? - ¿Realizan algunas acciones para fidelizar a sus voluntarios? - ¿Qué creen que hay que hacer para que los voluntarios se conviertan en agentes de cambio?
<p>Preguntas sobre las empresas aliadas</p>	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Cómo hacen contacto con las empresas que los apoyan? ¿Qué medio de comunicación utilizan? - ¿Desde qué área se realizan los contactos con las empresas (marketing, comunicaciones, fundraising)? - ¿Cuál crees que es el principal atractivo por el cuál las empresas se suman a la organización? - ¿Qué es lo que ofrecen a las empresas a cambio de su ayuda? - ¿Cómo logran cultivar relaciones con estas? - ¿Cómo crees que se podría lograr que las empresas se involucren más en la generación de valor social que ustedes proponen?
<p>Preguntas sobre la comunicación sociedad civil</p>	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Crees que las personas son sensibles a los problemas sociales que afectan el país? ¿Cómo cree que se podrían comunicar estas problemáticas para lograr una sensibilización? - Ustedes, ¿Cómo comunican el problema social al que buscan darle solución? ¿Cómo hacen para que la sociedad civil entienda el modelo de trabajo de la organización? - ¿Crees que es más importante que la sociedad civil sea consciente del problema social o que conozca la labor de la organización? ¿En cuál de las 2 opciones enfocan más sus esfuerzos? - ¿Cómo funciona su programa de donantes individuales? ¿Creen que la sensibilización hacia la problemática incide en la generación de donantes?
<p>Preguntas sobre la comunicación con los beneficiarios</p>	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Cómo generan contacto con los beneficiarios? - ¿Cuál crees que es el principal reto que enfrenta la organización en relación con los beneficiarios? - ¿Cómo logran que los beneficiarios acepten el modelo de trabajo de su organización? - ¿Hay algún tipo de comunicación que manejen con los beneficiarios? - Respecto a la relación entre organización-beneficiario, ¿qué es lo que se quiere lograr?

ANEXO D: Guía de entrevista a profundidad a empresas aliadas de TECHO Perú

A continuación, se presenta la guía de entrevista empleada para las empresas aliadas de TECHO Perú. Estas entrevistas sirvieron para el diagnóstico de la investigación, y así conocer qué estrategias de comunicación se utilizan, cuál es la imagen que tienen las empresas sobre TECHO y qué oportunidades de mejora encuentran en el relacionamiento con la organización.

Presentación: Somos un grupo de estudiantes de último ciclo de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la PUCP que actualmente se encuentra realizando su tesis sobre las prácticas de marketing y comunicaciones y la imagen de TECHO. Motivo por el cual, agradeceremos que nos ayude en la entrevista respondiendo a las siguientes preguntas.

Objetivos: conocer cuáles son las percepciones que tiene la empresa sobre el trabajo en conjunto con TECHO Perú, conocer cuáles son los criterios de selección para elegir trabajar con determinada OSFL, conocer el atractivo de TECHO para las empresas, conocer los motivos para trabajar en conjunto con OSFL, y conocer las expectativas que tienen sobre el trabajo con TECHO Perú.

<p>Preguntas sobre el trabajo con OSFL</p>	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Cómo decidieron empezar a trabajar con OSFL? ¿Es parte de algún plan de la empresa? - ¿Cuáles son las expectativas que tienen al trabajar con una OSFL? - ¿Con qué finalidad apoyan a una OSFL? (brindar recursos financieros/trabajo conjunto/involucramiento en proyectos) - ¿Cuáles son los desafíos de trabajar con OSFL?
<p>Preguntas acerca del trabajo con TECHO Perú</p>	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Cuánto tiempo llevan trabajando de la mano con TECHO Perú? - ¿Qué los llevó a decidir trabajar con TECHO Perú? - ¿Cómo comenzaron a trabajar con TECHO Perú? ¿Cómo fue el primer contacto? - ¿Conocen los programas de TECHO Perú? - ¿Qué trabajo realizan junto a TECHO Perú? ¿Brindan apoyo financiero y/o humano? - ¿Qué fue lo que más les gustó de TECHO Perú como organización? ¿Lo que menos les gustó? - ¿Realizan algún tipo de seguimiento a las actividades que realiza TECHO? - ¿Techo les entrega algún entregable? (informes, indicadores, etc.). ¿Qué les gustaría que les entregue? - ¿Qué oportunidades de mejora encuentras en todo el relacionamiento que tienen con TECHO Perú?
<p>Preguntas acerca del voluntariado corporativo</p>	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Los colaboradores de tu organización se sienten motivados a ser voluntarios en TECHO? = ¿Qué se llevan de su experiencia como voluntarios?

ANEXO E: Guía de entrevista a profundidad a líderes de comunidad de TECHO Perú

Para la presente investigación fue necesario realizar entrevistas a los líderes y lideresas de comunidad de TECHO Perú, pues son quienes representan la opinión de las comunidades con la que trabaja la organización. La guía de entrevista se presenta a continuación.

Presentación: Somos un grupo de estudiantes de último ciclo de Gestión de la PUCP que se encuentra realizando su tesis sobre las prácticas comunicacionales y la imagen de TECHO. Motivo por el cual, agradeceremos que nos ayude respondiendo a las siguientes preguntas.

Objetivos: conocer la opinión de los líderes de comunidad sobre la OSFL TECHO Perú, conocer la opinión de los líderes de comunidad en relación con las estrategias de comunicaciones de TECHO Perú, y conocer la opinión de los líderes de comunidad con relación a la gestión de TECHO Perú.

Preguntas generales	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Cuál es su nombre? - ¿A qué comunidad pertenece?
Preguntas sobre TECHO Perú	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Hace cuánto tiempo Techo trabaja con su comunidad? - ¿Qué actividades han realizado junto a Techo? - Antes de trabajar con Techo, ¿había escuchado de la organización? ¿Como conoció a Techo? - ¿Cuál cree que es el propósito de Techo? - ¿Como describiría a Techo? ¿Que lo caracteriza como organización? - ¿Como evaluaría el trabajo que hace Techo? (Para cada programa implementado en la comunidad) - ¿Percibe usted que el trabajo de Techo ha evolucionado en los últimos años? ¿Qué parte de su trabajo es la que más interesa a la comunidad? - ¿Qué destacaría de la labor de Techo? - ¿Qué opina tu comunidad sobre el trabajo en conjunto con voluntarios? ¿Hay una relación cercana? - ¿Qué opinan las comunidades vecinas sobre la labor de TECHO? ¿Hay problemas por la priorización de comunidades? - ¿Qué opina tu comunidad sobre la labor de TECHO? ¿Consideran que sus necesidades son prioridad para TECHO?
Preguntas sobre las comunicaciones	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Como es la comunicación de Techo con la comunidad en la que vive? ¿Con que frecuencia los líderes de comunidad tienen reuniones con TECHO? - ¿Qué temas se abordan en las reuniones que tienen con TECHO? - ¿La comunicación se lleva a cabo solo con los líderes o con toda la comunidad? - ¿Como es la comunicación con Techo cuando finaliza el proyecto que se estaba llevando a cabo? - ¿Cree que es necesario mejorar la comunicación que tienen con TECHO? ¿Como cree que se podría mejorar? Antes, durante y después.
Preguntas finales	<ul style="list-style-type: none"> - ¿La comunidad apoya a Techo Perú? - ¿Confía en Techo como organización?

ANEXO F: Guía de entrevista a profundidad a directores de TECHO

Con la finalidad de conocer más a profundidad sobre la organización y sus estrategias, se realizaron entrevistas a profundidad a la gerenta general y a los directores de TECHO. Estas entrevistas sirvieron para la parte pre exploratoria y para el diagnóstico. La guía de preguntas para cada entrevista se presenta a continuación.

Presentación: Somos un grupo de estudiantes de último ciclo de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la PUCP que actualmente se encuentra realizando su trabajo de seminario de investigación sobre las prácticas de marketing y comunicaciones de TECHO. Motivo por el cual, agradeceremos que nos ayude respondiendo a las siguientes preguntas.

Entrevista a profundidad a Directora de Comunicaciones y Director Social

Objetivos: conocer sobre la OSFL TECHO Perú y el relacionamiento con sus grupos, y conocer sobre el sector de OSFL en el Perú.

Preguntas del sector	<ul style="list-style-type: none">- De acuerdo con su experiencia ¿en qué se diferencia una OSFL de una organización del sector privado? (relacionado a los retos)- ¿Cómo crees que han evolucionado las OSFL en el Perú? ¿Qué impacto tienen?- ¿Cuáles son las oportunidades de crecimiento?
Preguntas sobre TECHO	<ul style="list-style-type: none">- ¿Cuáles son los desafíos encontrados a lo largo de los años en la organización? ¿Qué pueden rescatar de ellos?- Desde su perspectiva, ¿Qué significa el éxito en una OSFL? ¿Ustedes consideran a Techo como una organización exitosa? ¿Por qué?- ¿Cuáles son las diferencias entre Techo Perú y Techo de otros países? ¿Siguen algún lineamiento? ¿Cuál es el país que está más desarrollado en las acciones que plantea Techo?
Preguntas sobre grupos de interés (voluntarios, sociedad, empresas)	<ul style="list-style-type: none">- ¿Cuál es la percepción que tienen los ciudadanos de a pie acerca de Techo?- ¿Cómo ha ido evolucionando en los años la captación de voluntarios en Techo?- ¿Cómo es el perfil del voluntario?- ¿Cuál es la diferencia entre socios estratégicos, alianzas corporativas, organismos y organizaciones asociadas?

Entrevista a profundidad a directores de TECHO: Directora de Comunicaciones

Objetivos: conocer las buenas prácticas de comunicación y marketing que tiene la organización orientada a cada grupo de interés, y conocer sobre la identidad e imagen de TECHO Perú.

<p>Preguntas sobre la organización y el área de marketing y comunicaciones</p>	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Cuál es el mensaje que quiere transmitir su organización? - ¿Cómo definirías la identidad de su organización? - ¿Cuál crees que es la imagen que percibe la sociedad sobre su organización? - ¿Cómo crees que se encuentra su organización respecto a otras? - ¿Cómo manejan las estrategias de sensibilización a la sociedad, voluntarios, etc.? - ¿Cuál es el reto que tienen desde el área de comunicaciones? - ¿Crees que es más importante comunicar la causa o comunicar sobre la organización? - ¿Qué canales de comunicación usan más?
<p>Preguntas sobre el voluntariado en la organización</p>	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Emplean algún tipo de comunicación interna con sus voluntarios? ¿Cómo funciona? - ¿Cómo logran sensibilizar a los voluntarios? - ¿Realizan algunas acciones para fidelizar a sus voluntarios? - ¿Qué creen que hay que hacer para que los voluntarios se conviertan en agentes de cambio?
<p>Preguntas sobre la comunicación sociedad civil</p>	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Cómo comunican el problema social al que buscan darle solución? ¿Cómo hacen para que la sociedad civil entienda el modelo de trabajo de la organización? - ¿Crees que es más importante que la sociedad civil sea consciente del problema social o que conozca la labor de la organización? - ¿En cuál de las 2 opciones enfocan más sus esfuerzos?
<p>Preguntas sobre la comunicación con los beneficiarios</p>	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Cómo generan contacto con los beneficiarios? - ¿Cuál crees que es el principal reto que enfrenta la organización en relación con los beneficiarios? - ¿Cómo logran que los beneficiarios acepten el modelo de trabajo de su organización? - ¿Hay algún tipo de comunicación que manejen con los beneficiarios? - Respecto a la relación entre organización-beneficiario, ¿qué es lo que se quiere lograr?

Entrevista a profundidad a directores de TECHO: Directora de Desarrollo de Fondos

Objetivos: conocer la estrategia de movilización de fondos, conocer sobre el plan de donantes individuales, y conocer el programa de voluntariado en empresas.

Preguntas sobre movilización de fondos	<ul style="list-style-type: none"> - ¿De qué fuentes provienen los fondos para realizar sus actividades? - ¿Cuál es la principal fuente?
Preguntas sobre donantes individuales	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Tienen un plan de donantes individuales? ¿En qué consiste? - ¿Cuántos donantes individuales tienen? - ¿Consideran que es importante tener un plan de donantes individuales? ¿Tiene potencial? - ¿Cómo hacen para conseguir donantes? - ¿Cuáles son los medios de comunicación que utilizan para los donantes individuales? - ¿Cuál crees que es el motivo por el cual las personas aceptan ser donantes?
Preguntas sobre el voluntariado con las empresas	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Cuál es la diferencia entre las empresas que son aliadas anuales y las que realizan voluntariado corporativo? - ¿Qué financian las empresas aliadas? ¿Qué financian las empresas del voluntariado corporativo?
Preguntas sobre empresas aliadas	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Cómo hacen contacto con las empresas que los apoyan? - ¿Qué medio de comunicación utilizan? - ¿Qué mensaje les transmiten a las empresas? ¿Consideran que es importante que comprendan el foco de trabajo de TECHO? - ¿Cuál crees que es el principal reto de trabajar con una empresa? - ¿Qué es lo que ofrecen a las empresas a cambio de su ayuda? - ¿Qué resultados les muestran a las empresas? ¿Con qué frecuencia? - ¿Cuál crees que es el principal atractivo por el cual las empresas se suman a la organización? - ¿Las empresas aliadas se involucran en las actividades de TECHO? - ¿Qué experiencia les ofrecen a las empresas aliadas? - ¿Cómo logran cultivar relaciones con las empresas? ¿Cómo es su relacionamiento y comunicación? - ¿Buscan que los aliados anuales continúen año a año? ¿Cómo lo consiguen? - ¿Cómo crees que se podría lograr que las empresas se involucren más en la generación de valor social que propone TECHO?

Entrevista a profundidad a directores de TECHO: Directora de Gestión

Comunitaria

Objetivos: conocer sobre el trabajo de TECHO en comunidades, y conocer cómo es la comunicación con las comunidades.

Preguntas generales	<ul style="list-style-type: none">- ¿Cómo es la distribución de voluntarios en las comunidades?- ¿En qué AAHH trabajan? ¿Cómo se llaman las 21 comunidades activas?- ¿Cómo eligen las comunidades con las que trabajan?- ¿Qué requisitos hay para que una comunidad pueda trabajar con TECHO?- ¿Cómo generan el primer contacto con las comunidades?- ¿Se contactan con algún actor del estado (municipalidad, etc.) para trabajar en conjunto?- Cuéntame, ¿cómo es el modelo de trabajo con las comunidades?- ¿Qué programas y actividades realizan con las comunidades?- ¿Cómo logran que los vecinos acepten el trabajo de TECHO?- Respecto a la relación entre TECHO-vecino, ¿qué es lo que se quiere lograr?- ¿Cómo manejan el trato/ comunicación con las comunidades aledañas (comunidades con las que no trabajan)?
Preguntas sobre la comunicación con comunidades	<ul style="list-style-type: none">- ¿Hay algún tipo de comunicación que manejen con las comunidades?- ¿La comunicación es exclusiva con los líderes de comunidad o con los vecinos?- ¿Con qué frecuencia se reúnen con los líderes/ vecinos?- ¿Qué temas se abordan en esas reuniones?- ¿Van todas las personas convocadas?- ¿Hay algún canal por el que los vecinos puedan comunicar sus sugerencias o quejas respecto al trabajo de TECHO?- ¿Hay algún tipo de comunicación que manejen con las comunidades con las que ya no trabajan?
Preguntas cierre	<ul style="list-style-type: none">- ¿Cuál crees que es el principal reto que enfrenta TECHO en relación con el trabajo con las comunidades?- ¿Consideran que han ganado el respaldo de las comunidades con las que trabajan?- Evaluando su trabajo con las comunidades durante estos años, ¿Consideras que TECHO ha logrado lo que quería?

Entrevista a profundidad a directores de TECHO: Director de Formación y Voluntariado

Objetivos: conocer la situación actual del voluntariado en el Perú, conocer los programas de voluntarios, y conocer los desafíos existentes dentro del voluntariado.

Preguntas sobre la situación actual del voluntariado en el Perú	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Cómo se ha ido desarrollando el voluntariado en el Perú? - ¿Cuáles son los principales retos que afrontan desde su área? - Si se evaluaran, ¿cómo creen que están gestionando el talento de los voluntarios en Techo Perú?
Preguntas sobre el voluntariado en Techo	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Cuál es el perfil de las personas que hacen voluntariado en Techo Perú? - ¿Qué rango de edad tienen los voluntarios? - ¿En qué programas ofrecen voluntariado?
Preguntas sobre las características de cada tipo de voluntario	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Clasifican a sus voluntarios? ¿En qué se diferencian los distintos tipos de voluntario? - ¿Qué funciones/actividades a cargo tienen los voluntarios permanentes? ¿Sus actividades son dentro de la oficina o afuera? - ¿En promedio cuanto tiempo permanecen los permanentes? ¿Y los universitarios? - ¿Los voluntarios esporádicos que actividades realizan? ¿Los voluntarios esporádicos cuanto tiempo permanecen? ¿Hacen un seguimiento de quienes son recurrentes? - ¿Los voluntarios esporádicos o universitarios como se pueden convertir en permanentes? - ¿Cuántos voluntarios hay en la OSFL?
Preguntas sobre la relación con voluntarios (selección, capacitación, comunicación interna, fidelización)	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Cómo atraen voluntarios? ¿Cómo es el proceso de reclutamiento y selección? ¿Qué tipo de comunicación es más efectiva? - ¿Hay algún filtro para seleccionar a los voluntarios? ¿Por qué? ¿Qué criterios utilizan para elegir a los voluntarios? - ¿Hay charlas de inducción? ¿Los capacitan? - ¿Qué experiencia les ofrecen a los voluntarios? - ¿Cuál crees que es el principal atractivo por el cual eligen el voluntariado en Techo? - ¿Emplean algún tipo de comunicación interna con sus voluntarios? ¿Cómo funciona? ¿Qué tan activa es la comunicación? ¿Cuántos canales de comunicación tienen? - ¿Los canales son diferentes de acuerdo con el tipo de voluntario? - ¿Cómo les transmiten la misión y visión de la organización? - ¿Cómo logran sensibilizar a los voluntarios? - ¿Qué grupo de voluntario crees que es más difícil de sensibilizar? - ¿Realizan algunas acciones para fidelizar a sus voluntarios? - ¿Cuál cree que es el motivo por el cual los voluntarios regresan a techo? ¿O porque no regresan? - ¿Qué creen que hay que hacer para que los voluntarios se conviertan en agentes de cambio? ¿Consideras que TECHO lo están logrando?

Entrevista a profundidad a directores de TECHO: Director Social y Gerente

General

Objetivos: Conocer sobre el la cultura y clima organizacional en Techo, conocer cómo son las comunicaciones que hay en Techo, conocer acerca del relacionamiento con sus stakeholders, y conocer sobre el posicionamiento de Techo.

Preguntas sobre la cultura y clima organizacional	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Cuál es la filosofía de Techo? - ¿Qué diferencia a Techo respecto a otras ONGS? ¿Cuál es su distintivo? - ¿Cómo es la cultura de Techo? - ¿Hay algún tipo de reconocimiento a los voluntarios?
Preguntas sobre las comunicaciones en Techo	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Cómo es la comunicación interna? - ¿La comunicación es horizontal? ¿Hay espacios para el diálogo y la toma de decisiones en conjunto? - ¿Qué canales de comunicación emplean de forma interna? ¿Estos canales permiten respuesta? ¿Qué mensajes se envían? ¿Con qué frecuencia? (correos, boletines y reuniones) - ¿Qué área está encargada de las acciones de comunicación interna?
Preguntas sobre los stakeholders de Techo	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Cuál es el mensaje que Techo quiere transmitir al ciudadano? ¿A los voluntarios? ¿A las comunidades con las que trabajan? ¿A las empresas? - ¿Cuáles son los diferentes stakeholders de Techo? ¿Con quién se relaciona? ¿Con quién tiene problemas? - ¿Qué tan cerca o lejana es la relación que tiene Techo con esos grupos? - De los mencionados, ¿cuáles son los claves? - ¿Qué vínculo se quiere generar con cada uno de ellos? - ¿Existen estrategias de comunicación para cada uno? ¿Qué se les comunica? ¿A través de qué medios? - ¿La comunicación es adaptada para cada público? - Existen canales para escuchar/ conocer las opiniones o percepciones de los públicos clave?
Preguntas sobre posicionamiento	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Cuál es el posicionamiento actual que tiene Techo? ¿Cuál es su posicionamiento ideal? - ¿Qué posición ocupa Techo en la mente de sus públicos? - ¿Cuál es la competencia de Techo? ¿Qué conocen sobre la competencia? - ¿Techo ha logrado diferenciarse de sus competidores?

Entrevista a profundidad a directores de TECHO: Directora de Comunicaciones

Objetivos: conocer sobre el posicionamiento y la imagen de TECHO Perú, conocer a profundidad sobre la comunicación interna y externa de TECHO, y conocer sobre la caracterización de actores y los modos de relacionamiento.

<p>Preguntas sobre posicionamiento e imagen</p>	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Cuál es el posicionamiento actual que tiene Techo? ¿y el ideal? - ¿Qué posición ocupa Techo en la mente de sus públicos respecto a las demás ONG's? (sociedad, voluntarios y empresas) - ¿Cuál es la competencia de Techo? ¿Qué conocen sobre la competencia? (ONG que busquen superar la pobreza) - ¿Techo ha logrado diferenciarse de sus competidores? - ¿Consideras que hay contradicciones entre su identidad y lo que perciben los públicos? - ¿Conocen cuál es la imagen actual de TECHO? ¿Cuál es su imagen deseada? (¿A través de qué atributos se definió la imagen?)
<p>Preguntas sobre públicos</p>	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Cuáles son sus diferentes públicos? ¿Qué vínculo se quiere generar? - ¿La comunicación es adaptada a cada público?
<p>Preguntas sobre medios de comunicación externa e interna</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Comunicación en caso de crisis - En caso sucediera algún malentendido que afecte la reputación de TECHO, ¿cuentan con un plan de comunicaciones en caso de crisis? - ¿Este plan está alineado a los objetivos de comunicación de la organización? ¿Cómo fueron las comunicaciones? - Comunicación interna - ¿Qué área está a cargo de las comunicaciones internas? ¿Están contempladas dentro de un plan de comunicaciones? - ¿A través de qué medio se difunden las acciones de comunicación interna? ¿Qué temas se comunican? - ¿Con qué frecuencia se realizaron las diferentes acciones de comunicación? - ¿Estas acciones permiten la construcción de un diálogo? - Prensa - ¿Procuran ser una fuente de información regular para la prensa? - ¿En qué medios se presentan? ¿Qué información envían? - Publicidad - ¿Para qué temas se utiliza la publicidad? ¿A qué públicos se apunta? - ¿Qué finalidad tiene la publicidad? (informar, persuadir, generar aceptación) - ¿Cuáles fueron las ventajas y desventajas del uso de publicidad? - Informe anual - Este informe, ¿cómo es comunicado? ¿A quién va dirigido? - Comunicaciones digitales - ¿Con qué frecuencia se actualizan los contenidos de la página web? ¿Con qué frecuencia se publican notas en la página web? ¿Qué tipo de información se comunica por ese medio? ¿A quién va dirigido? - ¿Qué información se publica en las redes sociales? ¿ - ¿Cuáles fueron las desventajas y ventajas del uso de comunicaciones digitales? - Se brindan respuestas a las preguntas/ comentarios de los usuarios?

ANEXO G: Guía de observación virtual

Como parte del diagnóstico de la investigación, se realizó la observación virtual a los principales medios digitales que utiliza TECHO Perú (grupo de Facebook y fanpage de Facebook). La guía de observación virtual que fue empleada se puede visualizar a continuación.

Grupo de Facebook de voluntarios permanentes

- Características de la observación

Objetivo	Conocer la situación actual del grupo de Facebook de equipo permanente que administra TECHO Perú
Fenómeno a observar	Grupo de Facebook “Equipo Permanente TECHO – Perú 2017”
Tipo de observación	No participante/virtual
Procedimiento para la observación	Se ingresó al grupo secreto de Facebook del equipo permanente y se observó el contenido de la información publicada relevante para la presente investigación
Forma de registro	Captura de pantalla

- Contexto de la observación

Accesibilidad	Contacto con la pasante de medios digitales de TECHO Perú
Grupo a observar	Grupo de Facebook del equipo permanente de TECHO Perú
Fecha	16/12/17

- Contenido a observar

Aspecto a observar	Comportamiento observado
Descripción del grupo Equipo Permanente TECHO – Perú 2017	La descripción del grupo se enfoca en dar a conocer el tipo de publicaciones que se van a encontrar en el grupo. El contenido es bastante claro y no genera duda.
Número de miembros	El grupo cuenta con 502 miembros a la fecha
Foto del Grupo de Facebook	La foto del grupo de Facebook es una foto blanco y negro en donde se observan dos voluntarios.
Miembros más activos	Director de Formación y Voluntariado, Director Social, Gerente General
Actividades publicadas	-Convocatorias a actividades masivas de construcción y de levantamiento de información -Invitación al encuentro de zonas y encuentro de líderes, invitación a las jornadas de integración de equipo permanente y al “TECHO Awards” -Convocatoria para la colecta TECHO y para el TECHO run Las publicaciones son bastante amigables, cuentan con un texto de longitud apropiada según tipo de comunicado, se utilizan viñetas

	para desagregar la información, “emojis” y “hashtags” para llamar la atención.
Frecuencia de publicación	Las publicaciones se dan cada dos o tres días por lo general
Publicaciones relacionadas a las comunicaciones internas	-Se informa sobre el envío del boletín al correo electrónico de forma ordenada y clara. El mensaje llama la atención e invita a que se busque dicho correo. -Se invita a participar de la encuesta de comunicación interna con el fin de recolectar un mayor número de opiniones de los voluntarios permanentes. -Se invita a participar de “El banquillo” de preguntas y mandar sus preguntas, posteriormente se publica el video con las respuestas
Publicaciones con mayor interacción	-Presentación de nuevos miembros del Ayllu (equipo de contratados de TECHO), presentación de Jefes de Trabajo para cada actividad destacada y de coordinadores -El video de respuesta de “El Banquillo”

Fanpage de Facebook de TECHO Perú

- Características de la observación

Objetivo	Conocer la situación actual de la página de Facebook (fan page) de TECHO-Perú
Fenómeno a observar	Página de Facebook TECHO-Perú
Tipo de observación	No participante/virtual
Procedimiento para la observación	Primero se ingresó al <i>fanpage</i> de TECHO-Perú como observador y luego como usuario administrador
Forma de registro	Captura de pantalla

- Contexto de la observación

Accesibilidad	Contacto con la pasante de medios digitales de TECHO Perú
Grupo a observar	Facebook de TECHO-Perú
Fecha	16/12/17

- Contenido a observar

Aspecto a observar	Comportamiento observado
Facebook TECHO-Perú	En fanpage es de acceso para todo público
Número de Likes en el Facebook	124,588 likes a la fecha de observación, de los cuales 118,300 son seguidores
Opiniones	En promedio cuenta con un 4.8 de calificación
Foto de Perfil de Facebook	La foto de perfil es el logo de TECHO a nivel regional
Portada de la página de Facebook	La portada cuenta con una ilustración donde se observa el texto “Juntos por un mundo sin pobreza” sobre la foto de un AAHH. En la parte inferior se encuentra el logo de TECHO
Sección información del Facebook	La sección de información cuenta con la dirección de TECHO, el horario de atención, el número telefónico, el correo, y la página

	web. También cuenta con una descripción breve, el perfil de la empresa, el premio recibido, los logros, y la misión. Adicionalmente, se invita a participar como voluntario, socio o empresa.
Sección videos de Facebook	La página cuenta con 61 videos en total. Estos videos muestran las actividades realizadas en comunidad, spots sobre la pobreza, y trabajos con empresas.
Sección fotos de Facebook	Las fotos publicadas en el Facebook son principalmente relacionadas a los eventos realizados como construcciones con empresas, construcciones masivas, actividades de recaudación de fondos (colecta, TECHO run).
Publicaciones en el Facebook	Las publicaciones se dirigen a invitar a los seguidores a sumarse como voluntarios en actividades masivas, o para ser voluntarios permanentes. También se encuentran publicaciones relacionadas a las actividades realizadas con empresas, y eventos de recaudación de fondos.
Alcance de publicaciones del Facebook	El alcance orgánico es de 7,832 por publicación. El alcance pagado es de 2,991 por publicación durante el 2017. La publicación con mayor alcance fue la invitación a la colecta anual.



ANEXO H: Cuestionario de la encuesta a la sociedad de Lima moderna

A continuación, se presenta el cuestionario empleado para encuestar a la sociedad de Lima moderna. Cabe mencionar que el cuestionario fue proporcionado en formato digital, el formato en Word es exclusivo para guardar un registro de las preguntas.

Presentación: Somos alumnas del décimo ciclo de la Facultad de Gestión de la PUCP. Actualmente, estamos realizando una investigación académica sobre TECHO Perú. Es por ello que le pedimos que nos brinde cordialmente unos minutos de su tiempo para responder unas preguntas. Las respuestas que usted transmita serán totalmente anónimas y de gran utilidad para esta investigación.

Preguntas

1. ¿Vives en alguno de los siguientes distritos? Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina, Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel, Surquillo o Chorrillos

Si ___ No ___

2. Edad

___15-19 ___20-24 ___25-29 ___30-34 ___35-39 ___40-44

3. Género

___ Femenino ___ Masculino

4. Educación

___ Secundaria completa ___ Técnico ___ Univ/Técnico en curso ___ Universitaria completa ___ Escolar

5. ¿Cuál crees que son los principales problemas sociales que enfrenta el Perú? Elegir hasta 3

___ Pobreza ___ Delincuencia ___ Desnutrición infantil ___ Educación escolar ___ Desigualdad ___ Otro _____

6. ¿Qué significa pobreza para ti?

___ Desempleo ___ Falta de dinero ___ Falta de techo donde vivir ___ Falta de oportunidades

___ Falta de alimento ___ Falta de acceso a servicios de salud ___ Falta de acceso a la educación

___ Falta de agua y saneamiento adecuado ___ Vivienda inadecuada ___ Otro _____

7. ¿Cómo calificarías la situación de vivir en un asentamiento humano?

___ Muy Injusta ___ Injusta ___ Ni justa /ni injusta ___ Justa ___ Muy justa

8. ¿Qué tan sensibles crees que son los peruanos a los problemas sociales que afectan el país?

___ Muy sensibles ___ Sensibles ___ Ni sensibles /ni insensibles ___ Insensibles ___ Muy insensibles

9. Si pudieras ser voluntario para una causa social, ¿cuál sería? Elegir hasta 3

___ Pobreza extrema ___ Desnutrición infantil ___ Salud ___ Educación escolar ___ Delincuencia ___ No sería voluntario ___ Otro

10. ¿Conoces alguna organización sin fines de lucro que luche para combatir la pobreza?

___ Si ___ No

11. ¿Qué Organización Sin Fines de Lucro conoces? * Si marcan Techo entre las opciones ir a la pregunta 12, de lo contrario ir a la pregunta 18

Care_UNICEF_Crea +_Techo Perú_Ayuda en Acción_Cruz Roja_Aldeas infantiles S.O.S
 Caritas Otro: _____

Sobre Techo

12. ¿Alguna vez has colaborado con Techo?

Si No

13. ¿Cómo conociste a Techo?

Familiares Amigos Universidad Redes sociales Ferias Otro _____

14. ¿Cuál crees que es el propósito de TECHO Perú?

Superar la situación de pobreza en que viven millones de personas en los asentamientos informales.
 Formar jóvenes voluntarios y voluntarias a través del vínculo con los pobladores de las comunidades.
 Brindar saneamiento a todas las casas de los AAHH
 Eliminar la inseguridad de los asentamientos informales_Profesionalizar a los voluntarios
 Otro _____

15. ¿Cuáles crees que son los pilares de Techo Perú?

Promover el desarrollo comunitario para los asentamientos humanos
 Promover la conciencia y acción social
 Incidir junto a otros en políticas pública
 Desarrollo institucional

16. ¿Qué tan importante considera que es la problemática social que Techo Perú quiere solucionar? (Responder e ir a la pregunta 18)

Muy importante Importante Indiferente Poco importante Nada importante

17. Techo es una organización sin fines de lucro que busca superar la pobreza trabajando en los asentamientos informales a través de la acción conjunta de sus pobladores, jóvenes voluntarios, y otros actores. Bajo ese concepto, ¿qué tan importante considera que es esta problemática social? * Continuar con el cuestionario

Muy importante Importante Indiferente Poco importante Nada importante

18. ¿Qué tan importante consideras que es el trabajo conjunto entre voluntarios y personas beneficiadas?

Muy importante Importante Indiferente Poco importante Nada importante

19. ¿Qué tan importante consideras que es el trabajo de TECHO Perú en la búsqueda de superar la pobreza en la que viven las personas en los asentamientos humanos?

Muy importante Importante Indiferente Poco importante Nada importante

20. ¿Cuál crees que sería la mejor forma de conocer...

a) La causa de la organización sin fines de lucro

YouTube Facebook Instagram TV Página Web Radio

b) Las actividades de voluntariado de la organización

YouTube Facebook Instagram TV Página Web Radio

c) Las actividades de recaudación de fondos

YouTube Facebook Instagram TV Página Web Radio

ANEXO I: Cuestionario de la encuesta a Voluntarios

A continuación, se presenta el cuestionario empleado para encuestar a los voluntarios permanentes y a los voluntarios PVU de TECHO Perú. Previo a la realización de la encuesta, se preguntó si es que era un voluntario permanente o PVU para proporcionarle el cuestionario adecuado. Cabe mencionar que el cuestionario fue proporcionado en formato digital, el formato en Word es exclusivo para guardar un registro de las preguntas.

Presentación: Somos alumnas del décimo ciclo de la Facultad de Gestión de la PUCP. Actualmente, estamos realizando una investigación académica sobre TECHO Perú para obtener el grado de licenciadas en Gestión. Es por ello que le pedimos que nos brinde cordialmente unos minutos de su tiempo para responder unas preguntas. Las respuestas que usted transmita serán totalmente anónimas y de gran utilidad para esta investigación.

Preguntas a voluntarios permanentes

1. Edad

18-22 23-26 27-30 más de 30

2. Género

Femenino Masculino

3. Educación

Secundaria completa Técnico Univ/Técnico en curso Universitaria completa Escolar

5. ¿Con qué palabras asociarías a "voluntariado"?

Responsabilidad Social Caridad Compromiso Altruismo Ciudadanía Pasatiempo
 Ayuda Solidaridad Diversión Otro: _____

6. ¿Qué te motivó a ser voluntario en Techo?

Generar red de contactos Desarrollar habilidades blandas Amistad Adquirir experiencia en temas de voluntariado Conseguir un cambio en la sociedad Sentirme bien Poder ayudar a las personas Curiosidad Pasatiempo Convertirme en un agente de cambio Otro

7. ¿Qué tan identificado te sientes con la misión de Techo Perú?

Muy identificado Identificado Indiferente Poco identificado Nada identificado

8. ¿Cuál de las siguientes afirmaciones se asemeja más a la misión de Techo Perú?

Mejorar las condiciones de las regiones pobres a través del desarrollo integral de acciones y actividades de sensibilización por medio de la auto sostenibilidad de los proyectos con el fin de eliminar la pobreza.

Superar la pobreza trabajando en los asentamientos informales a través de la acción conjunta de sus pobladores, jóvenes voluntarios, y otros actores.

Trabajar alrededor del mundo para derrotar la pobreza, salvar vidas y lograr la justicia social.

Promover el desarrollo integral de los pueblos y la mejora de condiciones de vida de las comunidades más desfavorecidas, buscando siempre contribuir de la manera más eficaz y eficiente posible a la acción general contra la pobreza.

Luchar con y para las poblaciones desfavorecidas, con el objetivo de erradicar la injusticia y la pobreza, y para lograr que todos los seres humanos puedan ejercer plenamente sus derechos y disfrutar de una vida digna.

9. ¿Cuáles son los programas que realiza TECHO Perú?

- Habilitación de viviendas de emergencia
- Capacitación de oficios básicos y formación laboral
- Apoyo para el desarrollo de emprendimientos
- Fondos concursables para el desarrollo de proyectos comunitarios
- Campañas de prevención y promoción de salud en conjunto con otros

10. ¿Cómo calificarías la situación de vivir en un asentamiento humano informal?

- Muy Injusta Injusta Ni justa /ni injusta Justa Muy justa

11. ¿Qué tan importante consideras que es el trabajo de TECHO Perú en la búsqueda de superar la pobreza en la que viven las personas en los asentamientos humanos?

- Muy importante Importante Indiferente Poco importante Nada importante

12. ¿Crees que los voluntarios conocen toda la labor de Techo Perú?

- Si No

13. ¿Qué es lo que más te gusta de Techo Perú?

- Está conformada por grupo de jóvenes
- Puedo ayudar mientras conozco gente
- Hay diversidad de actividades
- El trabajo conjunto entre voluntarios y comunidad
- Otro: _____

14. ¿Cuál es el principal desafío que enfrenta Techo Perú respecto a los voluntarios? * (Marcar una opción)

- Baja permanencia de voluntarios (si marcas esta opción ir a la pregunta 15)
- Sensibilización hacia la causa (si marcas esta opción ir a la pregunta 16)
- Falta de conocimiento acerca de toda la labor que realiza (si marcas esta opción ir a la pregunta 17)
- Otro: (si marcas esta opción ir a la pregunta 18)

15. ¿Cómo fomentarías la permanencia de voluntarios? (Contestar e ir a la pregunta 19)

- Motivando a los voluntarios
- Brindándoles una bonita experiencia
- Reconociendo el buen trabajo
- Mejorando la relación con voluntarios
- Comunicándoles el impacto de sus acciones
- Realizando un mejor proceso de inducción
- Otro: _____

16. ¿Cómo impulsarías la sensibilización hacia la causa? (Contestar e ir a la pregunta 19)

- Comunicando la visión efectivamente
- Comunicando el impacto de las actividades de Techo
- Mostrando testimonios de vecinos de las comunidades intervenidas
- Realizando un proceso adecuado de inducción al voluntariado
- Involucrando al voluntario tanto en el trabajo físico como en el modelo de trabajo
- Otro: _____

17. ¿Cómo mejorarías la difusión de la labor de Techo Perú? *(Contestar e ir al a pregunta 19)*

- Comunicando de forma integrada el conjunto de los programas de Techo
- Potenciando el liderazgo y las habilidades de comunicación de los diferentes tipos de jefes
- Mostrando testimonios desde la experiencia del voluntario
- Realizando un proceso adecuado de inducción a los voluntarios
- Otro: _____

18. ¿Cómo enfrentarías ese desafío? *(Contestar e ir al a pregunta 19)*

- Mejorando la comunicación interna
- Comunicando el modelo de trabajo
- Comunicando de forma integrada el conjunto de los programas de Techo
- Brindando información sobre la situación de vivienda en asentamientos humanos
- Mostrando testimonios de vecinos de las comunidades intervenidas
- Mostrando testimonios desde la experiencia del voluntario
- Brindando oportunidades para crecer
- Reconociendo el buen trabajo
- Realizando un proceso adecuado de selección/inducción
- Otro: _____

19. ¿Cómo te enteraste de la convocatoria para voluntarios?

- Redes Sociales
- Página Web
- Amigos
- Universidad
- Otro: _____

20. ¿Cómo impulsarías el voluntariado en Techo?

- Mayor difusión de actividades en redes sociales
- Mayor difusión en ferias universitarias
- Campañas con figuras públicas
- Otro: _____

21. ¿Cuál es el grado de satisfacción respecto a. (muy satisfecho, satisfecho, ni satisfecho/ ni insatisfecho, insatisfecho, muy insatisfecho).

¿Tu experiencia como voluntario de Techo?

¿Respecto a la gestión que realiza Techo?

¿A tu relación con otros voluntarios de Techo?

¿A la comunicación realizada dentro de las actividades de Techo?

22. Cuál es tu grado de satisfacción respecto a los siguientes medios de comunicación de Techo... muy satisfecho, satisfecho, ni satisfecho/ ni insatisfecho, insatisfecho, muy insatisfecho).

Página Web

Facebook

Correo

Instagram

WhatsApp

23. ¿Cómo te gustaría recibir comunicación de Techo?

Grupo en Facebook Página en Facebook Instagram Correo personalizado Universidad

Otro: _____

24. ¿Techo ha cumplido tus expectativas como voluntario?

Definitivamente sí Sí Indeciso No Definitivamente no

25. ¿Crees que volverías a ser voluntario en Techo?

Definitivamente sí Probablemente sí Indeciso Probablemente no Definitivamente no

26. ¿Recomendarías a Techo como una organización dónde realizar voluntariado? *

Sí No

27. ¿Por qué no? *

No creo en la solución que brindan a la pobreza

Me parece una organización asistencialista

Hay problemas de comunicación interna en la organización

Las actividades requieren de mucho trabajo físico

Hay problemas de organización durante las actividades

Otro _____

Preguntas a voluntarios PVU

1. Edad

18-22 23-26 27-30 más de 30

2. Género

Femenino Masculino

3. Educación

Secundaria completa Técnico Univ/Técnico en curso Universitaria completa Escolar

5. ¿Con qué palabras asociarías a "voluntariado"?

Responsabilidad Social Caridad Compromiso Altruismo Ciudadanía Pasatiempo
 Ayuda Solidaridad Diversión Otro: _____

6. ¿Cuánto tiempo llevas como voluntario universitario?

Menos de 1 mes De 1 mes a 3 meses Más de 3 meses

7. ¿Qué te motivó a ser voluntario en Techo?

Generar red de contactos Desarrollar habilidades blandas Amistad Adquirir Experiencia en temas de voluntariado Conseguir un cambio en la sociedad Sentirme bien Poder ayudar a las personas Curiosidad Pasatiempo Otro

8. ¿Qué tan identificado te sientes con los pilares de Techo Perú?

Muy identificado Identificado Indiferente Poco identificado Nada identificado

9. ¿Cuáles crees que son los pilares de Techo Perú? *

Promover el desarrollo comunitario para los asentamientos humanos
 Promover la conciencia y acción social
 Incidir junto a otros en políticas públicas
 Desarrollo Institucional

10. ¿Cuáles son los programas que realiza TECHO Perú?

Habilitación de viviendas de emergencia
 Capacitación de oficios básicos y formación laboral
 Apoyo para el desarrollo de emprendimientos
 Fondos concursables para el desarrollo de proyectos comunitarios
 Campañas de prevención y promoción de salud en conjunto con otros

11. ¿Cómo calificarías la situación de vivir en un asentamiento humano informal?

Muy Injusta Injusta Ni justa /ni injusta Justa Muy justa

12. ¿Qué tan importante consideras que es el trabajo de TECHO Perú en la búsqueda de superar la pobreza en la que viven las personas en los asentamientos humanos?

Muy importante Importante Indiferente Poco importante Nada importante

13. ¿Crees que los voluntarios conocen toda la labor de Techo Perú?

Si No

14. ¿Qué es lo que más te gusta de Techo Perú?

Está conformada por grupo de jóvenes
 Puedo ayudar mientras conozco gente
 Hay diversidad de actividades
 El trabajo conjunto entre voluntarios y comunidad
 Otro: _____

15. ¿Cuál es el principal desafío que enfrenta Techo Perú respecto a los voluntarios? * (Marcar una opción)

- Baja recurrencia de voluntarios (si marcas esta opción ir a la pregunta 16)
- Sensibilización hacia la causa (si marcas esta opción ir a la pregunta 17)
- Falta de conocimiento acerca de toda la labor que realiza (si marcas esta opción ir a la pregunta 18)
- Otro: _____(si marcas esta opción ir a la pregunta 19)

16. ¿Cómo fomentarías la permanencia de voluntarios universitarios? (Contestar e ir a la pregunta 20)

- Motivando a los voluntarios
- Brindándoles una bonita experiencia
- Reconociendo el buen trabajo
- Mejorando la relación con voluntarios
- Comunicándoles el impacto de sus acciones
- Otro: _____

17. ¿Cómo impulsarías la sensibilización hacia la causa? (Contestar e ir a la pregunta 20)

- Comunicando la visión efectivamente
- Comunicando el impacto de las actividades de Techo
- Mostrando testimonios de vecinos de las comunidades intervenidas
- Realizando un proceso adecuado de inducción al voluntariado
- Involucrando al voluntario tanto en el trabajo físico como en el modelo de trabajo
- Otro: _____

18. ¿Cómo mejorarías la difusión de la labor de Techo Perú? (Contestar e ir a la pregunta 20)

- Comunicando de forma integrada el conjunto de los programas de Techo
- Potenciando el liderazgo y las habilidades de comunicación de los diferentes tipos de jefes
- Mostrando testimonios desde la experiencia del voluntario
- Realizando un proceso adecuado de inducción a los voluntarios
- Otro

19. ¿Cómo enfrentarías ese desafío? (Contestar e ir a la pregunta 20)

- Mejorando la comunicación interna
- Comunicando el modelo de trabajo
- Comunicando de forma integrada el conjunto de los programas de Techo
- Brindando información sobre la situación de vivienda en asentamientos humanos
- Mostrando testimonios de vecinos de las comunidades intervenidas
- Mostrando testimonios desde la experiencia del voluntario
- Brindando oportunidades para crecer
- Reconociendo el buen trabajo
- Realizando un proceso adecuado de selección/inducción

Otro: _____

20. ¿Cómo te enteraste de la convocatoria para voluntarios?

Redes Sociales

Página Web

Amigos

Universidad

Otro: _____

21. ¿Cómo impulsarías el voluntariado en Techo?

Mayor difusión de actividades en redes sociales

Mayor difusión en ferias universitarias

Campañas con figuras públicas

Otro: _____

22. ¿Cuál es el grado de satisfacción respecto a? (muy satisfecho, satisfecho, ni satisfecho/ ni insatisfecho, insatisfecho, muy insatisfecho).

¿Tu experiencia como voluntario de Techo?

¿Respecto a la gestión que realiza Techo?

¿A tu relación con otros voluntarios de Techo?

¿A la comunicación realizada dentro de las actividades de Techo?

23. Cuál es tu grado de satisfacción respecto a los siguientes medios de comunicación de Techo... muy satisfecho, satisfecho, ni satisfecho/ ni insatisfecho, insatisfecho, muy insatisfecho).

Página Web

Facebook

Correo

Instagram

WhatsApp

24. ¿Cómo te gustaría recibir comunicación de Techo?

Grupo en Facebook Página en Facebook Instagram Correo personalizado Universidad

Otro: _____

25. ¿Techo ha cumplido tus expectativas como voluntario?

Definitivamente sí Sí Indeciso No Definitivamente no

26. ¿Crees que volverías a ser voluntario en Techo?

Definitivamente sí Probablemente si Indeciso Probablemente no Definitivamente no

27. ¿Recomendarías a Techo como una organización dónde realizar voluntariado? *

Sí No

28. ¿Por qué no? *

No creo en la solución que brindan a la pobreza

- __Me parece una organización asistencialista
- __Hay problemas de comunicación interna en la organización
- __Las actividades requieren de mucho trabajo físico

ANEXO J: Guía de focus group N° 1 y 2

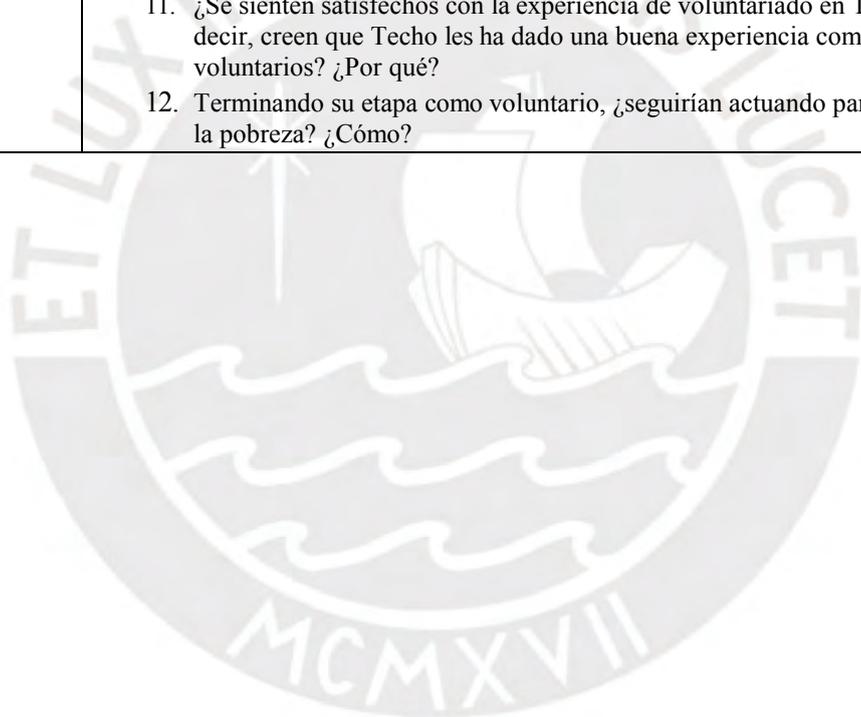
Con la finalidad de recoger las opiniones sobre los voluntarios permanentes (y clarificar algunos hallazgos de la encuesta aplicada) se llevaron a cabo dos sesiones de Focus Group. A continuación, se puede visualizar la guía de preguntas.

Presentación: Somos un grupo de estudiantes de último ciclo de la Facultad de Gestión de la PUCP que actualmente se encuentra realizando su trabajo de seminario de investigación sobre las prácticas de marketing y comunicaciones y la imagen de TECHO. Motivo por el cual, agradeceremos que nos ayuden en el presente focus group.

Objetivos: conocer la percepción que tienen los voluntarios sobre TECHO Perú, conocer qué implica ser voluntario para los voluntarios, y conocer sobre la experiencia de los voluntarios en TECHO Perú.

Focus Group 1	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Qué significa ser voluntario para ustedes? 2. Para ustedes, ¿cuál es el principal problema que Techo quiere solucionar? ¿Creen que la solución es suficiente? 3. En sus palabras, ¿qué significa pobreza? 4. En un papel escribir: <ol style="list-style-type: none"> a. Si menciono Techo Perú, ¿cuál es la primera palabra que les viene a la mente? b. Si Techo fuera una persona, ¿cómo lo describirías? 5. En 3 palabras, ¿Cómo describirías al voluntario en Techo? 6. ¿Qué es lo que más les gusta de Techo? 7. ¿Qué les motivo a ser voluntario en Techo? 8. Previamente realizamos una encuesta y dio como resultado que la principal motivación es ser un agente de cambio, ¿comparten la idea? 9. ¿Por qué recomendarían el voluntariado en Techo a tus amigos? 10. ¿Cuáles creen que son los principales desafíos que enfrenta techo respecto a los voluntarios? 11. En la encuesta salió que los desafíos eran: baja permanencia de voluntarios y desconocimiento de la labor de Techo. ¿Qué opinan? ¿Cómo lo solucionarían? 12. En la encuesta dio como resultado que las redes sociales eran el mejor medio de comunicación con Techo. ¿Comparten la idea? ¿Por qué? ¿Cuál prefieren? 13. ¿Cómo es la relación entre voluntarios? Cuéntenos una experiencia 14. ¿Qué destacarían de su experiencia en Techo? Cuéntenos una buena experiencia en Techo 15. ¿Se sienten satisfechos con la experiencia de voluntariado en Techo? ¿Por qué? 16. Terminando su etapa como voluntario, ¿seguirían actuando para combatir la pobreza? ¿Cómo?
----------------------	---

<p>Focus Group 2</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Cuál es su nombre y a qué área pertenecen? 2. ¿Qué significa ser voluntario para ustedes? <ol style="list-style-type: none"> a. Si menciono Techo Perú, ¿cuál es la primera palabra que les viene a la mente? b. En 3 palabras, ¿Cómo describirías al voluntario en Techo? 3. ¿Qué es lo que más les gusta de Techo? 4. ¿Por qué recomendarían el voluntariado en Techo a tus amigos? 5. ¿Cuáles creen que son los principales desafíos que enfrenta techo respecto a los voluntarios? 6. En la encuesta salió que los desafíos eran: baja permanencia de voluntarios y desconocimiento de la labor de Techo. ¿Qué opinan? ¿A qué creen que se debe? ¿Cómo lo solucionarían? 7. En la encuesta dio como resultado que las redes sociales eran el mejor medio de comunicación con Techo. ¿Comparten la idea? ¿Por qué? ¿Cuál prefieren? 8. ¿Qué les gustaría que Techo les comunique? 9. ¿Cómo es la relación entre voluntarios? Cuéntenos una experiencia 10. ¿Qué destacarían de su experiencia en Techo? Cuéntenos una buena experiencia en Techo 11. ¿Se sienten satisfechos con la experiencia de voluntariado en Techo? ¿Es decir, creen que Techo les ha dado una buena experiencia como voluntarios? ¿Por qué? 12. Terminando su etapa como voluntario, ¿seguirían actuando para combatir la pobreza? ¿Cómo?
-----------------------------	---

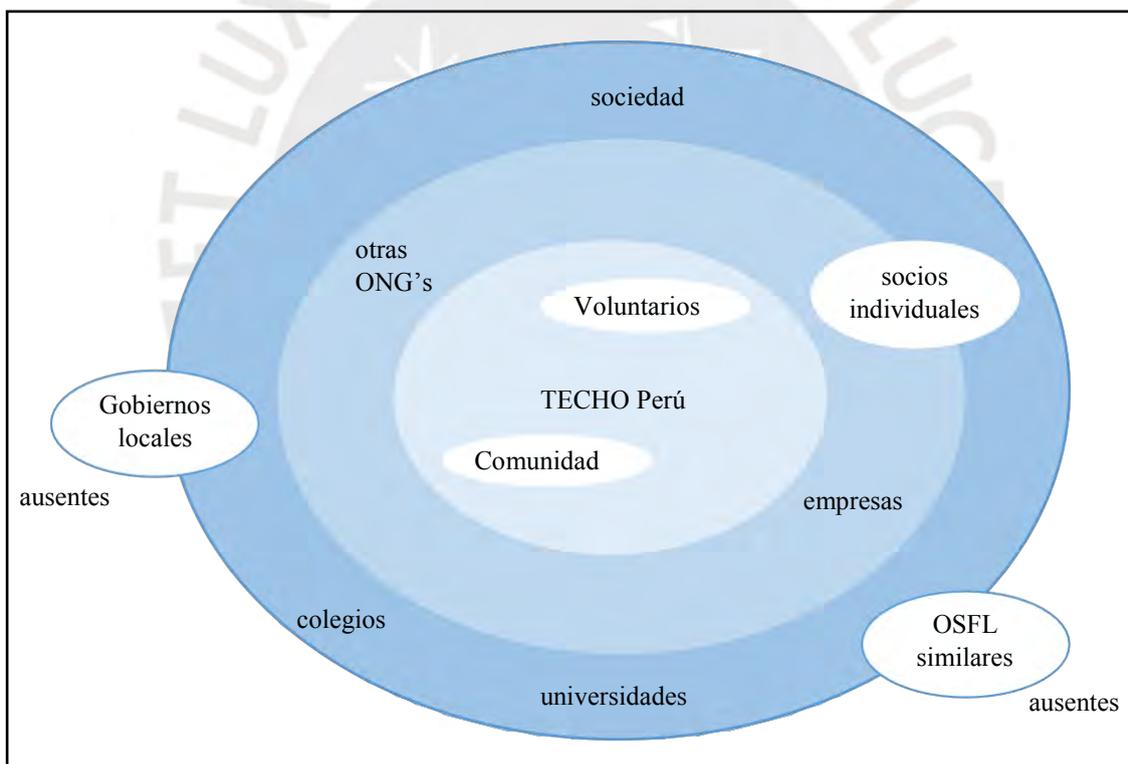


ANEXO K: Mapa de actores

Para elaborar el mapa de actores nos basamos en Enz, autora citada anteriormente. El primer paso que propone la autora es enumerar y listar los grupos de interés con los que TECHO Perú tiene vínculo, y a la vez, evaluar la relación de cercanía o lejanía con la misión de la organización y evidenciar quienes están presentes y quienes están ausentes en la operatividad de TECHO Perú. Los grupos de interés con los que TECHO Perú tiene vínculo son los siguientes: sociedad, socios individuales, organizaciones sin fines de lucro con el mismo modelo de trabajo, gobiernos locales, voluntarios, comunidades beneficiarias, empresas, universidades, colegios y otras ONG's de Lima.

El segundo y tercer paso se refieren a ubicación de los grupos de interés identificados según su vínculo con TECHO Perú, ubicado en el centro del mapa.

Figura K1: Mapa de actores de TECHO



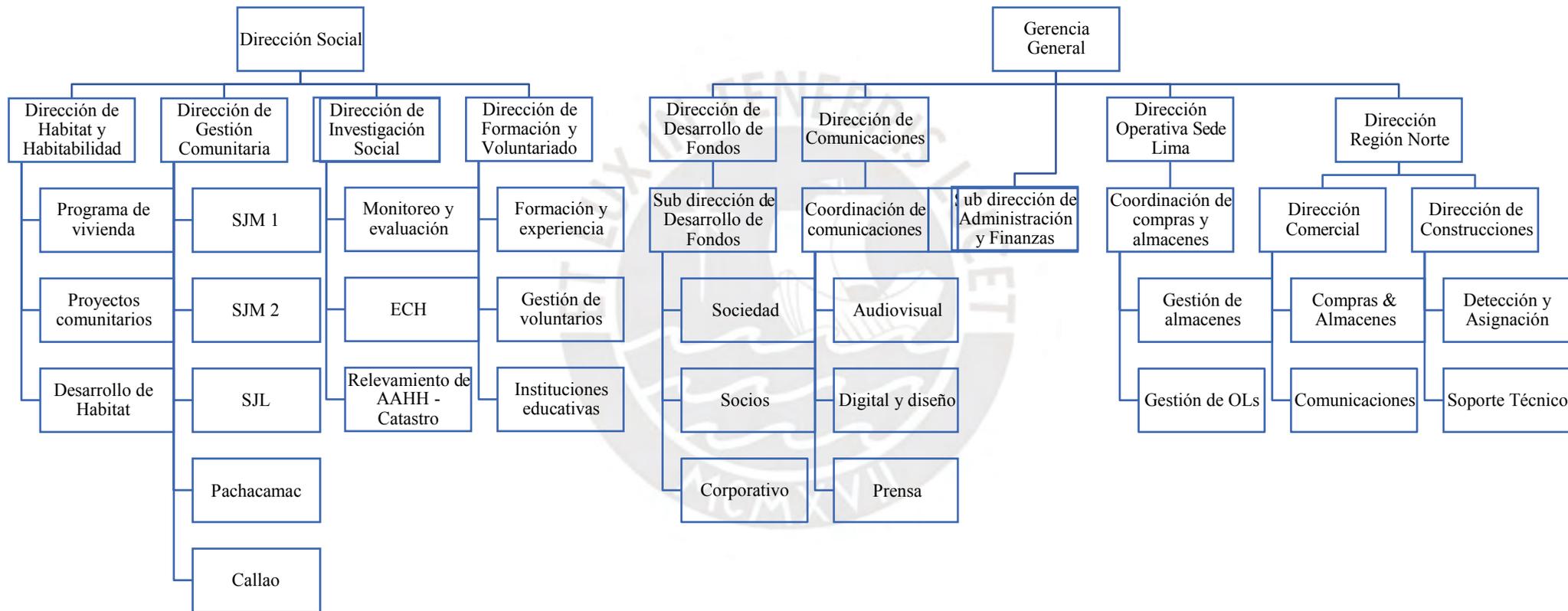
Para Techo Perú, voluntarios y comunidad se ubican cerca al núcleo de la organización puesto que son parte esencial de las funciones y misión de TECHO Perú. Los voluntarios juegan un rol clave en TECHO porque el modelo de trabajo de la organización se basa en el trabajo conjunto entre voluntarios y vecinos de las comunidades, y porque son los representantes de la organización. Asimismo, las comunidades al ser las receptoras del trabajo de TECHO son el núcleo de la misión.

En el segundo nivel se ubican las empresas, las otras ONG's y, un poco más alejados, los socios individuales. Los 3 actores mencionados no pertenecen a la organización, pero colaboran con el logro de su misión. La forma de trabajar de TECHO Perú se basa en el trabajo en red, por lo que tener vínculos con otras ONGS es importante para que estas brinden sus servicios a las comunidades (y así apoyar el desarrollo comunitario). Las empresas, tienen una relación cercana por dos razones. La primera razón es porque son la principal fuente de financiamiento para TECHO y contribuyen con la ejecución de actividades. En este caso, las empresas financian a cambio de oportunidades para hacer voluntariado y de fortalecer su imagen y responsabilidad social. Estas empresas son los aliados anuales o empresas que realizan actividades de voluntariado corporativo. La segunda razón es que hay empresas que, si bien no financian actividades de TECHO, brindan servicios de forma probono que contribuyen al quehacer de TECHO, tal es el caso de agencias de publicidad, consultoras, entre otros. Este grupo de empresas representan los socios estratégicos. Los socios individuales se encuentran ubicados un poco más lejos ya que no son una fuente muy significativa de recursos y no participan directamente de las actividades de TECHO Perú, pero su potencial es enorme. La organización reconoce y tiene como objetivo reforzar su base de socios individuales para que este sea su principal fuente de recursos, pero hasta la fecha no se han realizado esfuerzos para este grupo.

En el tercer nivel se ubica la sociedad, los colegios y las universidades y, un poco más alejados, las otras ONG's similares y los gobiernos locales. Los colegios y universidades están más distantes de la misión de TECHO, pero aun así están presentes ya que prestan locales para algunas charlas de TECHO, y los colegios realizan un voluntariado especial con TECHO. Los gobiernos locales y las otras ONG's parecidas están por fuera del mapa ya que no hay un vínculo real hacia la misión de TECHO Perú. Con relación al gobierno local, solo hay un contacto inicial cuando se va a definir con qué comunidades va a trabajar TECHO, sin embargo, no hay un trabajo continuo ni de apoyo. Las otras ONG's que realizan programas parecidos a TECHO, en especial el programa de habilitación de viviendas temporales, no tienen relación con TECHO Perú y tampoco tienen una magnitud comparable a la organización para representar cierta competencia.

Para esta investigación se priorizaron 4 grupos de interés: voluntarios, comunidades, empresas y sociedad, con la finalidad de cubrir los actores principales y un actor del segundo y tercer anillo. De esta forma, es posible conocer una visión más amplia sobre cómo se percibe a TECHO.

ANEXO L: Organigrama de TECHO Perú



ANEXO M: Imágenes del grupo en Facebook de voluntarios permanentes

Como parte de la observación virtual y el análisis del grupo de facebook se tomó capturas de pantalla a algunas publicaciones relevantes con la finalidad de guardar registro. Cabe recordar que la fecha de corte para el análisis fue el 15 de diciembre de 2017

Figura M1: Publicación del Director Social presentado a un nuevo miembro del equipo directivo



Jonathan Rossi la Cotera está con Gloria Jasmin Tello Flores y 8 personas más.
16 de diciembre a las 14:15

Equipo espero que hayan pasado una Feliz Navidad y que la sigan pasando genial!

En este momento le vengo a presentar quien será el próximo Director de Gestión Comunitaria, y es nuestro querido amigo Daniel Aguilar más conocido como Daniboy!

Daniel se inició como voluntario en el año 2012 en una construcción. Luego se vió motivado a ingresar al equipo permanente en donde ha tenido una multifacetica experiencia ya que ha pasado por varias áreas. Primero se inició en el área de... Ver más



Me gusta

Laywa Lau Li y 104 personas más

Ver 11 comentarios más

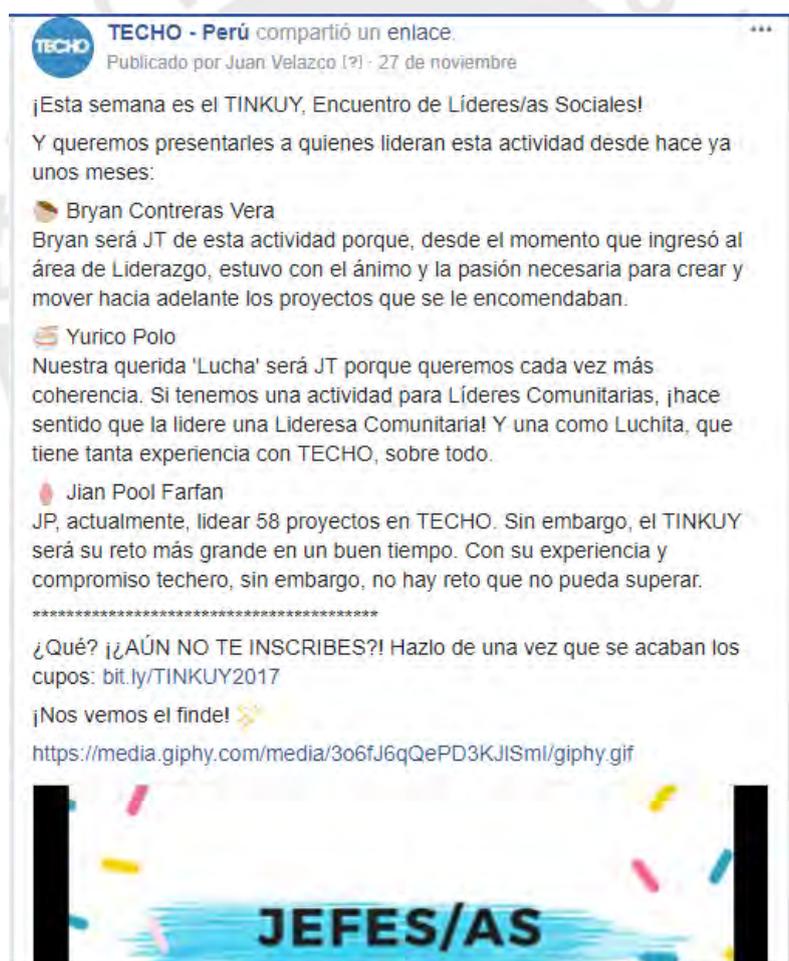
Edgar Escalante Felicidades estimado Daniel, todas mis buenas vibras en este nuevo reto que estoy seguro será exitoso.
Me gusta · 1 d

Sergio Pinto Felicidades Danielillo.
A aplicar todo lo aprendido en estos años y sobre todo, a seguir aprendiendo ahí.... Ver más
Me gusta · 18 hr

Figura M2: Publicación de la Gerente General de TECHO



Figura M3: Publicación de la Página de TECHO Perú sobre el Encuentro de Líderes



ANEXO N: Estadísticas sobre el fanpage de Facebook

Como parte de la observación virtual y análisis del fanpage se tomaron algunas capturas de pantalla para guardar registro. La fecha de corte fue el 15 de diciembre de 2017.

Figura N1: Datos demográficos sobre el perfil de las personas que le han dado “Me Gusta”



Figura N2: Perfil de las personas que han visto las publicaciones

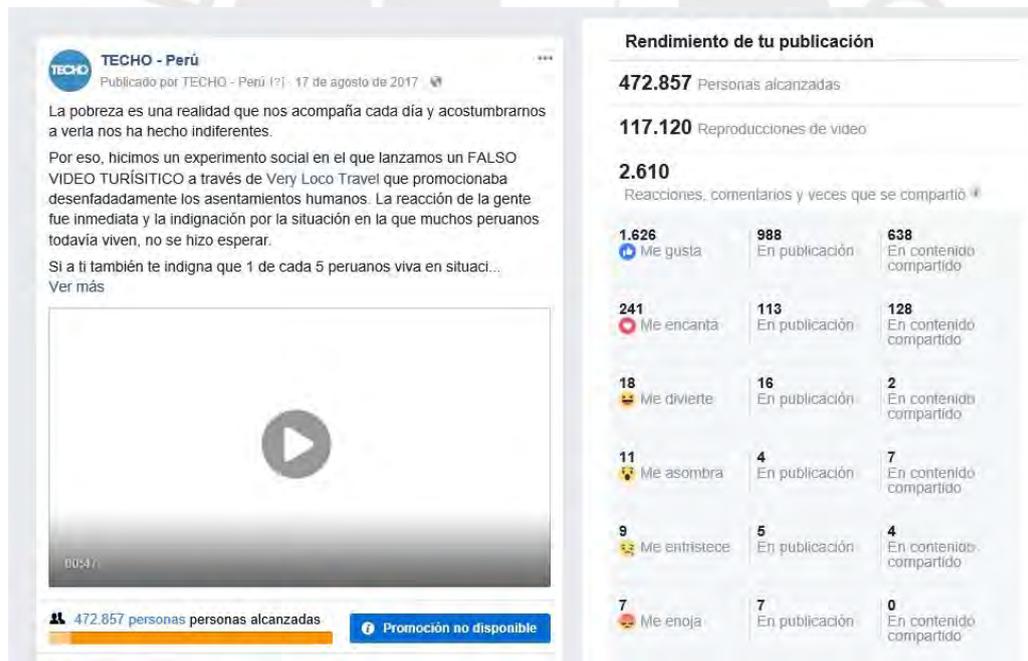


Figura N3: Publicaciones con mayor alcance orgánico





Figura N4: Publicaciones con mayor alcance pagado



TECHO - Perú
Publicado por TECHO - Perú (?) · 24 de agosto de 2017 ·

¡Por eso, me sumo a la #colectaTECHO!
Haz tu donación o súmate como voluntario
colectaperu.techo.org

Rendimiento de tu publicación

8.839 Personas alcanzadas

348 Reacciones, comentarios y veces que se compartió

231 Me gusta	108 En publicación	123 En contenido compartido
70 Me encanta	41 En publicación	29 En contenido compartido
2 Me divierte	0 En publicación	2 En contenido compartido
1 Me asombra	0 En publicación	1 En contenido compartido
7 Comentarios	1 En publicación	6 En contenido compartido
37 Veces que se compartió	31 En publicación	6 En contenido compartido

Figura N5: Promociones de TECHO - Perú

Promociones recientes en TECHO - Perú + Crear promoción

La actividad relativa a los anuncios se registra según la zona horaria de tu cuenta publicitaria.

	Publicación promocionada ¡Se parte de la carrera más grande del mundo! ... Promocionada por Suania Cereceda Fiol el 12/...	14.010 Personas alcanzadas	1.066 Interacciones con L...	S/ 35,00 Gasto total: S/ 35,00	Ver resultados
	Promoción de evento ¡TECHORun 5K! Hacer la diferencia está a un s... domingo, 12 de noviembre de 2017 de 9:00 a 1... Promocionada por Suania Cereceda Fiol el 11/0...	16.251 Personas alcanzadas	264 Interacciones	S/ 100,00 Gasto total: S/ 100,...	Ver resultados
	Promoción de evento Construcción en Trujillo. viernes, 15 de septiembre a las 18:30 - doming... Promocionada por Suania Cereceda Fiol el 09/...	4.280 Personas alcanzadas	116 Interacciones	S/ 25,00 Gasto total: S/ 25,00	Ver resultados
	Promoción de evento Súmate a la #ColectaTECHO viernes, 25 de agosto a las 8:00 - domingo, 27 ... Promocionada por Suania Cereceda Fiol el 08/...	28.702 Personas alcanzadas	592 Interacciones	S/ 220,00 Gasto total: S/ 220,...	Ver resultados
	Promoción de evento ¡Súmate a construir en el Norte! viernes, 21 de julio a las 21:00 - viernes, 4 de a... Promocionada por Suania Cereceda Fiol el 07/...	40.371 Personas alcanzadas	1.570 Clics en el enlace	S/ 66,00 Gasto total: S/ 66,00	Ver resultados

ANEXO O: Análisis de resultados de la encuesta dirigida a la sociedad de Lima moderna

Con la finalidad de incorporar los resultados de la encuesta al diagnóstico de TECHO, se realizó la categorización de las preguntas del cuestionario según las variables mencionadas en la matriz de consistencia. La categorización se puede observar en la siguiente tabla.

Tabla O1: Categorización de preguntas según variables para la sociedad de lima

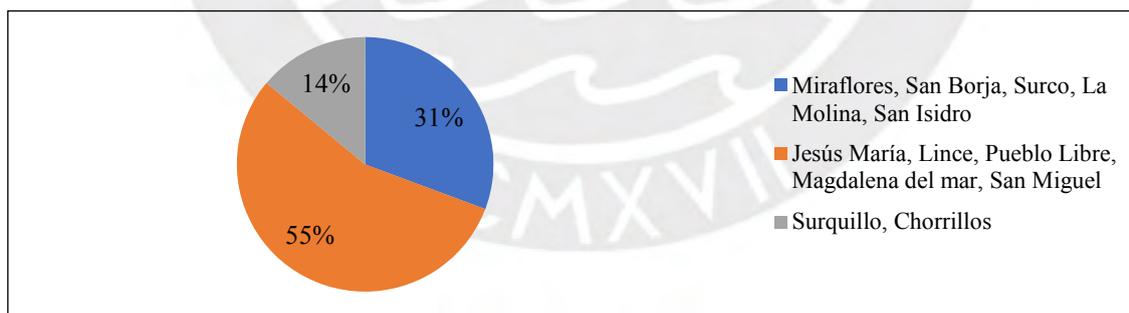
Variables	Sub variables	Nº de pregunta
Identidad	Conocimiento sobre TECHO	15
Comunicación	Medios de comunicación efectivos	13
	Medios de comunicación actuales	20
Posicionamiento	Posicionamiento de TECHO en relación con las demás ONG	9,10,11,12
	Conocimiento del alcance del trabajo de TECHO	14
Imagen	Entendimiento sobre la problemática abordada	5,6,7,8,16,17
	Entendimiento sobre la propuesta de valor	18,19

Fuente: Elaboración propia

El análisis de los resultados de la encuesta a 394 personas entre 15 a 44 años que habitan en Lima moderna se puede ver en las líneas siguientes.

Preguntas para todos los encuestados

1. Distrito



El 100% de los encuestados vive en algún distrito que pertenece a Lima Moderna.

2. Edad

El 17% tiene entre 15 a 19 años, otro 17% tiene entre 35 a 39 años, otro 17% tiene entre 25 a 29 años, el 18% tiene entre 20 a 24 años, el 16% tiene entre 15 a 19 años, y el último 15% tiene entre 40 a 44 años. Por lo tanto, la distribución de edades entre los encuestados es proporcional para evitar sesgos de edad en las respuestas.

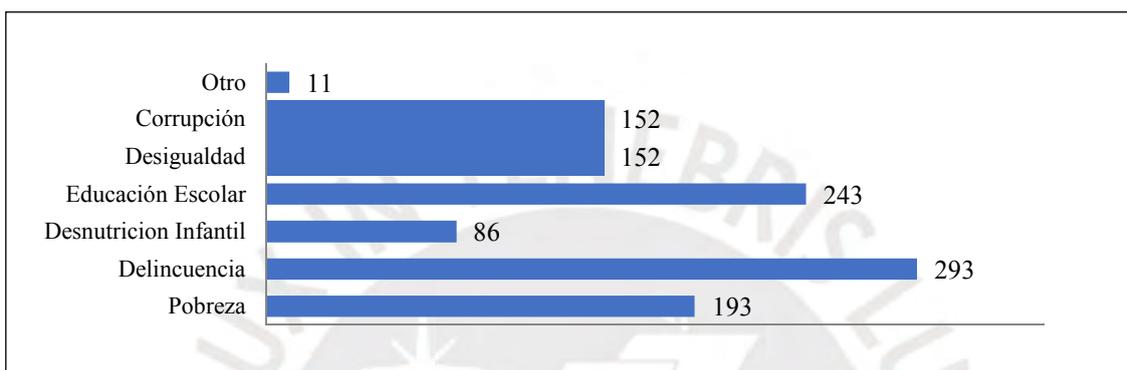
3. Género

El 56% de encuestados es de género femenino y el 44% es de género masculino.

4. Grado de instrucción

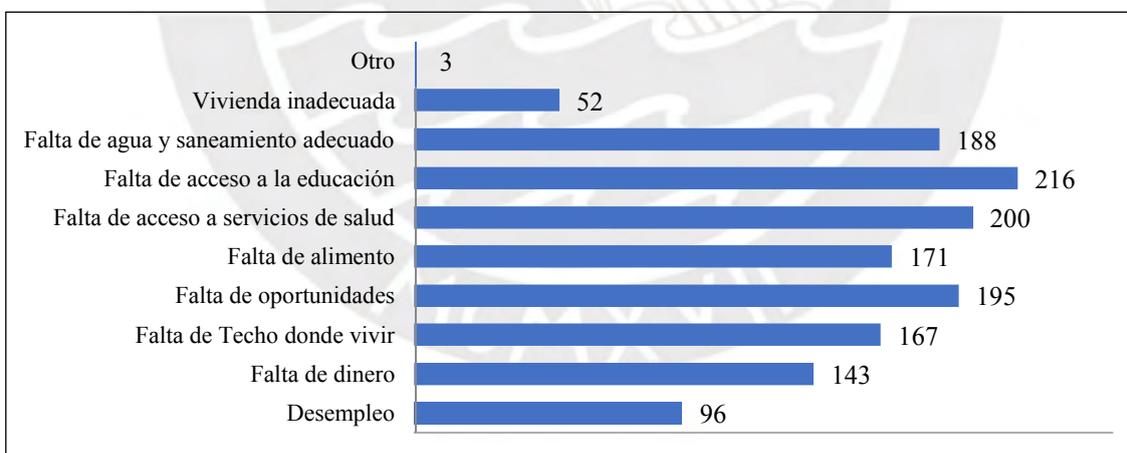
El 40% de encuestados tiene universidad completa, el 30% es universitario en curso, el 14% ha estudiado un posgrado, el 8% tiene secundaria completa y el otro 8% tiene estudios técnicos.

5. ¿Cuál crees que son los principales problemas sociales que enfrenta el Perú? Elige hasta 3 opciones



Los principales problemas para los encuestados son la delincuencia y la educación escolar. El tercer lugar lo ocupa la pobreza.

6. ¿Qué significa pobreza para ti? Elige todas las opciones que creas.



Falta de acceso a la educación, falta de acceso a servicios de salud y falta de oportunidades fueron las opciones con mayor cantidad de respuesta. No obstante, se puede notar que para los encuestados la pobreza involucra distintas dimensiones puesto que 6 de las opciones fueron marcadas por más del 40% de encuestados. El desempleo y la vivienda inadecuada fueron las respuestas menos marcadas (24.4% y 13.2% de respuestas respectivamente). La pobreza se asocia primariamente a la “falta de algo” (agua, educación, servicios de salud, alimento, oportunidades,

techo o vivienda), en segundo plano se encuentra la precarización de algunas condiciones como por ejemplo una vivienda inadecuada.

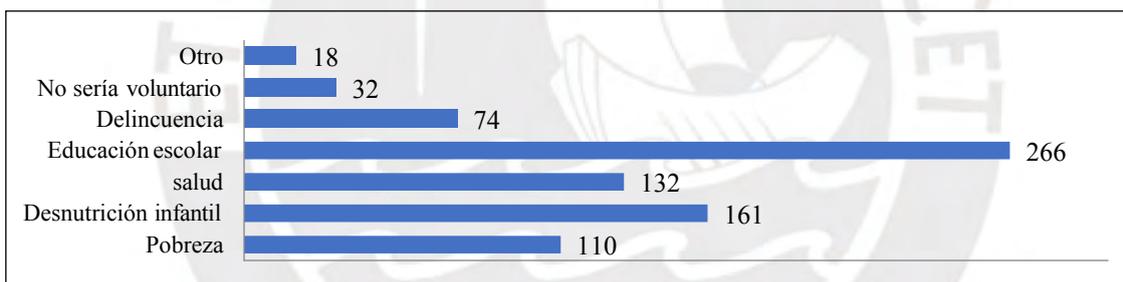
7. ¿Cómo calificarías la situación de vivir en un AAHH.? *

El 45% de encuestados (177 personas) señaló que vivir en un asentamiento humano no es una situación ni justa ni injusta. Para el 41% (162 personas) es una situación injusta. Para el 11% es una situación muy injusta y para el 3% es una situación justa.

8. ¿Qué tan sensibles crees que son los peruanos a los problemas sociales que afectan el país?

El 38% de encuestados cree que los peruanos son ni insensibles ni sensibles a los problemas sociales que afectan al país. El 33% cree que son insensibles, el 21% cree que son sensibles y solo el 7% cree que son muy sensibles. Del total de personas que indicó que los peruanos son indiferentes o insensibles a las problemáticas sociales, el 100% escogió a la pobreza como uno de los principales problemas sociales. Este dato podría indicar que existe indiferencia hacia la pobreza y no falta de conocimiento hacia esa realidad.

9. Si pudieras ser voluntario para una causa social, ¿cuál sería? Elige hasta 3.

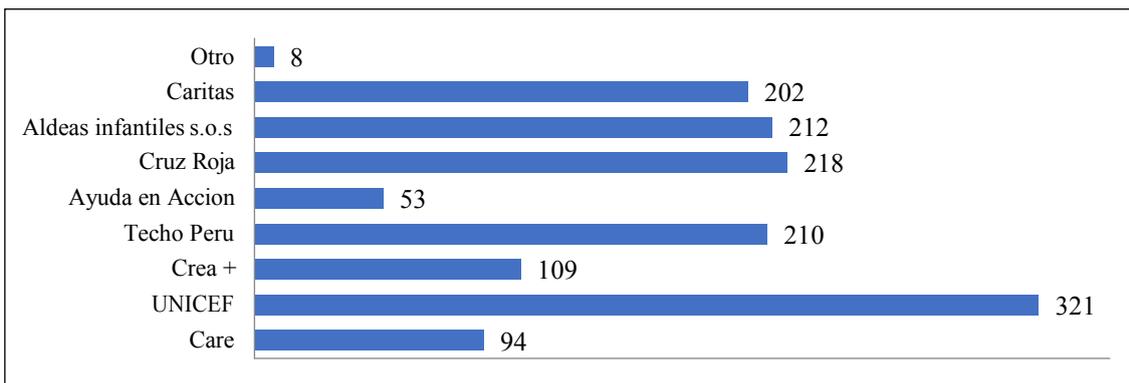


La primera causa social por la que los encuestados serían voluntarios es la educación escolar, seguida de la desnutrición infantil y temas de salud. Se puede observar una inclinación hacia los problemas que afectan directamente a la población infantil. Contrastando las respuestas con la pregunta de los principales problemas sociales, los encuestados solo escogieron a una de las principales como opción para ser voluntarios, la cual es la educación escolar. La pobreza y la delincuencia (2 de los principales problemas) fueron las últimas opciones para hacer voluntariado.

10. ¿Conoces alguna Organización Sin Fines de Lucro que trabaje para combatir la pobreza?

El 61% de encuestados si conoce alguna OSFL que luche para combatir la pobreza. El 39% indicó que no conoce.

11. ¿Qué Organización Sin Fines de Lucro conoces? Marca todas las que conozcas.



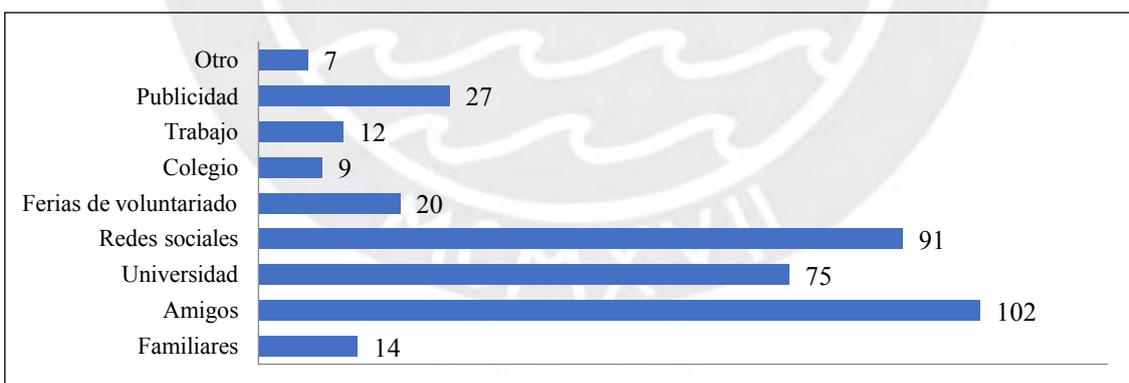
La organización que obtuvo la mayor cantidad de respuestas es UNICEF, el 81.5% de encuestados la conoce. Cruz Roja, Aldeas Infantiles S.O.S., TECHO Perú y Caritas fueron las siguientes, siendo marcadas por más del 50% de participantes. Cabe acotar que del total de personas que indicaron que no conocían una OSFL que busque superar la pobreza, el 37.5% indicó que sí conocía a TECHO Perú. Del total de personas que indicaron que sí conocían una OSFL que busque superar la pobreza, el 63.5% conoce a TECHO Perú.

Preguntas para los encuestados que sí conocen a TECHO

12. ¿Alguna vez has colaborado con TECHO?

Del total de personas que sí conocen a TECHO Perú, solo el 31% alguna vez ha colaborado con la organización, el 69% no ha colaborado.

13. ¿Cómo conociste a Techo? Elige todas las opciones que apliquen.



La mayor cantidad de respuestas muestra que los encuestados conocieron a TECHO por amigos y por sus redes sociales. Estas respuestas indican que la comunicación “boca a boca” entre amigos y las redes sociales son los medios más efectivos para ganar visibilidad, mientras que la publicidad no tiene el mismo efecto. Por otro lado, del total de encuestados que indicó que no ha colaborado con TECHO (145 personas), 72 respuestas indicaron que los encuestados conocían a TECHO por sus redes sociales y 70 respuestas, por amigos; la publicidad, a pesar de ser un medio

masivo, solo obtuvo 16 respuestas. Del total de encuestados que indicó que si ha colaborado con TECHO (66 personas), 32 respuestas indicaron que conocen a TECHO por amigos, 21 respuestas por la universidad y 19 por sus redes sociales; de igual forma, la publicidad solo obtuvo 11 respuestas. Por lo tanto, se puede observar que el medio más efectivo es la comunicación de los amigos ya que no solo permite conocer a la organización, sino que también consigue que la persona se involucre con esta.

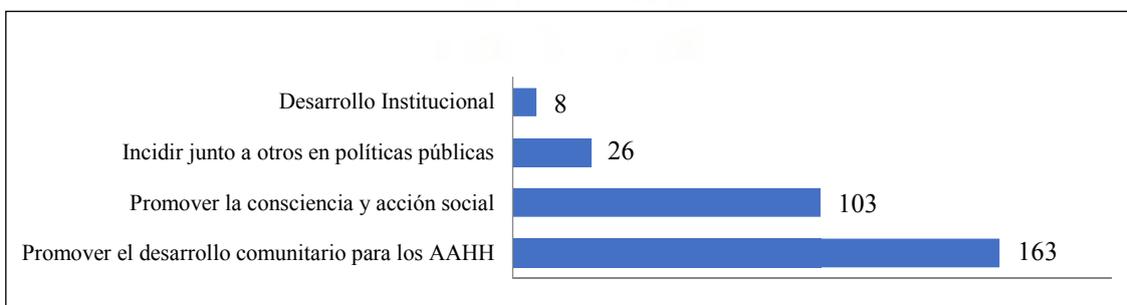
14. ¿Cuál crees que es el propósito de TECHO Perú? Elige las opciones que apliquen.



P1	Superar la situación de pobreza en que viven millones de personas en los asentamientos informales
P2	Formar jóvenes voluntarios y voluntarias a través del vínculo con los pobladores de las comunidades.
P3	Brindar saneamiento a todas las casas de los AAHH
P4	Eliminar la inseguridad de los asentamientos informales
P5	Profesionalizar a los voluntarios

Del total de encuestados que sí conoce a TECHO, el 68,8% (144) de respuestas acertó en el propósito de TECHO, el cual pone en el centro a los vecinos de los asentamientos humanos. Esto indica que sociedad conoce que TECHO trabaja por y para los vecinos. 108 respuestas fueron para la opción de la formación de voluntarios, lo cual es parcialmente cierto pues TECHO busca formar voluntario con una actitud crítica y propositiva pero las comunidades no son el medio para lograrlo, estas son las protagonistas.

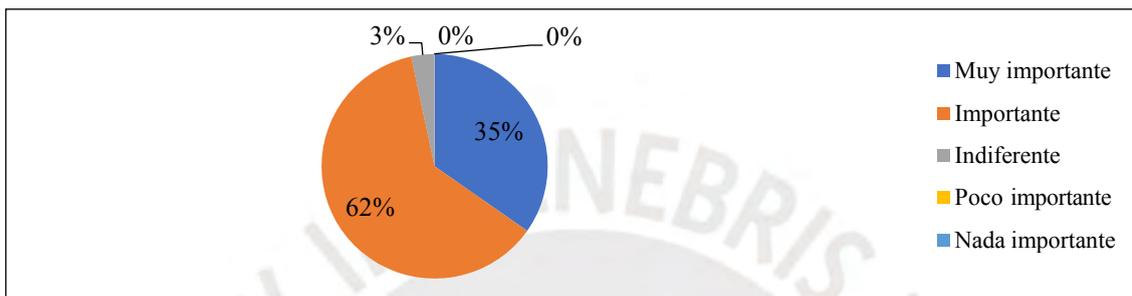
15. ¿Cuáles crees que son los pilares de TECHO Perú? Elige todas las opciones que apliquen.



Del total de encuestados que conocen a TECHO Perú, 163 respuestas asocian a la organización con el primer pilar que es promover el desarrollo comunitario para los asentamientos

humanos. 103 respuestas la asocian con promoverla consciencia y acción social. El desarrollo institucional y la incidencia en políticas públicas no son asociados a TECHO por la mayoría de los encuestados. Cabe resaltar que el desarrollo institucional es un pilar reciente de la organización (del año 2016). La organización tiene pendiente posicionar el pilar de incidencia en políticas públicas o llevar el pilar a la práctica y no estar solo en el discurso.

16. ¿Qué tan importante consideras que es la problemática social que Techo Perú quiere solucionar?



Del total de encuestados que sí conocen a TECHO, el 62% considera que la problemática social es importante, el 35% considera que es muy importante, y solo el 3% es indiferente.

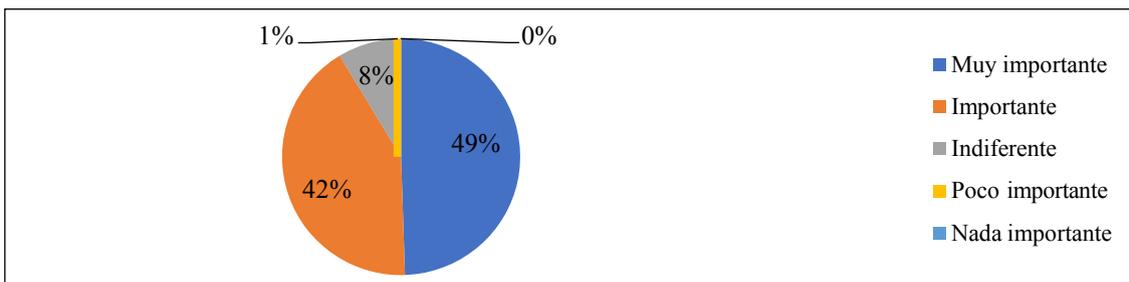
Preguntas para los encuestados que no conocen a TECHO

17. TECHO es una organización sin fines de lucro que busca superar la pobreza trabajando en los asentamientos informales a través de la acción conjunta de sus pobladores, jóvenes voluntarios, y otros actores. Bajo ese concepto, ¿qué tan importante consideras que es esta problemática social?

Del total de encuestados que no conoce a TECHO, al escuchar cuál es el trabajo de la organización, 55% consideró que la problemática es importante, 31% consideró que es muy importante, 11% es indiferente, 2% consideró que es poco importante y el 1% que es nada importante

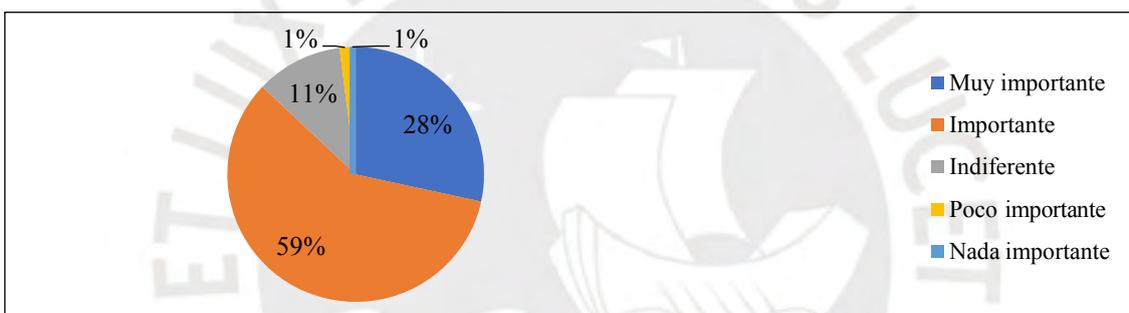
Preguntas para todos los encuestados

18. ¿Qué tan importante consideras que es el trabajo conjunto entre voluntarios y personas beneficiadas?



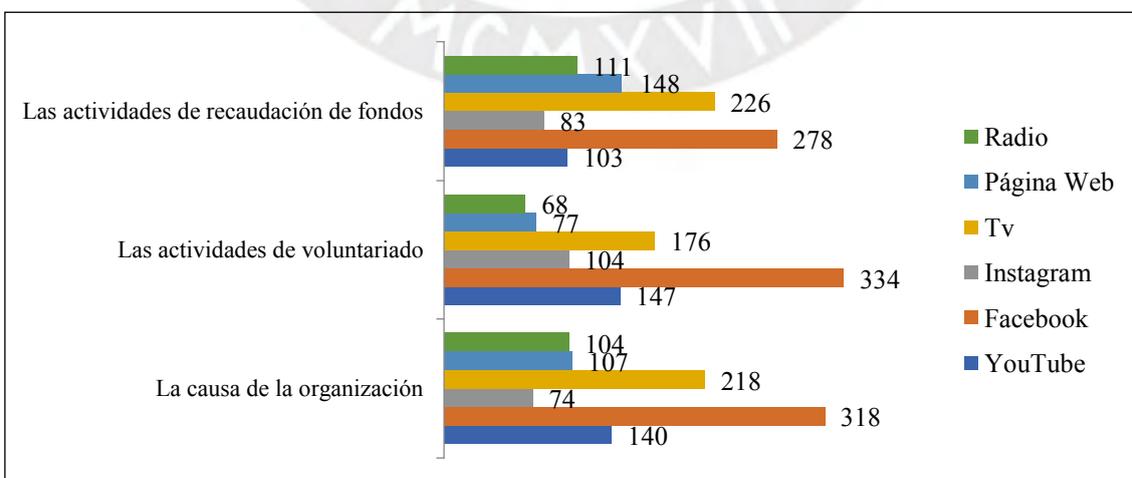
El 49% de encuestados considera que es muy importante el trabajo entre voluntarios y las personas beneficiadas por la acción. El 42% considera que es importante y el 8% es indiferente. Con relación a esta pregunta, cabe acotar que la propuesta diferencial de TECHO se basa en el acercamiento que se da entre los voluntarios y los vecinos de las comunidades atendidas, por el cual ambos trabajan de la mano para sacar los proyectos adelante.

19. ¿Qué tan importante consideras que es el trabajo de TECHO Perú en la búsqueda de superar la pobreza en la que viven las personas en los asentamientos humanos?



Del total de encuestados, el 59% considera que la labor de TECHO es importante para superar la situación en la que viven las personas de los asentamientos humanos. Solo el 2% considera que es poco o nada importante

20. ¿Cuál crees que sería la mejor forma de conocer...?



Facebook fue la opción más marcada para difundir las actividades de recaudación de fondos, seguido por la TV, página web, la radio y YouTube. Nuevamente, Facebook fue la opción favorita para difundir las actividades de voluntariado, seguido de la TV y YouTube. Para difundir la causa de la organización y sensibilizar, la opción con más respuestas fue Facebook, seguido de TV, YouTube, página web y la radio. Se puede notar una clara inclinación hacia las redes sociales, especialmente Facebook. Esta respuesta coincide en ser el medio por el cual TECHO transmite la mayoría de sus comunicaciones. No obstante, la televisión es otro medio escogido por el alcance que logra.

Análisis

La pobreza es uno de los 3 principales problemas percibidos por los encuestados, sin embargo, no es una de las principales opciones para hacer voluntariado. Se puede inferir que hay falta de sensibilización hacia el problema. Esto es todo lo contrario para el caso de la educación escolar, problemática que genera mayor sensibilización.

TECHO ha conseguido ser conocido principalmente porque las personas les cuentan a sus conocidos sobre la organización, lo cual puede ser un indicador de la experiencia que se lleva la persona que elige contar sobre TECHO. Asimismo, las redes sociales han sido un medio muy efectivo para la organización, y es el medio preferido por el público para enterarse sobre la organización y sus actividades. Al desplegar los resultados, se observó que la comunicación “boca a boca” funciona para todas las edades, sin embargo, las redes sociales tienen mayor eficacia en la población menor a 30, y la publicidad en la población mayor a 30 años.

TECHO es una organización posicionada en la problemática de pobreza. No obstante, su nombre puede ser reconocido por personas que no conocen cuál es la problemática que aborda. La gran mayoría de personas que sí conoce a la organización conoce que su labor gira en torno a las comunidades y valora el vínculo que se quiere generar entre voluntarios y vecinos de las comunidades. Sin embargo, el posicionamiento y la recordación que hay hacia la marca TECHO no son suficientes para conseguir que las personas colaboren con la organización. Este hecho indica que, si bien la imagen que se tiene sobre la organización es positiva, falta una estrategia de comunicaciones adecuada que logre que eso se traduzca en apoyo.

ANEXO P: Análisis de resultados de la encuesta dirigida a voluntarios universitarios (PVU)

Con la finalidad de incorporar los resultados de la encuesta al diagnóstico de TECHO, se realizó la categorización de las preguntas del cuestionario según las variables mencionadas en la matriz de consistencia. La categorización se puede observar en la siguiente tabla.

Tabla P1: Categorización de preguntas según variables para los voluntarios PVU

Variables	Sub variables	N° de pregunta
Identidad	Conocimiento sobre TECHO	8, 9
Comunicación	Medios de comunicación efectivos	20
	Medios de comunicación actuales	23
	Medios de comunicación preferidos	21,24
Posicionamiento	Posicionamiento de TECHO en relación con las demás ONG	-
	Conocimiento del alcance del trabajo de TECHO	10,13
Imagen	Entendimiento sobre la problemática abordada	11
	Entendimiento sobre la propuesta de valor	12
	Entendimiento del concepto de voluntariado	4
	Motivación para ser voluntario de TECHO	7
	Atractivo de TECHO percibido tras la experiencia	14
	Percepción sobre los desafíos que enfrenta TECHO	15,16,17,18,19
	Satisfacción como voluntario de TECHO	22,26
	Satisfacción sobre gestión de TECHO	22
	Satisfacción sobre la relación con otros voluntarios	22
	Satisfacción sobre la comunicación dentro de TECHO	22
	Cumplimiento de expectativas	25
Recomendación de TECHO	27,28	

Fuente: Elaboración propia

El análisis de los resultados de la encuesta a 190 voluntarios del programa de voluntariado universitario se puede ver en las líneas siguientes.

Preguntas para todos los encuestados

1. Edad

El 69% de encuestados tiene entre 18 a 22 años, el 22% tiene entre 23 a 26 años, el 6% tiene entre 27 a 30 años, y el 3% tiene más de 30 años.

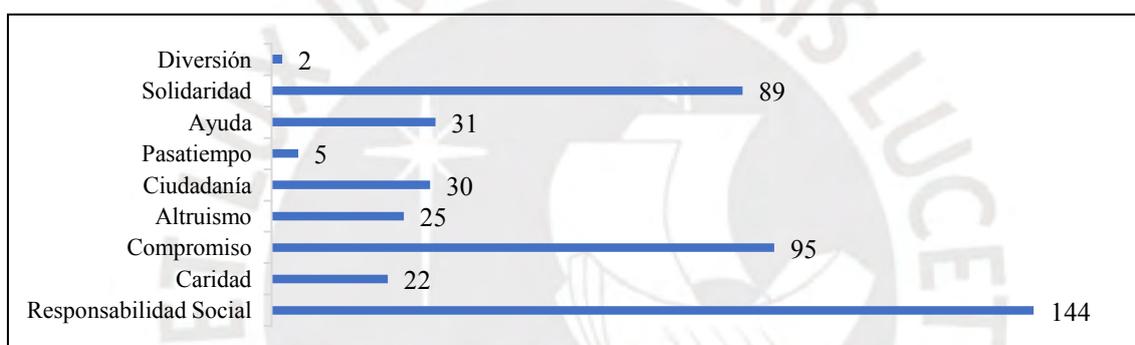
2. Género

El 53% de encuestados es de género masculino y el 47% es de género femenino.

3. Educación

El 57% de encuestados es universitario en curso, el 34% tiene estudios técnicos, el 6% ha terminado la universidad, y el 3% tiene secundaria completa.

4. ¿Con que palabras asociarías voluntariado?



Los voluntarios PVU asocian al voluntariado principalmente con responsabilidad social, compromiso y solidaridad. Los conceptos menos asociados son diversión y pasatiempo. Estas respuestas indican que se encuentra en el voluntariado un sentido de responsabilidad y compromiso hacia una parte de la sociedad que está menos favorecida y, por ello, se busca apoyarla.

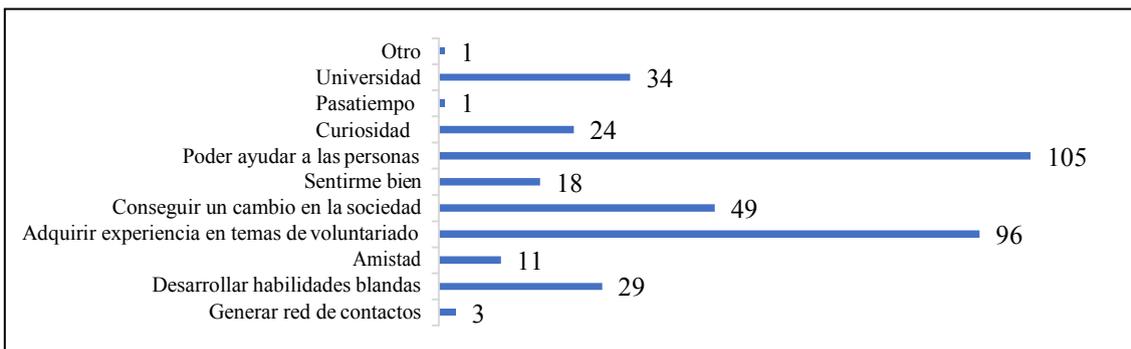
5. ¿Conocías a Techo antes de inscribirte como voluntario?

El 56% de encuestados no conocía a la organización antes de ser voluntario, el 44% si la conocía.

6. ¿Cuánto tiempo llevas como voluntario universitario?

El 70% de encuestados está como voluntario de TECHO entre 1 mes a 3 meses, lo cual coincide con el periodo que se les pide para convalidar (30 horas que se dividen en 5 horas cada domingo). El 24% de encuestados está como voluntario menos de 1 mes, lo que indica que recién han comenzado su periodo como PVU. El 6% está como voluntario más de 3 meses, este grupo pertenece a los voluntarios que deben cumplir 60 horas.

7. ¿Qué te motivó a ser voluntario de TECHO?

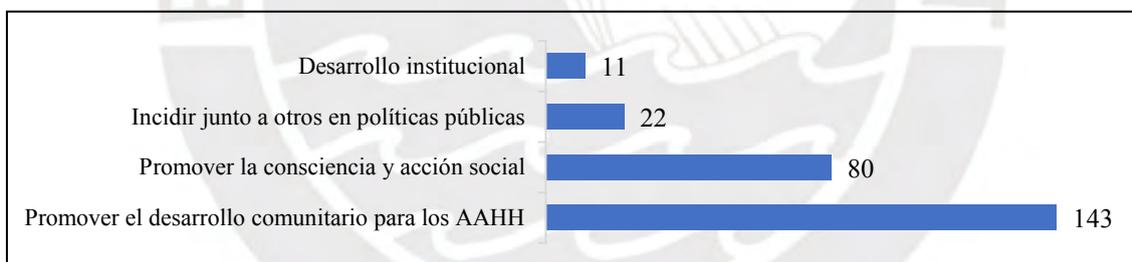


La principal motivación para ser voluntario de TECHO es poder ayudar a las personas y adquirir experiencia en temas de voluntariado. La primera motivación coincide con el significado que se le atribuye a la palabra voluntario, entonces, los PVU encuentran en TECHO un lugar para ser solidarios. La segunda motivación podría estar ligada al hecho que el voluntario PVU es un voluntario involucrado en un programa para convalidar horas como créditos para la universidad/instituto, entonces, obligatoriamente necesita tener experiencia en voluntariado.

8. ¿Qué tan identificado te sientes con los pilares de TECHO Perú?

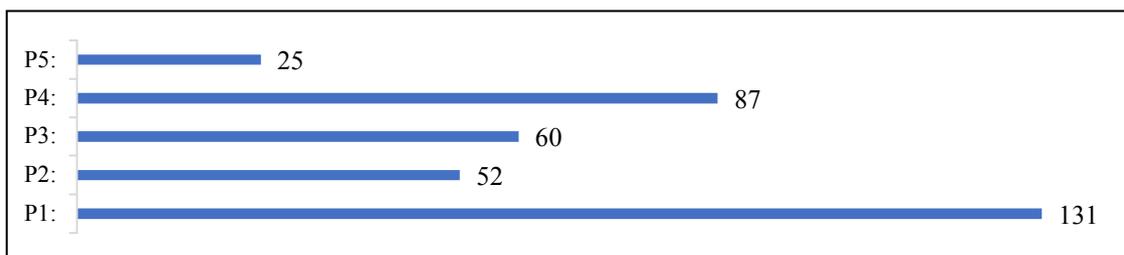
El 65% de encuestados se siente identificado con TECHO, el 12% es indiferente, el 13% está poco identificado y el 10% está muy identificado.

9. ¿Cuáles crees que son los pilares de TECHO Perú? Elige las opciones que apliquen.



Del total de respuestas, 143 fueron para el pilar sobre promover el desarrollo comunitario y 80 para el pilar sobre promover la consciencia y acción social. Este resultado es el esperado puesto que son los pilares en los que la organización dedica más esfuerzos a través de sus actividades. Los otros dos pilares no son conocidos por la mayoría de encuestados. En este punto, cabe resaltar que del total de encuestados que señaló que se sentía poco o nada identificado con los pilares, el pilar relacionado al desarrollo comunitario obtuvo 79% de respuestas, mientras que los demás pilares, obtuvieron entre el 25% y el 4%. Por ello, se puede inferir que los voluntarios no identificados con los pilares no reconocen al desarrollo comunitario como algo por qué trabajar.

10. ¿Cuáles son los programas que realiza TECHO Perú?



P1	Habilitación de viviendas de emergencia.
P2	Capacitación de oficios básicos y formación laboral
P3	Apoyo para el desarrollo de emprendimientos
P4	Fondos concursables para el desarrollo de proyectos comunitarios
P5	Campañas de prevención y promoción de salud en red con otros actores

La mayoría de los voluntarios PVU tienen conocimiento sobre el programa de habilitación de viviendas de emergencia y los fondos concursables. En menor medida se conoce sobre el apoyo para el desarrollo de emprendimientos, y las capacitaciones en oficios básicos y formación laboral. Estas respuestas resultan interesantes ya que los PVU no realizan el programa de habilitación de viviendas de emergencias, lo cual da a entender que es un programa conocido por el posicionamiento que tiene. El programa 2, 3 y 4 son conocidos porque los voluntarios participan de estos. En líneas generales, hay un entendimiento sobre las actividades que TECHO realiza y sobre la variedad de estas.

11. ¿Cómo calificarías la situación de vivir en un AAHH?

Al 50% de encuestados le parece que vivir en un asentamiento humano es una situación injusta, el 36% considera que no es ni justo ni injusto, el 11% considera que es muy injusto, el 2% considera que es justo y el 1% que es muy justo.

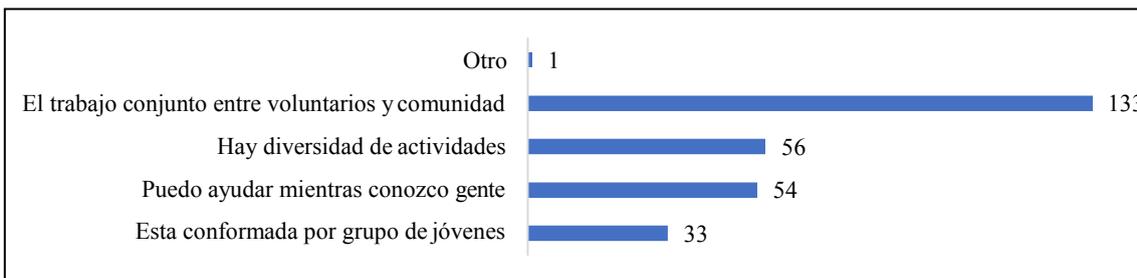
12. ¿Qué tan importante consideras que es el trabajo de TECHO Perú en la búsqueda de superar la pobreza en la que viven las personas en los AAHH?

El 49% de encuestados considera que el trabajo de TECHO es importante, el 47% que es muy importante, el 2% considera que es indiferente y el otro 2% considera que es poco importante.

13. ¿Crees que los voluntarios conocen toda la labor de TECHO Perú?

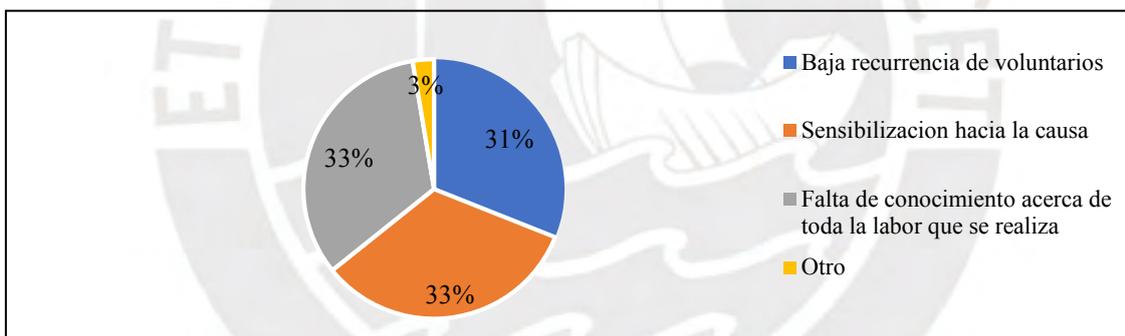
El 80% de encuestados cree que los voluntarios PVU no conocen toda la labor de TECHO Perú y el 20% cree que sí conocen. Contrastando con la pregunta sobre cuáles son los programas de TECHO, se puede decir que los voluntarios conocen las actividades, pero no tienen conocimiento sobre todo lo que involucra y los resultados que se logran en pro del desarrollo comunitario.

14. ¿Qué es lo que más te gusta de TECHO Perú?



Lo que más valoran los PVU de su experiencia como voluntario de TECHO, es la posibilidad de trabajar junto a los vecinos de la comunidad. Esta respuesta indica que se percibe cuál es la propuesta diferencial que ofrece la organización a los voluntarios. Cabe resaltar que del total de encuestados que indicó que su motivación para entrar a TECHO fue adquirir experiencia en voluntariado, el 70% señaló que lo que más les gusta de la organización es el trabajo con comunidad. Lo cual muestra que, aunque sea un tema de experiencia, se prefiere tener la oportunidad de contactarse con las comunidades. Por otro lado, también se valora la diversidad de actividades que se puede realizar, y que TECHO les da la posibilidad de conocer a personas mientras ayudan.

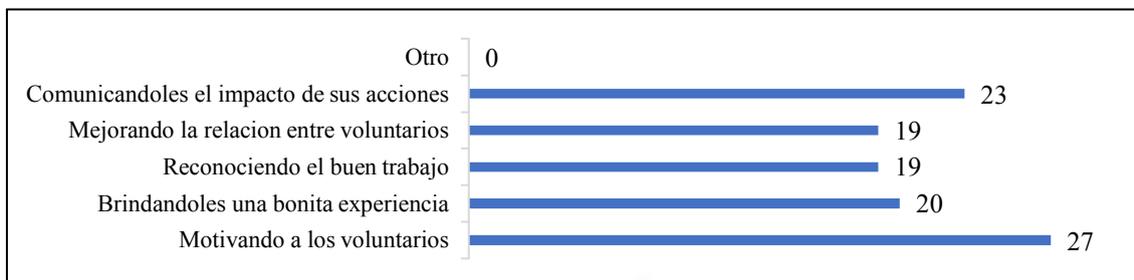
15. ¿Cuál es el principal desafío que enfrenta TECHO Perú respecto a los voluntarios?



Para los PVU, el principal desafío de TECHO es la falta de conocimiento acerca de la labor que se realiza y la sensibilización hacia la causa. La baja recurrencia de voluntarios también fue marcada como respuesta por la mayoría. El desafío de falta de conocimiento refuerza la idea que se conoce cuáles son los programas de la organización, mas no se conoce qué es lo que se quiere lograr, cuáles son los resultados y el impacto que tienen las familias. Considerar la sensibilización hacia la causa como problema, indica que los PVU no son tan conscientes de las dimensiones de la pobreza urbana, y de cuál es la situación que se vive en los asentamientos humanos, más allá de lo que puedan ver cuándo van. La baja recurrencia de voluntarios como respuesta, pone en evidencia el hecho que los PVU no suelen volverse voluntarios permanentes al terminar su programa de voluntariado universitario. La respuesta “otros” fue sobre la comunicación interna de TECHO.

Pregunta para los que marcaron que el principal desafío es la baja permanencia de voluntarios

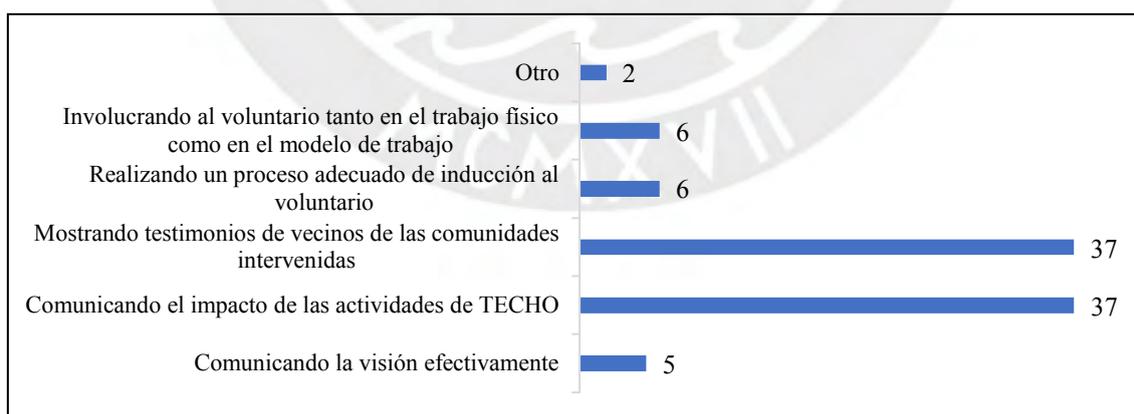
16. ¿Cómo fomentaría la permanencia de los voluntarios universitarios?



Para solucionar el problema sobre la recurrencia de voluntarios, los PVU proponen principalmente motivar a los voluntarios, comunicarles el impacto de sus acciones y brindarles una bonita experiencia. Las 2 últimas soluciones pueden contribuir a la primera, es decir, a la motivación. Entonces, los voluntarios necesitan saber qué es lo que se está logrando con sus acciones, conocer cuál es la contribución que hacen hacia la misión de TECHO. Por otro lado, brindar una “bonita experiencia” puede indicar mejorar la gestión del voluntariado que realiza la organización, pues se sabe que ir a un AAHH. y conocer la realidad de las personas que viven ahí, no es una experiencia bonita en si misma. Por lo tanto, se requiere transmitir la visión optimista que tiene TECHO y conseguir que los voluntarios se sientan valorados para fomentar su permanencia.

Pregunta para los que marcaron que el principal desafío es la sensibilización hacia la causa

17. ¿Cómo conseguirías la sensibilización hacia la causa?

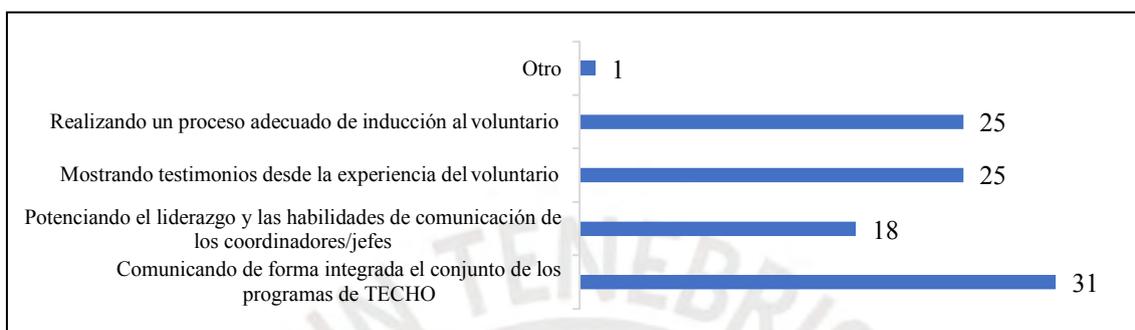


Con la finalidad de conseguir la sensibilización, los voluntarios consideran que se debería comunicar el impacto de las actividades de TECHO y mostrar testimonios de los vecinos de las comunidades con las que se trabaja. Una vez más, se espera conocer cómo se está contribuyendo al desarrollo de las comunidades. Asimismo, se cree que la mejor manera de comunicar los

impactos es comunicarlos desde los vecinos de las comunidades, lo cual es más atractivo y puede mover más a las personas.

Pregunta para los que marcaron que el principal desafío es la falta de conocimiento sobre la labor de TECHO

18. ¿Cómo mejorarías la difusión de la labor de TECHO Perú?



Para mejorar la difusión de la labor de TECHO, los PVU sugieren comunicar de forma integrada el conjunto de los programas de TECHO. En este punto es importante precisar que es difícil que una organización comunique todo lo que hace ya que puede resultar confuso, sin embargo, se puede intentar comunicar cómo cada uno de los programas (en los que se insertan las actividades) contribuyen al desarrollo comunitario. Asimismo, se sugiere que los voluntarios testifiquen desde su experiencia qué es lo que TECHO hace y consigue, y mejorar la inducción que se brinda al inicio.

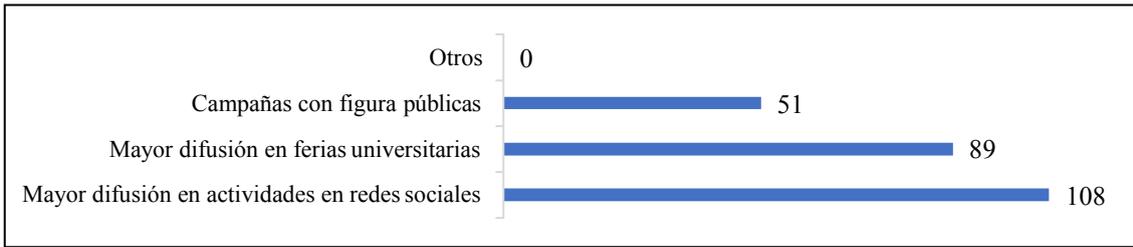
Pregunta para todos los encuestados

20. ¿Cómo te enteraste de la convocatoria para voluntarios?



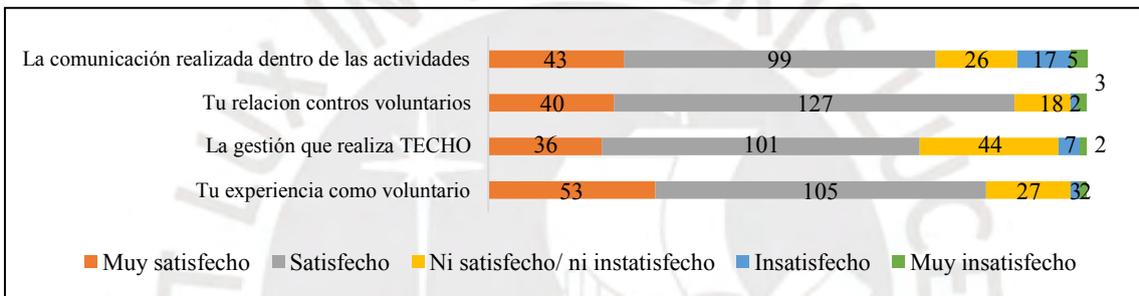
Los PVU principalmente conocen el programa de voluntariado universitario a través de su universidad. Como se mencionó anteriormente, los PVU convalidan sus horas como voluntarios, y para esto, TECHO tiene un convenio con algunas universidades e institutos para que realicen sus 30 o 60 horas de voluntariado en la organización.

21. ¿Cómo impulsarías el voluntariado en TECHO?



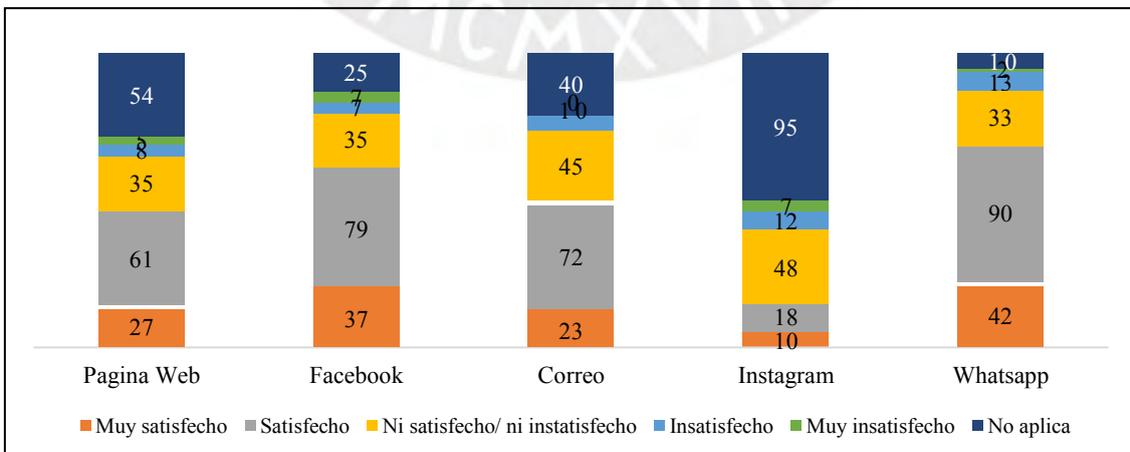
Los PVU impulsarían el voluntariado en TECHO a través de las redes sociales y de ferias universitarias. Las redes sociales son el medio más utilizado por la población universitaria por lo que sería otra forma de que se enteren que en TECHO se puede convalidar las horas de voluntariado requeridas. Asimismo, en ferias universitarias se puede volver más atractiva la inscripción a TECHO.

22. ¿Cuál es tu grado de satisfacción respecto a...?



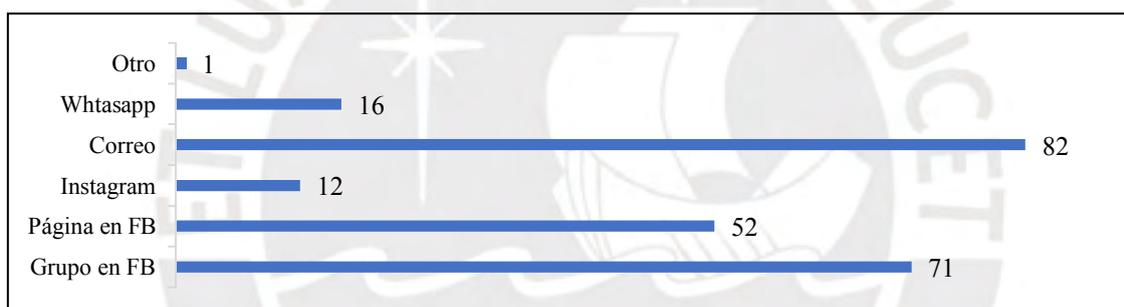
Los voluntarios se encuentran satisfechos con la comunicación realizada dentro de las actividades, con su relación con otros voluntarios, con la gestión que realiza TECHO y con su experiencia como voluntarios. Los aspectos en que la organización puede mejorar son la comunicación realizada dentro de las actividades y la gestión que realiza TECHO. Ambos aspectos corresponden a la idea de hacer del voluntariado una experiencia bonita.

23. ¿Cuál es tu grado de satisfacción respecto a...?



Los PVU se encuentran más satisfechos con WhatsApp. Instagram es uno de los medios que tiene menos satisfacción, no obstante, cabe recordar que es una red que recién se ha creado en el año 2017 y que no tiene mucho contenido, por ese motivo hay muchas respuestas para “no aplica”. El correo es un medio con satisfacción, aunque con un número de respuestas significativo (45) que indican que los voluntarios no están ni satisfecho ni insatisfechos, y 10 respuestas que indican que no están satisfechos. Esto se puede deber a que es un canal informativo y no un canal que invite a la respuesta. Los PVU también se encuentran satisfechos con el Facebook, y con menor insatisfacción respecto a los demás medios de comunicación. Con relación a la página web, los PVU están satisfechos y, en menor grado, ni satisfechos ni insatisfechos. Estas respuestas reflejan el hecho de que la página web no es un medio muy actualizado ni utilizado para comunicarse con los voluntarios. Los resultados indican que los PVU se encuentran más satisfechos con los medios más informales (WhatsApp y Facebook) que con los medios más formales (Página web y correo electrónico).

24. ¿Cómo te gustaría recibir información de TECHO?



Para recibir información sobre TECHO, los PVU prefieren el correo personalizado y los grupos de Facebook. Este resultado muestra que el correo es un medio en el que TECHO debe mejorar su comunicación, ya que es uno de los preferidos pero los PVU no están tan satisfechos con cómo funciona actualmente. Además, WhatsApp es un medio que es satisfactorio para los PVU pero que no es elegido para recibir comunicación de TECHO.

25. ¿TECHO ha cumplido tus expectativas como voluntario?

El 52% de encuestados considera que TECHO si ha cumplido con sus expectativas como voluntario, el 27% considera que definitivamente si, el 16% está indeciso y el 5% considera que no ha cumplido con sus expectativas.

26. ¿Crees que volvería a ser voluntario de TECHO?

El 50% probablemente si volvería a ser voluntario, el 26% definitivamente si volvería, el 15% está indeciso, el 8% probablemente no sería voluntario y el 1% definitivamente no volvería.

El 50% indicó que probablemente si volvería a ser voluntario de TECHO, el 26% que definitivamente si volvería, el 15% está indeciso, el 8% probablemente no sería voluntario y el 1% definitivamente no volvería a ser voluntario. Estos resultados muestran que los PVU son una fuente importante para conseguir voluntarios permanentes ya que, si hay disposición, por lo que le corresponde a TECHO reforzarla para conseguir que, terminado su periodo de PVU, postulen como voluntarios permanentes.

27. ¿Recomendarías a TECHO como organización para realizar voluntariado?

El 96% sí recomendaría TECHO y el 4% de encuestados no lo recomendaría. Cuando se preguntó el motivo (pregunta 28), los voluntarios mencionaron las siguientes razones: 1) no cree en la solución que brindan a la pobreza, 2) parece una organización asistencialista, 3) hay problemas de comunicación interna en la organización, 4) las actividades requieren de mucho trabajo físico, y 5) hay problemas de organización durante las actividades. De estas respuestas, las más repetidas fueron la 3 y 5.

Análisis

Lo que más valoran los PVU es el trabajo que TECHO realiza de la mano con las comunidades. Por este motivo, les gustaría conocer cuál es el impacto que se está generando en ellas. Lo cual también sirve para conocer qué es lo que está logrando su rol de voluntarios. Esto va de la mano con el hecho de que los voluntarios solo conocen qué actividades hace TECHO, pero no conocen cómo estas contribuyen al desarrollo de las comunidades a las que van los domingos. Toda esta información es importante para motivar a los voluntarios y crear optimismo, ya que muestra cómo se está avanzando en la superación de la pobreza.

La experiencia de los PVU debe ser enriquecida y la comunicación interna mejorada para que posteriormente quieran seguir como voluntarios de TECHO. Los PVU son un enorme potencial para TECHO que debe ser aprovechado, para ello, la organización debería mantener una relación más cercana con la finalidad de recoger sus expectativas y canalizar la disposición que tienen para volver como voluntarios.

ANEXO Q: Análisis de resultados de la encuesta dirigida a voluntarios permanentes

Con la finalidad de incorporar los resultados de la encuesta al diagnóstico de TECHO, se realizó la categorización de las preguntas del cuestionario según las variables mencionadas en la matriz de consistencia. La categorización se puede observar en la siguiente tabla.

Tabla Q1: Categorización de preguntas según variables para voluntarios permanentes

Variables	Sub variables	Nº de pregunta
Identidad	Conocimiento sobre TECHO	7,8
Comunicación	Medios de comunicación efectivos	19
	Medios de comunicación actuales	22
	Medios de comunicación preferidos	20,23
Posicionamiento	Posicionamiento de TECHO con relación a las demás ONG	-
	Conocimiento del alcance del trabajo de TECHO	9,12
Imagen	Entendimiento sobre la problemática abordada	10
	Entendimiento sobre la propuesta de valor	11
	Entendimiento del concepto de voluntariado	4
	Motivación para ser voluntario de TECHO	6
	Atractivo de TECHO percibido tras la experiencia	13
	Percepción sobre los desafíos que enfrenta TECHO	14,15,16,17,18
	Satisfacción como voluntario de TECHO	21,25
	satisfacción sobre gestión de TECHO	21
	Satisfacción sobre la relación con otros voluntarios	21
	Satisfacción sobre la comunicación dentro de TECHO	21
	Cumplimiento de expectativas	24
	Recomendación de TECHO	26

Fuente: Elaboración propia

El análisis de los resultados de la encuesta a 130 voluntarios permanentes se puede ver en las líneas siguientes.

Preguntas para todos los encuestados

1. Edad

El 43% de encuestados tiene entre 23 a 26 años, el 31% tiene entre 18 a 22 años, el 22% tiene entre 27 a 30 años y el 4% tiene más de 30 años.

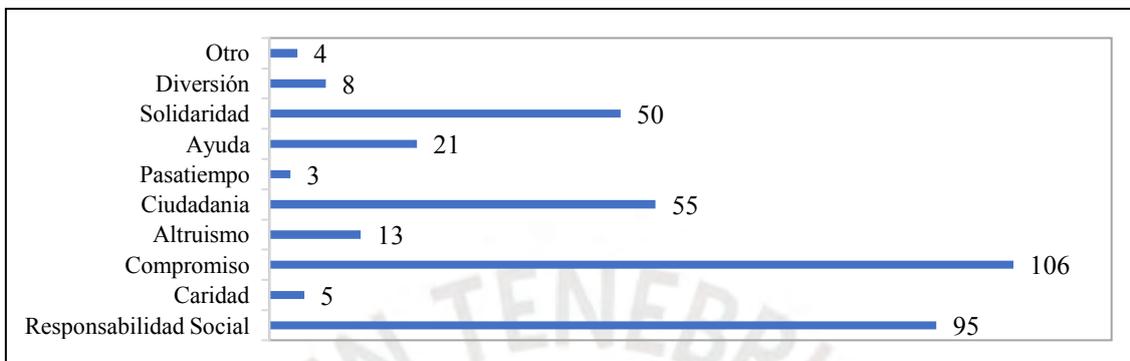
2. Género

El 44% de encuestados es del género femenino y el 56% es del género masculino.

3. Educación

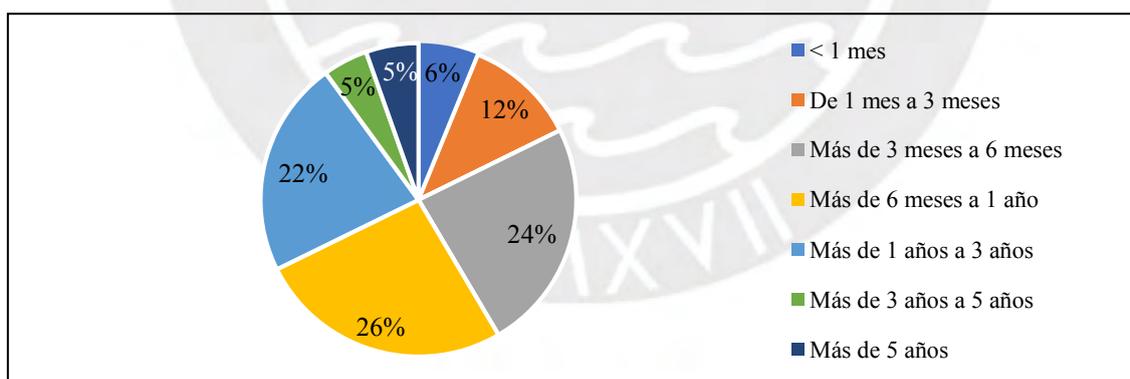
El 45% de encuestados es universitario en curso, el 45% tiene universidad completa, el 5% tiene estudios técnicos, el 4% tiene posgrado y el 1% tiene secundaria completa

4. ¿Con que palabras asociarías voluntariado? Elegir todas las que apliquen.



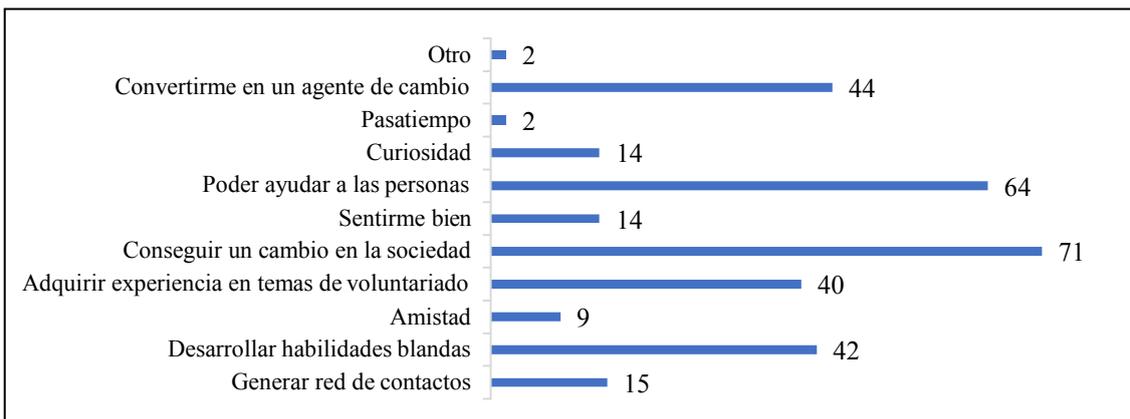
Los voluntarios permanentes asocian el voluntariado principalmente con compromiso y responsabilidad social. El resultado implica que el voluntariado no es una acción de una sola vez, sino que implica la adquisición de una responsabilidad hacia las personas con las que se trabaja. Este compromiso se traduce en responsabilidad hacia la sociedad, en este caso, hacia personas en condiciones menos favorecidas. La palabra voluntario no es tan asociada con pasatiempo, caridad o diversión; lo cual es un buen indicador puesto que el voluntariado cobra un significado más importante y consciente de la realidad.

5. ¿Cuánto tiempo llevas como voluntario permanente?



Del total de encuestados, el 26% tiene entre 6 meses a 1 año como voluntario permanente, el 24% tiene entre 3 meses a 6 meses, y el 22% tiene entre 1 a 3 años. Se puede observar que el grueso de los voluntarios permanentes está entre 3 meses a 1 año en TECHO. Cabe mencionar que hay un porcentaje del 10% de voluntarios que tienen más de 3 años como permanentes.

6. ¿Qué te motivó a ser voluntario en TECHO? Elige todas las opciones que apliquen.

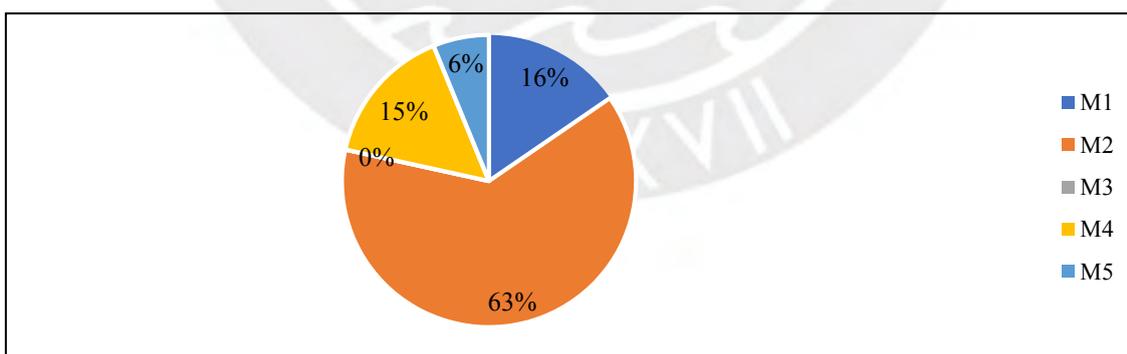


Los principales motivos por los cuales los voluntarios permanentes eligieron entrar a TECHO son conseguir un cambio en la sociedad, poder ayudar a las personas, y ser un agente de cambio. Las opciones menos marcadas fueron por curiosidad, sentirse bien y amistad. Este resultado refuerza el significado que los voluntarios tienen sobre la palabra “voluntario”. Asimismo, indica que TECHO es una buena opción para hacer cambios en la sociedad, por lo cual se puede inferir que (para los voluntarios) los proyectos que realiza TECHO generan cambios en las familias que viven en los asentamientos humanos. La experiencia que ofrece TECHO va más allá del voluntario, sino que se enfoca en quien es beneficiado.

7. ¿Qué tan identificado te sientes con la misión de TECHO Perú?

De los encuestados, el 65% indicó sentirse identificado con la misión de TECHO, el 33% indicó sentirse muy identificado y al 2% le es indiferente. Ninguno de los encuestado indicó sentirse poco o nada identificado.

8. ¿Cuál de las siguientes afirmaciones se asemeja más a la misión de TECHO Perú?

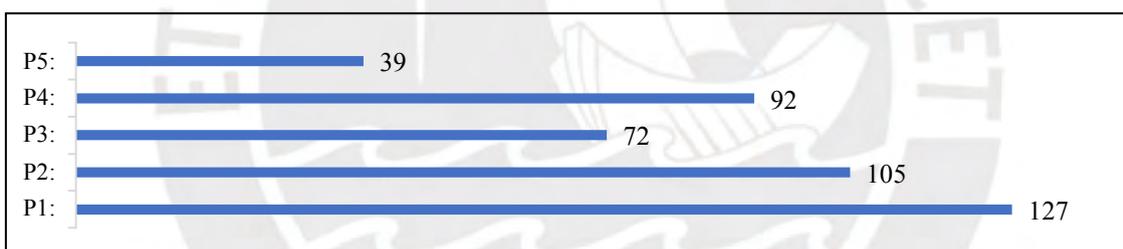


M1	Mejorar las condiciones de las regiones pobres a través del desarrollo integral de acciones y actividades de sensibilización por medio de la auto sostenibilidad de los proyectos con el fin de eliminar la pobreza.
M2	Superar la pobreza trabajando en los asentamientos informales a través de la acción conjunta de sus pobladores, jóvenes voluntarios, y otros actores.

M3	Trabajar alrededor del mundo para derrotar la pobreza, salvar vidas y lograr la justicia social
M4	Promover el desarrollo integral de los pueblos y la mejora de condiciones de vida de las comunidades más desfavorecidas, buscando siempre contribuir de la manera más eficaz y eficiente posible a la acción general contra la pobreza.
M5	Luchar con y para las poblaciones desfavorecidas, con el objetivo de erradicar la injusticia y la pobreza, y para lograr que todos los seres humanos puedan ejercer plenamente sus derechos y disfrutar de una vida digna.

El 63% de los encuestados conoce cuál es la misión de TECHO. Del total de encuestados que indicó que se siente muy identificado con la misión de TECHO, el 77% conoce cuál es la misión. Del total de encuestados que indicó que se siente identificado con la misión de TECHO, el 57% conoce cuál es la misión, el 20% considera que es la misión M1, y otro 18% considera que es la misión M4. Cabe mencionar que la propuesta de TECHO se basa en el trabajo conjunto entre vecinos y voluntarios, y se apoya del trabajo en red con otros actores, lo cual se encuentra reflejado en su misión. Las opciones de esta pregunta fueron leídas o mostradas a los encuestados por lo que, si no la marcaron correctamente, se infiere que no está explícita cuál es la propuesta diferencial de TECHO.

9. ¿Cuáles son los programas que realiza TECHO Perú?



P1	Habilitación de viviendas de emergencia.
P2	Capacitación de oficios básicos y formación laboral
P3	Apoyo para el desarrollo de emprendimientos
P4	Fondos concursables para el desarrollo de proyectos comunitarios
P5	Campañas de prevención y promoción de salud en red con otros actores

Para el programa 1, hubo 127 respuestas de 130, lo cual muestra que todos los voluntarios de TECHO conocen que la organización construye módulos de vivienda, a pesar de que como voluntarios permanentes no necesariamente han tenido que participar de una construcción. El programa menos asociado a TECHO son las campañas de prevención y promoción de salud. Esto puede deberse a que, al ser una actividad realizada con otras organizaciones, no es asociada a las actividades de TECHO en pro del desarrollo comunitario. No obstante, en líneas generales los voluntarios sí conocen cuales son los programas que TECHO puede ofrecer, lo cual es un buen indicador puesto que no se comunica continuamente qué actividades realiza la organización,

entonces, esto se aprende o en las capacitaciones o en el involucramiento de los voluntarios en las actividades.

10. ¿Cómo calificarías la situación de vivir en un AAHH.?

Del total de encuestados, el 53% considera que vivir en un asentamiento humano es una situación injusta; el 31% considera que es una situación muy injusta, y el 16% considera que no es ni justa ni injusta.

11. ¿Qué tan importante consideras que es el trabajo de TECHO Perú en la búsqueda de superar la pobreza en la que viven las personas en los AAHH?

Del total de encuestados, el 49% considera que el trabajo de TECHO Perú es muy importante y sí aporta a la superación de la pobreza en la que viven las familias en asentamientos humanos. El 48% considera que es importante. El 2% considera que es poco importante y el 1% que es indiferente. Este resultado indica que los voluntarios permanentes creen que TECHO, a través de sus programas de habilitación de viviendas y desarrollo comunitario, está haciendo un esfuerzo para mejorar las condiciones de vida y el futuro de las comunidades en las que trabaja. Esta respuesta coincide con la respuesta a la pregunta sobre la motivación para ser voluntario. Es decir, TECHO al aportar hacia la superación de la pobreza se convierte en un medio para que los voluntarios puedan generar cambios en la sociedad.

12. ¿Crees que los voluntarios permanentes conocen toda la labor de TECHO Perú?

El 80% de los voluntarios permanentes considera que el voluntario de TECHO no conoce toda la labor de TECHO, el 20% considera que sí conoce. Esta respuesta contradice la respuesta de la pregunta sobre los programas que realiza la organización, lo cual puede deberse a que el conocimiento solo es superficial y no se conoce a fondo qué es lo que se hace y cuáles son los efectos de ello.

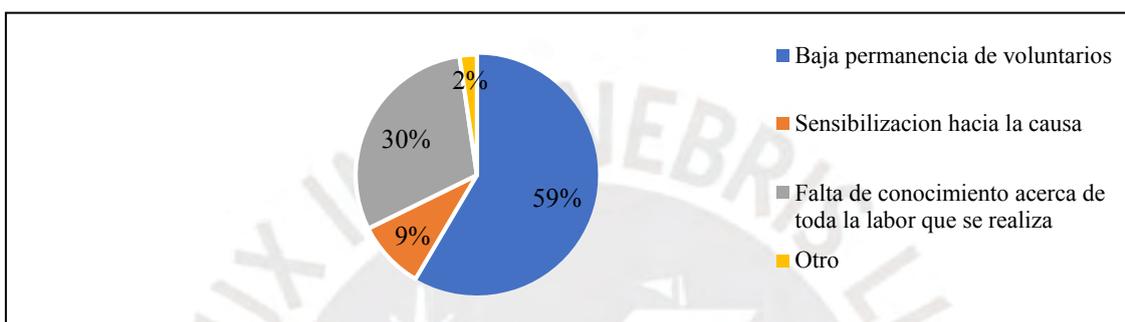
13. ¿Qué es lo que más te gusta de TECHO Perú? Elige todas las que apliquen



El 85.4% (111) de respuestas indica que el principal atractivo de TECHO es el trabajo conjunto entre voluntarios y comunidad, lo cual corresponde a la propuesta diferencial de TECHO.

Además, indica que los voluntarios valoran el contacto y el vínculo que pueden tener con las comunidades. Esto permite que el voluntario se sienta más involucrado con la problemática y se sienta parte de la solución. No obstante, cuando se preguntó sobre la misión de TECHO, el 47% de encuestados no asociaba esta propuesta a la misión. Este hecho puede indicar que se desconoce que otras organizaciones no ofrecen ese acercamiento con los beneficiados o que se considera que el foco de la organización es exclusivamente las comunidades.

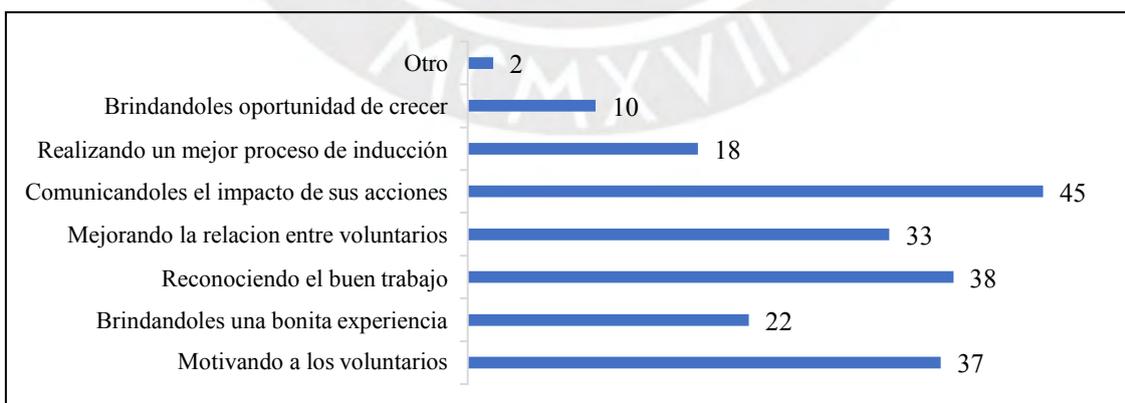
14. ¿Cuál es el principal desafío que enfrenta TECHO Perú respecto a los voluntarios? Elige 1 opción.



Los voluntarios permanentes consideran que el principal desafío es la baja permanencia de voluntarios, el segundo desafío es la falta de conocimiento acerca de toda la labor que TECHO Perú realiza, y el tercer principal desafío es la sensibilización hacia la causa. Las respuestas bajo la opción “otro” indicaban que el desafío era la falta de compromiso.

Pregunta para los que marcaron que el principal desafío es la baja permanencia de voluntarios permanentes

15. ¿Cómo fomentarías la permanencia de los voluntarios? Elige todas las opciones que apliquen.

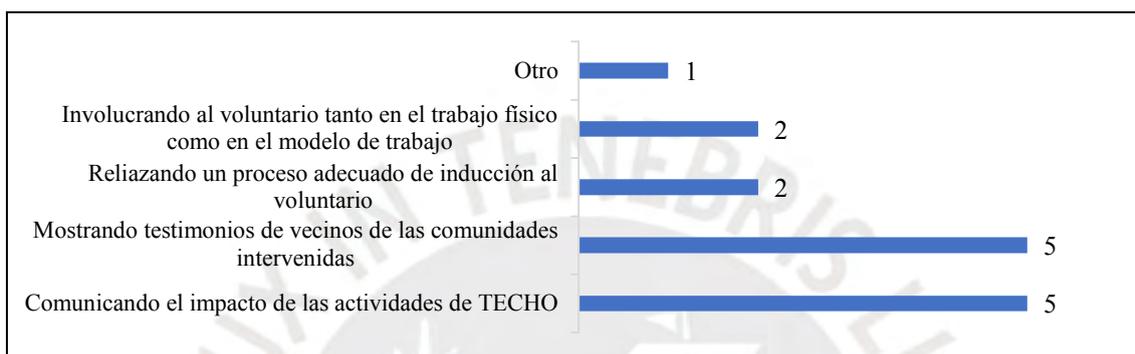


Las 3 opciones con más respuestas fueron 1) comunicar el impacto de las acciones de los voluntarios, 2) reconocer el buen trabajo, y 3) motivar a los voluntarios. Este resulta da cuenta de que los voluntarios valoran saber qué es lo que realmente están generando con las actividades en

las que participan, lo cual va de la mano con la idea de “ser un agente de cambio” y conseguir “cambios en la sociedad”. Asimismo, se valora el reconocimiento al trabajo puesto que hay un tiempo y esfuerzo invertido voluntariamente. Además, la idea de motivar a los voluntarios puede deberse a que la experiencia de TECHO se basa en el contacto con una realidad muy dura, por lo que es necesario promover el optimismo.

Pregunta para los que marcaron que el principal desafío es la sensibilización hacia la causa

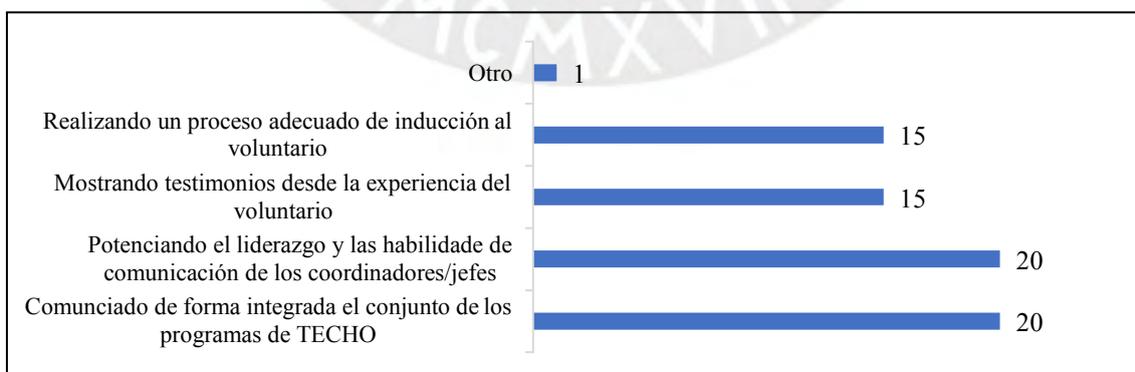
16. ¿Cómo impulsarías la sensibilización hacia la causa? Elige todas las que apliquen.



Los encuestados indicaron que, para sensibilizar a los voluntarios, las opciones serían mostrar testimonios de vecinos de las comunidades intervenidas, y comunicar el impacto de las actividades de TECHO. Estas respuestas indican que es importante explicitar cuál es la situación actual de estas familias y cuál es el cambio que se está consiguiendo. Una vez más, al voluntario le interesa saber cuáles son los efectos (e impactos) de sus actividades.

Pregunta para los que marcaron que el principal desafío es la falta de conocimiento sobre la labor de TECHO

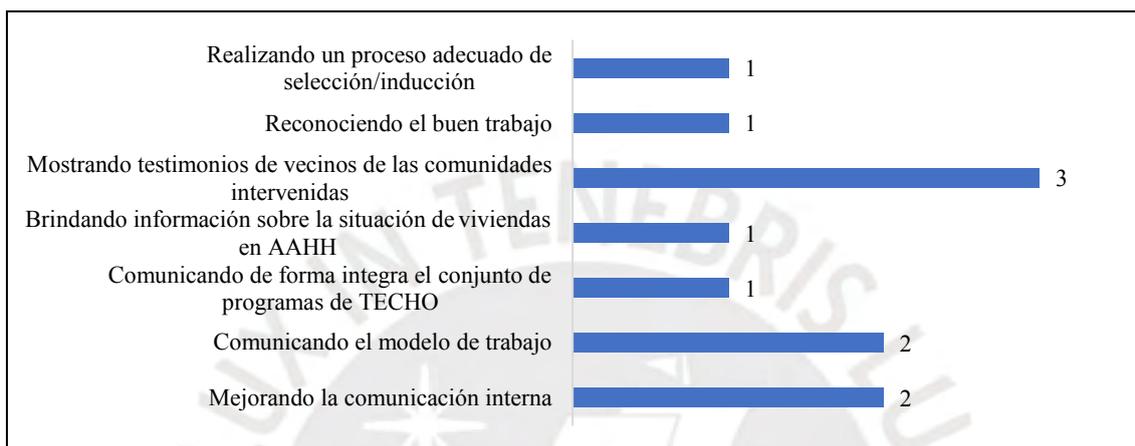
17. ¿Cómo mejorarías la difusión de la labor de TECHO Perú? Elige todas las opciones que apliquen.



Para mejorar la difusión de la labor de TECHO Perú se prefiere potenciar el liderazgo y habilidades de comunicación de los coordinadores y/o jefes, y comunicar de forma integrada el conjunto de los programas de TECHO.

Pregunta para los que marcaron la opción “otros” para el principal desafío que enfrenta TECHO respecto a los voluntarios

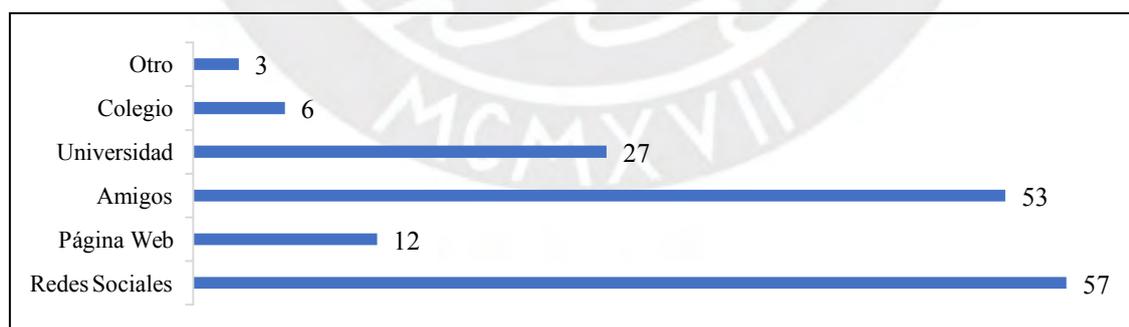
18. Otro: ¿Como fomentarías el compromiso de los voluntarios?



La opción preferida para fomentar el compromiso de los voluntarios permanentes es mostrar testimonios de vecinos de las comunidades. Esto muestra que, dado que el foco del trabajo de TECHO es el trabajo junto a las comunidades, estas son las más adecuadas para comprometer a los voluntarios con el desarrollo de esas comunidades.

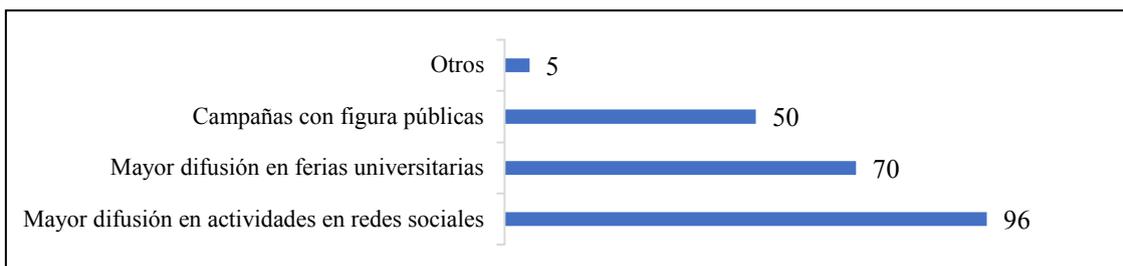
Pregunta para todos los encuestados

19. ¿Cómo te enteraste de la convocatoria para voluntarios? Elige las opciones que apliquen.



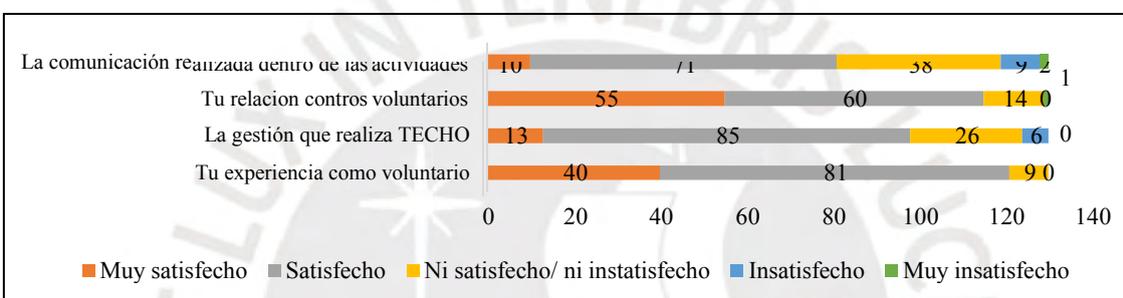
Los resultados muestran que los medios más efectivos para convocar voluntarios son las redes sociales y la difusión boca a boca. Casi el 96% de los voluntarios es menor de 30 años, por lo que las redes sociales son el medio más apropiado hacer convocatorias. Por otro lado, se puede inferir que es importante que la experiencia de los voluntarios sea satisfactoria, pues son ellos los principales promotores del voluntariado.

20. ¿Cómo impulsarías el voluntariado en TECHO?



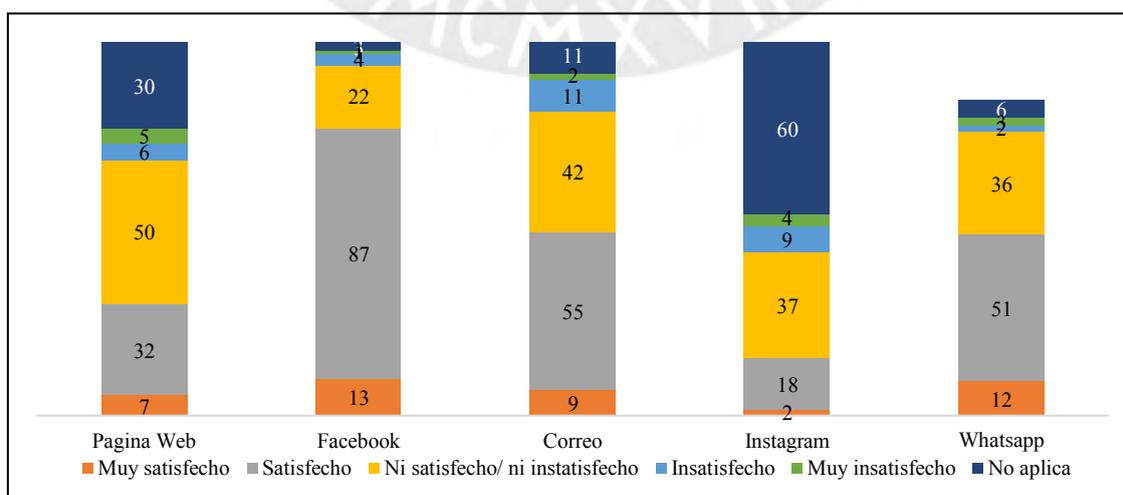
La opción con más respuestas fue a través de una mayor difusión de actividades en redes sociales. Cabe resaltar que actualmente TECHO utiliza esa herramienta para las convocatorias de voluntarios permanentes y eventuales.

21. ¿Cuál es el grado de satisfacción respecto a...



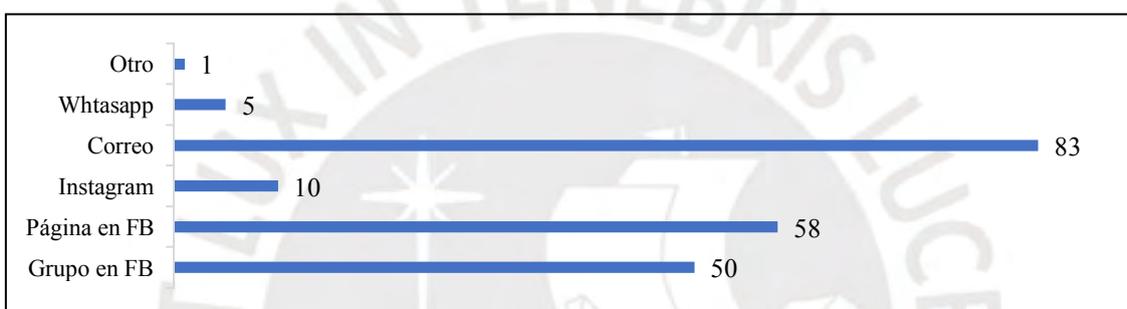
Los voluntarios permanentes se encuentran satisfechos con la comunicación realizada dentro de las actividades TECHO, satisfechos con la relación que entablan con otros voluntarios, satisfechos con la gestión que realiza TECHO, y satisfechos con la experiencia como voluntarios. Los aspectos en los que TECHO podrían mejorar son la comunicación dentro de las actividades y la gestión interna.

22. ¿Cuál es el grado de satisfacción respecto a los siguientes medios de comunicación de TECHO ...?



Los encuestados están principalmente satisfechos con la página de Facebook. En cuanto a WhatsApp, el 39% (51) se encuentra satisfecho y el 28% (36) es indiferente. En relación con la página web, se encuentran principalmente insatisfechos, esto puede deberse a que este medio de comunicación no es actualizado constantemente y no se aprovecha para conocer más sobre la organización. Respecto al correo, los encuestados se encuentran satisfechos, aunque al 32% le resulta indiferente. El Instagram no es un medio de comunicación que resulte satisfactorio para los voluntarios, no obstante, cabe mencionar que es una red nueva (del 2017) y su contenido aún es escaso. El hecho de que haya respuestas “ni satisfecho/ ni insatisfecho” para los medios de comunicación puede indicar que no se considera que son medios para una comunicación efectiva.

23. ¿Cómo te gustaría recibir comunicación de TECHO? Elige todas las opciones que apliquen



Para los voluntarios, la mejor forma de recibir comunicación de TECHO es a través del correo electrónico personalizado, seguido de comunicación a través de Facebook. Resulta positivo que los medios elegidos, son los medios por los cuales los voluntarios están más satisfechos. No obstante, queda pendiente evaluar el porqué de las respuestas “ni satisfecho ni insatisfecho” para el correo y el Facebook. Es importante mencionar que WhatsApp es el medio menos preferido por los voluntarios, por lo que TECHO tendría que evaluar utilizar otras alternativas.

24. ¿TECHO ha cumplido tus expectativas como voluntario?

De los encuestados, el 62% considera que TECHO ha cubierto sus expectativas como voluntario, el 22% considera que definitivamente sí. El 14% no está seguro si es que TECHO ha cumplido o no con sus expectativas y el 2% considera que no ha cumplido. Del total de encuestados que se encuentra indeciso, el 22% es voluntario entre 1 a 3 años, el 28% es voluntario entre 6 meses a 1 año, el 33% es voluntario entre 3 a 6 meses. Esto muestra que el motivo de la indecisión puede deberse al poco tiempo que se ha sido voluntario.

25. ¿Crees que volvería a ser voluntario en TECHO?

El 48% definitivamente si volvería a ser voluntario de TECHO y el 47% probablemente sí. Solo el 5% se encuentra indeciso.

26. ¿Recomendaría a TECHO como organización para realizar voluntariado?

El 99% de encuestados sí recomendaría a TECHO como organización para hacer voluntariado, y el 1% no la recomendaría. Esta respuesta reafirma el hecho que darle una buena experiencia al voluntario es fundamental puesto que ellos son los principales promotores de la organización.

Análisis

La propuesta de valor diferencial de TECHO (para los voluntarios) y lo que más valoran los voluntarios coincide en ser el trabajo en conjunto con los vecinos. Por este motivo, la experiencia que tiene el voluntario de TECHO yendo a comunidad es fundamental ya que es el momento en el que el voluntario siente que está contribuyendo a la solución de la problemática.

No obstante, no es exclusivo de la experiencia vivencial ya que existen muchos voluntarios que son solo de oficina e igual valoran el trabajo en conjunto. Por ello, se puede inferir que también es importante la opción que se le da al vecino de ser protagonista de su propio desarrollo.

Asimismo, es importante destacar el voluntario necesita conocer cuál es la contribución que está realizando hacia la superación de la pobreza. Se debe demostrar cuál es el impacto detrás de todo el esfuerzo que realiza, lo cual, a la vez, puede funcionar como un mecanismo para motivar al voluntario y mantenerlo comprometido con la causa.

Por otro lado, la experiencia que se le ofrece al voluntario en todas las actividades y trabajos es importante porque la comunicación “boca a boca” es la principal fuente de obtención de voluntarios. Asimismo, puede ser la principal fuente para desalentar a las personas de ser voluntarios de TECHO.

Por último, se puede notar que hay oportunidades de mejora en el ámbito de las comunicaciones. El medio de comunicación por preferencia es el correo, sin embargo, este solo es usado para comunicaciones más formales y no es usual que TECHO tenga respuestas. Además, se debe mejorar en los canales más informales (Facebook), ya que, aunque los voluntarios estén satisfechos, existe un grupo que está indeciso. Además, se debe tomar en cuenta las preferencias de comunicación de los voluntarios.

ANEXO R: Ficha técnica de focus group dirigido a voluntarios permanentes

A continuación, se presenta la ficha técnica de las sesiones de focus group según las preguntas realizadas.

Tabla R.1: Ficha técnica Focus Group N°1

FICHA TECNICA FOCUS GROUP 1	
Técnica de Investigación	Focus Group
Instrumento de recolección	Guía de Focus Group 1, la cual consta de 16 preguntas.
Objeto de Estudio	Voluntarios del equipo permanente de TECHO PERÚ
Objetivo	Conocer la percepción que tienen los voluntarios sobre TECHO Perú, conocer qué implica ser voluntario para los voluntarios, y conocer sobre la experiencia de los voluntarios en TECHO Perú.
Moderador	Sofía Grey, integrante del grupo de investigación
Observador	Lucia Grey
Participantes	Los participantes fueron los siguientes 7 voluntarios Participante 1: Área de Investigación Social y Gestión Comunitaria Participante 2: Área de Vivienda Participante 3: Área de Investigación Social Participante 4: Área de Gestión Comunitaria Participante 5: Área de Comunicación Interna Participante 6: Área de Gestión Comunitaria Participante 7: Área de Gestión Comercial
Lugar	El focus group se realizó en Jr. Risso 554
Duración	Tuvo una duración de 35 minutos aproximadamente
Fecha	Se llevó a cabo el 29 de noviembre de 2017
Hora	Se realizó a las 18:20 horas

Tabla R.2: Ficha técnica Focus Group N°2

FICHA TECNICA FOCUS GROUP 2	
Técnica de Investigación	Focus Group
Instrumento de recolección	Guía de Focus Group 2, la cual consta de 12 preguntas.
Objeto de Estudio	Voluntarios del equipo permanente de TECHO PERÚ
Objetivo	Conocer la percepción que tienen los voluntarios sobre TECHO Perú, conocer qué implica ser voluntario para los voluntarios, y conocer sobre la experiencia de los voluntarios en TECHO Perú.
Moderador	Lucia Grey, integrante del grupo de investigación
Observador	Sofía Grey Ángela García

Participantes	Los participantes fueron los siguientes 7 voluntarios Participante 1: Área de movilización de fondos Participante 2: Área de comunicaciones Participante 3: Área de comunicaciones Participante 4: Área de Gestión Comunitaria Participante 5: Área de Gestión Comunitaria Participante 6: Área de Investigación Social Participante 7: Área de Gestión Comunitaria
Lugar	El focus group se realizó en Jr. Risso 554
Duración	Tuvo una duración de 2 horas y 35 minutos aproximadamente
Fecha	Se llevó a cabo el 07 de diciembre de 2017
Hora	Se realizó a las 17:25 horas



ANEXO S: Análisis de contenidos de la información cualitativa

En este anexo se presenta el análisis de contenidos de la información cualitativa, es decir, de las entrevistas dirigidas a líderes y lideresas de comunidad, las entrevistas dirigidas a las empresas aliadas de TECHO Perú, y de los focus group realizados para los voluntarios. El análisis se realizó en base a las variables identificadas por Etkin, y las sub variables que surgieron en base a la agrupación temática de las respuestas.

Tabla S.1: Análisis de contenido según variables para Líderes de Comunidad

		SJM	SJM	SJM
Variab	Sub Variables	07 de Enero	Cerro Puquio	Valle 2mil
Identidad	Conocimiento sobre el propósito de la organización	TECHO busca eliminar la pobreza. Está conformado por jóvenes voluntarios que no tienen retribución monetaria por ir a la comunidad.	TECHO busca disminuir la pobreza que hay (en los AAHH). No solo con trabajos comunales sino económicamente. Además de diagnosticar las necesidades de la comunidad, TECHO debe buscar el apoyo de otras entidades.	TECHO busca apoyar a la población más necesitada porque no solo trabajan ahí (Valle 2 mil), sino en más comunidades. Enfocada en apoyar a las personas más necesitadas. TECHO debe buscar apoyo de otras ONG's y material de construcción para los proyectos.
Comunicación	Formas de comunicación	En las reuniones identifican prioridades y, a partir de eso trabajan. Asisten todos los vecinos. La comunicación es principalmente con la lideresa pero también con los vecinos. Por WhatsApp o llamadas. Han planteado tener una mesa de trabajo para que las decisiones involucren a todos.	La comunicación es muy buena y se da con todos los vecinos. El coordinador les avisa cuando va a haber una reunión para invitar a toda la comunidad. Se comunican con los voluntarios (coordinadores) a través de WhatsApp.	Para comunicarse y coordinar tienen un grupo por WhatsApp y también hablan por teléfono. En WhatsApp están los líderes y algunos vecinos, y los jefes zonales de TECHO. Las reuniones son con los líderes y dirigentes.
	Temas abordados en reuniones	Las necesidades de la comunidad, las actividades próximas a trabajar. se evalúa el trabajo que se ha estado haciendo.	Se habla sobre las necesidades de la comunidad, y de todo lo que se está haciendo con TECHO.	En los diagnósticos se comunican las necesidades y lo que quieren los vecinos. Junto a los dirigentes, se hace una lista y se escoge un proyecto para que TECHO pueda presentarlo.
	Frecuencia de reuniones	Suelen ser los domingos. Si hay algo urgente, se comunica en el momento.	Las reuniones son dos veces al mes. Cada mes más o menos se realiza un diagnóstico.	Se realiza cada vez que termina un proyecto, para identificar nuevas necesidades
	Comunicación post proyectos	Al finalizar se evalúa cada proyecto.	Finalizada cada actividad, hay un espacio de comunicación y se analiza cómo fue el trabajo. Ahí hablan los de TECHO y los vecinos.	Terminando se hace una encuesta. En caso haya disconformidad de un vecino, TECHO le hace una entrevista para saber su opinión.
	Oportunidades de mejora a la comunicación	Por el momento, la lideresa está contenta. La comunicación es permanente por WhatsApp o llamada telefónica.	Se podría mejorar invitando a más vecinos, incentivándolos a que participen.	-
Posicionamiento	Recordación sobre la organización	Se conoce a TECHO porque primero trabajó con otra comunidad cercana (Villa Hermosa), y querían que trabajen con ellos también.	No conocían a TECHO.	No conocían a TECHO.

Variables	Sub Variables	07 de Enero	Cerro Puquío	Valle 2mil
Imagen	Caracterización de TECHO	Persona con un corazón formidable, que quiere ver los sueños de los vecinos realizados. Con una calidad humana súper buena, que piensa en los demás y no en si mismo.	Persona amable y sólida.	Caritativa, de buen corazón, que no espera nada a cambio (porque de ellos no reciben nada). Alguien que los apoya.
	Apreciación sobre la labor de TECHO	Los vecinos están contentos con la labor de TECHO. Perciben el esfuerzo que hacen al ir los domingos a la comunidad en lugar de hacer otras cosas. Se valora mucho la voluntad que tienen para trabajar.	Perciben que el trabajo es bastante bueno, aunque hay cosas por mejorar. Pero, no hay palabras para describir lo que hacen, es impactante.	Se valora el esfuerzo de los voluntarios, al venir temprano los domingos y dedicar su tiempo. En las construcciones, los jóvenes saben lo que hacen. Se valora que sean jóvenes que hagan las cosas sin interés, no piden nada además de que la población trabaje junto con ellos.
	Evolución del trabajo de TECHO	El trabajo ha evolucionado bastante, hay necesidades que han logrado cubrir, y objetivos que han realizado.	Ha evolucionado bastante. Líderes de comunidad han viajado con TECHO a otro país.	El trabajo ha ayudado a la población, porque TECHO escucha y dialoga sobre sus necesidades.
	Trabajo en conjunto con voluntarios	Los voluntarios son como familia, como otro integrante más. Juntos ven los problemas.	La relación con los voluntarios es muy buena, no se puede describir. Es una amistad, los voluntarios se sienten parte de la comunidad, como un vecino más.	La relación es igual que con los demás vecinos porque ellos supieron llegar a la comunidad y hay una relación de confianza..
	Percepción de los vecinos involucrados	Los vecinos participan en las actividades de TECHO, trabajan en conjunto, y enfrentan los retos que tienen.	Los vecinos consideran que sus necesidades si son prioridad para TECHO. Mas o menos el 50% de moradores están involucrados y sienten que son parte del trabajo de TECHO.	Los voluntarios de TECHO ponen todo su esfuerzo para lograr todo lo que se pide. Presentan proyectos para las necesidades que tienen.
	Percepción de los vecinos no involucrados	Los vecinos quieren trabajar con TECHO ya que ven que la organización ayuda al progreso de las comunidades. Hay una percepción positiva porque se ven los logros realizados junto a TECHO.	Los vecinos notan que el trabajo de TECHO es para todos en general, no solo para los vecinos que participan. Inicialmente creían que el beneficio era para algunos y no para todos. El trabajo en conjunto entre voluntarios y vecinos y el esfuerzo que ponen, demostró que no hay individualismo.	La comunidad busca que TECHO llegue a los vecinos más necesitados, buscan priorizarlos para evitar resentimiento entre vecinos.
	Confianza y respaldo a TECHO	La comunidad apoya a TECHO, ven en ellos un aliado para trabajar y salir adelante. La lidereza confía en TECHO, y si no fuera dirigente sería voluntaria.	La comunidad respalda y confía en TECHO.	Apoyan y confían en TECHO. Hasta ahora no han tenido ningún percance.
	Principal interés de la comunidad		La infraestructura que realizan.	La construcción del muro de contención y el local comunal.

		Pachacámac	Pachacámac	Ventanilla
Variables	Sub Variables	La Pradera	Santa Rosa	Ampliación Terrazas
Identidad	Conocimiento sobre el propósito de la organización	TECHO busca que todos tengan igualdad, una vivienda digna, educación, trabajo, seguridad.	TECHO busca unir a la comunidad para salir adelante en los proyectos, y organizarla. Busca beneficiar a la comunidad. TECHO no gana nada con todo lo que hacen.	TECHO quiere lograr un desarrollo en la comunidad, y tiene un apoyo incondicional para poder trabajar, superar la pobreza y seguir trabajando en el futuro.
Comunicación	Formas de comunicación	Es directa, presencial o por teléfono, tanto con voluntarios o con directores. Todos los vecinos pueden hablar con ellos, no solo los líderes.	La comunicación es fluida. Para cada evento que se planea realizar se comunican por teléfono.	La comunicación es buena, a través de reuniones y WhatsApp. Los temas urgentes se tratan por teléfono y para los más exigentes se convoca a reunión.
	Temas abordados en reuniones	Se habla sobre las actividades y necesidades priorizadas.	En las reuniones ven cómo realizar un proyecto, vemos las necesidades del sector y cuáles son las prioridades.	En las reuniones se hace un árbol de problemas para identificar necesidades a priorizar. Según eso se llega a una conclusión con los vecinos.
	Frecuencia de reuniones	Mensualmente o antes en caso de emergencia.	Se juntan cada domingo.	Cuando se hace un nuevo proyecto
	Comunicación post proyectos	Se reúne el líder con los vecinos y TECHO.	-	-
	Oportunidades de mejora a la comunicación	Cuando hay una faena no van todos los vecinos porque están cansados del trabajo de la semana. A esas personas falta sensibilizarlos para que sepan que se puede seguir progresando.	Podría haber mayor comunicación por teléfono. La comunicación también podría ser más presencial y trabajando acá para que los vecinos vean que los voluntarios están.	Podría lograrse involucrar a más pobladores.
Posicionamiento	Recordación sobre la organización	No conocían a TECHO.	No conocían a TECHO.	Se conocía a TECHO por comentarios de los vecinos.
Imagen	Caracterización de TECHO	Una persona muy inteligente, amable, buena, con don de ayudar al prójimo, y ganas de aportar a la comunidad.	Una persona que busca integrarlos, y hacer una sola fuerza, ver las necesidades que tienen, que trata de unirlos y sacarlos adelante. Sería una persona solidaria que le gusta trabajar en equipo.	Una persona con muy buen corazón, que no es egoísta, que trabaja como si fuera para ellos mismos, cosa que un poblador no hace.
	Apreciación sobre la labor de TECHO	Lo positivo es que han aprendido a hacer un diagnóstico a través de los líderes, antes no sabían planificar ni identificar prioridades. Han capacitado a los líderes de comunidad para saber qué necesidades son las principales y cómo solucionarlas en el tiempo. Han aprendido a ver las necesidades a largo plazo y a corto plazo. TECHO ha logrado que miren a futuro.	TECHO siempre ha hecho todo lo que ha podido y lo que está a su alcance, tanto los chicos como las chicas. TECHO brinda un gran apoyo a la comunidad.	Lo que se valora más es la inversión de tiempo, los voluntarios ayudan sin importar el cansancio, apoyan y no tiran la toalla. Trazan un objetivo y lo realizan. El trabajo de TECHO es bueno y hacen todo lo posible por mejorar, buscan convenios con empresas para poder cumplir con los proyectos planeados.
	Evolución del trabajo de TECHO	El trabajo ha ido mejorando. La lideresa ha podido viajar a México y Ecuador, y aprender de personas experimentadas en labores sociales. Las capacitaciones en las que comparten experiencias han servido para tener los resultados que tienen. TECHO es un aliado muy fuerte porque trabaja en conjunto, ve sus debilidades y fortalezas.	-	-
	Trabajo en conjunto con voluntarios	Los voluntarios trabajan de corazón, y sin pedir nada a cambio. Se percibe el esfuerzo de superación.	Los voluntarios ayudan en las faenas, se les ve frágiles pero ponen todo su esfuerzo.	Tienen una bonita amistad con los voluntarios. Hay apoyo e interés.
	Percepción de los vecinos involucrados	TECHO es visto como un aliado que no los deja de lado, que trabaja con ellos. Les ha ayudado a generar capacidades. La comunidad cree que de acá a 1 o 2 años podría trabajar independientemente y solo con asesoría de TECHO. Siempre van a necesitar de ellos pero de forma más independiente.	Inicialmente, los vecinos pensaban que solo era pura palabra, pero al ver que las cosas y suceden, la relación es más cercana. Al ver que los proyectos que se llevaban a cabo era en beneficio de todos los vecinos, el interés ha aumentado.	Al ver proyectos realizados y ver que TECHO cumple, los vecinos se involucran más. Están agradecidos por el trabajo realizado.
	Percepción de los vecinos no involucrados	Las otras comunidades quieren que TECHO trabaje con ellas porque ven los resultados, el apoyo que les brindan y las casas construidas.	Los vecinos que ya tienen sus casas construidas y mejoradas, no se involucran.	Se cree que los vecinos que no se involucran es por egoísmo o por no querer trabajar.
	Confianza y respaldo a TECHO	La comunidad apoya y confía en TECHO. Pero hay gente que falta involucrarse cuando hay actividades que no benefician al 100%.	La comunidad no apoya al 100% a TECHO pero cada vez el apoyo crece. Confían en TECHO pero a veces surge la desconfianza cuando ven que las personas realmente necesitadas no han recibido módulo y otros sí.	La comunidad confía en TECHO y por eso trabajan con ellos.
	Principal interés de la comunidad	Las infraestructuras, el muro de contención para que se pueda hacer pistas y veredas. Les gustaría que los apoyen en emprendimientos o micro empresas de costura. Capacitaciones sobre planificación familiar, valores a los niños, y crianza.	El trabajo con los niños.	El muro de contención pues es muy costoso pero imprescindible para el desagüe.

		Ventanilla	SJL	SJL
Variables	Sub Variables	El Mirador de los Humedales	Cangallo	En la mira del éxito
Identidad	Conocimiento sobre el propósito de la organización	TECHO quiere acabar con la pobreza, lo cual se esta logrando junto a la comunidad, hay vecinos que estan progresando. TECHO los capacita y enfatiza que la pobreza no es algo como para caerse sino para levantarse, lo cual motiva a los vecinos.	TECHO busca que las comunidades necesitadas mejoren.	TECHO apoya a las personas con bajos recursos. TECHO ve que hay personas que no tienen la posibilidad de salir adelante porque no tienen ingresos.
Comunicación	Formas de comunicación	La comunicación se da todos los domingos con los vecinos. Además usan WhatsApp.	Es fluida. La comunicación es por intermedio del líder, y el líder convoca a los voluntarios para las faenas o las reuniones. También se comunican vía telefónica.	La comunicación se da con todos los vecinos, los líderes son el nexo para coordinar y representan a la comunidad. Hay reuniones cada vez que los voluntarios van. Los diagnósticos se realizan en enero y se sacan conclusiones en diciembre. También usan WhatsApp.
	Temas abordados en reuniones	Los diagnósticos antes de implementar los proyectos.	Se habla sobre lo que se hará en la comunidad. Hay un diagnóstico de necesidades.	En los diagnósticos se hace un árbol de problemas para analizar las necesidades de la comunidad, y ver qué es lo que TECHO puede gestionar y qué es lo urgente.
	Frecuencia de reuniones	se reúnen todos los domingos.	Todos los domingos hay reuniones. Los diagnósticos se realizan cada 6 meses.	
	Comunicación post proyectos	-	-	Se realiza una reunión de confraternidad en donde se agradece por lo que se ha logrado cumplir.
	Oportunidades de mejora a la comunicación	-	Están satisfechos porque TECHO siempre está pendiente. Se podría tener una pág. en Facebook para tener más contacto con otras comunidades, y que otros AAHH conozcan la labor de TECHO.	Se podría mejorar la forma en que hablan, los voluntarios usan palabras técnicas que muchos de la comunidad no llegan a entender.
Posicionamiento	Recordación sobre la organización	No conocían a TECHO.	Conocían a TECHO por comentarios de otros asentamientos.	No conocían a TECHO, recién escucharon por otra comunidad.
Imagen	Caracterización de TECHO	Infinidad de palabras. Una persona bella, que apoya, carismática, con todo el amor. No hay una persona así, no existe.	Una persona activa, que se preocupa por la comunidad, con iniciativa.	-
	Apreciación sobre la labor de TECHO	Estamos muy agradecidos, y orgullosos del trabajo de TECHO. Hay mucho respeto y apoyo mutuo. TECHO les ha ayudado a pensar positivamente, a creer que si van a poder contra la pobreza. TECHO significa mucho para la comunidad, no solo por la organización sino por cada joven que tiene algo que aportar.	El trabajo con TECHO es muy bueno, la comunidad se siente satisfecha. El trabajo en conjunto se ha ido incrementando y el diálogo también. Lo más destacable es la iniciativa en el trabajo.	El trabajo de TECHO es importante porque se acuerdan de los más necesitados. En conjunto, van aprendiendo y conociendo sobre las necesidades de la comunidad.
	Evolución del trabajo de TECHO	El trabajo ha mejorado bastante, TECHO les han enseñado y motivado a los vecinos. Han crecido como persona y eso es el objetivo.	El trabajo ha evolucionado, TECHO cada vez trabaja con más comunidades.	Por medio de TECHO, el pueblo ha cambiado y aprendido que necesita del asesoramiento de TECHO y de otros pueblos. El aprendizaje ha sido mutuo. Esa experiencia ellos se la llevan en el corazón.
	Trabajo en conjunto con voluntarios	La relación con los voluntarios es buena, siempre los reciben, comparten con ellos y ahí no falta nadie.	La relación es buena y hay confianza.	Hay una linda experiencia con los voluntarios. Se admira que vengan a comunidad a aprender y trabajar, ya que es digno que participen.
	Percepción de los vecinos involucrados	TECHO tienen el valor de ir a las comunidades, de otorgarles su tiempo ya que ellos trabajan o estudian. Se percibe la voluntad de TECHO de apoyar a un pueblo que lo necesita, que prioriza sus necesidades.	Los vecinos perciben que los voluntarios son profesionales, lo cual da un buen ejemplo al pueblo ya que para ser profesionales hay que sufrir, hay que caminar en tierra.	TECHO es una organización que se preocupa de los habitantes de ciertos pueblos que el gobierno no atiende. Es una ONG que tiene una buena gestión.
	Percepción de los vecinos no involucrados	Todos los vecinos están agradecidos, incluidos los que no se involucran. Tienen conocimiento de que gracias a TECHO tienen cosas como el local comunal.	Las otras comunidades quieren trabajar con TECHO, les preguntan que tienen que hacer para conseguirlo.	Los pueblos de alrededor han participado de alguna u otra forma, y también quieren la ayuda de TECHO.
	Confianza y respaldo a TECHO	La comunidad siempre va a apoyar a TECHO en lo que necesite y los van a defender. Confían plenamente en TECHO.	TECHO se ha ganado la confianza del pueblo por eso los vecinos se involucran y participan bastante.	Al inicio había desconfianza pero con el tiempo y con los proyectos realizados, se han conocido y ganado confianza y apoyo. El trabajo en conjunto ha ayudado
	Principal interés de la comunidad	El comedor, la infraestructura.	La faena comunal.	El apoyo para el desarrollo de la comunidad. Sobre todo el muro de contención y las escaleras.

Tabla S.2: Análisis de contenido según variables para Empresas aliadas de TECHO Perú

VARIABLES	Sub Variables	Samsung	Rímac	Banbif
Identidad	Conocimiento sobre TECHO	TECHO explica el alcance de sus acciones en una charla introductoria. Su propuesta de valor es percibida durante la actividad del voluntariado.	Saben que los programas de TECHO se dividen en construcciones y desarrollo comunitario. Rímac trabaja en lo segundo.	Se conoce ligeramente cuáles son los programas de TECHO. Saben más sobre los programas que Banbif ha realizado (construcción y Fontecho)
	Comunicación sobre el proyecto	Al inicio del voluntariado, TECHO comunica su propósito y cuáles son los alcances de sus actividades. Al final del voluntariado, se entregan informes trimestrales.	Al inicio de las actividades, TECHO comunican qué es lo que se hará, y dividen a los voluntarios de Rímac según la actividad en la que están inscritos. Al terminar, intercambian feedback sobre el trabajo. Al final de los proyectos, se entregan informes.	Previo a la actividad, TECHO realiza una capacitación para explicar qué es lo que se va a hacer, la importancia de la puntualidad y cómo es que se debe actuar con las familias. Durante la actividad (construcción), se dividen en cuadrillas para cada vivienda junto a la familia.
Comunicación	Reportes de TECHO	Samsung no realiza seguimiento a las actividades que realiza TECHO. Sin embargo, TECHO envía un breve informe trimestral sobre la actividad cada vez que se realiza un voluntariado. Les gustaría recibir informes posteriores que indiquen el impacto generado con el proyecto, y cuáles son las percepciones de los vecinos beneficiados.	TECHO les entrega informes al terminar cada actividad, los cuales indican los voluntarios movilizados en RÍMAC y en TECHO, hora invertidas, y objetivos alcanzados. Además, se les entrega un informe anual.	TECHO entrega informes (aveces con demora), les interesa saber cuántas viviendas se construyen con los fondos que se donan y fueron construidas con otros voluntarios. Les gustaría recibir informes que indiquen cuál ha sido la evolución de las familias y el impacto generado en ellas, con la finalidad de conocer si es que se está logrando el desarrollo comunitario.
	Diferencial de TECHO	Los colaboradores de Samsung querían un voluntariado que les permitiera involucrarse y "dejar algo hecho", y TECHO ofrece esa posibilidad.	Se eligió a TECHO porque se alinea al trabajo de RS que hace Rímac y porque ofrecen propuestas personalizadas.	Se eligió a TECHO por su programa de viviendas, en especial el de viviendas de emergencia.
Imagen	Atributos de TECHO	Se valora la seriedad, el respaldo y referencias de otras empresas, la experiencia para el manejo de programas, y la disposición a adaptarse en los proyectos que Samsung tiene interés.	Se valora que sean un grupo de jóvenes voluntarios que quieren cambiar las cosas, y se percibe que su esencia es el desarrollo comunitario.	Se valora la interacción que se genera con las familias, se cree que es super potente. El contacto directo que tienen con la comunidad facilita el trabajo. Son chicos que realmente trabajan por convicción y no son una ONG que solo busca lucrar.
	Experiencia con TECHO	La experiencia ha sido positiva. Desde el inicio, se buscó un proyecto ligado a la educación, y TECHO ofreció flexibilidad para brindar una propuesta acorde a las necesidades de Samsung. Lo que más gustó fue la flexibilidad y capacidad de adaptación a los tiempos de la empresa. Además, el relacionamiento de TECHO con Samsung ha sido bueno.	Lo que más gusto fue la fuerza de voluntarios con los que cuenta, y el trabajo cercano y continuo que se realiza con la comunidad, lo cual se refleja en la relación que tienen. Todas las actividades las logran porque forman parte de lo que hacen los voluntarios siempre. Se valora la organización que se ha generado en las comunidades pues eso evita el caos.	Lo que más gustó es el trabajo en conjunto con los voluntarios, pues es muy bueno. Además, gusta mucho el hecho de que "todo fluye". Hay mucha transparencia en lo que ofrecen, y muy buena disposición. Hay buen entendimiento cuando han surgido percances. La relación es cordial y Banbif está muy satisfecho.

	Oportunidades de mejora en el modo de trabajo de TECHO	TECHO podría mejorar en temas de organización y preparación en las actividades que realizan. Los voluntarios de TECHO deberían estar más preparados para dirigir una actividad, pues la falta de preparación genera retrasos. Se sugiere contar con una guía para tener mayor orden y control. Otra mejora es la puntualidad.	TECHO podría mejorar en temas de cumplimiento de tiempos, organización de voluntarios, y logística de las actividades (servicio de buses y distancia de la comunidad con la que se va a trabajar). Se considera que las mejoras son detalles pequeños, ya que las cosas buenas son superiores.	TECHO podría mejorar en los tiempos de entrega de los informes. Además, en la rotación de voluntarios de TECHO, ya que algunos líderes ofrecen una mejor experiencia que otros.
	Satisfacción como voluntarios	La experiencia ha sido buena y enriquecedora. Se considera que el equipo de TECHO tiene mucha energía, ganas de avanzar y sacar las cosas adelante. Lo cual motiva e impulsa a continuar realizando voluntariado.	Se percibe el valor agregado de TECHO que es el trabajo conjunto entre voluntarios y comunidad. Además, a los voluntarios de Rímac les gusta que se les de la oportunidad de realizar una actividad, ver qué es lo que logran, y que su aporte sea tangible.	Los voluntarios están muy satisfechos, están pendientes de las actividades con TECHO. Les gusta la experiencia porque ven que hay trabajo por hacer y ven de cerca otra realidad, se sensibilizan. Están muy motivados por seguir ayudando.
Otros	Expectativas de las ONG's	Las ONG's deben mostrar seriedad, y capacidad de manejar los recursos que se transfieren de forma adecuada, con capacidad de ejecutar los proyectos, y ser transparentes en el uso de los presupuestos.	Los programas de las ONG's deben poder anclarse al core del negocio, en este caso, la prevención. Además, se espera que ofrezcan el programa de voluntariado corporativo. Deben respetar el cumplimiento de tiempos, ya que dentro de Rímac hay cronograma de entregas, y se debe cumplir con el contrato.	Se busca trabajar con ONG's que tengan un impacto importante. Además, se espera que cumplan con todo lo que ofrecen. La donación de fondos debe destinarse al fin que se eligió, y la organización debe tener trayectoria.
	Desafíos de trabajar con las ONG's	El principal reto es el tiempo, las ONG's tienen que adaptar sus actividades al ritmo de las empresas. Otros retos percibidos son el alinearse a las necesidades de la empresa, y el profesionalismo que demuestran las ONG's ya que eso puede complicar el trabajo.	El principal desafío son los recursos limitados que tienen las ONG's (tiempo y dinero). El gran desafío es que se puedan dar abasto para cumplir con los límites de tiempo que se tienen y cumplir con los compromisos de la misma forma en que se trabaja en una empresa.	El principal desafío es que haya sinergia, entendimiento y se consiga un "win win". El acuerdo que se logre con la ONG debe ser positivo para ambas partes.

Tabla S.3: Análisis de contenido según variables para Focus Group a voluntarios permanentes

VARIABLES	Sub Variables	FOCUS 1	FOCUS 2
Identidad	Conocimiento sobre TECHO	TECHO busca minimizar la brecha que existe entre las personas que se encuentran en situación de pobreza y las que no. Asimismo, se busca sensibilizar a las personas (voluntarios). TECHO da una vía alterna para poder intervenir y sumarse a la causa, la lucha contra la pobreza.	La misión de TECHO se enfoca en superar la pobreza y su principal interés es el desarrollo de la comunidad. Se descuida al voluntario, y el objetivo de brindarle una experiencia transformadora.
Comunicación	Medios de comunicación efectivos	-	Los medios de comunicación más efectivos son los más directos como llamadas o mensajes internos en whatsapp.
	Medios de comunicación actuales	Comunicación principalmente por whatsapp y en reuniones.	Generalmente se crean muchos grupos en whatsapp y no hay una comunicación efectiva. También se publica en el grupo privado de Facebook pero la comunicación que suelen tener es masiva, más no individual. Se suelen saturar todos los canales
	Medios de comunicación preferidos	-	Medios de comunicación que sean directos y personalizados. En caso de que la comunicación sea urgente es mejor realizar una llamada. Cuando la comunicación es más extensa, es preferible utilizar un medio de comunicación más formal
Posicionamiento	Conocimiento del alcance del trabajo de TECHO	El trabajo de TECHO no solo está ligado a la construcción de viviendas, se busca un desarrollo comunitario. TECHO busca realizar un trabajo en red, tanto con otras ONG como con empresas.	
Imagen	Entendimiento del concepto de voluntario	El voluntariado esta ligado al compromiso, voluntad y convicción. El voluntario busca generar un cambio, trabajar por plena convicción.	El voluntariado significa convicción y compromiso. A su vez, este término esta relacionado a la lucha social y al trabajo en comunidad y vivienda.
	Caracterización del voluntario	-	El voluntario es enérgico y dinámico. Representa juventud y ganas de luchar.
	Motivación para ser voluntario de TECHO	Ver otras realidades y generar un cambio	La motivación inicial fue la curiosidad. Posteriormente, la convicción por lograr un cambio, motivada por la indignación ante la desigualdad.
	Atractivo de TECHO percibido tras la experiencia	Generas amistades duraderas y desarrollas habilidades. Los lazos establecidos con la comunidad.	El ambiente y la hermandad que existe en TECHO. Uno aprende y desarrolla sus capacidades.
	Percepción sobre los desafíos que enfrenta TECHO	Lograr motivar a los voluntarios para que no desistan de su objetivo. Evitar la pérdida de información cuando un voluntario decide irse. Incrementar la permanencia de un voluntario. La sobrecarga del trabajo de un voluntario. Se debe aprender a fidelizar al voluntario.	El principal desafío es convertir a los voluntarios en un verdadero equipo, lograr que se identifiquen con la organización, y la permanencia del voluntario.
	Satisfacción como voluntario de TECHO	Existe insatisfacción respecto a la sobrecarga de trabajo que hay en TECHO. En algunos voluntarios, también existe insatisfacción en las tareas asignadas.	La insatisfacción nace por la gestión que realiza el coordinador con sus voluntarios (permanentes y pvus), ya que no se les brinda oportunidades por igual a todos. Por otro lado, no hay una capacitación constantes para los voluntarios ni un mecanismo de reconocimiento.
	Satisfacción sobre gestión de TECHO	Insatisfacción respecto a los procesos que existen cuando se retira un voluntario y no deja status de sus actividades. Además, se cree que no hay un seguimiento para que los voluntarios lleguen a identificarse con TECHO. Al voluntario no se le evalúa inicialmente y por eso se desconoce su verdadero perfil.	Insatisfacción respecto a la gestión que se tiene para mantener a los voluntarios. El principal problema no es atraer voluntarios, sino mantenerlos. La falta de coordinación en las actividades de TECHO.
	Satisfacción sobre la relación con otros voluntarios	La relación es buena, generan lazos fuertes de amistad.	Se sienten satisfechos; sin embargo, sienten que hay una disconformidad en el trato con los pvus.
	Satisfacción sobre la comunicación dentro de TECHO	-	No hay una comunicación entre las áreas, a pesar de que existe el interés de parte de los voluntarios de informarse sobre los planes de acción generales, y los proyectos y actividades futuras. También les gustaría que existan espacios en donde se aprecie la forma de pensar de los líderes de la organización.
Recomendación hacia TECHO	TECHO debe tener procesos definidos y mejorar su gestión de voluntarios. Se debe identificar un perfil de voluntarios para que las expectativas de un voluntarios concuerden con lo que realmente va a realizar.	Desarrollar un programa de gestión de personas, que involucre crear perfiles para identificar las capacidades de los voluntarios y ubicarlos adecuadamente en cada área según su potencial y sus afinidades.	

ANEXO T: Matriz del Plan de Comunicaciones

Objetivo comunicacional	Público	Acciones de comunicación	Estrategias de canales	Mensaje clave
<p>O1: Lograr que el 15% de la población de Lima Moderna de 15 a 44 años considere dentro de la definición de pobreza a los asentamientos humanos, en el periodo de 1 año.</p>	<p>Sociedad de lima moderna</p>	<p>Rediseño de página web y actualización de contenido. Debe incluir una nueva sección que contenga información (de fuente externa o propia) sobre la pobreza urbana. Primera mitad: Creación de campaña bimestral "Contraste de realidades". Se debe filmar un video de impacto de 20 segundos que muestre la realidad de la vida en asentamiento humano. Segunda mitad: Campaña por el día de la pobreza "Para ti que es la pobreza?". Creación de video y piezas gráficas</p>	<p>Campana 1: Facebook Video con pauta segmentado por edad e intereses. 2 piezas gráficas publicadas a la semana (rebote a la p web) Publicado a las 6 de la tarde.</p> <p>Campana 2: Video 1: pauta por 1 semana 2 piezas gráficas a la semana con pauta que rebote a la página web (1 pm o 6 pm) Video 2: pauta 1 semana 1 post de concurso (6 pm) Rebote de concurso en el día de la pobreza a través de influenciadores (cuenta de stories de IG)</p> <p>Reportaje: Transmisión en un programa de reportajes de TV (Cuarto Poder)</p> <p>Rediseño de página web:</p>	<p>La pobreza en A.A.H.H. es la evidencia más extrema de desigualdad y una realidad cercana que no debe ser ignorada</p>
<p>O2: Generar conocimiento sobre la contribución de TECHO para el desarrollo de las comunidades (vecinos de AAHH) en una variación del 10% de la población</p>	<p>Sociedad de lima moderna</p>	<p>- Campaña "Historias de otro lado". Creación de cuatro videos cortos que cuenten la historia de un vecino como protagonista. Complementar con piezas gráficas con fotografías de vecinos. - Contenido: Co creación de un video con un influenciador, experiencia del trabajo de TECHO.</p>	<p>Facebook e Instagram: (pauta por Fb, Orgánico en Ig) Mini clips con pauta de 1 semana publicado entre 8 a 10 am o 6 pm o 8 pm 1 pieza gráfica a la semana con pauta</p> <p>Instagram: 1 foto publicada por el</p>	<p>TECHO es una OSFL que busca la generación de capacidades en las comunidades para que sean autoras de su propio desarrollo</p>

de Lima Moderna de 15 a 44 años, en el periodo de 1 año.		- Crear una nueva sección en la página web "Programas y actividades", la cual contenga información detallada sobre las actividades realizadas.	influencer, stories publicados desde su cuenta	
O3: Evidenciar el 100% de los avances logrados gracias a las empresas aliadas, en el periodo de 1 año.	Empresas aliadas (y potenciales)	- Infografía semestral sobre los logros de la comunidad gracias al aporte de las empresas Perfil de las comunidades: # de actividades logradas, # de beneficiados, necesidades en agenda, foto de un líder/ vecino con testimonio. - Recopilación de fotos/videos sobre la realización de actividades con empresas y sobre el estado actual de los proyectos	- Infografía enviada a correo electrónico de las empresas aliadas - Publicación en FB de segmentos de la infografía - Publicación de la infografía en la página web - Envío del collage por correo electrónico (junto a la infografía) y por página web	Lograr la misión de TECHO solo es posible mediante el trabajo en conjunto con otros actores.
O4: Incrementar a 40% el número de voluntarios que conocen los impactos que han generado en las comunidades de TECHO, en el periodo de 1 año.	Voluntarios PVU y permanentes (de comunidad)	- Charlas de inducción para VP y VPVU: Incluir testimonio de los líderes de comunidad. Espacio de integración por equipos entre directores y jefes zonales y voluntarios a cargo. - Reunión trimestral para comunicar los logros obtenidos por TECHO (para pvu y permanente): Videos sobre actividades realizadas los domingos y en oficina. Diapositivas que muestren objetivos y logros. Cierre con testimonios de líderes sobre historias personales	- Charla de inducción: Creación de eventos en FB. Eventos presenciales - Reunión trimestral: creación de eventos en FB. Eventos presenciales	El voluntariado es la herramienta clave para aportar al desarrollo de las comunidades activas de TECHO
O5: Conseguir un aumento del 50% en la asistencia a las reuniones de presentación de resultados realizadas en las comunidades activas de TECHO, en el periodo de 1 año.	Comunidades	-Conversatorio y compartir (cuatrimestral): rendición de cuentas y feedback - Feria anual en donde cada líder cuente su experiencia con el trabajo de TECHO con actividades paralelas.	- Eventos/ reuniones presenciales - Marketing boca a boca (presencial y por grupos de WhatsApp)	Las comunidades tienen que seguir superándose a través del trabajo organizado y en equipo

ANEXO U: Resumen de la entrevista a experto en Organizaciones

Sociales

A continuación, el resumen de la entrevista realizada a un experto en organizaciones sociales.

Entrevistado: Juan Martín Beaumont – Decano de la FGAD

Fecha de entrevista: 04 de octubre de 2017

Realidad de las OSFL en el Perú	<ul style="list-style-type: none">- El rol de la sociedad civil depende principalmente del contexto en el que se encuentra el país. En los 80's, la situación de emergencia era terrible, las OSC hacían mucho trabajo de lucha contra la pobreza. En los 90's, las ONG empezaron a trabajar con el gobierno. También se inició el trabajo con las empresas y con temas de responsabilidad social. En el 2000, los temas más frecuentes eran los relacionados al rol de la minería, la agenda medioambiental y la lucha contra el cambio climático. Actualmente, la pobreza se ha reducido en el país y se ha dado más importancia a los temas medioambientales, pueblos indígenas, entre otros.- Existen organizaciones que siempre se han dedicado y/o no han dejado de trabajar el tema de la pobreza, como es el caso de Techo. Sin embargo, Techo está enfocado en personas que están en extrema pobreza y aún hay un porcentaje de gente que vive en extrema pobreza.- Actualmente hay menos espacios de trabajo con el Estado que en los 90's.
Conocer desafíos del sector y acciones para superar desafíos	<ul style="list-style-type: none">- Antes se recibía mucho dinero de ONG's internacionales, agencias de cooperación, por lo cual había flujos ya establecidos por largos años que actualmente se han reducido.- Si bien hay una reducción de fondos eso solo afecta a las organizaciones que trabajaban de esa manera. En cambio, Techo a pesar de que recibe fondos por ese medio, también cuenta con estrategias de movilización de recursos interna con sus voluntarios.- Se presentan varios retos para las organizaciones sociales. Por un lado, se deben mostrar resultados, porque es importante para movilizar recursos, y se deben comunicar de una manera más abierta al conjunto de la sociedad.- Al presentar, medir y comunicar los resultados, las posibilidades de conseguir más recursos de la sociedad van a poder aumentar.- En el pasado, la forma de trabajo era diferente, porque la relación de cooperación y financiamiento era con una organización en particular y a esa organización era a la que se le rendía cuentas. Si las organizaciones van a recaudar fondos de manera abierta, tienen que comunicar también de manera abierta. Necesitan mostrar resultados y ser transparentes.- Generalmente existen críticas de la sociedad, ya que a veces se cuestiona a dónde va el dinero, por eso es importante la rendición de cuentas- Se necesita sistema de medición de resultados óptimos, buenos indicadores que sean fáciles de usar y de comunicar. Las redes sociales son las mejores aliadas para transmitir la historia que se quiere contar.- La mayoría de OSC no están preparadas para el manejo tecnológico y hoy en día hay una tendencia por aprovechar las redes sociales; sin embargo, las organizaciones no tienen el chip ni los sistemas desarrollados para emplearlas, y esto es importante para la rendición de cuentas.- Un tema importante que Techo debe tener es el trabajo articulado que tienen con municipios. Los municipios tienen programas de desarrollo local, y por ello podrían trabajar en red.

	<ul style="list-style-type: none"> - Para sensibilizar a la población sobre la problemática social, es necesario trabajar en red. Hay varias OSC que luchan contra la pobreza, existe la mesa nacional de lucha contra la pobreza (es institucional con apoyo de la organización civil). La única manera de crear conciencia acerca de un gran problema es haciendo bulla, como el movimiento feminista que ha movilizó a la gente con “ni una menos” y para hacerlo han sumado fuerzas. Son esfuerzos de distintos colectivos que han hecho bulla y ha permitido evidenciar esta problemática. En el Perú, la situación de pobreza que viven muchas familias es crítica, y se debería exigir que el Estado invierta más en programas de lucha contra la pobreza. - Ahora hay más recursos de las empresas privadas que hace 10 años; sin embargo, hay más competencia y la mentalidad del 90% de las empresas se orienta más a los resultados de corto plazo. Son muy pocas las empresas que trabajan con iniciativas de mediano plazo, por ejemplo, el BBVA que tiene un programa de “Leer es estar adelante” y es un programa que se renueva cada 3 años. Las empresas tienden a ser de corto plazo porque no tienen una política de relacionamiento con las comunidades y stakeholders que oriente sus inversiones, lo hacen por mostrar su marca, por la presión de los grupos de interés, por la coyuntura, pero no tienen visión de mediano plazo. - Techo tiene una ventaja porque busca a sus voluntarios desde el colegio y eso puede tener un gran impacto en su sostenibilidad financiera en el largo plazo. Actualmente existe una tendencia a ser parte de un voluntariado.
Posición de la sociedad civil	<ul style="list-style-type: none"> - Tener presente los objetivos de desarrollo sostenible son importantes para las organizaciones en su dialogo con el estado y con algunas empresas, porque hay un grupo de empresas que ha firmado el pacto mundial, que está promovida por las naciones unidas, en la que las empresas se comprometen a trabajar dentro de este marco. - El trabajo en red evidencia más la problemática social y no a la organización. Se debe pensar en una estrategia que mantenga la visibilidad/posicionamiento de la marca y que al mismo tiempo le permita a Techo sumar esfuerzos en conjunto. Por ejemplo, Care para el tema de desnutrición, junto a varias organizaciones se invisibilizó un poco pero luego consiguió que el gobierno haga una estrategia nacional de reducción de la desnutrición. - El hecho de que se trabaje con fines sociales no implica que se tengan que invisibilizar por completo por la causa, se debe tener una estrategia que convine el posicionamiento y el trabajo en red.
Rol de las comunicaciones en las OSFL	<ul style="list-style-type: none"> - El área de comunicaciones en las organizaciones sociales tiene que reinventarse y tienen que contar con personas que manejen redes sociales. Las redes sociales son la clave para la comunicación de las organizaciones sociales, ya que esto puede llegar a mucha gente, pero se debe saber dónde, cuándo, con qué mensaje, qué imágenes, y qué videos usar. - Además, se debe invertir en marketing desde las redes sociales. - Techo no puede producir información propia, pero puede aliarse con una universidad para hacer estudios sobre las percepciones de lucha contra la pobreza o sobre la pobreza extrema en asentamientos humanos en Lima. Se pueden aliar con centros de investigación y previa a su campaña podrían hacer el lanzamiento de esa información para hacer bulla.
OSFL que son modelo a seguir	<ul style="list-style-type: none"> - La estrategia de Techo para captar voluntarios es buena a largo plazo - Care Perú es una organización que tiene buenas relaciones con el sector privado sería. Su directiva está compuesta por empresarios. Tienen muchos contactos con la organización privada y los lazos son casi de inmediato.

ANEXO V: Resumen de entrevistas a representantes de OSFL

A continuación, el resumen de la entrevista realizada a representantes de las organizaciones sin fines de lucro elegidas para el marco contextual, las cuales son CARE Perú, Crea+ y Ayuda en Acción.

Entrevistado: Tania Parra – Coordinadora de Marketing de CARE

Lucy Harman- Gerente de Gestión de Riesgos de CARE

Fecha: 02 de octubre de 2017

<p>Preguntas del sector</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Actualmente existen muchas OSFL que son transparentes y otras que no. ▪ El Perú actualmente ya no es calificado como un país pobre, por eso ya no cuenta con las donaciones de la cooperación internacional. Actualmente, califica como país por ingresos desiguales, por lo que la propia sociedad peruana podría apoyar a los menos favorecidos. ▪ El financiamiento para ONG's se hace cada vez más difícil, por ello las ONG's deben recurrir más al sector privado. ▪ El principal desafío es la rendición de cuentas, tanto para donantes, instituciones y los grupos con los que se va a trabajar. ▪ Existe una nueva tendencia hacia los donantes individuales (mensuales) dentro de las organizaciones.
<p>Preguntas sobre la organización y el área de marketing y comunicaciones</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Las ONG más populares son UNICEF (alta inversión en marketing), las que piden recursos (más asistencialistas), y las que buscan voluntarios. ▪ Care no trabaja con voluntarios debido a trabaja proyectos de desarrollo e incidencia. Por ello, no es una organización muy popular o conocida. ▪ Hay mucha competencia entre las organizaciones para conseguir fondos de la cooperación internacional. ▪ Cada vez se buscan más estrategias de financiamiento con el sector privado ya que las donaciones de multilaterales o bilaterales no es suficiente. ▪ Care es una marca internacional con 46 años en el país, sin embargo, es más conocido en provincia pues su foco de trabajo se encuentra ahí. ▪ Care no es muy conocido por el ciudadano de a pie, pero si por las personas que se interesan en el tema. ▪ Care quiere posicionarse como una organización que lucha por la pobreza enfocada en niñas y mujeres, temas de género y ayuda humanitaria. ▪ Care eligió uno de sus programas (relacionado a las niñas) para posicionarse, pues, dar oportunidad a que las niñas tengan un futuro tangibiliza una solución para la pobreza y es más fácil de sensibilizar. El posicionamiento es un complemento, pues lo principal es realizar proyectos. ▪ Care busca que la gente los relacione con sus valores: respeto, integridad, compromiso y excelencia. ▪ Care cuenta con un plan de marketing anual segmentado por cada grupo de interés (recaudación individual y privada) ▪ La prensa (escrita o hablada) es básica para posicionarse, pues les brinda una base, sin embargo, no es fácil conseguirla. ▪ La radio y las pautas en TV funcionan muy bien para darse a conocer. Para ello, hay que buscar oportunidades, generar entrevistas o convenios con canales o radios porque no hay fondos para hacer publicidad. ▪ Care también utiliza como medio de comunicación, la publicación de notas de interés que generan rebote a la página web.

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La página web tiene un buen promedio de usuarios únicos de visitas al mes. Actualmente, son 6000 por mes, el año pasado eran 4000. ▪ Care tiene una página web responsive, hay optimización en SEO on site, y se puede entrar a la web desde el celular. Tener este tipo de web ayuda en el posicionamiento, y por eso Care es la primera ONG en búsqueda. ▪ Un punto donde Care todavía debe mejorar es el buscador fuera de la web ▪ La web está integrada a las redes sociales pues cuenta con más posts en Facebook que en la web. ▪ Care tiene 75 mil seguidores en Facebook, 33 mil en Twitter. ▪ Desde la opinión de Care, el canal digital complementa a la señal abierta, pues ayuda a gestionar la marca. ▪ El marketing digital es más útil para posicionar, más no para generar ingresos
<p>Preguntas sobre las empresas aliadas</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Care evalúa a las empresas con las que planea trabajar, la transparencia es un factor importante. La empresa debe ser buena a nivel local como internacional y debe demostrar consistencia entre sus valores y acciones. ▪ El contacto con las empresas se da de 2 formas, las buscan o las empresas se contactan con Care para otorgar donaciones. Para tener una buena relación, se mantiene informadas a las empresas del desarrollo del proyecto y del destino de sus fondos. ▪ Care en sus redes sociales publica y sube videos sobre el trabajo en conjunto con las empresas. Alternativamente, busca prensa para dar a conocer a las empresas que han donado. ▪ Al apoyar a las organizaciones, las empresas buscan visibilidad y darse a conocer, pues donan para mejorar su imagen, como parte de sus actividades de responsabilidad social, y por branding. ▪ Al aliarse con una empresa donante, se realiza un trabajo en conjunto. Desde el inicio, las empresas deben aprobar el proyecto a realizarse, y se debe establecer un acuerdo entre lo que el beneficiario quiere con lo que la empresa está dispuesta a financiar. ▪ Care cuenta con el programa employee giving, en donde los colaboradores de las empresas donan mensualmente
<p>Preguntas sobre la comunicación sociedad civil</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ En épocas de emergencia, la recepción de donaciones aumenta, pues la gente está más atenta y dispuesta a ayudar. ▪ El foco de las campañas de Care son los proyectos y no la marca pues una campaña de sensibilización hacia la problemática requiere de mucha inversión. ▪ Actualmente, hay mucha interacción en redes, sin embargo, eso aún no se tangibiliza en donaciones, pues existe un poco de desconfianza. ▪ El mercado de donaciones individuales tiene mucho potencial. El mejor mecanismo para llegar a ellos sigue siendo el face to face. ▪ Como estrategia para llegar a los ciudadanos, se puede utilizar a influencers para dar a conocer a Care como organización.
<p>Preguntas sobre la comunicación con los beneficiarios</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Care le rinde cuentas a los grupos con los que trabajan, a través de información recurrente que se le envía. ▪ Care llama a los beneficiarios “participantes de proyecto” ya que se involucran en la elaboración de este. ▪ Care realiza una presentación previa a los beneficiarios y empresas para ▪ Los beneficiarios intervienen desde el diseño hasta la implementación del proyecto, pues las necesidades y capacidades del grupo deben estar alineadas. ▪ La interacción genera un clima de confianza y responsabilidad compartida. Una buena comunicación contribuye a evitar problemas. ▪ Esta comunicación se da a través de asambleas en la comunidad con apoyo de los líderes rurales de los centros poblados.

Entrevistado: Karen Capaquira – Directora de Comunicaciones y Marketing de CREA+

Fecha: 18 de setiembre de 2017

<p>Situación del sector de las OSFL</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El principal desafío de las OSFL es buscar la sostenibilidad: humana y financiera. • En una organización social se debe identificar las buenas prácticas que están utilizando las organizaciones empresariales y públicas, ya que muchas de estas prácticas pueden ser replicables en una organización social.
<p>CREA + y el área de marketing y comunicaciones</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ En Crea + se utilizan prácticas del sector empresarial ya que es una organización basada en un voluntariado profesional. ▪ Crea + es una organización referente para otras organizaciones que quieren seguir buenas prácticas en: gestión del talento, comunicaciones y marketing, y fundraising. ▪ Crea + cuenta con un consejo consultivo multidisciplinario de reconocidas personas del sector empresarial y social. ▪ Crea + cuenta con un plan anual de comunicaciones y marketing. La estrategia es profesionalizar el área de marketing y comunicaciones y utilizar los medios digitales para posicionarse.
<p>Las comunicaciones y marketing con los voluntarios</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Uno de los pilares importantes de CREA+ es trabajar fuertemente el tema de comunicaciones y marketing para poder llegar a más jóvenes. ▪ Para incrementar la atracción de los voluntarios se ha fortalecido el canal digital, lo cual permitió que la campaña realizada por Fahrenheit tenga mucho impacto y se haya logrado captar muchos voluntarios. ▪ La cultura que transmite Crea + al voluntario logra que este se mantenga fidelizado. Las charlas, capacitaciones, actividades y las oportunidades de generar proyectos, forman parte de esta cultura, en donde el voluntario se siente valorado. ▪ La buena experiencia que tiene los voluntarios en la organización, contribuye a que Crea + sea recomendado por ellos como una organización donde realizar voluntariado. ▪ En Crea +, la comunicación con los voluntarios se da a través de la intranet, el WhatsApp y el Facebook.
<p>Las comunicaciones y el marketing con las empresas aliadas</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Crea + mantiene la comunicación con las empresas a través de contactos claves que forman parte de la organización. Crea + cuenta con un programa de voluntariado corporativo. Sin embargo, no tienen un plan de fidelización con las empresas. ▪ Se considera que las empresas no están comprometidas realmente con generar valor social. ▪ Crea + cuenta con el principal desafío de generar nuevas estrategias para obtener financiamiento que le de sostenibilidad a la organización.
<p>La comunicación y el marketing con sociedad civil</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Las generaciones más jóvenes son las más sensibles a las causas sociales. ▪ Crea + tiene un área de call, por el cual buscan nuevos donantes tanto recurrente o donantes por una sola vez. ▪ Crea + no ha realizado campañas para dar a conocer la problemática social (educación) a la sociedad civil.
<p>Las comunicaciones y el marketing con los beneficiarios</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Crea + genera contacto con los directivos de los colegios y busca crear vínculos para facilitar sus operaciones. ▪ Crea + debe trabajar en la comunicación con los padres de familia, pues el contacto es mínimo (en la feria de talentos) ▪ Crea + invita a los donantes a que participen de la experiencia en la feria de talentos y puedan tener así un panorama más claro de hacia dónde va su donación.

Entrevistado: Carmen Sánchez – Coordinadora de Campañas de Ayuda en Acción

Fecha: 11 de octubre de 2017

Acerca de las organizaciones sin fines de lucro	<ul style="list-style-type: none">- Existe un potencial crecimiento de las organizaciones en términos de visibilidad de las organizaciones y en captación de recursos. Hay mayor poder adquisitivo de la sociedad lo que implica que las personas estén más interesadas en proyectos sociales en cómo ayudarlos y promoverlos.- Entre las organizaciones existe alguna que sí han sobresalido y otras más tradicionales que han decrecido en términos de impacto y visibilidad.- Existen muchos cambios y uno de ellos es el cambio en el donante, el financiamiento de los proyectos ya no solo viene de las organizaciones internacionales. Por ello, empiezan a tratar de posicionarse; sin embargo, algunas organizaciones se han quedado en el proceso.- El desafío para las empresas que ya tienen acciones de comunicaciones y marketing es mantenerse en esa línea de carrera, aprovechando oportunidades y tendencias del mercado.- Otro desafío es seguir generar confianza en las personas que apoyan e identificar las líneas de trabajo en las que la sociedad se siente más identificado. Además, tienen que cambiar su posición/ rol ante los grupos de interés y saber cómo rendir cuentas. En base a esto, antes no había un mecanismo claro de rendición de cuentas, pero ahora se está aprovechando las tecnologías de información. Al mostrar mejor sus resultados se va a lograr un mejor posicionamiento frente a los stakeholders pues esto genera lazos de confianza.- El éxito de la captación de fondos va a depender de cuanto conoce la gente a la organización, y la confianza que exista. Las campañas de captación de fondos deben ir acompañadas de campañas de posicionamiento de marca o de imagen de marca- En las organizaciones sociales, el área de marketing y comunicaciones está tomando mayor importancia porque el mensaje que se quiere transmitir debe ser innovador.
Acerca de la organización y el área de marketing y comunicaciones	<ul style="list-style-type: none">- La identidad de Ayuda en Acción se basa en la integralidad y largo plazo, se intenta conseguir un cambio generacional y sistemático de toda la población intervenida.- Como imagen, es una organización activa que cuenta con personas con capacidad de llegada y que tiene presencia en diferentes espacios. Debido al posicionamiento que han alcanzado, Ayuda en Acción ha podido aumentar su número de padrinos en el Perú.- Actualmente, la sociedad ya reconoce a Ayuda en Acción como una organización social, sin embargo, todavía no se conoce su eje de acción.- El principal reto de Ayuda en acción es mantener fidelizados y motivados a los padrinos que actualmente tienen.- Ayuda en acción tiene un plan de marketing orientado a fidelizar a los actuales padrinos y captar a los posibles nuevos padrinos. Para la captación de nuevos padrinos se utiliza dos canales: venta directa y el canal digital (están enfocados en la movilización de donantes individuales).- Los indicadores utilizados en Ayuda en Acción están en función a los impactos, a la medición de los seguidores en redes sociales, y en nuevas afiliaciones al plan de donantes.- El próximo año, tienen como objetivo del plan de comunicaciones y marketing consolidar el posicionamiento obtenido a la fecha y definir la línea de acción por la cual identifiquen a la marca.- Ayuda en Acción realiza un seguimiento a cada acción ya que siempre deben generar un retorno económico. Como parte de sus indicadores,

	<p>Ayuda en Acción evalúa el CPA (Costo Por Adquisición) y busca reducirlo. El CPA se obtiene por el número de padrinos potenciales a integrarse y en cuánto se traduciría en recaudación de donaciones.</p>
<p>Acerca de las empresas aliadas</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Ayuda en Acción busca el contacto con empresas a través de participación en eventos, ferias, foros organizados por cámaras de comercio, entre otros. Asimismo, se consigue un contacto a través de buenas recomendaciones y puestas de contacto por los consejeros. - Ayuda en Acción se diferencia de otras organizaciones porque tienen una amplia cartera de proyectos y ofrecen a las empresas diversidad. - Al trabajar con una empresa, a cambio se le da visibilidad en los canales de la organización, certificados de donación y se les ayuda a ejecutar acciones de voluntariado y de sensibilización para sus empleados por medio de personas expertas en el sector. Asimismo, les brindan un programa de voluntariado para que sea un 360 sostenible. - Durante la realización del proyecto con la empresa se mantienen una buena relación, sin embargo, posteriormente no se mantienen un contacto las empresas para lograr fidelizarlas. - Ayuda en Acción busca la sostenibilidad y las acciones a largo plazo, por eso su foco no se encuentra en el voluntariado. - Es por ello que se busca ofrecer a las empresas un paquete completo que incluye charlas de sensibilización, visitas y la elección del proyecto y la zona en donde trabajar. Además, se les ofrece a las empresas iniciativas a la medida de sus necesidades para que se interesen mucho más. - A futuro, Ayuda en Acción busca realizar un trabajo más de incidencia corporativa, pues se requiere el posicionamiento en la mayor cantidad de grupos empresariales. Siempre con una mirada de retorno de inversión.
<p>Preguntas sobre la comunicación sociedad civil</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Desde la perspectiva de Ayuda en Acción se piensa que las personas más sensibilizadas por lo temas sociales son las que han pasado por determinadas circunstancias y que ahora tienen la solvencia para apoyar. Sin embargo, las personas que siempre han estado económicamente estables son las personas menos sensibilizadas (sector A y B), por lo cual cuesta más llegar a ellos. A nivel general, todavía no se cree que el chip del peruano este orientado a apoyar de forma sostenible. - Es importante brindarle información ordenada y bien comunicada a la sociedad de las principales necesidades y problemas que existe en el país. Asimismo, es importante que la sociedad conozca que detrás de cada problemática existen organizaciones públicas, privadas y sociales que buscan dar una solución. - Ayuda en Acción tienen dos campañas en el año dirigidos a la sociedad, las cuales se basan en canales digitales y acciones de PR relacionadas al apoyo de influenciadores, de periodistas de artistas, escritores, gente que recomiende el trabajo y que genere confianza en las personas.
<p>Acerca de la comunicación con beneficiarios</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Ayuda en Acción no tiene un espacio oficial para rendir cuentas con los beneficiarios, sin embargo, se planea mejorar la comunicación pues es un reto que deben afrontar.

ANEXO W: Diagrama GANT del Plan de Comunicaciones

ACTIVIDAD	RESPONSA BLE	ENERO				FEBRERO				MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO				JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE			
		I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV				
Rediseño de Página web		[Barra amarilla]																																															
Establecer objetivos de comunicación para la página web y estructura	Comunicación	[Barra morada]																																															
Establecer mediciones para ver actividad en página web	Comunicación	[Barra morada]																																															
Rediseñar página web	Comunicación	[Barra morada]																																															
Lanzar piloto de la página web	Comunicación	[Barra morada]																																															
Página web terminada y relanzada	Comunicación	[Barra morada]																																															
Campaña "Contraste de Realidades" 2 meses		[Barra amarilla]																																															
Creación de video de impacto 20 segundos.	Comunicación	[Barra morada]																																															
Diseño de piezas gráficas de soporte de campaña(12 piezas)	Comunicación	[Barra morada]																																															
Lanzamiento de campaña en redes de acuerdo a la duración establecida	Comunicación	[Barra morada]																																															
Co creación de un video con influenciador en una comunidad	Comunicación	[Barra morada]																																															
Campaña "Para ti, ¿Qué es pobreza?". Día de la Pobreza		[Barra amarilla]																																															
Creación y filmación de videos del mes	Comunicación	[Barra morada]																																															
Edición de videos	Comunicación	[Barra morada]																																															
Colgar video en redes sociales. Video 1	Comunicación	[Barra morada]																																															
Colgar video en redes sociales. Video 2	Comunicación	[Barra morada]																																															
Realizar concurso en redes. Apoyo de pieza gráfica y ayuda de influencer	Comunicación	[Barra morada]																																															
Día de la pobreza. Pieza gráfica alusiva	Comunicación	[Barra morada]																																															
Reportaje en Cuarto Poder	Comunicación	[Barra morada]																																															

