



**Universidad Nacional Autónoma de México**  
**Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración**

Una propuesta de planeación estratégica orientada a la mejora de la  
Comunicación Social

**Tesis**

Que para optar por el grado de:

**Maestro en Administración**

Presenta:

**Lic. en Matemáticas Aplicadas Esteban Cea Lira**

Tutor:

**Dra. Ma. Magdalena Chain Palavicini**  
**Facultad de Contaduría y Administración**

**México, D. F., febrero de 2013**

## ÍNDICE

### GRÁFICOS

- Gráfico 1. Teoría general de cambio para campañas orientadas al cambio de comportamiento, 14
- Gráfico 2. Teoría general de cambio para campañas orientadas a cambios en política pública, 15
- Gráfico 3. Modelo de Mejora Continua, 39
- Gráfico 4. Pirámide de Valor. Construcción de valor de marca en base al cliente, 46
- Gráfico 5. Distribución del gasto en comunicación social por medio de comunicación. Edo. Jalisco, Año 2011, 57

### CUADROS

- Cuadro 1. Gasto por dependencia en comunicación social. Edo. de Jalisco, Año 2011, 56
- Cuadro 2. Resumen de propuestas, 69

### ANEXOS

- Anexo I. Resumen de estrategias de comunicación social y de capital social contempladas en los planes de desarrollo estatales y municipales escogidos,
- Anexo II. Diagnóstico del impacto de la comunicación social
- Anexo III. Cuestionario de evaluación estratégica interno para la institución de comunicación social
- Anexo IV. Guía para formulación de campañas
- Anexo V. Modelo para inclusión en la muestra de los planes de desarrollo analizados

### 1. INTRODUCCIÓN

- 1.1. Sumario
- 1.2. Abstract

### 2. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN, 1

- 2.1. Planteamiento del problema, 1
- 2.2. Objetivos de investigación, 1
  - 2.2.1. Objetivo general, 1
  - 2.2.2. Objetivos específicos, 2
- 2.3. Preguntas de investigación, 2

- 2.4. Justificación del estudio, 3
  - 2.4.1. Conveniencia, 3
  - 2.4.2. Relevancia social, 3
  - 2.4.3. Implicaciones prácticas, 3
  - 2.4.4. Valor teórico y metodológico, 3
- 2.5. Hipótesis de investigación, 4
- 3. MARCO TEÓRICO Y DE REFERENCIA, 5
  - 3.1. Marco Teórico, 5
    - 3.1.1. Comunicación Social, 5
      - 3.1.1.1. Mercadotecnia Social, 5
      - 3.1.1.2. Capital Social, 17
      - 3.1.1.3. Influencia de los medios en la audiencia, 22
    - 3.1.2. Planeación Estratégica, 24
      - 3.1.2.1. Modelo de planeación estratégica integral, Modelo organizacional de los tres vectores de Valdés, 29
    - 3.1.3. Mejora Continua, 37
      - 3.1.3.1. Modelo de Mejora Continua de Deming, 37
    - 3.1.4. Percepción, posicionamiento e imagen, 40
      - 3.1.4.1. Teoría de los Constructos Personales de Kelly, 41
      - 3.1.4.2. Teoría de Posicionamiento de Ries & Trout, 42
      - 3.1.4.3. Construcción estratégica de marca para construcción de valor, 43
  - 3.2. Marco Referencial, 50
    - 3.2.1. Organizaciones públicas de comunicación social, 50
    - 3.2.2. Contexto de gasto de comunicación social en México, 55
- 4. PROPUESTA, 59
  - 4.1. Propuesta de variables relevantes para integrar en un proceso de planeación estratégica de comunicación social, 59
  - 4.2. Propuesta general: Inclusión de la comunicación social en los planes de desarrollo, 64
  - 4.3. Propuesta específica: Ejes estratégicos de la comunicación social, 64
  - 4.4. Propuesta de estructura de plan estratégico orientada a la mejora de la comunicación social, 74
    - 4.4.1. Generales en función de las variables planteadas, 74
    - 4.4.2. Específicos sobre los ejes propuestos, 79
- 5. CONCLUSIONES, 79
- 6. BIBLIOGRAFÍA, 80
  - 5.1. General, 80
  - 5.2. De gráficos, 83

5.3. De cuadros, 84

Anexo I. Resumen de estrategias de comunicación social y de capital social contempladas en los planes de desarrollo estatales y municipales escogidos

Planes Estatales de Desarrollo

Aguascalientes

Comunicación Social	Capital Social
No hay información	No hay información

Durango

Comunicación Social	Capital Social
No hay información	Impulso al desarrollo social que genere mejor calidad de vida para la gente Incrementar la creación de comités de desarrollo social comunitario a través de los diversos programas institucionals con el fin de impulsar una cultura de particiapación y organización.

Guanajuato

Comunicación Social	Capital Social
Objetivo particular 5.2.6. Ser un gobierno fincado en procesos de comunicación ágiles que promuevan la vivencia de valores y participación social Estrategias E1. Difundir las acciones, programas y resultados de gobierno a través de los medios masivos y alternativos de comunicación	Objetivo general 1.4 Fortalecer las capacidades autogestivas de la población, a través de la organización y la participación social. Objetivo particular 1.4.1 Impulsar la consolidación y autosuficiencia de organismos de la sociedad civil (OSC) preferentemente aquellas que atiendan a grupos y familias en exclusión. Estrategias E5. Generación y fortalecimiento de las redes sociales de servicios, promoción y desarrollo, con impulso a la participación ciudadana voluntaria 1.4.2 Incrementar la capacidades organizativas y autogestivas de los diferentes sectores de la sociedad E1. Detonar un proceso participativo y con enfoque de género, a partir de un diseño metodológico para la superación de la pobreza extrema en comunidades rurales y urbanas del estado de Guanajuato.

Guerrero

Comunicación Social	Capital Social
La retroalimentación habrá de constituir un elemento fundamental para la valoración de los cambios e impacto de los nuevos procesos de operación, así como para la consolidación de los mismos en las áreas prioritarias y de alto impacto social, cuya instrumentación, eficiencia y eficacia, habrán de generar una mejor percepción de la ciudadanía sobre la gestión de gobierno y los buenos resultados de su operación.	Se toca en varios puntos la participación ciudadana en consultas del gobierno

Estado de México

Comunicación Social	Capital Social
No hay información	No hay información

Coahuila

Comunicación Social	Capital Social
No hay información	Objetivo 3.4 Atención integral para las personas jóvenes Estrategia 3.4.5 Promover la formación cívica y ciudadana de las personas jóvenes con el propósito de estimular su participación activa en el diseño de políticas públicas, ejecución de programas, así como en la discusión pública de temas relevantes para la vida económica, política y social de Coahuila.

Aguascalientes

Comunicación Social	Capital Social
Objetivo Mejorar la comunicación social del Ejecutivo para fortalecer, con información, los procesos de participación ciudadana.	Objetivo Establecer el entorno político, normativo y cultural para desarrollar la democracia participativa e impulsar la organización de la sociedad civil.
Crear y coordinar canales de mediación entre el Ejecutivo, los medios de información y los	Promover la toma de conciencia de la ciudadanía acerca de la importancia de su participación en la acción pública.

<p>ciudadanos para que permanezcan al tanto de las acciones gubernamentales con la finalidad de incentivar la participación ciudadana en los asuntos públicos. Hacer de la comunicación y la mediación instrumentos para fortalecer el entramado social de valores y relaciones de convivencia, y para combatir el delito, la violencia y las adicciones. Fomentar mecanismos de participación y autogobierno ciudadano, bajo los esquemas que la constitución y las leyes permitan.</p>	<p>Establecer mecanismos ágiles de comunicación con las organizaciones sociales de toda índole, para informar de las actividades gubernamentales, recibir opiniones y propuestas, además de brindar pronta respuesta a sus inquietudes. Fomentar la organización y participación comunitaria con énfasis en los miembros de la etnia maya y los grupos sociales vulnerables.</p>
--	--

### Tamaulipas

Comunicación Social	Capital Social
<p>Construcción de ciudadanía solidaria Conformar un gobierno humanista e incluyente que aliente a la sociedad civil a participar en la vida pública del estado Estrategias y líneas de acción 12.1. Ampliar los canales de comunicación institucional con espacios de presencia ciudadana que permitan un diálogo social en un entorno de pluralidad, diversidad y propuesta. 12.1.1. Desarrollar los espacios para el diálogo directo y público con la ciudadanía sobre las posibles soluciones de asuntos de interés colectivo. 12.1.2. Promover foros de participación y diálogo ciudadano con organismos de la sociedad civil. 12.2. Desarrollar canales de comunicación institucional que brinden información oportuna a los tamaulipecos sobre los programas, proyectos y acciones de la administración pública estatal.</p>	<p>Política social y desarrollo comunitario Estrategias y líneas de acción Política social integral 10.1. Integrar una política con criterios de equidad social y de género, cobertura en zonas urbanas y rurales, y de coordinación entre órdenes de gobierno. 10.1.1. Fortalecer las acciones de desarrollo social comunitario que identifiquen y atiendan los requerimientos de agua potable, drenaje sanitario y electrificación. 10.1.2. Impulsar acuerdos de coordinación con los órdenes de gobierno para la integración de fondos, programación de recursos, seguimiento, evaluación e impacto de las acciones por el desarrollo social con base en indicadores. 10.1.3. Instrumentar acciones de asistencia alimentaria y patrimonial en zonas urbanas y rurales con alta concentración de familias con carencias sociales e ingresos inferiores a la línea de bienestar. 10.1.4. Observar la aplicación de los principios de equidad social y de género</p>

<p>12.2.1. Divulgar los contenidos, oportunidades y beneficios para la población de los programas, proyectos y acciones institucionales.</p>	<p>en las acciones comunitarias de los programas de desarrollo social.</p> <p>10.1.5. Superar los indicadores de los servicios básicos de agua potable, drenaje sanitario y electrificación en hogares.</p> <p>Participación en el desarrollo comunitario</p> <p>10.2. Ampliar la capacidad comunitaria para crear un entorno de participación social, con base en la formación de redes y desarrollo de actividades productivas.</p> <p>10.2.1. Promover la toma de decisiones colegiadas que fortalezcan la participación de las figuras de representación ciudadana en las acciones de desarrollo comunitario.</p> <p>10.2.2. Fortalecer el desarrollo de las actividades productivas que generen un mercado regional de bienes y servicios, y mejoren los ingresos de las familias en rezago social.</p> <p>10.2.3. Impulsar programas que estimulen la producción para la generación de abasto de autoconsumo y comercialización.</p> <p>10.2.4. Establecer acciones para desarrollar centros estratégicos con equipamiento y servicios que impulsen la actividad y capacidad productiva de las regiones.</p> <p>10.2.5. Institucionalizar los mecanismos ciudadanos de planeación participativa en la programación, ejercicio, seguimiento y evaluación de los programas sociales.</p> <p>10.2.6. Diseñar y promover la integración de figuras de participación ciudadana en torno a los proyectos de inversión comunitaria.</p> <p>10.2.7. Promover mecanismos para la participación de los migrantes tamaulipecos que residen en otros países y entidades federativas, en el desarrollo social de las comunidades donde habitan sus familias.</p>
--	---



	<p>Sociedad solidaria y organizada</p> <p>12.4. Impulsar figuras ciudadanas de coparticipación solidaria que activen proyectos comunitarios de responsabilidad compartida.</p> <p>12.4.1. Promover iniciativas ciudadanas y mecanismos de coinversión en acciones de beneficio comunitario con la intervención de comités técnicos consultivos integrados por los organismos de la sociedad civil.</p> <p>12.4.2. Colaborar con los organismos altruistas y fortalecer las redes ciudadanas en la consecución de fines sociales de interés público.</p> <p>12.4.3. Fomentar la integración, el desarrollo y registro de los organismos de la sociedad civil.</p> <p>Consejos de participación ciudadana</p> <p>12.5. Propiciar el fortalecimiento de figuras asociativas, especialmente de consejos ciudadanos, vecinales y comunitarios, en la planeación, gestión, supervisión y evaluación de proyectos de inversión pública.</p> <p>12.5.1. Promover la integración de consejos ciudadanos de participación en educación, salud, seguridad pública, desarrollo económico, desarrollo rural y desarrollo social.</p> <p>12.5.2. Realizar programas de promoción de integración de comités vecinales de planeación participativa en proyectos de inversión para el desarrollo social.</p> <p>12.5.3. Impulsar la integración de contralorías y comités ciudadanos de evaluación que fortalezcan la transparencia y rendición de cuentas.</p>
--	--

Planes Municipales de Desarrollo

Tijuana

Comunicación Social	Capital Social
No hay información	Objetivo

	<p>2.1.5 Abrir una nueva etapa en el desarrollo de la participación ciudadana organizada orientada al bienestar y desarrollo social Estrategia 2.1.5.1 Fortalecimiento de la organización y participación de las OSC en el diseño, implementación y evaluación de las políticas públicas municipales. Programa Línea de acción 2.1.5.1.1.4 Diseñar métodos para estimular la participación ciudadana, así como para la construcción de espacios de diálogo y análisis conjunto sociedad y gobierno. 2.1.5.1.1.6 Diseñar indicadores y modalidades de transparencia y rendición de cuentas frente a la ciudadanía. 2.1.5.1.1.14 Impulsar la participación ciudadana en la toma de decisiones.</p>	<p>lo de la participación y desarrollo soc y participación de l de las polític de espacios de diá y análisis conjunt de transparen ciudadanía. ciudadana en la toma d</p>
--	--	---

Guadalajara

Comunicación Social	Capital Social
No hay información	<p>IV.2.4.4 Capital social y corresponsabilidad social Objetivos Específicos Promover la participación y organización de la sociedad que contribuya a potenciar el capital social de Guadalajara a través de diversas actividades artísticas, culturales y deportivas que posibiliten estrechar vínculos familiares, fomentar la buena vecindad, promover redes comunitarias y formar ciudadanía. Estrategias Por una política cultural basada en la corresponsabilidad. Ante la difícil coyuntura económica por la que atraviesa el país, particularmente en el ámbito de la economía y las finanzas públicas, se explorarán y alentarán nuevas fórmulas de colaboración entre los sectores público, privado y social que resulten efectivas para el patrocinio de más y mejores actividades culturales y artísticas para la ciudad. Por la democratización de la cultura. Se promoverá una estrategia que la gente pueda disfrutar de más y</p>

mejores actividades culturales que se realicen en espacios abiertos próximos a sus hogares o centros de trabajo.

Por la democratización de la VíaReactiva. A fin de potenciar esta importante opción de activación física y sano esparcimiento, se fomentará una estrategia que contribuya a ampliar las actividades culturales, deportivas y recreativas que estimulen una sana convivencia social.

Proyectos Emblemáticos

- Ciudades educadoras y pedagogía urbana.
- Bicentenario.

#### IV.2.4.5 Gobierno de la comunidad

Objetivos Específicos

Ejercer un liderazgo político de nuevo cuño, que escuche y atienda lo que la gente espera y demanda de su gobierno, que asuma a plenitud las competencias que le corresponde al municipio y fomente las relaciones intergubernamentales y de concertación social que sean pertinentes para lograr incidir de manera positiva en el bienestar de las y los tapatíos.

Estrategias

Por una auténtica gobernanza para la ciudad. Con la convicción de que la sociedad está madura para asumir su papel y responsabilidad en la construcción de una verdadera Gobernanza para la Ciudad, se promoverán diversas estrategias para elevar la corresponsabilidad en los procesos de planeación y gestión de diversas esferas del desarrollo económico, social, cultural y urbano de Guadalajara.

	<p>Por una nueva relación con el Gobierno del Estado. Se promoverá una relación distinta con el gobierno del Estado de Jalisco, fincada en el respeto mutuo y promotora de una plena colaboración en todas aquellas esferas de competencias concurrentes que contribuya a mejorar las condiciones de vida de los habitantes de Guadalajara.</p> <p>Consolidar a Guadalajara como Ciudad Digital. Se ampliará la accesibilidad a Internet para abrir oportunidades públicas de información y acceso a la tecnología global a más sectores que hoy no cuentan con esas facilidades para lograr cerrar la brecha entre los diversos sectores de la población. En el gobierno municipal se promoverán las acciones para hacer más rápidas y eficientes las tecnologías de información y telecomunicaciones a fin de estrechar el contacto con el ciudadano y facilitarle la tramitación de sus asuntos ante las oficinas públicas.</p> <p>Por el fomento del capital social. Se promoverá la formación y el mejoramiento de las organizaciones sociales, vecinales y ciudadanas, a fin de hacerlas cada día más eficientes y exitosas en su gestión.</p> <p>Por una corresponsabilidad ciudadana a favor de los residuos. El adecuado manejo de los residuos sólidos municipales debe enfrentarse desde los que los generan, por ello se reforzarán las estrategias tendientes a promover en el ciudadano una cultura de separación y la menor generación de residuos.</p> <p>Proyectos Emblemáticos</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Lunes contigo.</li></ul>
--	---

Comunicación Social	Capital Social
NA	NA

Culiacán

Comunicación Social	Capital Social
NA	<p>Promover la integración de esquemas participativos que redunden en el fortalecimiento de valores y conductas cívicas.</p> <p><b>COMUNICACIÓN EFECTIVA ENTRE EL GOBIERNO Y SOCIEDAD MUNICIPAL</b>  Por un municipio informado</p> <p>Objetivo: Hacer de la comunicación social un vínculo entre el gobierno y los diversos sectores sociales, utilizando los diferentes canales y medios masivos de comunicación.</p> <p>Políticas y líneas estratégicas</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Consolidar lazos de comunicación personal y directa con los representantes de los medios de comunicación en sus diferentes niveles.</li> <li>• Suministrar material informativo de forma continua y oportuna a los medios de comunicación, contribuyendo al trabajo periodístico.</li> <li>• Propiciar y fortalecer relaciones profesionales con la prensa de los diversos medios de comunicación.</li> <li>• Contribuir a la difusión de información de interés institucional en las diversas áreas de la administración municipal.</li> <li>• Coordinación permanente y</li> </ul>

colaboración con todas las áreas del gobierno municipal para colaborar en la comunicación interna.

**GOBIERNO MUNICIPAL Y PARTICIPACIÓN CIUDADANA**  
Por un municipio con participación ciudadana

Objetivo: Promover de manera organizada la participación entre el gobierno municipal y los habitantes del municipio en las tareas de gestión, servicios y obra pública, con la finalidad de resolver de manera oportuna y eficaz las demandas ciudadanas.

Políticas y líneas estratégicas

- Brindar atención oportuna y eficaz de las demandas ciudadanas que propicien la participación ciudadana.
- Promover la capacitación y asesoría permanente en materia de participación ciudadana y atención a la sociedad.
- Establecer una estrecha coordinación con los comités comunitarios para la recepción de las demandas de mejoras de infraestructura y demandas de mantenimiento.
- Coordinar y concretar programas en materia de salud, recreación, talleres y gestiones diversas para la atención a sectores vulnerables.
- Implementar acciones que permitan el desarrollo social teniendo como base la participación activa del ciudadano, priorizando a los

	<p>grupos vulnerables de la población.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Atender con oportunidad y eficacia la demanda social.</li> <li>• Promover la capacitación y asesoría en materia de participación social.</li> <li>• Supervisar y dar seguimiento a la realización de la obra pública.</li> </ul>
--	--

Tlaquepaque

Comunicación Social	Capital Social
<p>Programa Comunicación Social Acciones</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Promoción oficial del Gobierno Municipal.</li> <li>• Comunicación con la ciudadanía por medios alternativos.</li> </ul>	<p>Desarrollo y Bienestar Social Estrategia 2</p> <p>Garantizar que la participación social se constituya en un componente básico en la gestión de gobierno así como conjuntar esfuerzos para lograr un mayor desarrollo en cada una de las localidades que conforman nuestro municipio.</p> <p>Programa Participación Ciudadana</p> <p>Acciones</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizar la participación social en las localidades, colonias y barrios del municipio.</li> <li>• Hacer que los ciudadanos se involucren en las Jornadas de Planeación Participativa que se llevan a cabo a través del COPLADEMUN, para la elaboración del Plan Municipal de Desarrollo y los programas operativos anuales.</li> <li>• Renovar los comités vecinales a los que se haya terminado su gestión a través de asambleas organizadas en los centros de población de cada una de las localidades.</li> <li>• Lograr que la sociedad tenga una mayor participación en la toma de</li> </ul>

	<p>decisión en las diferentes dependencias del gobierno.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Participar con los vecinos en la limpieza de sus colonias para que tengan una mejor calidad de vida.</li> <li>• Integrar conjuntamente con el Coplademun los Planes de Desarrollo Comunitario.</li> <li>• Generar la participación de los ciudadanos en los programas de los tres niveles de gobierno, Federal, Estatal y Municipal.</li> <li>• Concertar con los ciudadanos para la ejecución de obras sociales.</li> <li>• Mantener informados a los ciudadanos de las localidades del municipio de los proyectos y acciones de gobierno.</li> <li>• Perfeccionar la institucionalización de la participación social, mediante la actualización del reglamento estableciendo áreas de vinculación que respondan a las peculiaridades de cada localidad o área del gobierno.</li> <li>• Promover la participación en Consejos de Integración Ciudadana para el Desarrollo Social que coadyuven a definir las estrategias que permitan disminuir la pobreza y mejorar la calidad de vida en sus localidades</li> </ul>
--	--

Zapopan

Comunicación Social	Capital Social
No hay información	No hay información

Monterrey

Comunicación Social	Capital Social
	<p>EJE RECTOR 1: SEGURIDAD PLENA Y PARTICIPACIÓN CIUDADANA</p> <p>OBJETIVO ESPECÍFICO: LÍNEA ESTRATEGICA 2: Vinculación Ciudadana y Organizaciones Sociales</p> <p>Desarrollar una cultura ciudadana, que propicie la inclusión responsable de la</p>



	<p>sociedad, en la gestión de las políticas públicas municipales. Así como, instrumentar mecanismos de atención directa y personalizada.</p> <p><b>ESTRATEGIAS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Participación ciudadana</li> <li>• Atención ciudadana</li> </ul> <p><b>LÍNEAS DE ACCIÓN:</b></p> <p>2. Conformar comités ciudadanos que sirvan como vínculos, entre la comunidad y el gobierno municipal.</p> <p>7. Impulsar un Centro Integral de Atención Ciudadana (CIAC), que permita atender las solicitudes y peticiones de la ciudadanía.</p> <p>8. Crear un foro municipal para la juventud, mediante el cual se pueda dialogar y debatir sobre sus principales inquietudes, con el propósito de conocerlas y atenderlas.</p> <p><b>EJE RECTOR 2: DESARROLLO HUMANO INTEGRAL</b>  <b>OBJETIVO ESPECÍFICO:</b>  <b>LÍNEA ESTRATEGICA 10:</b>  <b>Calidad de Vida</b></p> <p>Elevar la calidad de vida regiomontana, atendiendo y apoyando con sensibilidad y eficacia, las demandas en materia forma.</p> <p><b>Líneas de acción</b></p> <p>5. Formar un capital social, mediante organizaciones civiles, que ejecuten proyectos para atender las necesidades de los grupos sociales en situación de pobreza, exclusión, marginación y desigualdad.</p>
--	---

Celaya

Comunicación Social	Capital Social
V. Fomentar la cultura de seguridad	NA

<p>Objetivo particular 1.5.1. Desarrollar campañas de difusión. IPM, CS2. Fomentar la cultura de seguridad a través de la responsabilidad social de los medios de comunicación a través de recomendaciones de prevención ciudadana. Iniciativa estratégica IEPM, CS1. Plan de medios.</p> <p>I. Lograr un crecimiento a mediano y largo plazo que permita una calidad de vida sustentable a las futuras generaciones. Objetivo particular 7.1.1. Generar el desarrollo sustentable. IIMIPE1. Crear programas de comunicación social e institucional para concientizar sobre el concepto de metropolización y municipios conurbados. IEIMIPE2. Programas de comunicación social e institucional para educar sobre el concepto de metropolización y municipios conurbados.</p>	
--	--

Mexicali

Comunicación Social	Capital Social
NA	NA

Toluca

Comunicación Social	Capital Social
<p>Unidad de Comunicación Social Cimiento para la Seguridad Integral – Toluca Participativa Mantener un sistema integral de comunicación efectiva interna y externa, a la administración pública municipal del H. Ayuntamiento de</p>	<p>Fortalecer la participación e integración social de los vecinos a través de los Consejos de Participación Ciudadana que permita conocer oportunamente los logros y demandas sociales de cada sector, afianzando la comunicación. VIII. Coordinar con las diferentes</p>

<p>Toluca 2009-2012.</p> <p>3. Posicionar las obras y acciones de gobierno que realice el H. Ayuntamiento de Toluca 2009-2012.</p> <p>Transmisión de spots en radio.</p> <p>4. Transmisión de spots en TV.</p> <p>5. Entrevistas en radio de funcionarios municipales.</p> <p>6. Entrevistas en televisión de funcionarios municipales.</p> <p>7. Cruzadas de Difusión.</p> <p>8. Elaboración de comunicados de prensa.</p> <p>9. Conferencias de Prensa.</p> <p>10. Inserciones en diarios.</p> <p>Garantizar el uso de la imagen institucional del H. Ayuntamiento de Toluca 2009-2012.</p> <p>I. Reproducción de Materiales impresos.</p> <p>II. Vinilonas, pendones y/o medallones.</p> <p>III. Diseños.</p> <p>IV. Espacios espectaculares rentados.</p> <p>Análisis de información en Medios Masivos de Comunicación.</p> <p>V. Elaboración de síntesis informativa.</p> <p>VI. 2. Monitoreo de noticias locales.</p> <p>VII. 3. Análisis de información en medios impresos.</p>	<p>instancias de gobierno municipal</p> <p>jornadas de mejoramiento de los sectores y sus habitantes.</p>
--	---

Pachuca de Soto

Comunicación Social	Capital Social
NA	NA

Uruapan

Comunicación Social	Capital Social
La Dirección de Comunicación Social, en cumplimiento de su responsabilidad, habrá de mantener	NA

<p>una política de provisión constante de información respecto de las acciones acometidas por la administración municipal, en todo encaminada a favorecer la evaluación ciudadana respecto del desempeño de las autoridades.</p>	
--	--

Chihuahua

Comunicación Social	Capital Social
	<p>Objetivos y estrategias para el desarrollo humano y equidad social</p> <p>Objetivo1 Tener la participación social organizada como el proceso mediante el cual se solucionen los problemas y necesidades de la sociedad.</p> <p>Estrategia 1.1 Enriquecer la comunicación social entre la sociedad y el gobierno municipal para lograr acuerdos y encontrar soluciones viables con base a las necesidades y prioridades de la población.</p> <p>Líneas de acción</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar audiencias públicas, asambleas ciudadanas, jornadas comunitarias, talleres de planeación participativa y comités vecinales con la presencia de las instancias que componen el Ayuntamiento, que atiendan las demandas que se presentan.</li> </ul> <p>Emplear medios masivos de comunicación para la interlocución de las demandas ciudadanas en coordinación con la sociedad y el gobierno municipal.</p>

Hermosillo

Comunicación Social	Capital Social
<p>Eje rector 3. Participación Ciudadana y Corresponsabilidad Social</p> <p>Estrategias Diseño de una campaña para</p>	<p>DESARROLLO SOCIAL</p> <p>OBJETIVOS</p> <p>C1) 3.1 Participación ciudadana y corresponsabilidad social</p> <p>1. Consejos de participación ciudadana</p>

<p>fomentar la cultura de la participación ciudadana  Inclusión en las comisiones de participación ciudadana de representantes populares, académicos, intelectuales, artistas y representantes de la sociedad civil  Mantener un sistema coordinado y eficiente de Atención Ciudadana</p>	<p>al interior del gobierno  2. Promover la participación ciudadana a través de la instalación de Consejos Ciudadanos como instrumentos de planeación participativa a través del cual las autoridades municipales y ciudadanos deciden la orientación de las acciones y los recursos asignados.  3. participación ciudadana en colonias y barrios  4. Promover una eficiente participación ciudadana por medio de la integración, capacitación, atención y seguimiento a asociaciones de vecinos en todas las colonias y comunidades de Hermosillo para lograr que las acciones del ayuntamiento sean conocidas, validadas y apoyadas por la comunidad.</p>
---	---

Carmen

Comunicación Social	Capital Social
NA	NA

Anexo II. Diagnóstico del impacto de la comunicación social.

**Carátula**

FECHA \_\_\_\_\_

Entrevistador \_\_\_\_\_

Supervisor \_\_\_\_\_

Hora de Inicio 

--	--

 : 

--	--

Hora Final 

--	--

 : 

--	--

---

Edad 

18-30	1
31-40	2
41-50	3
51-60	4
60-	5

NSE 

Alto	1
Medio	2
Bajo	3

Sexo 

Masculino	1
Femenino	2

**Anote Edad Exacta:** \_\_\_\_\_

**LEA:** Buenos días/tardes. Mi nombre es .... (**diga su nombre**) y trabajo \_\_\_\_\_ que es una empresa que colabora con \_\_\_\_\_. Estamos realizando un estudio y quisiéramos contar con su valiosa colaboración. Lo que usted me diga no será revelado a persona alguna y su identidad será mantenida en el anonimato.

**Si la persona acepta ser entrevistada continúe. Si rechaza la entrevista, agradezca amablemente y termine**

P01. Primero que nada, me gustaría que me contestara si usted recuerda haber visto, escuchado o leído publicidad de la actual administración \_\_\_\_\_.

0. Si ha visto	1
1. No ha visto	0

**Encuestador: Si el entrevistado declara no haber visto publicidad de la actual administración de \_\_\_\_\_ terminar la entrevista, agradecer de manera cordial y contabilizarlo en hoja de control.**

P02. ¿Ha vivido usted en la ciudad de \_\_\_\_\_ en los últimos 6 meses?

<b>Continar</b> Si	1
<b>Terminar</b> No	2

P03. ¿Me podría(s) decir cuál es su (tu) Estado Civil?

Soltero (no vive con pareja)	01
Casado (vive con pareja)	02
Separado	03
Divorciado	04
No contesto	99

**LEER:** Gracias por participar en esta prueba. Estamos haciendo una investigación acerca de la publicidad realizada por \_\_\_\_\_.

P04a. a P04n. Filtros socioeconómicos requeridos por el estudio

P05. Muchas gracias, usted me comentó que "Sí" ha visto publicidad en general de la actual administración; por favor le pido que me indique en qué medios ha visto éste tipo de publicidad

**Atención encuestador: En la casilla con clave "1A" se registra la primera mención  
En la casilla con clave "2A" se registra la segunda mención  
En la casilla con clave "OT" se registran las demás menciones**

	1A	2A	OT
01. Televisión Abierta	01	001	0001
02. Televisión por Cable	02	002	0002
03. Anuncios Espectaculares	03	003	0003
04. Periódicos	04	004	0004
05. Revistas	05	005	0005
06. Radio	06	006	0006
07. Internet	07	007	0007
08. Otros	08	008	0008
09. NS/NC	09	009	0009

P06. Usted mencionó que "Sí" ha visto publicidad en general de la actual administración del \_\_\_\_\_ por televisión; por favor le pido que me indique en qué canales de televisión abierta ha visto éste tipo de publicidad.

**Atención encuestador:** *En la casilla con clave "1A" se registra la primera mención*

*En la casilla con clave "2A" se registra la segunda mención*

*En la casilla con clave "OT" se registran las demás menciones*

	1A
01. Canal a	01
02. Canal b	02
03. Canal c	03
04. Canal d	04
05. Canal e	05
06. Canal f	06
07. Canal g	07
08. Canal h	08

P07. **ENTREGUE TARJETA 1.** De la publicidad realizada por el Gobierno actual quisiera que me dijera si ésta la asocia en particular con alguna de las siguientes palabras.

**Atención encuestador:** *Solamente acepte una única respuesta*

Disfrutó mucho	1
Disfrutó	2
Me da lo mismo verla o no	3
No disfrutó mucho	4
No disfrutó para nada	5

P08. **ENTREGUE TARJETA 2.** ¿Cuál de las siguientes palabras piensa usted que más se relaciona con ésta publicidad?

**Atención encuestador:** *Solamente acepte una única respuesta*

Disfrutable	1
Interesante	2
Cansada	3
Molesta	4



P09. **ENTREGUE TARJETA 3.** ¿ y cuál de éstas?

**Atención encuestador: Solamente acepte una única respuesta**

Tranquilizante	1
Auténtica	2
Común y corriente	3
Desagradable	4

P10. **ENTREGUE TARJETA 4.** ¿Y cuál de las siguientes palabras piensa usted que más se relaciona con ésta publicidad?

**Atención encuestador: Solamente acepte una única respuesta**

Bella	1
Entretenida	2
Suave	3
Alarmante	4

P11. **ENTREGUE TARJETA 5.** La publicidad que recuerda haber visto del gobierno actual de \_\_\_\_\_ ¿ Con cuál de las siguientes frases se relaciona mejor?

**Atención encuestador: Solamente acepte una única respuesta**

Es imposible no recordar que es publicidad del actual del gobierno de _____	1
La publicidad es buena para hacer que uno recuerde que es del actual gobierno de _____	2
La publicidad no es tan buena para hacer que uno recuerde que es del actual gobierno de _____	3
Podría haber sido publicidad del gobierno ya sea federal, de otro estado o del municipio	4
Podría haber sido publicidad para casi cualquier cosa	5

P12. **ENTREGUE TARJETA 6.** Si el Escudo y nombre oficiales del gobierno actual \_\_\_\_\_ no aparecieran en su publicidad, ¿Qué tan fácil sería para usted decir que era publicidad del \_\_\_\_\_?

**Atención encuestador: Solamente acepte una única respuesta**

Muy fácilmente	1
Fácilmente	2
No muy fácilmente	3
Muy difícilmente	4

P13. Por favor describa alguno de los comerciales de la publicidad del actual gobierno \_\_\_\_\_ que recuerde, es decir como si se lo contara a alguien que nunca antes lo ha visto. **ATENCIÓN ENCUESTADOR: REGISTRE TEXTUAL NO INSISTA.**


P14. ¿Qué partes del comercial son las que más recuerda? **ATENCIÓN ENCUESTADOR: REGISTRE TEXTUAL SIN RESUMIR.**


P15. ¿Qué pasó en el comercial que le hizo saber que es publicidad del actual gobierno de \_\_\_\_\_? **ATENCIÓN ENCUESTADOR: REGISTRE TEXTUAL NO INSISTA.**


P16. **ENTREGUE TARJETA P16.** Pensando en las distintas áreas de interés de los habitantes de \_\_\_\_\_. ¿Cómo percibe usted el esfuerzo que viene realizando el actual gobierno de \_\_\_\_\_ para su desarrollo...(Leer frase y leer tarjeta )?

**Atención encuestador: Leer cada una de las siguientes frases  
Solamente acepte una única respuesta por área de interés.  
Rotar conforme a lo indicado**

INSERTAR TABLA ESPECÍFICA DE ATRIBUTOS RELEVANTES PLASMADOS EN EL PLAN DE DESARROLLO DE LA ENTIDAD

P17. Pensando en las distintas áreas de interés de los habitantes de \_\_\_\_\_. ¿Qué temas le parece que la actual administración del gobierno de \_\_\_\_\_ debe atender?

**ATENCIÓN ENCUESTADOR: REGISTRE TEXTUAL SIN RESUMIR.**


**MUCHAS GRACIAS POR SU TIEMPO.**

Anexo III. Cuestionario de evaluación estratégica interno para la institución de comunicación social.

**Contexto**

- ✓ ¿Quiénes son los responsables de la comunicación social del actual gobierno de \_\_\_\_\_?

- ✓ ¿Qué otras organizaciones o instituciones deben considerarse como responsables o involucradas directas de la comunicación social del \_\_\_\_\_?

- ✓ ¿Quién respalda este ajuste en la estrategia?

- ✓ ¿Quiénes se espera que sean reacios a adoptar el cambio de estrategia?

**PEST**

- ✓ ¿Cuál es el enfoque o papel político que tiene o que se pide por parte de la comunicación social del \_\_\_\_\_?

- ✓ ¿Cuál es el enfoque o papel social que tiene o se quisiera dar a la comunicación social del \_\_\_\_\_?

- ✓ ¿Cuál es el enfoque o papel económico que tiene o se quisiera dar a la comunicación social del \_\_\_\_\_? (¿qué fenómenos económicos se esperaría que se detonaran, afianzaran o limitaran con la comunicación social del \_\_\_\_\_?)

**Objetivo**

- ✓ Ordene por favor de mayor a menor importancia (con números) las siguientes aseveraciones:

Mediante la comunicación social del \_\_\_\_\_ se pretende:

- \_\_\_ educar / transformar / cambiar a la audiencia
- \_\_\_ construir o crear apoyo a las acciones del gobierno
- \_\_\_ lograr una respuesta diferente en los ciudadanos
- \_\_\_ responder a situaciones que surjan o que se quieren superar
- \_\_\_ facilitar los objetivos planteados por el gobierno en sus diferentes dependencias
- \_\_\_ mejorar la reputación del gobierno en general o de algún área en particular
- \_\_\_ lograr una mayor discusión en la sociedad respecto al gobierno del estado

- ✓ ¿Cuáles son los principales objetivos del gobierno de \_\_\_\_\_?

- ✓ ¿Cuáles son las principales diferencias que existen entre los objetivos del estado y los objetivos de comunicación del estado o dependencia?

- ✓ ¿Qué tanto considera usted que la estrategia de comunicación se adecua a lo que quisiera comunicar el gobierno \_\_\_\_\_? (Profundizar)

### **Estrategia**

- ✓ ¿Se quiere en general que los esfuerzos de comunicación social propongan temas relevantes para el \_\_\_\_\_ o que sea un eficiente medio de difusión de las acciones del gobierno?

- ✓ ¿En particular, en qué temas debe convertirse la comunicación social en rectora o directora de los temas a tratar y en cuáles funcionar como contestataria a las circunstancias del momento?

- ✓ En términos generales, ¿cuál es el perfil del espectador / consumidor de

servicios de la dependencia a la que pertenece? (Edad, sexo, nivel socioeconómico, personalidad, ocupación, nivel de educación)

- ✓ Usualmente, ¿Dirige sus esfuerzos de comunicación al público en general o tiene mensajes específicos / campañas para cada perfil de espectador?

- ✓ ¿Cuáles son los temas más trascendentales a comunicar de su dependencia \_\_\_\_\_?

- ✓ ¿Cuál es el objetivo general de comunicación de la dependencia a la que pertenece?

- ✓ ¿Cuáles fueron las campañas más importantes de su dependencia el año anterior?

- ✓ ¿Cuál fue el objetivo de las campañas más importantes de su dependencia realizadas el año anterior?

- ✓ ¿Cuáles fueron los beneficios principales a comunicar en dichas campañas?

- ✓ ¿Cuáles fueron los elementos utilizados como razones para creer dichos beneficios principales?

- ✓ De los siguientes medios de comunicación por favor dígame, ¿Cuáles de ellos **utilizó** en sus campañas?

- Televisión Abierta
- Televisión por Cable
- Anuncios Espectaculares
- Periódicos
- Revistas
- Radio
- Internet
- Relaciones Públicas
- Otros, ¿cuáles? \_\_\_\_\_

De los siguientes medios de comunicación por favor dígame, ¿cuáles de ellos **utilizará este año** en sus campañas?

- Televisión Abierta
- Televisión por Cable
- Anuncios Espectaculares
- Periódicos
- Revistas
- Radio
- Internet
- Relaciones Públicas
- Otros, ¿cuáles? \_\_\_\_\_

- ✓ ¿Cuáles son las campañas más importantes de su dependencia para éste año?

- ✓ ¿Cuál es el objetivo de las campañas más importantes que realizará su dependencia éste año? (Desglose)

- ✓ ¿Cuáles son los beneficios principales a comunicar en estas campañas?

- ✓ ¿Cuáles son los elementos utilizados como razones para creer dichos beneficios principales?

- ✓ ¿Cuál de las siguientes opciones describe mejor el tono de comunicación que se va emplear?

Noticias \_\_\_\_\_  
Mantenimiento \_\_\_\_\_  
Imagen \_\_\_\_\_

- ✓ ¿Qué elementos de comunicación propios del (gobierno, dependencia,... ) \_\_\_\_\_ integrará?

Escudo \_\_\_\_\_  
Logotipo \_\_\_\_\_  
Audio \_\_\_\_\_  
Menciones \_\_\_\_\_  
Locutor \_\_\_\_\_  
Otras \_\_\_\_\_, ¿cuáles? \_\_\_\_\_

---

- ✓ ¿Qué tipo de respuesta pretende generar en el espectador?

- ✓ ¿Cuál es su definición de la marca (del gobierno, dependencia,...) \_\_\_\_\_?

- ✓ ¿Su campaña integra la marca \_\_\_\_\_?

- ✓ ¿Cómo se relacionan sus esfuerzos de comunicación con la marca \_\_\_\_\_?

- ✓ De los objetivos contenidos dentro del Plan de desarrollo (que se trate), ¿Cuáles de ellos involucran a su dependencia?

INSERTAR TODOS LOS TEMAS ESTRATÉGICOS ESCOGIDOS

- ✓ De recibir retroalimentación de parte de su audiencia, ¿cómo o por qué medios la recibe?



- ✓ Hasta el momento, ¿cuáles considera que han sido los puntos clave para tener éxito al momento de comunicarse con su audiencia?

### **Obstáculos previsibles**

- ✓ ¿Cuáles son los principales problemas con los que se enfrenta al momento de desempeñar su actividad (desde el punto de vista del cumplimiento de las labores de comunicación)?

- ✓ ¿Qué tipo de quejas ha recibido respecto a los esfuerzos de comunicación realizados hasta el momento?

- ✓ ¿Qué tan relevantes son los esfuerzos de comunicación para el gobierno de \_\_\_\_\_?, ¿por qué?

1.- ¿Cuál es eje estratégico específico al que contribuye la campaña que va a implementar?

2.- ¿Qué se pretende lograr?

Cambio de comportamiento \_\_\_\_\_

Cambio de política \_\_\_\_\_

3.- ¿Cuál es el objetivo específico a lograr el material / acción que se pretende difundir?

4.- ¿Cuál es el nombre del material que se pretende producir?

5.- ¿Cuál es la madurez del tema a tratar entre la población objetivo?

Tema Nuevo \_\_\_\_\_

Tema con antecedentes de comunicación \_\_\_\_\_

Tema Maduro \_\_\_\_\_

6.- El mensaje debe lograr comunicar:

Una noticia \_\_\_\_\_

Mantener la recordación \_\_\_\_\_

Contribuir a la imagen \_\_\_\_\_

7.- ¿Cuál es el objetivo específico de la campaña/ material en términos de la acción a provocar?

8.- Mencione el alcance geográfico de la campaña / material?

9.- Señale el periodo de pauta de la campaña en función de los objetivos a lograr y su temporalidad ideal

10.- Defina el target a quién va dirigido esta campaña / material en función de los demográficos y características particulares del mismo.

11.- ¿Cuáles es la mezcla de medios que pretende usar de acuerdo a la temporalidad, target y alcance geográfico planteados?

12.- Mencione el beneficio principal a resaltar en su mensaje.

## Anexo V. Modelo para inclusión en la muestra de los planes de desarrollo analizados

El modelo usado fue:

- Para los estados. Se ordenó la lista de los estados en orden alfabético. Posteriormente se asignó un número entre 0 y 1 a cada uno de los estados, el número asignado fue producto de una simulación aleatoria simple. Posteriormente se escogieron los 8 estados cuyos números asignados fueran mayores o iguales al percentil 75.
- Para los municipios. Debido a la existencia de 2439 entidades, se tomo como universo de interés solamente a los 100 municipios de mayor población, con base a los datos de CONAPO (eliminando de la muestra las delegaciones políticas del D.F. por estar sujetas al Plan de Desarrollo del D.F. y solo tener planes delegacionales de desarrollo urbano).  
Se obtuvo una muestra aleatoria simple de los cien bajo un proceso similar al seguido en los estados pero seleccionando aquellos con números asignados menores o iguales al percentil 15.  
La intención fue evaluar a los municipios más relevantes en población de México.

# 1. INTRODUCCIÓN

## 1.1. Introducción

La comunicación social debe ser entendida como una pieza fundamental del desarrollo de la relación entre la sociedad y su gobierno. El gasto en comunicación social en México es cada vez mayor y existen indicios de que estos esfuerzos son usados en muchos casos más como un medio de promoción de servidores públicos y en otros como solo como generadores de notas de las actividades de gobierno para alimentar a los medios de comunicación. Por tanto, se percibe la necesidad de contar con un sistema de planeación estratégica que se adapte a las necesidades de la instituciones públicas de comunicación social para que regule sus esfuerzos y produzca eficiencias al ser puesto en marcha; que este se fundamente en: un análisis sólido y detallado del entorno, de la legislación aplicable, las perspectivas económicas y sociales presentes, tanto nacionales como internacionales, que tome en cuenta aspectos de índole financiero, los riesgos regulatorios y que también tome en cuenta el desempeño de la organización (de comunicación social).

Por otra parte que construya por si mismo una estrategia precisa de lo que se debe comunicar y que optimice los esfuerzos a realizar en este ámbito por las instituciones públicas sentando las bases de los elementos esenciales estratégicos a ser tomados en cuenta al momento de abordar lo que se debe comunicar y sus contenidos, la manera de cómo consolidar positivamente la imagen del gobierno, las instituciones o de los servidores públicos y considere el papel que debe jugar la organización de comunicación social en las interrelaciones con la sociedad. Sin perder de vista el objetivo primordial del discurso.

En esta tesis se aborda lo dispuesto anteriormente en función de dos líneas complementarias: la primera, la comunicación social entendida como un mecanismo fundamental para transmitir las metas alcanzadas por el gobierno, brindando un robusto fundamento mercadológico en busca de que sea un mecanismo efectivo de interrelación con sus gobernados.

La segunda, involucrando el concepto de capital social como un factor que puede ser apoyado en su construcción a través del correcto uso de la comunicación social por parte de las diversas instituciones públicas de gobierno.

La inclusión de estos aspectos en la propuesta del sistema estratégico para comunicación social es posible debido a la existencia de un cuerpo de conocimiento en mercadotecnia principalmente en su parte de imagen y posicionamiento, en mercadotecnia social y en capital social, que se conjunta en este trabajo en una

estrategia de aplicación orientada a comunicación social con amplias posibilidades de contribuir al desarrollo de la sociedad en general, desde el punto de vista de la Economía. Uno de los casos más significativos de la importancia de estos conceptos es la inclusión de medición de capital social en la *Current Population Survey* en los EEUU desde años recientes.

Por último, el desarrollo de mercadotecnia se complementa con los conceptos de *Brand Equity* o Valor de marca que se consideran ineludibles (por su carácter estratégico) al momento de desarrollar un plan de mercadotecnia de comunicación y por lo tanto deben formar parte de las estrategias contempladas en un plan estratégico de comunicación social.

## 1.2. Sumario

Esta tesis propone que se incluya el rubro de comunicación social en la planeación estratégica nacional en los tres niveles de gobierno existentes en México: el federal, el estatal y el municipal; aportando una propuesta orgánica de planeación estratégica orientada a comunicación social, sus ejes estratégicos y variables fundamentales que han de cumplir con :

- Adecuarse a la planeación para el desarrollo nacional;
- Tomar en consideración el papel coadyuvante de la comunicación social para el desarrollo de la sociedad, primordialmente bajo el concepto del capital social;
- Dotar de rigor mercadotécnico al manejo del posicionamiento, imagen y construcción del valor de la marca a los esfuerzos por realizar y;
- Finalmente la adopción de un proceso de calidad total para que en su conjunto estas propuestas mejoren la eficiencia y eficacia de los recursos invertidos en la comunicación por las instituciones de gobierno.

La pertinencia de esta propuesta se centra en tres factores:

1. La gran capacidad de la mercadotecnia y la comunicación en general y de la mercadotecnia social y comunicación social en particular para proponer, modificar conductas, patrones, visiones, crear espacios de concurrencia, generar confianza y acercamiento ;
2. La necesidad de hacer eficiente la creciente inversión en comunicación social hecha por los distintos niveles de gobierno;
3. La obligación, a nivel constitucional del estado, para planear el desarrollo nacional.

Partiendo de un análisis sobre la inclusión de la comunicación social en los planes de desarrollo federal, estatal y municipal se descubre que en la planeación para el desarrollo el rubro de la comunicación social es bajamente incluido y aún en menor medida el concepto preciso de capital social.

Por lo que en la tesis busca coadyuvar a resaltar la importancia de los temas anteriores postulando un marco teórico que da validez y sirve de guía a cualquier estrategia de comunicación social en torno a: la mercadotecnia social y algunos de sus modelos, el concepto de capital social a ser desarrollado, una revisión de la influencia de los medios de comunicación en la sociedad y el individuo, así como se presentan los elementos fundamentales de planeación estratégica y mejora continua, además de conceptos específicos útiles para el manejo de posicionamiento, imagen y administración estratégica de marca .

En la tesis, también se explora a manera de marco referencial el contexto legal de las instituciones de comunicación social en México y el sustento para ser incluidas en la planeación nacional del desarrollo y se hace referencia a algunos datos que dan luz sobre el aumento y el contexto del gasto en comunicación social en México, solamente a nivel federal y estatal.

Finalmente, en base al marco teórico usado y a la experiencia acumulada se complementa la propuesta con algunas herramientas útiles para su construcción e implementación: un cuestionario diagnóstico de impacto y efectividad para las campañas de comunicación social, un cuestionario de evaluación estratégica al interior de las instituciones de comunicación social, para dar pauta a la formulación del plan estratégico de comunicación social, una guía para hacer eficiente el proceso de formulación de campañas (o materiales específicos de comunicación) y que haga que éstas se adecuen a los objetivos y metas del plan estratégico, además de asegurar su correcto enfoque e intensidad.

### 1.3. Abstract

The present thesis proposes to include social communication as an element of the national strategic planning in the three existing levels of government in Mexico: the federal, state and municipal; providing an organic proposal of strategic planning oriented towards social media, its strategic axis and fundamental variables which must comply with:

- Adapting to the planning for national development;
- Considering the role of social communication in society's development, primarily under the concept of social capital;
- Providing strong marketing fundamentals to effectively build positioning, image and brand equity and;
- Finally, adopting a Continuous improvement process aimed to integrate all these proposals in order to improve the efficiency and effectiveness of the resources invested in communication by government's institutions.

The relevance of these proposals rests in the following three issues:

1. The enormous capability of Marketing and Media and specifically of Social Marketing and Social Media for putting forward topics, modifying behaviors, patterns and attitudes, creating acquaintance spots and generating reliability and proximity;
2. The necessity of achieving efficiency in the growing investments in Social Media made by the various government levels;
3. The constitutional duty of the State for planning the development of the nation.

Based on an analysis made about the inclusion of Social Media in Development plans rather: federal, state and municipal, it was found that the topic is rarely included and that a precise concept of *Social Capital*.

Therefore, the present analysis seeks to highlight the importance of the aforementioned issues postulating a theoretical framework that validates and guides any Social Media strategy around: Social Marketing and some of its models, the Social Capital concept to be developed by Social Media, a review of the influence of Media on society and individuals, and brings forward key elements of strategic planning and continuous improvement, and specific concepts useful for positioning, image and strategic brand management.



The thesis also explores the legal framework of Social Media institutions in Mexico and the foundation that allows Social Media Planning to be included in the national development planning context. In addition, it presents data that shed light on growing expenditure on social media in Mexico, at the federal and state levels.

Finally, based on the selected theoretical framework and self experience, this thesis proposes some useful tools for crafting and implementing Social Media Strategy: a diagnostic questionnaire for measuring impact and effectiveness of Social Media campaigns, an Strategic Internal Assessment Questionnaire for Social Media institutions as guideline for the set up of a Social Media Strategic Plan, and a handbook for streamlining the process of public campaign crafting (or specific Communication materials) to suit the goals and objectives of the Strategic Communications Plan, assuring proper focus and intent to the campaigns.

## 2. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

### 2.1. Planteamiento del problema

Los planes de desarrollo vigentes revisados<sup>1</sup>, ya sean estatales o municipales, en su mayoría no contemplan explícitamente el rubro de comunicación social como parte integral de su estrategia. El Plan Nacional de Desarrollo y la mayoría de los planes de desarrollo estatales, a excepción del correspondiente al estado de Baja California Sur que menciona explícitamente en su estrategia la Comunicación Social (Plan Estatal de Desarrollo 2011-2015) y el de Tamaulipas que la incluye como factor de desarrollo social pero no de manera explícita, son omisos en este rubro.

En cuanto a los planes de desarrollo municipal: solo Tlaquepaque, Toluca y Chihuahua contienen menciones que consideran la comunicación social como parte de sus estrategias.

Respecto al concepto de capital social, este tiene mayor presencia en los planes de desarrollo. En varios de los casos se toman en cuenta algunos de los aspectos que fomentan o forman parte de las variables del Capital Social, pero no se registra el aspecto no como una de las líneas estratégicas a seguir o tampoco se considera de manera explícita dentro de los rubros de: desarrollo, desarrollo humano, desarrollo social o desarrollo sustentable (aquellos dentro de los que cabría el desarrollo de capital social de no ser tratado de manera particular).

Se considera que es importante incluir la comunicación social dentro de los planes de desarrollo de los tres niveles de gobierno federal, estatal y municipal de la nación y de hacerlo de manera ordenada con planes estratégicos tanto por los montos destinados a ella, como por su importancia en el quehacer del gobierno mismo en función de la relación que la comunicación genera con la sociedad y de la aportación que aquella puede tener en la formación de capital social que es tan necesario en nuestro país.

### 2.2. Objetivos de investigación

---

<sup>1</sup> Los planes de desarrollo revisados, fueron escogidos a partir de un muestreo aleatorio simple tomando 8 de los 32 estatales y para los municipales bajo el mismo método probabilístico escogiendo el 15% de los 100 municipios más grandes (en población) en México.

### 2.2.1. Objetivo general

Plantear un sistema de comunicación social pertinente en base a la planeación estratégica orientado a una mejorar sustancial la comunicación social en general.

### 2.2.2. Objetivos específicos

- i. Puntualizar cuáles son las variables indispensables a tomar en cuenta en la comunicación social desde el punto de vista de:
  - ✓ Características del mensaje a comunicar;
  - ✓ Funcionamiento interno de la organización de comunicación social;
  - ✓ Las variables y razón de ser de la organización de comunicación social;
  - ✓ Orientación de la misma a la generación de capital social.
- ii. Con base a las variables anteriores, proponer los ejes sobre los cuales se debe construir una estrategia efectiva de comunicación social.
- iii. Proponer un sistema que optimice el objetivo de la comunicación social en función de las variables anteriores.

### 2.3. Preguntas de investigación

- i. ¿Cuáles son las variables indispensables a tomar en cuenta en la comunicación social desde el punto de vista de: comunicación social, entorno y caracterización del receptor, características del mensaje a comunicar, funcionamiento interno de la organización de comunicación social y la razón de ser de la organización de comunicación social?
- ii. ¿Cuáles son los ejes indispensables que debe tener un plan estratégico de comunicación social sustentados en la planeación estratégica, la comunicación social, el concepto de percepción, el valor de marca, el de posicionamiento e imagen y el de mejora continua para entender las interacciones existentes entre las variables involucradas en el proceso de comunicación social?

iii. ¿Cuál sería una estructura indispensable de plan estratégico de comunicación social que debe tener una organización de comunicación social?

## 2.4. Justificación del estudio

### 2.4.1. Conveniencia

Derivado de la importancia fundamental que tienen las instituciones públicas en el desarrollo de la sociedad y por otra parte de la función de integración, acercamiento y confianza que genera la comunicación. Se plantea como una necesidad clara distinguir e integrar las variables y la formulación de estrategias que mejoren la comunicación social en general y optimicen sus esfuerzos en particular.

Se pretende que al proponer un plan estratégico, este sea adoptado en estructura por cualquier institución de comunicación social de la nación y así contribuir a orientar correctamente los esfuerzos de estas instituciones con su consecuente impacto en el mejoramiento de la gobernabilidad y el capital social de las comunidades en las que se gestionen los esfuerzos de comunicación mencionados.

### 2.4.2. Relevancia Social

La relevancia del presente trabajo desde el punto de vista social se encuentra en proponer una forma de abordar de manera efectiva la comunicación social de instituciones públicas. Su impacto solo dará en función de su correcta aplicación por las instituciones de comunicación social. Sin embargo, brinda en primera instancia una estructura marco sólida para la elaboración de sus estrategias de comunicación orientada a objetivos y como segunda obteniendo un sistema general que puede ser aplicado a cualquier institución de comunicación social.

### 2.4.3. Implicaciones Prácticas

El presente pretende ser una propuesta de plan estratégico innovadora en materia de comunicación social escogiendo las variables indispensables y ejes fundamentales para orientar los esfuerzos de las instituciones involucradas.

### 2.4.4. Valor teórico y metodológico

El valor teórico de este trabajo se encuentra en proponer formalizar el proceso de planeación estratégica en comunicación social del país mediante un enfoque general con bases teóricas probadas y no de resolución de específicos por organización. Ofrece además una exploración fructífera y ordenamiento lógico de las variables fundamentales a tomarse en cuenta al momento de la planeación en comunicación social y un marco mercadotécnico sólido.

Dando pie a sugerir ideas, recomendaciones o hipótesis a futuros estudios orientados a hacer una teoría de la Comunicación Social en función de mercadotecnia aplicada al desarrollo social y las eficiencias a lograr en los esfuerzos a realizar.

Por otra parte, está el generar una propuesta de ejes fundamentales que debe tener un plan estratégico de comunicación social actual en nuestro país y que esta propuesta, por su generalidad, puede ser adecuada de manera natural a la formulación específica de planes estratégicos de comunicación social de las diversas instituciones.

## 2.5. Hipótesis de investigación

Es posible hacer una integración de variables pertinentes que tienen que contemplarse en el proceso de comunicación social, mismas que den rigor a el proceso de planeación estratégica en este ramo, que facilite la mezcla correcta del uso de las variables pertinentes y de pie a un conjunto de indicadores que posibiliten su correcto seguimiento y auditoría una vez implementada la estrategia.

### 3. MARCO TEÓRICO Y DE REFERENCIA

#### 3.1. Marco Teórico

Debido a la amplitud que puede llegar a tener la conformación de un plan estratégico orientado a la comunicación social, se han escogido cuatro grandes rubros de fuentes de conocimiento para la construcción de la propuesta de la siguiente manera:

De la Comunicación Social se obtienen variables relevantes para sí misma en relación a su interacción con el desarrollo social así como un marco conceptual para guiar la elaboración de la estrategia, sus ejes rectores y su ejecución.

De la Planeación Estratégica se toma el modelo rector funcional para orientarlo a organizaciones de comunicación social con la capacidad de construir una propuesta que pueda sostener la racionalización de los esfuerzos de comunicación sobre las variables contempladas.

El campo de Mejora Continua da información relevante sobre el manejo que se debe dar a algunas de las variables escogidas en función de: la incidencia en la calidad de los contenidos a comunicar y de la estandarización de procesos para la creación, difusión y evaluación de los mismos que potencien la eficacia y eficiencia de los esfuerzos de comunicación que han de emprenderse.

Finalmente, la Mercadotecnia dota de un marco de parámetros e interacciones necesarios para lograr la efectividad de la comunicación social en virtud del correcto manejo que se le debe dar a los esfuerzos y las metas que deben de cumplir para hacerlos eficaces primordialmente y eficientes indirectamente.

##### 3.1.1. Comunicación Social

La comunicación social se entiende como el esfuerzo de comunicación para transmitir mensajes relevantes para la sociedad en general y con enfoques específicos para sus diferentes integrantes. Realizados por una institución pública de carácter ejecutivo (presidencia, secretarías, organismos autónomos, institutos,..) del gobierno de una entidad; sea esta federal, estatal o municipal.

##### 3.1.1.1. Mercadotecnia Social

Esta disciplina se ha desarrollado a partir del estudio y aplicación de los esfuerzos realizados en el rubro de comunicación social.

La Mercadotecnia Social (Andreasen 2012) es la planeación e implementación de programas diseñados para lograr un cambio social usando los conceptos de la mercadotecnia comercial.

Entre los concepto de mercadotecnia importantes están:

- El objetivo último de la mercadotecnia es provocar acción;
- La acción se lleva a cabo siempre que la audiencia objetivo crea que los beneficios que recibe serán mayores que los costos en los que incurre;
- Los programas para influir en la acción serán más efectivos si se basan en las percepciones propias de la audiencia objetivo respecto al cambio propuesto;
- Las audiencias objetivo raramente son uniformes en sus percepciones y/o en sus respuestas probables a los esfuerzos de mercadotecnia por lo que deberán ser segmentadas;
- Los esfuerzos de mercadotecnia siempre deberán incorporar las cuatro pes, es decir:
  - Crear un producto atractivo: un paquete de beneficios asociados con la acción deseada;
  - Minimizar el precio que la audiencia objetivo cree que deba pagar por el intercambio;
  - Hacer que el intercambio y sus oportunidades estén disponibles en "Plazas" al alcance de la audiencia objetivo y que se ajusten a sus estilos de vida;
  - Promover las oportunidades de intercambio con creatividad y que a través de canales y tácticas se maximice la respuesta deseada;
- Los comportamientos recomendados siempre tienen una competencia que debe ser entendida y abordada;
- El mercado está en constante cambio y así los efectos del programa implementado deben ser monitoreados regularmente y los responsables deben estar preparados para modificar rápidamente las estrategias y tácticas propuestas en el programa.

En función de este marco es que se debe de ver que la planeación estratégica en comunicación social debe de contemplar como su parte esencial a la mercadotecnia social, pues (Kotler & Zaltman 1971) el marketing social es una idea mucho más grande que publicidad social y aun que la comunicación social misma. Así, la mercadotecnia social es el uso explícito de las habilidades de mercadotecnia para ayudar a traducir los esfuerzos de la acción social presente en: programas más

efectivos en su diseño y comunicación que eliciten la respuesta deseada de la audiencia.

En otras palabras, las técnicas de mercadotecnia son los mecanismos de enlace entre la simple posesión del conocimiento y la implementación social útil de lo que permite el conocimiento.

En la mercadotecnia social existen varias teorías y modelos ya desarrollados para ser usados en la práctica (Lefebvre, RC 2000) pero se reconoce que muchos otros modelos teóricos pueden ser aplicados en el desarrollo de programas de mercadotecnia social. A continuación algunos que se consideran relevantes para tomar en cuenta al momento de planear campañas públicas específicas:

### Teoría de la acción razonada

La teoría se basa en la construcción de creencias y de comportamientos normativos, actitudes, intenciones y el comportamiento mismo.

En la TAR (Teoría de la Acción Razonada), el más importante predictor de la conducta subsecuente es nuestra intención de actuar. Esta intención de comportamiento está influenciada por la actitud del individuo a participar en la conducta y en la norma subjetiva que uno tiene sobre el comportamiento. La actitud, a su vez, está determinada por las creencias individuales, acerca de los resultados y los atributos asociados con el comportamiento.

Las normas subjetivas están basadas en las creencias normativas del individuo que reflejan que tanto es necesario influenciar el comportamiento de las personas ya sea de manera negativa o positiva. Los referentes del individuo, por otra parte, van desde: la propia familia, médicos, pares o modelos a seguir.

Una extensión de esta teoría es la Teoría del Comportamiento Planeado que asume el constructo de la auto-eficacia, es decir, la propia percepción de control sobre la actuación de la conducta. El constructo del control de comportamiento percibido, está determinado por las creencias de control individuales (que son la presencia o ausencia de recursos e impedimentos para presentar un cierto comportamiento).

Las normas subjetivas y referentes son usadas normalmente de manera implícita y en ellas se enfocan los programas de marketing social como en prevención del consumo de tabaco en adolescentes.

Pero no es común ver que se trabaje la parte de como cambiar las actitudes hacia el comportamiento mismo.

### Teoría Social Cognitiva

Explica el comportamiento del individuo en términos de la "triada de reciprocidad" o "determinismo recíproco" en el cual: comportamiento, conocimiento, otros factores



interpersonales y eventos del medio; operan como determinantes interactuantes que influyen entre ellos.

Esta teoría reconoce explícitamente que el comportamiento no está determinado solamente por factores internos o que el individuo es un producto del medio que lo rodea, al contrario, el tiene influencia en ellos y que sus características personales además de su respuesta al medio acaba determinándolo. Así, se supone que cambios en estos cualquiera de estos tres factores conlleva cambios en los otros y por tanto es muy útil para marketing social.

Uno de los conceptos clave, de esta teoría, es la variable del medio ambiente llamada aprendizaje observacional. Aquí el medio ambiente no solo refuerza o castiga los comportamientos, si no también provee un observatorio donde uno puede ver las acciones de los otros y aprender las consecuencias de esos comportamientos.

Esta teoría es vista como uno de los esfuerzos que mejor comprenden y explican el comportamiento humano. Está enfocada en un determinismo recíproco y la auto eficacia brinda a los mercadólogos una fuerte base teórica desde la cual lanzar intervenciones al medio ambiente que complementan esfuerzos enfocados al individuo.

También recuerda a los planificadores de los programas sociales que se debe evaluar la percepción de la audiencia respecto a su habilidad para realizar el comportamiento que se desea influir y se debe modelar por anticipado las consecuencias de la acción y el valor que se le otorga a las consecuencias de la acción realizada.

La teoría también contiene intentos de modelar nuevos comportamientos en la audiencia objetivo y esa atención, retención, producción y proceso motivacional deben ser evaluados desde el punto de vista de aprendizaje efectivo y el desarrollo de nuevos comportamientos.

Los procesos que gobiernan el aprendizaje observacional incluyen:

- Atención: ganar y mantener atención;
- Retención: ser recordado;
- Producción: reproducir el comportamiento observado;
- Motivacional: ser estimulado a producir comportamientos específicos;
- Auto eficacia: un juicio sobre las capacidades propias para lograr un cierto nivel de desempeño;
- Expectativas sobre el resultado: un juicio sobre las consecuencias probables que un comportamiento en particular puede producir;
- Respuestas emocionales de confrontación: estrategias usadas para lidiar con estímulos emocionales incluyendo defensas psicológicas como negación y

represión, técnicas cognitivas como reestructuración de problemas y manejo de estrés;

- Aprendizaje inherente: Aprender de las consecuencias de las acciones de propias (contraria al aprendizaje observacional);
- Aprendizaje de reglas: generar y regular patrones de comportamiento, usualmente adquirido mediante enseñanza y capacidades;
- Capacidad de autoregulación: mucho del comportamiento es motivado y regulado por estándares internos y reacciones auto-evaluativas sobre las propias acciones.

### El Modelo Transteórico de Cambio en Comportamientos de Salud

Se incluye este modelo debido a que gran parte de los esfuerzos de mercadotecnia social se refieren a cuestiones de salud pública e históricamente se ha acumulado un gran conocimiento al respecto. Este modelo conocido también como de "Etapas de cambio", se ha convertido en uno de los más usados en programas de mercadotecnia social.

Aunque este modelo fue aplicado desde principios de los noventa en E.E.U.U. para incrementar los niveles de actividad física de las comunidades de médicos residentes, su incorporación; hecha por Andreasen, como un modelo teórico en su libro de *Marketing Social Change* en 1995 ha sido reconocido como modelo base por muchos.

El modelo parte del análisis de las teorías líderes de psicoterapia y cambio de comportamiento en los cuales se distinguió diez procesos de cambio. Estos procesos sugieren ciertos tipos de intervenciones que deben de ser las más apropiadas para llevar a las personas a seis etapas específicas de cambio. Muchos de estos procesos identificados por Prochaska and Velicer (1997) incluyen:

- Elevación de la conciencia: incrementar conciencia sobre las causas, consecuencias y curas para un problema de comportamiento o conducta. Retroalimentación, educación, confrontación y campañas de medios son posibles modalidades de intervención;
- Auto reevaluación: usa evaluaciones de la propia imagen del individuo con y sin un comportamiento que afecta su salud, clarificación de valor, modelos de roles sanos y técnicas de imagenología pueden ayudar a las personas a preocuparse más por evaluarse / revisarse;
- Liberación social: incrementa las oportunidades sociales o alternativas especialmente por personas que se encuentran en situaciones de opresión o abstinencia. Promoción, técnicas de empoderamiento y cambios de política son procedimiento que pueden ser usados para alcanzar esas metas;
- Relaciones de apoyo: combina cuidados, confianza, apertura, aceptación y apoyo para un cambio de comportamiento de hábitos de salud. Estrategias como construcción de relaciones, llamadas de consejeros y sistemas de apoyo personal son usadas para dar ese apoyo.

Los más populares y utilizados aspectos del modelo son las etapas mismas, que incluyen:

- Precontemplación: las personas no están intentando tomar acción en el futuro próximo, usualmente se establece el paso de los próximos seis meses;
- Contemplación: las personas en esta etapa declaran que están planeando tomar acción (cambio de comportamiento) dentro de los próximos cuatro meses;
- Preparación: Aquí las personas indican que van a tomar acción en el siguiente mes y tienen un plan de acción;
- Mantenimiento: las personas en esta etapa están trabajando en prevenir recaídas y en usar muchos de los procesos descritos anteriormente para ayudarse a mantener los cambios. Esta fase dura entre seis meses y tres años;
- Terminación: es descrita como “la etapa en la cual los individuos tienen cero tentación y 100% de autoeficacia. Las personas en esta etapa están seguras que no volverán a su antiguo comportamiento o hábito.

Otros conceptos en el modelo incluyen: decisión balanceada (sopesar los pros y contras de cambiar), autoeficacia y tentación (el rol de afectos negativos y relajamiento emocional, situaciones positivas sociales).

El modelo implica retos importantes para los mercadólogos sociales puesto que relativamente pocos miembros de una audiencia objetivo están listos para programas orientados a la acción y por tanto se requiere mayor tiempo y energía para mover a las personas de etapas tempranas en las que se encuentran a través de otros programas previos a los propuestos. Por ejemplo: elevación de la conciencia y liberación social. Así, el hacer coincidir las intervenciones (esfuerzos de comunicación u otros de apoyo) con las etapas en las que se encuentran las personas se convierte en un factor crítico para la efectividad del programa que quiera lograr un cambio de comportamiento.

## Difusión e Innovación

Uno de los más importantes modelos a contemplar para quienes quieren influir en el comportamiento de grandes grupos es la difusión de innovaciones. Kotler y Roberto revisaron la difusión de investigación en innovaciones y su aplicación a programas de mercadotecnia social.

Uno de los primeros temas que discuten es que hay diferentes tipos de personas que adoptan la innovación en cualquier grupo de audiencia objetivo y que en base a muchos diferentes estudios, usualmente son representados en ciertas proporciones y tienen motivaciones únicas para adoptar un nuevo comportamiento. Los dividen en cinco clases provenientes de sus diferentes motivaciones:

- Innovadores (2.5%): tienen necesidad de la novedad y necesitan ser diferentes;
- Adoptantes tempranos: (13.5%): reconocen el valor de adoptar a partir de sus contacto con los innovadores;
- Mayoría temprana (34%): requieren imitar o compaginar con otros deliberadamente;
- Mayoría tardía (34%): requieren unirse a la corriente cuando ven que la mayoría temprana a legitimado el cambio;
- Rezagados (16%): tienden a respetar las tradiciones.

Estos grupos difieren en cuanto a su perfil demográfico, de patrones de comunicación y otras variables.

Otra manera de ver la difusión de conceptos innovadores se da en torno a los determinantes de la velocidad de difusión y su alcance. Estos factores son:

- Ventaja relativa: El nuevo comportamiento es mejor, más sencillo y más simple que lo que actualmente hacen;
- Compatibilidad: El nuevo comportamiento encaja en los estilos de vida de la audiencia objetivo, creencias y prácticas culturales / étnicas o auto imagen;
- Capacidad de prueba: La capacidad del comportamiento de ser probado antes de llegar al compromiso final;
- Comunicable: El comportamiento a lograr puede ser comunicado de manera clara y sencilla;
- Riesgo: El comportamiento a lograr puede ser adoptado con un mínimo riesgo e incertidumbre.

El modelo de difusión de innovaciones tiene muchas otras vertientes explicativas que pueden ser aplicadas a cambios de conducta grupales y aporta muchas grandes ideas a ser aplicadas en la mercadotecnia social, por ejemplo: la implicación de comenzar con uno o dos segmentos poblacionales (innovadores y adoptantes tempranos) para lanzar una campaña y solo cuando esta haya sido exitosa, es decir, que estos hayan adoptado un cambio de comportamiento, entonces se comenzará a invertir en los segmentos poblacionales más grandes.

Sin embargo, se ha de tener cuidado de hacer desde inicio una planeación de campaña en facetas, pues el ambiente político y social es cambiante y los presupuestos garantizados a mediano plazo pueden ser imposibles de lograr. Sin embargo, este modelo tiene la gran ventaja de dar luz sobre como atacar a nivel poblacional si se quiere lograr cambios de conducta social, pues a pesar de que los cambios de conducta se dan en un proceso de individuo a individuo, este modelo sugiere que existen procesos disponibles para manejar cambios de comportamiento con mucho mayor rango de alcance y sin hacerlo al azar.

## Campañas de comunicación social

Las teorías plasmadas en este apartado sirvieron de sustento para la realización de la “Guía de formulación de campañas” que se presenta en el Anexo IV.

En general existen dos tipos de campañas de comunicación social que se distinguen en función de su propósito principal: cambio en el comportamiento del individuo y cambios en política pública.

El primer tipo tiene como propósito modificar comportamientos en los individuos que llevan a problemas que afectan a la sociedad en su conjunto y por otra parte a modificar comportamientos que les produzcan a los individuos, en primera instancia, una mejora y que esta tenga como impacto secundario resultados positivos en la sociedad en general.

Los cambios que se requieren hacer por medio de las campañas están orientados a: modificar las actitudes, acrecentar la importancia, aumentar la eficacia, modificar o replantear normas sociales, cambiar o cuestionar normas subjetivas, modificar la intensidad de cierto comportamiento (o al menos su indicador) u otras actividades que reconocidamente afecten el comportamiento que se quiere modificar. Por ello es importante que se entienda perfectamente las causas explícitas o subyacentes que están provocando el comportamiento individual que se quiere modificar.

En el Gráfico 1 se muestra un modelo teórico de las actividades y los resultados requeridos a corto plazo para que una campaña modifique el comportamiento de un individuo.

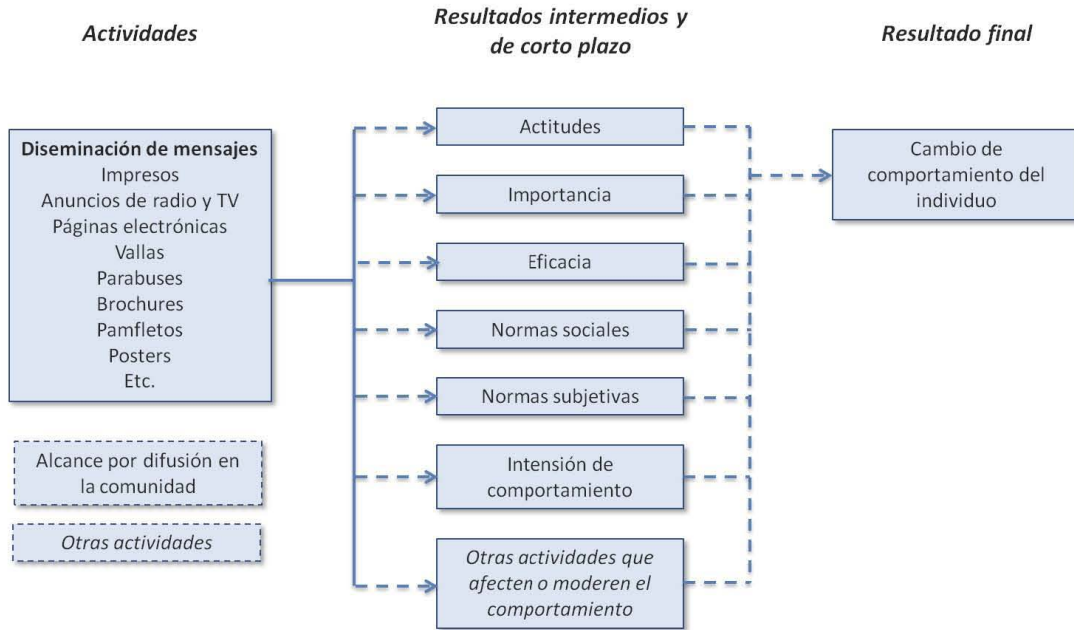


Gráfico 1. Teoría general de cambio para campañas orientadas al cambio de comportamiento individual (Coffman 2003)

El segundo tipo de campañas tiene como propósito inducir el apoyo de la población en general o de los tomadores de decisiones en la sociedad para provocar o facilitar cambios en política pública. Se parte del supuesto de que los esfuerzos de una campaña pública deben estar apoyados por los medios de comunicación, los líderes de opinión y otros personajes relevantes para que se genere un movimiento cuya acción provocada sea que los decisores de política pública modifiquen leyes o normatividades o que tengan según sea el caso, el apoyo suficiente de la sociedad para hacer la modificación requerida para el bien común.

En Gráfico 2 se muestra un modelo teórico de las actividades a realizar y los resultados esperados para poder conseguir un cambio en política pública a partir de campañas públicas.

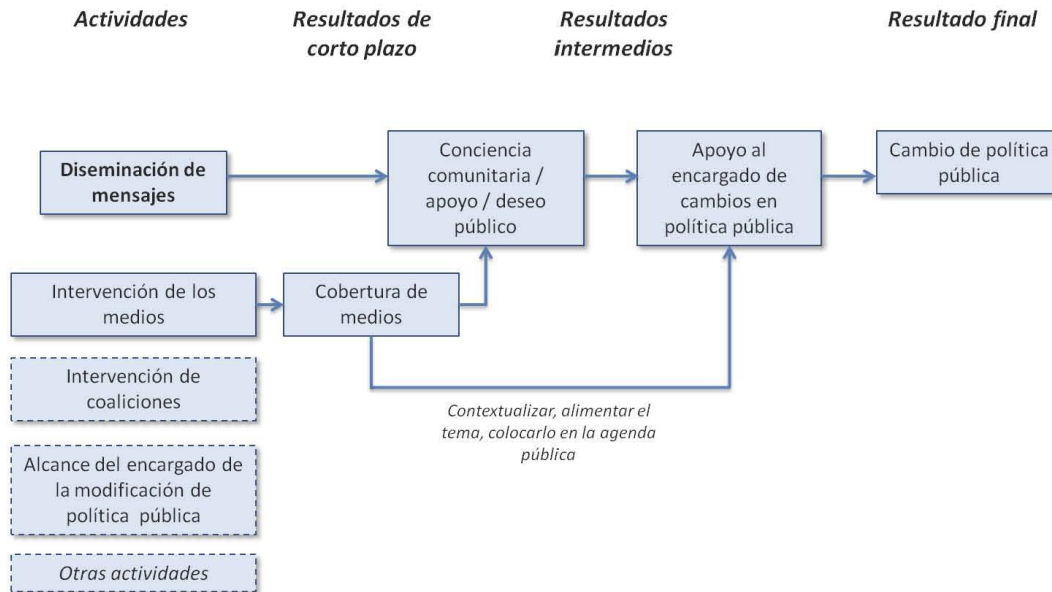


Gráfico 2. Teoría general de cambio para campañas orientadas a cambios en política pública (Coffman 2003)

Las dos categorías de campañas públicas mencionadas, encuentran sus objetivos en los extremos de un continuo de objetivos de manera que forman los dicotómicos de un constructo; es decir: entre un cambio de comportamiento del individuo, se pasa por un cambio de actitudes, la generación de conocimiento, el replanteamiento de normas sociales, el deseo público y finalmente un cambio de política pública (Coffman 2003).

Los objetivos aquí descritos deben precisarse en función de una reflexión cuidadosa de las causas últimas de los problemas, comportamientos o situaciones que se desean modificar en la sociedad y así definiendo el objetivo, situarlo en un punto particular del espectro de objetivos anteriores mencionados.

Además de tomar en cuenta el objetivo de la campaña, también existen otras variables a contemplar al momento de su planeación por lo que se debe entender que: "una campaña de comunicación podría ser un esfuerzo local, particular o gran a gran escala, o una cruzada a largo plazo... se sugiere que las campañas de comunicación se diferencian a lo largo de los ejes: *propósito, alcance y madurez.*" (Dorfman 2002)

El propósito, alcance y nivel de madurez de una campaña influirá directamente en el tipo de evaluación que es apropiada o posible para determinar el impacto de una determinada campaña de comunicación.



Para evitar ambigüedad en el eje "Propósito" de una campaña y hacer eficaz el mensaje se deben tomar en cuenta los siguientes factores:

- **Momento.** Una campaña planeada para modificar una política pública puede ser prematura si para el público objetivo el problema no es relevante o no se percibe como un problema público que afecta a la sociedad. Por lo tanto, el gobierno y su aparato de comunicación social pueden concluir que se requiera primero una campaña que se enfoque en resaltar y convencer sobre las causas que hacen relevante el problema antes de lanzar la campaña con el objetivo que primero parecía evidente;
- **Metas mezcladas.** Puede ser que ciertas campañas tengan una mezcla de objetivos de política pública y de cambio de comportamiento. Debido a que las campañas para lograr cambios en política pública suelen ser más complejas o más largas se puede caer en la tentación de usar los espacios designados para campañas de cambio de comportamiento introduciendo mensajes orientados a cambios de política pública haciendo así inefectiva la campaña en su conjunto;
- **Trabajo encubierto.** Es importante decidir que si una campaña es para cambio de política pública, los cambios pretendidos se hagan públicos y de no ser así no se mencionen en la campaña y que se haga un trabajo de gestión a la par de la misma. No tener clara esta decisión restará en cierto momento efectividad al mensaje;
- **Enfoque universal.** Es importante evitar que se caracterice una campaña como de bien público o necesidad pública solo porque el problema es público. Puede ser que un problema social tenga sus raíces en malos comportamientos individuales que deberían ser atacados por medio de programas específicos y mediante la promoción de cierto rechazo social al problema;
- **Sugerir postura sobre el problema.** Debe asegurarse que las campañas que se produzcan tomen siempre una postura respecto al tema tratado. Especialmente cuando el objetivo de una campaña es crear conocimiento o importancia / relevancia, se cae comúnmente en no tomar una postura clara al respecto dejando a la audiencia con la incertidumbre sobre qué postura tomar pudiendo llegar a ser contraproducente.

El segundo eje al momento de planear una campaña de comunicación social o una campaña pública es el "Alcance" que tiene como consecuencia la diferenciación del público y por consiguiente la correcta precisión del público objetivo.

El Alcance se determina en función de: su momento de pauta, la dispersión geográfica, la frecuencia y el tipo de la audiencia misma. En función del Alcance es que una campaña se puede entender como parte básica y fundacional de un programa de comunicación social o ser una campaña específica u emergente.

El tercer eje fundamental al momento de plantear una campaña es el de la "Madurez". Este eje es muy importante en las campañas, tanto para la creación de materiales específicos, como para la medición de sus efectos ya que aquellas que sean muy maduras tendrán efectos más fácilmente medibles, pues el mismo tiempo que han ido forjando el tema de campaña en la sociedad, fortalece su eficacia y también clarifica sus objetivos, metas, mensajes e impactos volviendo sus mensajes en general más formales y menos exploratorios de su impacto en la sociedad.

En función de la Madurez de una campaña y también de que tan maduro esté el tema tratado en la sociedad, la campaña debe evolucionar en sus objetivos, estrategias y tácticas.

Como conclusión: el conjunto de modelos y conceptos aquí revisados son indispensables para construir no solo una campaña de comunicación social, sino guiar también los otros tipos de elementos de comunicación social, como los mensajes y notas emitidas.

Existe pues un marco teórico sólido que permite sustentar un plan estratégico de comunicación, desde el punto de vista de las variables y tácticas a ser contempladas para que brinden eficacia y en cierto momento eficiencia al ser tomadas en cuenta.

#### 3.1.1.2. Capital Social

Uno de los planteamientos de esta tesis es proponer como uno de los ejes estratégicos ineludibles de un plan estratégico de comunicación social el fomento a la generación de capital social. Partiendo desde la visión de que la correcta comunicación, de parte del gobierno, para con la sociedad debe darse en cuanto a sus logros y alcances realizados, es que esta actividad incide en variables clave constitutivas del capital social, al menos en el aspecto de acrecentar la confianza en las instituciones por parte de los ciudadanos.

Aunque el capital social es una rama de la Economía que no está completamente terminada se hace referencia aquí a una explicación de las aristas que implican al

capital social bajo la definición de Ponzeto (Ponzeto 2012) que dice que: los países con mayor capital social tienen mayor crecimiento económico.

El capital social está también altamente correlacionado de manera positiva a través de los países con el gasto en educación... en el modelo, el gobierno provee de servicios que derivan una utilidad inmediata e inversiones que elevan la productividad futura. Los votantes son más propensos a fijarse en los servicios públicos, así los políticos tienen incentivos para sub-invertir y preferir gastar en servicios públicos. El capital social aumenta la conciencia de los votantes sobre todas las actividades del gobierno teniendo como consecuencia la modificación positiva, tanto, de los incentivos de los políticos como la selección de mejores candidatos. En un equilibrio dinámico, tanto el monto como la eficiencia de la inversión pública aumenta presionando la tasa de crecimiento a la alza.

Dada la importancia que conlleva el capital social para el desarrollo y la relación gobierno-ciudadano se requiere definir con precisión al capital social para así determinar como impulsarlo. Sin embargo, es una tarea que aún no ha terminado por la diversidad de aristas de la interacción social en las que se encuentra presente.

Para el ( Banco Mundial 1998) el capital social de una sociedad incluye: instituciones, relaciones, actitudes y valores que gobiernan las interacciones entre las personas y contribuyen al desarrollo económico y social. Sin embargo, el capital social no es simplemente la suma de instituciones que apuntalan la sociedad, es también el pegamento que las mantiene unidas. Esto incluye valores compartidos y reglas para la conducta social expresadas en relaciones interpersonales, confianza y un sentido común de responsabilidad cívica que hace de la sociedad algo más que una colección de individuos.

Sin el grado de identificación común con formas de gobierno, normas culturales y reglas sociales es difícil imaginar una sociedad funcional.

El enfoque del concepto de capital social varía considerablemente de autor a autor. El más preciso o estrecho concepto de capital social está asociado con Putnam que lo ve como un conjunto de “asociaciones horizontales” entre personas: capital social consiste en redes sociales, redes de compromiso cívico y las normas asociadas que tienen un efecto en la productividad de la comunidad.

Dos supuestos empíricos subyacen este concepto: el primero es que las redes y normas están asociadas empíricamente y segundo que ambas tiene consecuencias económicas. Mientras que originalmente este concepto de capital social estaba limitado a asociaciones que tenían efectos positivos en el desarrollo, recientemente se han relajado para incluir grupos que pudieran tener resultados no deseados como asociaciones con comportamientos orientados exclusivamente a la búsqueda de rendimientos. La característica clave del capital social bajo esta definición es que

este facilita la coordinación y cooperación para el mutuo beneficio de los miembros de la sociedad.

Un segundo y más amplio concepto de capital social fue acuñado por Coleman en 1988 y que define el capital social como “una diversidad de diferentes entidades, con dos elementos en común: todos contienen un cierto aspecto de la estructura social y que facilitan ciertas acciones de los actores dentro de la estructura ya sean estos personales o corporativos”.

Esta definición expande el concepto para incluir asociaciones verticales, horizontales y también el comportamiento tanto al interior como entre otras entidades como las empresariales. Las asociaciones verticales están caracterizadas por las relaciones jerárquicas y por una distribución de poder inequitativa entre los miembros. Este espectro más amplio de asociaciones cubre también un rango más amplio de objetivos, tanto positivos como negativos.

Coleman dice: “Una forma específica de capital social que es importante para facilitar ciertas acciones específicas puede ser inútil o aún perjudicial para otras”. De hecho, esta visión del capital social captura la estructura social en gran medida así como el conjunto de normas que gobiernan el comportamiento interpersonal.

Una tercera y la más amplia de las visiones de capital social incluye el medio social y político que moldea la estructura social y permite el desarrollo de normas. En añadidura a las, en gran medida informales, muchas veces locales u horizontales y jerárquicas relaciones de los primeros dos conceptos, esta visión también incluye las más formalizadas relaciones institucionales y estructuras como el gobierno, el régimen político, la aplicación de la ley, el sistema penal y las libertades políticas y civiles. Este enfoque se deriva de North y Olson que argumentan que esta clase de instituciones tienen un efecto importante en la tasa y patrones de desarrollo económico.

Estos tres conceptos de capital social no deben ser vistos como alternativas, si no más bien como diferentes manifestaciones de lo que el capital social representa en la sociedad. Las asociaciones horizontales y jerárquicas además de las macro instituciones deben y deberían coexistir en función de maximizar el impacto del capital social en resultados de corte económico y social. Por ejemplo, las macro instituciones pueden proveer un ambiente propicio para que las asociaciones locales pueden desarrollarse y potenciarse y en contraparte las asociaciones locales puedan sostener a las instituciones regionales y nacionales; y añadir una medida de estabilidad. Este tipo de complementariedad fortalecerá la contribución de capital social al desarrollo.

La medición de capital social se hace bajo parámetros estandarizados por la ONU y las diferentes metodologías usadas están convergiendo. (Norris) nos dice que al seguir las declaraciones de Putman, que fue uno de los iniciadores de capital social, varios de los estudios han revisado la relación a nivel individual entre el uso de medios de comunicación informativa y muchos de los indicadores de capital social relativos al involucramiento cívico como usualmente se miden ahora en: confianza social, participación política y confianza en el gobierno.

En estas mediciones no se ha encontrado ninguna evidencia de que el uso de medios informativos y de entretenimiento disminuya cualquiera de los tres niveles generales de medición de capital social. Indicando, en sentido contrario, que los países desarrollados tienen un mayor consumo de medios de este tipo y también un mayor nivel de capital social.

Lo anterior refuerza la hipótesis de la importancia de tener un plan estratégico de comunicación social correctamente hecho y funcionando para coadyuvar en el tercer indicador de capital social que es confianza en el gobierno en un primer nivel, pudiendo tomar en cuenta mecanismos para fomentar la participación política y promover campañas para la modificación positiva de la confianza social.

Por otra parte, el estudio de Norris asegura que el uso de canales de comunicación masiva no tiene riesgos de disminuir el capital social, por lo que las campañas y anuncios de cualquiera de los niveles de gobierno puede ser pautado a gran escala sin caer en posibles efectos colaterales dañinos para el tejido social que en primera instancia se quisiera promover.

La importancia de que un plan estratégico de comunicación social no solo tenga entre sus objetivos contribuir a generar confianza en la sociedad hacia el gobierno si no que también contemple como en cualquier proceso mercadológico un canal de comunicación de retroalimentación es muy importante y se justifica con el siguiente argumento:

De las manifestaciones de capital social existentes una relevante de resaltar para el propósito del presente trabajo es el *Linking capital* que se refiere a las alianzas con individuos en base a simpatías comunes o con grupos que se encuentran en posiciones de poder, particularmente de poder sobre recursos necesarios para el desarrollo económico y social.

Estos “vínculos” permiten a los individuos y comunidades hablar directamente con aquellos con poder formal de toma de decisiones con impacto social o económico.

Cuando este tipo de capital se acumula, se permite que los puntos de vista de los involucrados sean escuchados sin el filtro de “expertos”. Ejemplos de capital de vínculo incluyen: las conexiones entre los miembros de la comunidad en general con otros que detentan el poder; tales como los miembros del parlamento, hacedores de política pública, representantes de negocios y organizaciones de servicio comunitario. Las casas de enlace legislativo son ejemplos de cómo se puede fomentar este tipo de capital.

El *Linking capital* mejora la efectividad de las instituciones al proveer oportunidades para los individuos para deliberar con sus representantes elegidos. Este proceso de deliberación incrementa la posibilidad de que los compromisos hechos se cumplan de la manera correcta, aumenta la rendición de cuentas y la transparencia en el proceso de toma de decisiones del gobierno.

El conocimiento de los asuntos políticos y públicos por parte de un gran número de ciudadanos aunado a su participación en el voto y otras maneras de voz social son cruciales para la rendición de cuentas de un gobierno en dos sentidos: primero, aun cuando los funcionarios públicos son competentes y estén motivados únicamente por el interés público general, es importante que los ciudadanos expongan sus preferencias ya sea a través del voto o por otros medios, para que estas sirvan de guía a sus funcionarios sobre lo que es de interés público. Segundo, el conocimiento y la voluntad de ejercer la voz es necesario como una manera de supervisión a burócratas incompetentes y para limitar la capacidad de los políticos de enriquecerse ilícitamente o de entablar relaciones de interés oscuras.

Por ello los ciudadanos que solo piensan en su interés personal encuentran irracional: el votar, unirse a marchas o protestas; o aún el allegarse información sobre el desempeño de los políticos y gobernantes.

Otro punto de vista sobre la relación existente entre el medio externo como un actor estratégico para el fomento de la eficacia del gobierno es el del Paradigma de Valor Público. Este, examina el papel de los directivos del sector público preguntando: qué se supone que deben realizar y cómo deberá ser medido su desempeño. Afirmando que la tarea del funcionario del sector público es la producción de valor público.

Por ello las oficinas de gobierno deben producir servicios de valor agregado a los ciudadanos y de manera más general también son responsables de los logros para la comunidad y de sus representantes electos.

En línea con este paradigma se refuerza la necesidad de usar como parte sustantiva de la planeación en comunicación social el concepto de mercadotecnia llamado

"Valor de Marca con Base en el Cliente" de Keller, que contempla como aspecto principal de la mercadotecnia la generación de valor como fin de los esfuerzos de mercadotecnia.

Moore (Moore 2004) argumenta que cualquier estrategia o acción diseñada para ofrecer valor público tiene que alienar coherentemente tres pruebas generales. Estas son:

1. La acción o estrategia debe ser de valor sustantivo o importante. La estrategia o acción debe ser de valor para clientes, supervisores y políticos. Además debe ser producida a bajo costo en términos de dinero y desgaste para la autoridad.
2. La acción o estrategia debe ser legítima y políticamente sostenible. La naturaleza de la acción debe permitir a la organización atraer continuamente tanto a la autoridad misma como el dinero del aparato político que autorizó la acción para que la acción se convierta en una actividad sostenible.
3. La acción o estrategia debe ser operativa y administrativamente viable. La actividad puede ser lograda por la organización existente con la ayuda de otros que pueden ser inducidos a contribuir a los objetivos de la organización.

Moore afirma que "el uso del concepto anterior anima a los servidores, especialmente altos mandos del sector público a: explorar su medio ambiente ante posibles cambios en las aspiraciones colectivas y políticas que guían sus acciones; buscar en sus entornos de trabajo fondos para solucionar los problemas emergentes que las organizaciones del medio pueden aportar y así formar parte de la solución; también las instituciones propias a las que pertenecen, además de revisar las operaciones de sus propias instituciones y otras en busca de nuevos programas o tecnologías que puedan utilizarse para mejorar el rendimiento en las tareas existentes (o posiblemente plantear nuevas).

El proceso continuo de búsqueda de alineación entre los tres factores es un reto clave de trabajo de los directivos del sector público. Esto puede implicar esfuerzos concertados para informar y educar a actores clave sobre el valor de los servicios para que estos se comprometan a revisar y ajustar los servicios públicos para que estos reflejen con mayor exactitud los valores aceptables de grupos políticos y grupos de interés.

Este triángulo estratégico de generación de capital social propuesto por Moore, sugiere estar atento a que los hechos, factores y políticas que cumplan con estas

tres partes son aquellos que obligatoriamente deberán de ser contempladas en el portafolio de información que se debe de ofrecer a la audiencia de la que se trate pues así se estará apoyando, con mayor probabilidad de éxito, la generación de capital social por medio de la comunicación.

### 3.1.1.3. Influencia de los medios en la audiencia

Aquí se plasman teorías sobre la relación existente entre la exposición a los medios y la experiencia de la audiencia (Bruce y Tiger) a tomar en cuenta al momento de plantear campañas en relación a como se dan los procesos de comunicación. También modelan el comportamiento de ciertas notas informativas por parte del aparato de comunicación social.

Para responder a la pregunta de cómo se induce un cierto comportamiento en el individuo al momento de la planeación de una campaña en medios de comunicación, aquellos que compran los espacios ("compradores") generalmente hacen una combinación de supuestos empíricos, suposiciones informadas y estudios de proyecciones sobre los miembros de la audiencia objetivo que ven o escuchan para lograr el cambio de comportamiento deseado en ellos. Desafortunadamente, este proceso de pensamiento no siempre es explícito, bien informado, o racional. Por ejemplo, muchas campañas de educación ambiental operan bajo el supuesto de que una vez que a las personas se les informa acerca de un problema, ellas harán a partir de ahí de manera lógica el cambio en su comportamiento que sea necesario para cumplir el resultado solicitado. Lamentablemente, la información por sí sola es a menudo insuficiente para lograr el cambio de comportamiento deseado.

Existen al menos cuatro modelos que pueden describir las etapas que la audiencia experimenta y determinar los impactos de la campaña propuesta. No todos los modelos comienzan con el supuesto de conciencia por parte de la audiencia objetivo (que presumiblemente sería resultado de la exposición al mensaje multimedia), ni todos los modelos concluyen necesariamente con un cambio de comportamiento.

- Jerarquía de Aprendizaje (Teoría racional o modelo de déficit de conocimiento)

Supone las siguientes etapas por parte de la audiencia: conocimiento, actitud y comportamiento.

La jerarquía de aprendizaje representa el enfoque habitual para modelar el alcance de la planificación de campañas. Supone una relación de causalidad directa entre la exposición mensaje y los cambios deseados en el comportamiento público. Según este modelo, un individuo toma acción después de aprender acerca de un problema



y aplica el conocimiento que le ha sido dado para tomar las decisiones que debe. El supuesto subyacente es que el individuo simplemente carece de los conocimientos necesarios para realizar la decisión correcta. Sin embargo, incluso si la audiencia objetivo tuvo escaso conocimiento del tema, por lo general se requiere más que inducción de conocimiento para provocar un cambio de comportamiento.

Si el objetivo pretendido es simplemente aumentar el conocimiento respecto de un asunto y no necesariamente cambiar el comportamiento, este modelo tiene mucha utilidad. El modelo de déficit de conocimiento también puede funcionar bien si el público se preocupa previamente en gran medida sobre el tema a tratar, de existir claras diferencias entre los comportamientos en la audiencia objetivo y de no existir otras barreras para la adopción del comportamiento sugerido por parte de la audiencia.

Cambios sencillos en el comportamiento, tales como la sustitución de un producto, también puede ser abordados bajo este marco teórico.

- Jerarquía de Disonancia / Atribución

Supone las siguientes etapas por parte de la audiencia: comportamiento, actitud, conocimiento, confirmación de la acción.

Este modelo es el opuesto al de Jerarquía de Aprendizaje. En virtud de este modelo, las personas se comportan de cierta manera por necesidad y deben cambiar sus actitudes para adaptarse a un nuevo comportamiento, y posteriormente racionalizar el comportamiento y sus actitudes en base a la nueva información generada después del hecho vivido.

Considérese el caso de un individuo que recoge la suciedad de su perro en la calle porque no quiere molestar a sus vecinos. Después de ver publicidad sobre los beneficios en la calidad del agua aportados por la eliminación de desechos de mascotas, puede utilizar esta información recibida sobre los beneficios en la calidad del agua para confirmar la validez de su comportamiento actual.

- Jerarquía de Bajo Involucramiento

Supone las siguientes etapas por parte de la audiencia: prueba, reconocimiento, comportamiento y eventualmente actitud.

Este modelo se basa en la idea de que a los miembros de la audiencia objetivo no les importa o no se involucran y que su comportamiento se debe a decisiones ciegas o de prueba. Una modificación del modelo de Jerarquía de Bajo Involucramiento,

donde el paso intermedio de la concientización, simplemente no es necesario pues el comportamiento sólo requiere de que exista reconocimiento del tema.

En una campaña de alcance masivo, este modelo podría ser útil para la comunicación de tareas que no requieren mucha explicación (por ejemplo, "cambiar una bombilla, cambiar el mundo").

Este modelo fue reconocido inicialmente en 1965 para evaluar qué tipo de publicidad en televisión tuvo un efecto muy fuerte en el agregado sin tener un gran efecto en un cambio de actitud individual. Un elemento a determinar hoy en día es la tendencia de la audiencia, en un mundo saturado de medios, a traducir todos los mensajes en unos de baja participación o involucramiento.

- Jerarquía de Alto Involucramiento

Supone las siguientes etapas por parte de la audiencia: comunicación, relaciones, compromiso a largo plazo.

Este paradigma del marketing social sostiene que las campañas de comunicación deben ir más allá de la transmisión de conocimientos ya que la información por sí sola no va a cambiar el comportamiento. Afirma que una campaña de amplia difusión tiene que tener como objetivo derribar barreras y obtener compromisos intermedios que se acumulan para abonar al cambio de comportamiento deseado.

El objetivo de la mercadotecnia social es ir más allá de la promoción de un discreto cambio de comportamiento individual, sino realmente construir una relación duradera. En el mundo de la publicidad, esto se conoce como campañas alto involucramiento. Es difícil llevar a cabo con éxito este tipo de campañas utilizando solamente los medios de comunicación por lo que se sugieren otras herramientas a utilizar para producir y mantener los cambios deseados en el comportamiento.

### 3.1.2. Planeación Estratégica

La teoría presentada en este apartado es usada para estructurar la propuesta esquemática del plan estratégico para comunicación social y también para dar orden a algunas de las partes específicas del "Cuestionario de evaluación estratégica interno para la institución de comunicación social" que se encuentra en el Anexo III de la presente tesis.

La definición de estrategia en una organización (Thompson 2008) es: la acción por parte de la administración para operar y dirigir sus operaciones. La elaboración de una estrategia representa el compromiso administrativo con un conjunto particular de

medidas para hacer crecer la organización, hasta la edificación de ser a través de satisfacer a los clientes, competir con éxito, dirigir operaciones y mejorar el desempeño financiero y de mercado. La estrategia de la compañía se trata del cómo.

De la definición anterior se implica que el proceso de planeación estratégico después de la etapa de planeación tiene como fin último la ejecución de la misma. Por lo tanto, el éxito de la estrategia se encuentra en que se llegue a los objetivos planteados. Pero para distinguir entre estrategias se requiere formular tres preguntas básicas:

1. ¿Cómo se ajusta la estrategia a la situación de la empresa?  
La estrategia debe estar bien ajustada a la industria, a las condiciones competitivas, a las oportunidades de mercado y a otros aspectos del ambiente externo la empresa. Debe acoplarse a las fortalezas y debilidades, competencias y capacidades competitivas de la empresa. A menos que la estrategia presente un buen ajuste con los aspectos internos y externos de la situación general, es probable que generen menos resultados que los que serían posibles en otras circunstancias.
2. ¿Está contribuyendo la estrategia a obtener una ventaja competitiva permanente?  
Mientras mayor y más duradera sea la ventaja competitiva que la estrategia ayude a lograr, más poderosa y atractiva será.
3. ¿La aplicación de la estrategia generó mejor desempeño?  
Una buena estrategia impulsa el desempeño de la empresa. Hay dos clases de mejoras en el desempeño que engloban la mayor parte de la naturaleza de una estrategia: primero un aumento en la rentabilidad (para organizaciones lucrativas) y en la fortaleza de las finanzas y segundo un aumento de la fortaleza competitiva y posición de mercado.

Existen diferentes modelos de planeación estratégica. En general, para organizaciones públicas y sin fines de lucro (Kriemadis & Theakou 2007) se encuentran los modelos que a continuación se mencionan y que ofrecen una serie de alternativas que las organizaciones pueden seleccionar bajo los diferentes enfoques que mejor les acomoden y desarrollar su propia planificación estratégica del proceso que llevan a cabo (McNamara, 2000).

#### Primer Modelo - Planeación Estratégica Básica

Este proceso de planeación estratégica es usado por organizaciones pequeñas, con

poco tiempo disponible para la planeación y sin mucha planificación estratégica previa. El proceso puede ser implementado en el primer año de una organización para hacerse una idea de cómo se lleva a cabo la planeación y mejorarla en años posteriores incluyéndole más fases de planeación y otras actividades más que aseguren una dirección correcta de la institución sin fines de lucro.

La planeación se lleva a cabo normalmente por funcionarios con alto nivel de gestión.

El proceso básico de planificación estratégica incluye:

1. Identificar el propósito (Misión). Este es el estado que describe por qué existe la organización, es decir, su propósito básico. Las declaraciones cambiarán un poco con los años.
2. Seleccionar los objetivos que la organización debe alcanzar si se quiere cumplir con su misión. Las metas son declaraciones generales sobre lo que la organización necesita llevar a cabo para cumplir con su propósito o misión y abordar las cuestiones más importantes que enfrenta la organización.
3. Identificar enfoques o estrategias específicas que deben llevarse a cabo para alcanzar cada meta. Las estrategias son a menudo lo que más cambia en la organización debido a que eventualmente esta lleva a cabo una planificación estratégica más sólida, al examinar con más cuidado los entornos tanto externo como interno de la organización.
4. Identificar los planes de acción específicos para implementar cada estrategia. Estas son las actividades específicas que cada área funcional principal de la institución (por ejemplo los departamentos) debe llevar a cabo para asegurarse de estar implementando cada estrategia planteada. Los objetivos deben ser redactados de forma clara para que las personas puedan evaluar si estos se han cumplido o no.
5. Controlar y actualizar el plan. Los encargados de la planeación deben regularmente reflexionar sobre el grado en que los objetivos se están cumpliendo y si los planes de acción están siendo puestos en práctica. Tal vez el indicador más importante del éxito de la organización sea la retroalimentación positiva de los clientes de la organización.

Segundo modelo – Planeación en base a problemas o metas

Las organizaciones que comienzan con el enfoque “básico” de planificación descrito anteriormente a menudo pasan, en su evolución, a la utilización de este otro tipo de

planeación que es más completo y más eficaz. Este plan muestra un proceso de planeación sencillo y enfocado, que la organización no necesariamente deberá de realizar año con año.

1. Evaluación externa / interna para identificar “FODA” (Fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas).
2. Un análisis estratégico para identificar y priorizar los problemas principales / metas.
3. Diseñar estrategias principales (o programas) para abordar obstáculos / metas.
4. Diseñar / actualizar la visión, misión y valores (algunas organizaciones hacen esto por primera vez en esta planeación).
5. Establecer planes de acción (objetivos, necesidades de recursos, roles y responsabilidades de aplicación).
6. Cuestiones de registro, metas, estrategias / programas, misión y visión actualizada, y los planes de acción en el documento del plan estratégico y anexar FODA, etc.
7. Elaborar el documento del plan operativo anual (desde el primer año marcado en el plan estratégico multianual).
8. Elaborar y autorizar el presupuesto para el primer año (asignación de los fondos necesarios para financiar un año).
9. Conducir las operaciones el primer año de la organización.
10. Monitorear / revisar / evaluar / actualizar el documento del plan estratégico.

### Tercer Modelo - Modelo de Alineación

El propósito general de este modelo es asegurar una alineación fuerte de la misión de la organización con sus recursos para así operar con eficacia la organización. Este modelo es útil para organizaciones que necesitan afinar sus estrategias o comprender por qué no están funcionando aquellas. Una organización también puede optar por este modelo de planeación si está experimentando un gran número de obstáculos relacionados con eficiencias internas.

Los pasos generales incluyen los siguientes:

1. El grupo de planeación plasma la misión de la organización, sus programas, recursos y los apoyos necesarios.
2. Identificar lo que está funcionando bien y lo que necesita ajustarse.
3. Identificar cómo estos ajustes deben hacerse.
4. Incluir los ajustes necesarios a manera de estrategias en el plan estratégico.

#### Cuarto modelo – Planeación de escenarios

Este modelo podría ser usado en conjunto con otros modelos para asegurar que los planificadores verdaderamente emprendan un pensamiento estratégico. El modelo puede ser útil especialmente en la identificación de temas estratégicos y metas.

1. Seleccionar varias fuerzas externas e imaginar cambios relacionados a ellas que puedan influir en la organización, por ejemplo, cambios en los reglamentos, cambios demográficos, etc. Revisar los periódicos en busca de información clave a menudo sugiere cambios potenciales que pueden llegar a afectar a la organización.
2. Para cada cambio en una fuerza, elaborar tres escenarios futuros distintos de la organización (incluido el caso: mejor, peor y el caso proyectado / razonable) que puedan surgir en la organización como resultado de cada cambio. Revisar con detenimiento el peor de los casos a menudo provoca una fuerte motivación para cambiar la organización.
3. Sugerir lo que la organización puede hacer o las estrategias posibles a llevar en cada uno de los tres escenarios para responder a cada uno de los cambios.
4. Con los pasos anteriores los planificadores rápidamente pueden detectar acciones o estrategias que se deben abordar para responder a esos posibles cambios externos.
5. Seleccionar los cambios externos que más puedan afectar a la organización, por ejemplo, durante los próximos tres a cinco años, e identificar las estrategias más razonables que la organización puede emprender para responder al cambio.

## Quinto Modelo – Planeación Orgánica (o auto - organizativa)

Los procesos tradicionales de planificación estratégica a veces se consideran “mecánicos” o “lineales” es decir, van de lo general a lo específico o son causales (causa-efecto) en su naturaleza. Por ejemplo, los procesos suelen comenzar por la realización de una amplia evaluación de los entornos tanto externo como interno de la organización, por un análisis estratégico (FODA) que se vaya especializando hasta la identificación y priorización de los problemas detectados y posteriormente desarrollar estrategias específicas para abordar los problemas encontrados.

Por otra parte, el modelo orgánico parte del punto de vista de que la planificación es similar a la del desarrollo de un organismo, es decir, un proceso “orgánico” auto organizativo.

Estos procesos auto organizativos requieren referirse continuamente a los valores comunes, dialogar en torno a estos valores, y hacer una continua reflexión compartida en torno a los procesos sistémicos actuales.

Los pasos generalmente incluyen:

1. Aclarar y articular los valores culturales de la organización. Se debe utilizar el diálogo junto con técnicas que propicien el entendimiento de la función de los valores en las historias.
2. Articular la visión que tiene el grupo sobre la organización. Utilizar el diálogo y técnicas que propicien el entendimiento de la función de los valores en las historias.
3. De manera continua, por ejemplo trimestralmente, dialogar sobre los procesos que se necesitan para llegar a la visión compartida y lo que el grupo va a hacer respecto a los procesos.
4. Continuamente recordar que este tipo de planeación naturalista no es realmente “por encima de” y que, más bien, el grupo tiene que aprender a tener claros sus valores, el diálogo / reflexión y las actualizaciones de proceso.
5. Centrarse en el aprendizaje y no tanto en el método
6. Pedir a los integrantes de la organización reflexionar sobre cómo la organización presentará sus planes estratégicos a los interesados en la

empresa, accionistas, etc. que a menudo esperan formatos de planeación como alguno de los otros mencionados.

Aclaración: Para el ámbito que concierne a este trabajo, las metas financieras de comunicación social no están basadas directamente en una utilidad financiera sino en una utilidad pensada como la generación de confianza en el gobierno de la entidad. La realización del mayor número de esfuerzos publicitarios y de promoción posibles bajo el presupuesto que le sea asignado para garantizar la eficacia de los materiales es uno de los indicadores clave.

#### 2.1.2.1 Modelo de planeación estratégica integral, Modelo organizacional de los tres vectores de Valdés (Valdés 2008)

La planeación estratégica consta en términos generales de dos etapas: la de formulación y la de ejecución. En esta tesis, el enfoque es más hacia la formulación o planeación estricta debido a que la ejecución de la misma parte del hecho de ser aplicada por alguna de las organizaciones de comunicación social existentes en el país.

Como marco del plan estratégico a desarrollar sobre comunicación social se toma como modelo el presente que fue desarrollado por Valdés y que tiene el nombre de "Modelo de planeación estratégica integral, Modelo organizacional de los tres vectores".

Este modelo se escoge por dos motivos principales: primero, debido a su flexibilidad para alcanzar una gran amplitud de organizaciones y en segundo, por adaptarse correctamente a una institución de comunicación social que esencialmente tiene como objeto producir contenidos informativos.

El primer paso de la planeación estratégica es la formulación. La esencia de la planeación estratégica para Valdés se encuentra en definir la razón de existir de la organización, en identificar perfectamente las relaciones internas y externas de la misma y establecer los objetivos a largo plazo y las líneas generales de acción. Sobre las líneas generales de acción, deben de implantarse aquellas que se consideren motrices para la organización con el fin de optimizar los recursos de la misma.

El segundo paso de la planeación estratégica es la ejecución. Para ello se requiere de la creación e integración de programas para llegar al cumplimiento de los objetivos y metas planteados.



Cada programa estará constituido por diferentes proyectos para la realización de cada programa y a su vez de cada línea estratégica matriz planeada.

Para Valdés, el análisis que da pie a la planeación estratégica de una organización tiene que darse en el contexto de la revisión de los tres estadios temporales de la organización: el presente, su pasado y su futuro deseable; y a partir de ellos es que se obtendrán las líneas genéricas de acción (estrategias) y posteriormente, en función de ese mismo análisis, es que se evaluarán y con ellas se integrará el Sistema Estratégico de la organización.

#### Modelo organizacional de los tres vectores

El sistema organizacional para Valdés surge de la interrelación existente entre las tres dimensiones de los elementos llamados vectores. Del entendimiento de estas relaciones surgen las mejores opciones estratégicas. Las dimensiones mencionadas llamadas vectores del sistema organizacional se refieren a los aspectos de la misión, estructura organizacional y diseño de transformación. Los tres anteriores son los llamados vectores organizacionales.

Para poder tener un proceso de administración estratégica es necesaria entonces la correcta comprensión de estos tres vectores:

- Misión. Es el vector principal de la organización puesto que es el que marca la orientación y el rumbo de cualquier organización dado que consiste en: el mercado que se pretende servir, lo cual incluye la perfecta identificación de los clientes y sus necesidades a satisfacer, además de la competencia hacia sus productos y servicios. Por lo tanto este vector determina la parte estratégica de la organización.
- Estructura organizacional. Este vector depende del vector Misión, es decir, sigue a la estrategia y está representando a la estructura organizacional. Dado que la estructura organizacional funciona a partir de la estrategia planteada se sigue que las estructuras deberán ser flexibles y capaces de responder a los cambios del entorno y de la estrategia misma. Este vector contempla los procesos sociales y técnicos que se desarrollan en la organización.

En la estructura organizacional se deben considerar:

- Aspectos horizontales. Son: la división del trabajo, el grado de especialización, las relaciones lineales y las estructura de departamentos de la empresa;
- Aspectos verticales. Se incluyen: la delegación, descentralización, niveles jerárquicos, tramo de control, satisfacción del trabajador y toma de decisiones;
- Cultura organizacional. Aquí se identifica el sistema de trabajo para la optimización de ideas, actitud de servicio, visión compartida, principios y valores compartidos, compromiso, disciplina, liderazgo, entre otras. La filosofía de la empresa, sus políticas, normatividad, manuales y reglamentos forman parte de la cultura organizacional y afectan los otros los aspectos internos de la organización;
- Diseño de transformación. Este efecto se refiere a la capacidad técnica y creativa con la que cuenta la empresa para desarrollar su proceso transformador, es decir, del producto que ofrece al mercado. Consta de cuatro aspectos:
  - i. Tecnología de proceso. Es el conocimiento básico, es decir, la teoría referente al proceso de transformación;
  - ii. Tecnología de operación. Aquí se describe la experiencia con que cuenta la organización para su proceso. Éste es uno de los elementos clave de competitividad de la organización. La experiencia que se tenga una vez que es analizada y asimilada, pasa a formar parte de la tecnología de proceso;
  - iii. Tecnología de equipo. Son los activos con los que cuenta la organización para efectuar su proceso de transformación. Sus requerimientos dependerán de las características cambiantes del mercado, del proceso mismo y de la experiencia en el proceso de transformación con que cuenta la empresa;
  - iv. Producto. Las características inherentes al producto resultante del diseño de transformación siempre deberán estar de acuerdo con las necesidades del mercado objetivo.

De la conjunción o alineación necesarias que existen entre las características intrínsecas del producto resultante, el diseño de transformación y de las necesidades manifiestas de los clientes de la organización es que surge el acoplamiento y el éxito de la organización para cumplir su fin y por tanto los procesos de *calidad* dentro de la organización tendrán que ver con el proceso para que las características ofrecidas cubran las necesidades demandadas.

Un cuarto elemento que completa el enfoque sistémico, aunque externó a la organización y que debe ser analizado es el “Entorno” con sus aspectos: político, económico, social, cultural, tecnológico, ecológico, nacional, internacional y legal. Del análisis hecho sobre el entorno, es que se podrá concretar un conjunto de amenazas y oportunidades que complementan y ayudan a anticipar sucesos que tendrán que ser atajados por medio de estrategias incluidas en la planeación.

#### Proceso de planeación

El proceso de planeación de la organización se centra en el diagnóstico realizado a las condiciones pasadas, presentes, y futuras posibles de la organización.

Para el análisis de las condiciones presentes se requiere de una auditoría y un diagnóstico que contemple la misión, los aspectos internos (los parámetros de desempeño con sus respectivos indicadores) que se concreten en el establecimiento debilidades y fortalezas de la organización, los aspectos externos (entorno) a la organización que indique la situación actual de la organización en el presente.

De las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades obtenidas de la auditoría y diagnóstico hechos se genera la matriz FODA. Ordenando las estrategias-respuesta a FODA en una matriz de interacción organización-entorno, es que se desprenderán las líneas genéricas de acción (Estrategias) a realizar por la organización.

Pareando fortalezas con oportunidades (estrategias ofensivas) es donde se utilizan las fortalezas para aprovechar y potenciar las oportunidades. De las fortalezas con las amenazas es donde se utilizarán las fortalezas para enfrentar las amenazas, por otra parte, pareando las debilidades con las oportunidades tratando de usarlas últimas para superar las debilidades y aprovechar las oportunidades. Finalmente pareando las debilidades con las amenazas (estrategias defensivas) es donde se evitarán las amenazas que puedan impactar las debilidades.

Respecto al análisis del pasado a incluirse en la planeación, se parte de las condiciones históricas por medio de modelos analíticos para establecer series

temporales de parámetros de desempeño conocidos y posteriormente seleccionados. El análisis que se hace del pasado parte del hecho de que los factores que han influido en las series históricas (datos) continuarán existiendo y no se alterarán en el futuro formando con ellos las proyecciones.

Del diagnóstico de la organización hecho en el primer paso (análisis del presente) deben surgir los parámetros desempeño primario junto con sus definiciones para que con ellos se evalúen los datos históricos de desempeño proporcionados por el pasado y para que mediante un proceso de proyecciones analíticas se hagan pronósticos hacia el futuro sobre el desempeño que se pudiera tener ceteris paribus bajo las condiciones de crecimiento de la empresa.

La selección y dirección de los parámetros desempeño claves constituyen la parte fundamental del proceso analítico de predicción o pronóstico. La tendencia proyectada debe ser cuantificable para que se pueda ser numéricamente abordada dado que solamente se pueden hacer pronósticos sobre datos históricos confiables. El objetivo es que estos pronósticos formen una estimación del futuro inercial.

Existen varios métodos para hacer pronósticos del pasado tanto cuantitativos como cualitativos. Entre los cualitativos se encuentran el método Delphi, la investigación de mercados, consensos del panel, el pronóstico visionario, analogías históricas de productos similares, series de tiempo y diversas técnicas de proyección como promedios móviles, suavización o atenuación exponencial, modelos auto regresivos y otras técnicas estadísticas como: la regresión, las econométricas, los modelos de insumo-producto y algunos otros económicos.

La siguiente etapa de análisis es la planeación preactivista la cual se hace en función del futuro de acuerdo con las tendencias de la industria y del entorno. Aquí se requiere del estudio del porvenir con el objetivo de que proporcione información relevante de perspectivas a muy largo plazo que apoyen la toma de decisiones. Éstos estudios preactivistas parten del supuesto de que el futuro no se descubre pero se diseña y se concreta a partir de decisiones presentes.

El concepto de la prospectiva consiste en atraer y concentrar la atención sobre el porvenir imaginándolo a partir del futuro y no del presente. La prospectiva no busca adivinar el futuro, sino construirlo. Para ello se requiere tener una visión holística y una perspectiva del futuro, después conformar diversos futuros alternativos entre los que se encuentren el futuro inercial; para después confrontar entre futuros, entre éstos futuros y el presente y de ahí seleccionar el futuro más deseable, posible y probable. Una vez habiendo hecho esta posible elección se requerirá analizar las estrategias y tácticas necesarias para lograr la situación futura deseada por sobre

todas los demás. El futuro deseable es aquel que brinda una guía de elección dado que refleja nuestras aspiraciones y valores.

En prospectiva se inicia a partir del futuro deseado, se le diseña y se consideran al pasado y el presente como hechos para confrontarse con el futuro deseado para de ahí explorar los futuros factibles y así seleccionar el más conveniente.

La idea es disminuir la brecha que existe entre el futuro inercial y el deseado mediante estrategias pertinentes que se plantee la organización.

La Visión se considera como un producto formal del estudio del futuro donde se describe cómo se desea que sea la organización en el futuro. La Visión responde a la pregunta ¿qué deseamos crear? incluyendo las visiones personales, las compartidas en la organización y las aspiraciones para así crear una identidad común.

La misión, la visión y los valores compartidos de una organización son los elementos que establecen un sentido común y de pertenencia de todos los participantes de la organización.

Para la formulación de las estrategias se requiere tomar en cuenta los valores. Estos son usualmente formulados en función a cómo es que se debe de guiar la organización y acaban sirviendo como principios morales para la misma, guiando la toma de decisiones y regulando la actividad cotidiana de la organización.

Por lo anterior, la visión se tiene que acompañar siempre de los valores organizacionales. La importancia de los valores radica en que tienen una función explícita y una moralidad implícita. La última se centra en torno a valores individuales mientras que la función está en el ámbito de la administración de la organización.

#### Líneas genéricas de acción o estrategias

El objetivo último de la planeación estratégica es realizar un conjunto de actividades aplicando los recursos necesarios para lograr el futuro deseado que ha sido planteado, esto, de manera ordenada y eficiente. Por ello es fundamental que todos los integrantes de la organización tengan clara la Misión y compartan la Visión de la organización.

Las estrategias se deben de traducir en un plan concreto y a partir de ellas se deben de generar prácticas también concretas aplicadas a proyectos en específico. De las estrategias también se deben de inferir los programas y de esto los proyectos donde se tenga muy claro cuáles serán las acciones específicas que deban incorporarse al quehacer de la organización.

## Estructuración y evaluación de las estrategias

Las estrategias deben de ser estructuradas y evaluadas para generar las soluciones requeridas por la empresa. Las estrategias diseñadas a partir de las diferentes etapas del tiempo constituyen las líneas genéricas de acción y estas en su conjunto conforman el Sistema Estratégico de la organización. Aquellas se deben evaluar identificando tanto su estructura intrínseca como a partir de las relaciones de interdependencia que guarden entre sí.

Para hacer ese análisis, primero se deben de identificar y definir las estrategias a evaluar, posteriormente se deben cuantificar las relaciones sistema-elemento y elemento-sistema.

La evaluación se aplicará de acuerdo con la influencia que tengan las estrategias sobre el sistema. Los niveles de evaluación son: nulo, manejo intermedio y alto. Este análisis se hace en una matriz donde las sumas de las calificaciones otorgadas respecto a la influencia de las estrategias en columnas y renglones permiten establecer la relación estructural por elemento cada elemento (estrategia) al sistema (conjunto de estrategias).

### Área motriz

Las sumas obtenidas por renglones y columnas de la matriz estructural son para ubicar las relaciones estructurales entre los elementos del sistema estratégico.

La suma por renglones indica la influencia que el elemento (estrategia) tiene sobre el sistema. La suma por columnas ofrece un indicador de la influencia que el sistema ejerce sobre el mismo elemento. Así se pueden colocar de manera gráfica las posibles influencias en la estructura del sistema de cada elemento.

Las relaciones que los elementos muestran con su estructura y el sistema son cuatro:

- i. Área de independencia del elemento respecto al sistema. Aquí tanto el elemento como el sistema se influyen poco recíprocamente; localizándose en esta área aquellos elementos (estrategias) cuya variación afecta de manera mínima o nula al sistema. Es decir, cualquier estrategia que se ubique en esta área tendrá poco efecto en el sistema por lo que será necesario reconsiderar su implementación.
- ii. Área de nivel de influencia alta del sistema hacia un elemento y de baja influencia por parte del elemento hacia el sistema. Los elementos aquí tienen

poco o bajo impacto del sistema pero si el sistema llegara a cambiar estos elementos se verán muy afectados. Por ello se les llama elementos vulnerables y debido a esta volatilidad es por lo que será necesario dar seguimiento al desempeño de estos.

- iii. Área de alta influencia recíproca entre el sistema y sus elementos. Llamada también área de reverberación, debido a que cualquier cambio ocasionado por las estrategias tendrá un fuerte efecto en el sistema y a su vez cuya respuesta provocará cambios en este elementos. Es importante tener cuidado con estas relaciones pues se podrán crear conflicto en la estructura total.
- iv. Área de baja influencia por parte del sistema hacia los elementos, pero de alta influencia de los elementos en el sistema. Es conocida como el área motriz porque las estrategias aquí localizadas tendrán un fuerte impacto en la estructura u organización pero esos cambios provocados no afectarán a los elementos de manera sustancial por lo que éstos serán los elementos o estrategias que deberán de ser implementados preferencialmente.

Finalmente, para que todo proceso de planeación estratégica se concrete se requiere de instrumentos de evaluación y seguimiento de la estrategia.

Los parámetros o indicadores de evaluación de la estrategia que están contemplados en este trabajo se plantean desde el punto de vista de la comunicación social, de la promoción en general e impactos comunes generados por los medios masivos de comunicación. Sin embargo, existen otras medidas (indicadores) de desempeño que estarán en función de los presupuestos asignados para las diferentes operaciones de la organización de comunicación social y algunos otros de carácter interno como los de recursos humanos que no serán del alcance de este trabajo.

### 3.1.3. Mejora Continua

En virtud de la relación existente entre la satisfacción de necesidades del cliente y las características del producto es que se implementan procesos de mejora de la calidad que garanticen la satisfacción del cliente. En este caso se toma el enfoque de Mejora Continua tomándose esta como otro de los pilares a ser incluidos dentro de la planeación estratégica de una organización de comunicación social.

Dado que, el Diseño de Transformación de aquel tipo de organizaciones está ligado a la generación de contenidos, ya sean informativos o de campañas; y a que parte de la eficiencia y eficacia del manejo de los recursos se logra en torno a la implementación de un proceso general de mejora continua que tenga como objetivo garantizar la calidad y puntualidad en la generación de contenidos a comunicar, se busca que los esfuerzos realizados por la organización vayan encaminados a buscar una mejora incremental progresiva, partiendo de ser necesario de una reestructura de ciertos procesos.

Usualmente los procesos que resultan en la agregación de valor al consumidor son de los que continuamente son evaluados y mejorados en torno a variables que impactan a la eficiencia, la efectividad y la flexibilidad. En el caso de comunicación social el enfoque de mejora continua se orientará a la eficiencia en la producción de la información y campañas y a la eficacia en la generación, transmisión de mensajes y entendimiento del objetivo de los mensajes mismos.

Uno de los pioneros de la mejora continua es Edwards Deming, que plantea que en todo proceso de mejora continua se requiere retroalimentación sobre el funcionamiento del proceso por parte de los clientes. Para el caso de comunicación social, se deberá buscar mecanismos para que la audiencia objetivo evalúe el cumplimiento de las metas de la organización. Por ello, parte fundamental a ser incluida en el plan de comunicación social será la obtención de retroalimentación, que se sugiere sea a través de sondeos de impacto y eficacia de los mensajes, información y campañas producidas como la herramienta diagnóstica realizada e incluida como Anexo II.

#### 3.1.3.1. Modelo de Mejora Continua de Deming

Establece que la calidad de servicios o productos es responsabilidad de todos y cada uno de los involucrados en la creación de aquellos primeramente y posteriormente de los consumidores. Es decir, que la teoría de la mejora continua se basa en la interacción de todas las fuerzas de trabajo, la dirección, los proveedores, etc. con el objeto de cumplir las expectativas del consumidor.



Algunas de las prácticas más comunes de calidad total es la administración de procesos, administración de calidad de proveedores, involucramiento del cliente, información y retroalimentación, compromiso del liderazgo, planeación estratégica, entrenamiento multidisciplinario e involucramiento de los empleados.

El concepto de Calidad Total tiene a Edwards Deming como uno de sus creadores y postula esencialmente que el éxito de la organización a largo plazo se logra a través de la satisfacción del cliente, para lo cual todos los involucrados en el proceso de producción del producto que se debe entregar el cliente tienen que participar activamente en la mejora continua del producto en cuestión.

(Cohen 1982) en el libro "Out of the crisis" dice que Deming propuso 14 reglas que de haber sido aplicadas a la industria norteamericana, él creía, que la hubieran salvado de verse desplazada por la industria japonesa. A pesar de que Deming no usa el término de administración de la calidad total en su libro, de cualquier manera se le reconoce como el iniciador de ese movimiento puesto que muchas de las ideas que forman hoy el concepto de calidad total se encuentran incluidas en el libro.

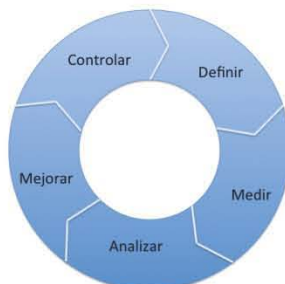
Los 14 puntos manejados son clave del proceso y se deben de entender bajo el concepto de Deming sobre la variación. La variación desde su punto de vista es una especie de enfermedad que amenazaba la capacidad industrial de los Estados Unidos. La mayor variación a lo largo de las partes que deberían ser uniformes en los tiempos de entrega, en precios y en prácticas laborales entre otros aspectos tenían como consecuencia un mayor desperdicio. A partir de este supuesto es que se construyeron los 14 puntos de administración propuestos:

1. Crear el constante propósito de mejorar. Se trata de reemplazar las reacciones de corto plazo con una planeación a largo plazo;
2. Adoptar una nueva filosofía. La implicación es que la dirección debe realmente adoptar esta filosofía, en vez de solamente esperar que los trabajadores lo hagan;
3. Abandonar la dependencia de la inspección. Si la variación se reduce, no hay necesidad de supervisar los bienes producidos en busca de defectos, porque no habría ninguno;
4. Caminar hacia el concepto de un solo proveedor. La multiplicidad de proveedores implican variaciones en los inventarios;
5. Mejorar continuamente y para siempre. Adquirir un compromiso verdadero para reducir la variación;

6. Instituir el entrenamiento en el trabajo. Si las personas están inadecuadamente entrenadas, no todas podrán trabajar de la misma manera, lo cual implicará variación;
7. Instituir el liderazgo. Deming distingue entre liderazgo y supervisión. La mera supervisión está basada en cuotas y no en objetivos;
8. Eliminar el miedo. La dirección solamente desde la administración es vista como contra productiva a largo plazo, por qué impide a los trabajadores trabajar en pos de los mejores intereses de la organización;
9. Derribar las barreras entre departamentos. Otra de las ideas centrales de calidad total es el concepto del cliente interno, donde cada departamento sirve a otros departamentos que usan sus resultados y no sólo a la dirección de la organización;
10. Eliminar los eslóganes. No son las personas las que hacen la mayor parte de los errores sino el proceso mismo en el que están trabajando es el que los fomenta. Hostigar a la fuerza de trabajo sin mejorar el proceso acaba siendo contraproducente.
11. La administración por objetivos. Disminuir los objetivos de producción por volumen por ser vistos como un incentivo para la entrega de productos de baja calidad.
12. Eliminar las barreras que existen al orgullo por el bien creado. Un problema que se debe eliminar para aumentar la satisfacción del trabajador elevando con ello su sentido de pertenencia e importancia para la organización.
13. Instituir la educación y la auto mejora.
14. La transformación es trabajo de todos.

Una de las críticas hechas a Deming fue haber establecido una serie de metas sin proponer ninguna herramienta a los administradores para alcanzarlas. Sin embargo, el modelo fue adoptado como principios generales que debe seguir la administración para mejorar en conjunto a la organización y sus resultados.

El modelo general de mejora continua se entiende en esta tesis como parte integral del vector de Transformación de la organización. Partiendo de los principios de Deming el modelo a ser usado es el siguiente:



**Gráfico 3: Modelo de Mejora Continua**

#### 3.1.4. Percepción, posicionamiento e imagen

Uno de los ejes estratégicos propuestos en esta tesis a ser parte de la planeación estratégica de comunicación social es la construcción de posicionamiento e imagen del gobierno de la entidad respectiva. Y junto con ello incluir la búsqueda de consolidación de valor de marca gobierno. Estas dos posturas fundamentales en el planteamiento de la presente tesis se apoyan como mecanismos a través de los cuales es cómo se logra la eficacia de los esfuerzos de comunicación social que se realicen.

Por otra parte, se plantea que el proceso de planeación estratégica para instituciones de comunicación social inicie con la formulación del plan estratégico para después aterrizarlo, en un Plan de Mercadotecnia específico y es aquí donde surge la verdadera importancia de este eje estratégico pues dotará al Plan de Mercadotecnia de un esqueleto con solidez teórica para lograr la eficacia requerida y en buena parte la eficiencia de los esfuerzos de comunicación social.

Tanto la teoría presentada aquí como la del apartado de "Construcción estratégica de marca para construcción de valor" dan pie a el "Diagnóstico del impacto de la comunicación social" presentado en el Anexo II y a parte del "Cuestionario de evaluación estratégica interno para la institución de comunicación social".

#### Percepción

Para los fines del presente trabajo la percepción, el posicionamiento y la imagen serán entendidos exclusivamente como conceptos propios de la Mercadotecnia.

Dos de las definiciones de percibir que se adecuan al concepto mercadológico y que

*recibir por uno de los sentidos las imágenes, impresiones o sensaciones externas y la segunda Comprender o conocer algo.*

Más aún, se entiende que la primera definición da pie a la segunda. Es decir, la correcta comprensión de la marca o del sujeto se dará a través las imágenes, impresiones o sensaciones recibidas.

Por otra parte, la Semiótica se encarga entre sus líneas de investigación de estudiar la *percepción* y de ella se toman los conceptos necesarios para conformar más adelante los conceptos de percepción mismo, el de posicionamiento y el de imagen.

Para Umberto Eco, la “Semiótica tienen que ver con todo lo que puede ser tomado como un signo” (Chandler 1994). Saussure definió la Semiología como la “ciencia que estudia el papel de los signos como parte de la vida social”. Para Charles Peirce “un signo... es algo que se presenta entre alguien y algo como referencia o capacidad”. Más aún: “todo pensamiento es un signo” (ibid Chandler). Por tanto, una marca (desde el punto de vista de la mercadotecnia) puede ser pensada exactamente como un signo en la definición de Peirce, lo cual da una mejor idea de la complejidad que envuelve descubrir lo que significa una marca dado que intrínsecamente cobra vida (significado) en la relación entre el individuo y ese objeto. La marca en el sentido anterior constituye entonces la relación misma.

Para Saussure, el *signo* está constituido y es resultado de la relación entre sus dos partes: el *significante* (la forma que toma el signo) y el *significado* (el concepto que representa). La relación existente entre estas dos partes constitutivas del *signo* se le llama *significación*. Por *significado* Saussure entiende un constructo mental que evidentemente tiene relación, aunque, no necesariamente directa con el mundo real. Pero las dos partes del signo: significante y significado son tanto inseparables como autorreferenciales (ibid Chandler).

Por lo tanto, una percepción puede traducirse en un *signo* y por ello al momento de trabajar con los mensajes y campañas de comunicación social, la intención de ambos será reforzar o modificar al *signo*, es decir, la percepción que la población tenga ya sea sobre: un gobierno, dependencias, marcas, personajes públicos o temas de relevancia social, incidiendo sobre el *significado*.

El resultado de las percepciones que tienen las personas en relación a los temas, marcas, o diferentes individuos que se encuentran interrelacionados; ya sea en un mercado o en un contexto específico se llama posicionamiento.

De tal manera que el posicionamiento se refiere a la percepción diferenciada que tiene para el sujeto una marca (persona, organización, producto, servicio, tema,...) en la mente del consumidor. En referencia a la actividad: posicionar es en términos de *signos* modificar el *significado* del *signo* que tiene el sujeto para que tenga mayor

sujeto no hubiese estado tomando en cuenta al construir el *signo* o eliminar o disminuir la importancia discriminativa de asociaciones negativas que llegasen a existir en la conformación de la (*signo*) marca.

Además “el *signo* es parte de una relación social organizada y no puede existir como tal fuera de ella, sin que se convierta en un mero artefacto físico” (ibid Chandler)

Por último, la imagen es la identidad, aquello que caracteriza a una marca, persona u organización y se refiere tanto a las percepciones que tiene el sujeto y la sociedad (para aquel al que le es relevante en algún grado) sobre ella, sus componentes visuales, valores, etc.

#### 3.1.4.1. Teoría de los Constructos Personales de Kelly

La teoría de los Constructos Personales habla sobre el papel del hombre en su proceso cognitivo definiéndolo como un científico. Kelly resume la actividad natural de experimentar en formulación de hipótesis y pruebas de ellas; donde se modifican o se descartan las primeras de tal manera que la persona construye gradualmente una red de hipótesis de la forma: Si A entonces B basadas únicamente en sus propia experiencia del mundo.

Es pues, una teoría también de psicología humana. No dice lo que ha sido o va a ser encontrado, propone más bien cómo es que es el método de búsqueda (Fransella 2003)

Kelly señala que la red de hipótesis que forma el individuo no solo es reflejo de su experiencia particular del mundo sino que las hipótesis vienen también a influir y a condicionarlo; es decir, las expectativas que tiene del mundo tienden a condicionar la forma en que lo percibe puesto que será más apto para captar algunas circunstancias sobre otras.

El sistema de hipótesis que ha estado evolucionado desde el día del nacimiento del sujeto y que lo seguirá haciendo hasta el momento de su muerte no es una gaveta que se va llenando. Kelly dice que es más parecido a unos lentes a través de los que obtiene información, pero que al mismo tiempo, condicionan lo que ve y como lo ve y lo llamó “Sistema de Constructos”. Debido a que constructo tiene la connotación tanto de haber sido desarrollado por la experiencia, como aquello a través del cual construimos e interpretamos nuestro entorno.

El postulado fundamental de la psicología de los Constructos Personales, dice que “los procesos de una persona son psicológicamente canalizados en la manera en que el anticipa los eventos” (Shaw & Gaines). Kelly axiomatizó su teoría a manera de un cuerpo de teoría de geometría conteniendo un postulado principal y once corolarios que definen que los elementos del campo fueran distinciones (maneras de distinguir)

de ese espacio geométrico de la psicología humana y lo llamó Geometría del espacio psicológico.

Esta geometría psicológica se basa en dicotomías (extremos de los constructos) con las cuales se diferencia y se integra entre objetos. Estos constructos forman ejes de referencia que se traslapan e intersectan; cuyos ángulos varían respecto a los incidentes u objetos a los cuales los constructos son aplicados para distinguir.

Este modelo psicológico afirma que lo que se distingue son distinciones, es decir, se abstrae de los incidentes y objetos para formar un espacio de distinciones dicotómicas con las cuales nosotros percibimos y evaluamos al mundo que nos rodea. De aquí se deriva la aplicación práctica de Kelly a la Mercadotecnia pues los constructos pueden ser usados y evaluados a manera de atributos correspondientes a categorías, individuos, marcas, productos o servicios.

Todo ello cumpliendo con formar mapas de posicionamiento e imagen donde los atributos se traslapan, intersectan y los ángulos entre ellos hablan de las relaciones y diferencias de los objetos evaluados ya sea en encuestas o grupos de enfoque.

Dando pie también a métodos para obtener atributos relevantes y a través de ellos entender como las personas definen, posicionan y perciben su entorno.

La importancia de la teoría aquí expuesta se encuentra en que da forma a la evaluación de matrices de percepción, donde los constructos podrán ser los compromisos de gobierno, los temas relevantes para la sociedad, etc...

#### 3.1.4.2. Teoría de posicionamiento de Ries & Trout

Para Ries & Trout el posicionamiento es una manera de ver la comunicación y en específico la publicidad, que es uno de los tipos de comunicación más difíciles que existen por el distanciamiento y el ruido que hay entre el transmisor y los receptores. Ya sea que se trate de la promoción de un producto o servicio o en tratar de influir en el comportamiento de las personas (que es uno de los objetivos que puede llegar a tener una campaña de comunicación social).

El producto a promover puede ser un bien, servicio, una organización, un gobierno o una persona, pero nunca es el posicionamiento lo que conforma este producto, sino lo que hace con la mente del receptor. Por lo tanto, los cambios que sufre el producto se deben de hacer en función solamente de garantizar una posición relevante en la mente del prospecto.

El posicionamiento se trata de comparar, no de superlativos o de lo que uno quiere transmitir y la realidad es únicamente aquella que se encuentra en la mente del sujeto.

“El enfoque básico del posicionamiento no es crear algo nuevo y distinto, sino manejar lo que ya está en la mente; esto es, restablecer las conexiones existentes.”  
(Ries & Trout 2001)

### 3.1.4.3. Construcción estratégica de marca para construcción de valor

Una de los fundamentos de la mercadotecnia es entender y transmitir correctamente la propuesta de valor que un producto o servicio genera a su consumidor. La aplicación de este concepto a la comunicación social es necesaria para generar las estrategias pertinentes de creación de mensajes y de retroalimentación del cliente (ciudadano) para mejorar el producto (gobierno) y adecuarlo a las necesidades del ciudadano.

(Keller 2008) El proceso estratégico de administración de una marca involucra: el diseño, la implementación de programas de marketing y de actividades para construir, medir y manejar el valor de marca.

El proceso de administración estratégica de marca tienen los siguientes pasos:

1. Identificar. Establecer el posicionamiento de la marca.
2. Planear e implementar. Programas de mercadotecnia de marca.
3. Medir. Interpretar el desempeño de la marca.
4. Crecer y sostener el valor de marca.

El concepto de marca desde su origen es entendido como un medio para distinguir los bienes de uno u otro productor. De hecho la palabra deriva del nórdico antiguo que significa "quemada", en referencia al resultado de la marca que se le hace al ganado para distinguirlo de uno u otro dueño.

Desde entonces las marcas han sido medios por los cuales los propietarios marcan sus productos para identificarlos.

De acuerdo con la Asociación Americana de Marketing (AMA), una marca es un "nombre, término, signo, símbolo o diseño, o la combinación de todos ellos, con el propósito de identificar los bienes y servicios de un vendedor o grupo de vendedores y diferenciarlos de aquellos de la competencia".

De hecho, el concepto contiene aún más elementos que los anteriores como: el reconocimiento, la reputación, la prominencia y algunos otros relevantes para el mercado. Estos otros elementos derivan o complementan las características siguientes del producto mismo:

- Nivel de beneficio principal. Es la necesidad o deseo fundamental que el consumidor satisface al usar el producto o servicio.

- Nivel de producto genérico. Esta es la versión básica del producto conteniendo sólo aquellos atributos y características absolutamente necesarios por su funcionamiento pero no aquellos que lo distinguen de otros.
- Nivel de producto esperado. Es un conjunto de atributos o características que los compradores esperan normalmente y al que acceden en cuanto compran el producto.
- Nivel de producto aumentado. Incluye atributos, beneficios, servicios relacionados del producto que distinguen al producto de los competidores.
- Nivel de producto potencial. Incluye los aumentos o añadiduras y las transformaciones que un producto sufrirá en el futuro.

Una marca deberá de transmitir todos y cada uno de estos niveles de definición que contiene un producto.

Las marcas, claramente, proveen importantes beneficios tanto a los consumidores como a las organizaciones. Pero siempre es importante tener en cuenta que una marca es algo que reside en la mente del consumidor.

Independientemente de los esfuerzos que pueda o no realizar la organización para transmitir el valor de marca. Una marca es una entidad perceptual con raíces en la realidad, pero más que eso, refleja las percepciones y también la idiosincrasia de los consumidores.

Para poner en marcha un producto es necesario enseñar a los consumidores quién es el producto, dándole un nombre y otros elementos de marca que ayuden a identificarlo, así como también mostrar qué es lo que hace el producto y por qué debería importar a los consumidores. Es decir, una marca tiene que entregar una etiqueta (como identificar el producto), las características del producto y un significado para el consumidor.

La importancia de usar una marca es que el consumidor decida sobre las diferencias existentes entre marcas en una categoría de productos. Así es como las organizaciones se pueden beneficiar de la marca propia y de la de sus productos cada vez que los consumidores estén en una situación de escoger.

En el contexto de esta tesis, a lo que se debe poner marca es al menos a los esfuerzos del gobierno sujeto de la planeación en comunicación social pero también se puede hacer lo mismo con los programas sociales más relevantes.

Los *significados* que para la sociedad representa su gobierno se darán a través de los programas. promesas. propuestas. actividades v resultados: v todos ellos deberán ser



mensajes y notas periodísticas para cada marca que se tenga que crear (el gobierno, su cabeza, la institución, un programa, etc.) y siempre cumpliendo los cinco niveles de producto mencionados.

El concepto de valor de marca

El concepto de valor de marca surgió en los años ochenta. Valor de marca consiste en los efectos de mercadotecnia únicamente atribuidos a la marca. Esto es que el valor de marca explica por qué se tienen diferentes resultados al hablar de un producto o servicio con marca de aquellos que no la tienen.

Fundamentalmente, el uso que debe tener la marca es asignar productos y servicios al poder de la marca misma.

El uso de marca trata de las diferencias, mismas que se resumen en los siguientes puntos:

- Las diferencias de los resultados surgen del valor agregado atribuido a un producto como resultado de actividades de mercadotecnia orientadas a la marca;
- El valor puede ser creado para la marca de muchas maneras distintas;
- Valor de marca provee un denominador común para interpretar las estrategias de mercadotecnia y evaluar el valor de una marca;
- Hay muchas maneras diferentes en las cuales el valor de una marca puede manifestarse o explotarse en beneficio de la organización.

El valor de marca refuerza la importancia que tiene la marca en las estrategias de comunicación que se requieran impulsar.

Para evaluar el valor que se está creando se hace una auditoría de marca empezando por entender cuáles son las fuentes de valor de marca desde el punto de vista de la organización y principalmente del consumidor.

El valor de marca para el consumidor ocurre cuando el mismo tiene un alto nivel de conocimiento y familiaridad con la marca y mantiene asociaciones fuertes, favorables y únicas en su memoria para la marca.

Al definir el valor de marca es muy importante tomar en cuenta el punto de vista del consumidor. Valor de marca se define como: el efecto diferencial que el conocimiento de marca tiene en la respuesta del consumidor a las estrategias de mercadotecnia de marca.

En esta definición se resaltan las tres partes primordiales que formarán parte de la

momento al momento de comunicar los resultados de un gobierno a través de su aparato de comunicación social:

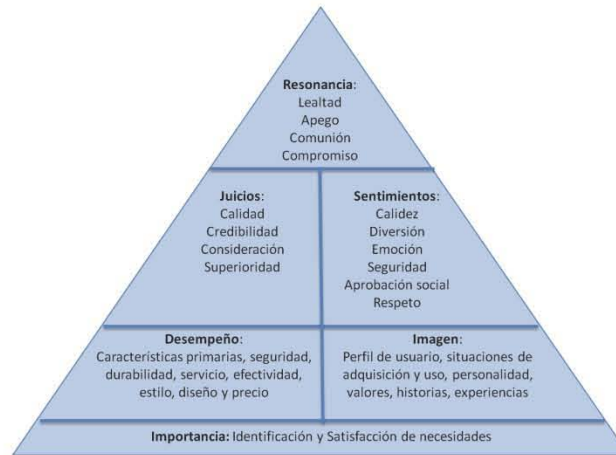
- El conocimiento de marca. Es la fuerza que tiene la marca en la memoria y se puede medir la habilidad del consumidor para identificar la marca bajo condiciones diferentes;
- Imagen de marca. Son las percepciones del consumidor acerca de la marca y reflejan las asociaciones que tienen consumidor en su memoria;
- Las estrategias de mercado para la marca serán aquellas acciones para incrementar el valor de la marca.

Los cuatro pasos para construir una marca fuerte son:

1. Asegurar la identificación de la marca con los consumidores y una sucesión de la marca en la mente del consumidor con un producto específico de clase o una necesidad del consumidor. Respondiendo a la pregunta ¿Quién eres tú? (Identidad de marca);
2. Establecer firmemente la totalidad de los significados de marca en la mente del consumidor por medio de un enlace estratégico de asociaciones de marca tangibles e intangibles con ciertas propiedades. Responder a la pregunta ¿Que eres? (Significado de marca);
3. Elicitar las respuestas propias del consumidor hacia la identificación de marca y hacia su significado. Responder a las preguntas ¿qué hay de ti, cómo pienso y siento respecto a ti? (Respuesta marca);
4. Convertir la respuesta de marca para crear una relación intensa y directiva de lealtad entre el consumidor y la marca. Responder a la pregunta ¿qué clase de asociaciones y cuántas conexiones me gustaría que tuvieras conmigo? (Relaciones de marca);

Construcción de valor de marca

Para construir valor de marca se tienen que cumplir ciertos niveles que se deben de lograr consecutivamente de manera que estos se pueden representar por medio de una pirámide, que se muestra a continuación en el Gráfico 4, donde cada nivel añade valor a la marca desde el punto de vista del consumidor y permite como consecuencia una mayor identificación, apego resultando en un mayor consumo de la misma.



**Gráfico 4: Pirámide de Valor. Construcción de valor de marca en base al cliente (Keller 2008)**

Los pasos de construcción de marca son los siguientes:

1. Importancia de marca.

Aquí se construye la identidad de marca. Se mide el conocimiento de marca bajo diferentes circunstancias, se construye la capacidad de recordar y reconocer la marca bajo diferentes condiciones, poder relacionarla con su nombre, logo, símbolo o ciertas asociaciones en la memoria.

El conocimiento de marca ayuda del consumidor a entender el mercado en el que está y quién es quién en ese mercado. También asegura que el consumidor conozca que esta marca ha sido diseñada para satisfacer ciertas necesidades suyas.

2. Significado.

Se divide en desempeño e imágenes de marca:

- **Desempeño de marca.** El producto se encuentra en el corazón del valor de marca por qué es la diferencia primaria que el consumidor tiene: con la experiencia de marca, de lo que escucha sobre otras marcas y de lo que se resalta en las comunicaciones (publicidad) de la marca.

Diseñar y entregar un producto que satisfaga completamente las necesidades del consumidor y sus deseos es un prerequisite para una mercadotecnia exitosa. Para crear lealtad de marca se necesita asegurar que los consumidores tengan experiencias del producto que no solo cumplan sus necesidades si no que las superen. Por tanto, desempeño de marca implica que un producto o servicio también satisface las necesidades funcionales de los clientes. Pero además, usualmente de manera racional

muy difícil que una marca pueda sobreponerse a deficiencias severas desempeño. Los consumidores usualmente se fijan en: confianza, durabilidad, servicio, efectividad, eficiencia y empatía para calificar desempeño.

- Imágenes de marca y producto. Estas dependen de las propiedades exteriores del producto o servicio e incluyen los esfuerzos de la marca para atender las necesidades psicológicas y sociales de los consumidores.

En este sentido las personas piensan en la marca de manera abstracta en vez de pensar en lo que la marca hace. Las imágenes se refieren a aspectos intangibles de la marca y los consumidores pueden formar asociaciones e imágenes directamente desde su propia experiencia o indirectamente a través de la publicidad o algún otro tipo de fuente de información como boca en boca. En este sentido se encuentran aquí: el perfil de los usuarios, las situaciones de compra y uso, los valores y personalidad; la historia, la herencia y las experiencias.

### 3. Respuesta.

Se divide en juicios y sentimientos:

- Juicios de marca. Son opiniones personales y evaluaciones de la marca que hacen los consumidores al juntar el desempeño de la marca y las imágenes con las asociaciones /percepciones que tienen de ella.

Los consumidores hacen todo tipo de juicios respecto a las marcas y particularmente son cuatro tipos de juicios que se hace el consumidor, sobre: su calidad, su credibilidad, la consideración que le tienen y la superioridad de ella.

- Sentimientos de marca. Son las respuestas emocionales y las reacciones a una marca. También están asociados con factores sociales evocados por la marca. Las emociones provocadas por una marca pueden convertirse en emociones tan fuertes que puedan ser accesibles durante el proceso de consumo o uso. Existen seis tipos importantes de sentimientos hacia la marca: calidez, diversión, excitación, seguridad, aprobación social y respeto.

### 4. Resonancia de marca.

El último paso del modelo se basa en las relaciones últimas entre consumidor y marca y en el nivel de identificación que los consumidores tienen con la marca.

Describe la naturaleza de estas relaciones y el nivel hasta el cual los consumidores sienten que están en sincronía con la marca.

La resonancia se caracteriza en términos de: intensidad o profundidad del enlace psicológico que los consumidores tienen con la marca, así como, el nivel de actividad engendrada por la lealtad hacia ella. Habiendo cuatro categorías de resonancia: lealtad de comportamiento, apego actitudinal, sentido de comunidad, involucramiento activo.

#### Planeación de programas mercadotecnia de marca

Derivado de la definición de valor de marca, es importante que los esfuerzos de comunicación social tomen en cuenta que el acercamiento y confianza que se debe de lograr comienza a través de un preciso entendimiento de las percepciones del ciudadano objetivo, de una correcta estrategia de posicionamiento del gobierno que responda a la primera y de un estricto camino de construcción valor de marca para lograr aumentar los elementos básicos de la *Resonancia*: lealtad, acercamiento y compromiso que de suyo son actitudes deseables a generar en el ciudadano para con su gobierno.

El logro de juicios positivos, sentimientos y actitudes respecto al gobierno mejorará la capacidad del anterior para la toma de decisiones y cambios de política pública, que finalmente son propósitos teóricos y prácticos de lo que se desea obtener por medio de campañas públicas (a través de los aparatos de comunicación social).

Por lo tanto la "Pirámide de Valor de marca orientada en el consumidor" (Keller 2008) debe aplicarse para que los esfuerzos de comunicación logren fortalecer conocimiento, mejorar la imagen de marca, elicitación de respuestas positivas a la marca e incrementar la resonancia de la marca.

Estas estrategias deben desplegarse en el marco de las clásicas cuatro pes de McCarthy, pero en el caso del gobierno el más importante por tratarse de un servicio público es que desde antes exista una buena estrategia de producto en el sentido de tener un gobierno capaz y con una correcta dirección para que la comunicación social pueda enfocarse en la correcta ejecución de promoción y plaza.

La estrategia de producto desde la comunicación social tiene que ver con contemplar en la estrategia la calidad (en el servicio público, logros,...) percibida respecto a otros gobiernos, respecto al propósito de consumo pretendido y al valor que por ende se le esté dando al ciudadano en el caso de servicio público.

Los parámetros a contemplar, accionar y medir más usuales respecto al producto son: el desempeño, atributos anexos, calidad alcanzada, seguridad, durabilidad,

También existen parámetros intangibles sobre el producto que se deben tomar en cuenta además de los anteriores mencionados: los beneficios funcionales, también están los beneficios durante el proceso; como la cortesía, la disposición al servicio, el entrenamiento, la disponibilidad, la facilidad y los de relación como son la atención personalizada, la relevancia emocional, la amplia información, los simbolismos y la personalidad de la marca.

La otra gran rama de la estrategia de producto se encuentra en la de relación existente con el consumidor que se divide generalmente en personalización del producto o servicio y en posventa.

Ambas líneas parten del supuesto que la experiencia del bien o servicio ofrecido siguen presentándose aun después del momento de compra o contacto y que para conservar al consumidor se requiere estar al tanto de él después de su compra.

En cuanto a la estrategia de promoción debe de estar en gran medida en función del tipo de información que se esté publicando, el que el medio de difusión sea el óptimo y siempre en función del público objetivo al cual se quiere hacer la campaña.

#### Auditoría de marca

La auditoría de marca se da en función de evaluar el valor de marca existente, es decir todos los efectos atribuidos a la marca que de ser inexistentes solo podrían ser atribuidos al producto básico.

Para llevar a cabo la auditoría de marca, se tienen que medir todos y cada uno de los niveles de la pirámide de marca y evaluar su intensidad en relación a otras marcas en el mercado y llevar a cabo un seguimiento periódico o hasta diario de cómo se va comportando la marca y generando valor para el consumidor a lo largo del tiempo.

En términos generales los básicos que se deben de medir de una marca son los siguientes: reconocimiento de marca, asociaciones a la marca (intensidad de atributos clave), actitudes respecto a la marca (evaluaciones sobre desempeño, calidad y satisfacción), apego (lealtad, nivel de intercambio potencial de marcas) y actividad (intensidad de uso, plática, interacción) y en general lealtad, posicionamiento, percepciones relevantes, reconocimiento, respuesta a actividades de mercadotecnia, perfil del consumidor, etc.

## 3.2. Marco Referencial

### 3.2.1. Organizaciones públicas de comunicación social

Aquí se abordarán las características de las organizaciones públicas ejecutivas ya sean federales, estatales o municipales con el objeto de acotar la amplitud y la justificación que tiene un plan estratégico de comunicación social.

La planeación estratégica en comunicación social en los tres niveles de enfoque de esta tesis: el federal, el estatal y el municipal; está amparada bajo las mismas leyes que dan razón a la planeación estratégica pública en México de la siguiente manera:

En la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos en su artículo 25 menciona que: “El Estado planeará, conducirá, coordinará y orientará la actividad económica nacional, y llevará al cabo la regulación y fomento de las actividades que demande el interés general en el marco de libertades que otorga esta Constitución” y que “Al desarrollo económico nacional concurrirán, con responsabilidad social, el sector público, el sector social y el sector privado, sin menoscabo de otras formas de actividad económica que contribuyan al desarrollo de la Nación”

En su artículo 26 en su fracción A: “A. El Estado organizará un sistema de planeación democrática del desarrollo nacional que imprima solidez, dinamismo, permanencia y equidad al crecimiento de la economía para la independencia y la democratización política, social y cultural de la Nación... Los fines del proyecto nacional contenidos en esta Constitución determinarán los objetivos de la planeación. La planeación será democrática. Mediante la participación de los diversos sectores sociales recogerá las aspiraciones y demandas de la sociedad para incorporarlas al plan y los programas de desarrollo. Habrá un plan nacional de desarrollo al que se sujetarán obligatoriamente los programas de la Administración Pública Federal.”

“La ley facultará al Ejecutivo para que establezca los procedimientos de participación y consulta popular en el sistema nacional de planeación democrática, y los criterios para la formulación, instrumentación, control y evaluación del plan y los programas de desarrollo. Asimismo, determinará los órganos responsables del proceso de planeación y las bases para que el Ejecutivo Federal coordine mediante convenios con los gobiernos de las entidades federativas e induzca y concierte con los particulares las acciones a realizar para su elaboración y ejecución.”

En su artículo 115 menciona en su fracción V que: “Los Municipios, en los términos de las leyes federales y Estatales relativas, estarán facultados para: a) Formular, aprobar y administrar la zonificación y planes de desarrollo urbano municipal;...c) Participar en la formulación de planes de desarrollo regional, los cuales deberán estar en concordancia con los planes generales de la materia. Cuando la Federación o los Estados elaboren proyectos de desarrollo regional deberán asegurar la participación de los municipios;...”

Otra de las bases para la planeación estratégica pública es la Ley Nacional de Planeación que en su artículo primero menciona que: “Las disposiciones de esta Ley son de orden público e interés social y tienen por objeto establecer:

I.- Las normas y principios básicos conforme a los cuales se llevará a cabo la Planeación Nacional del Desarrollo y encauzar, en función de ésta, las actividades de la administración Pública Federal;

II.- Las bases de integración y funcionamiento del Sistema Nacional de Planeación Democrática;

III.- Las bases para que el Ejecutivo Federal coordine sus actividades de planeación con las entidades federativas, conforme a la legislación aplicable;

IV. Las bases para promover y garantizar la participación democrática de los diversos grupos sociales así como de los pueblos y comunidades indígenas, a través de sus representantes y autoridades, en la elaboración del Plan y los programas a que se refiere esta Ley, y

V.- Las bases para que las acciones de los particulares contribuyan a alcanzar los objetivos y prioridades del plan y los programas.”

En su artículo segundo menciona que: “La planeación deberá llevarse a cabo como un medio para el eficaz desempeño de la responsabilidad del Estado sobre el desarrollo integral y sustentable del país y deberá tender a la consecución de los fines y objetivos políticos, sociales, culturales y económicos contenidos en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos”

En su artículo 21: “El Plan Nacional de Desarrollo precisará los objetivos nacionales, estrategia y prioridades del desarrollo integral y sustentable del país, contendrá previsiones sobre los recursos que serán asignados a tales fines; determinará los instrumentos y responsables de su ejecución, establecerá los lineamientos de política de carácter global, sectorial y regional; sus previsiones se referirán al conjunto de la actividad económica, social y cultural, tomando siempre en cuenta las variables ambientales que se relacionen a éstas y regirá el



contenido de los programas que se generen en el sistema nacional de planeación democrática.”

En su Artículo 33 menciona que “El Ejecutivo Federal podrá convenir con los gobiernos de las entidades federativas, satisfaciendo las formalidades que en cada caso procedan, la coordinación que se requiera a efecto de que dichos gobiernos participen en la planeación nacional del desarrollo; coadyuven, en el ámbito de sus respectivas jurisdicciones, a la consecución de los objetivos de la planeación nacional, y para que las acciones a realizarse por la Federación y los Estados se planeen de manera conjunta. En todos los casos se deberá considerar la participación que corresponda a los municipios.”

En su Artículo 34: “Para los efectos del artículo anterior, el Ejecutivo Federal podrá convenir con los gobiernos de las entidades federativas.

I. Su participación en la planeación nacional a través de la presentación de las propuestas que estimen pertinentes;

II. Los procedimientos de coordinación entre las autoridades federales, estatales y municipales para propiciar la planeación del desarrollo integral de cada entidad federativa y de los municipios, y su congruencia con la planeación nacional, así como para promover la participación de los diversos sectores de la sociedad en las actividades de planeación;

III. Los lineamientos metodológicos para la realización de las actividades de planeación, en el ámbito de su jurisdicción;

IV. La elaboración de los programas regionales a que se refiere la fracción III del Artículo 14 de este ordenamiento; y

V. La ejecución de las acciones que deban realizarse en cada entidad federativa, y que competen a ambos órdenes de gobierno, considerando la participación que corresponda a los municipios interesados y a los sectores de la sociedad.

Para este efecto la Secretaría de Hacienda y Crédito Público propondrá los procedimientos conforme a los cuales se convendrá la ejecución de estas acciones, tomando en consideración los criterios que señalen las dependencias coordinadoras de sector, conforme a sus atribuciones.”

A niveles locales se encuentran:

- Constituciones políticas de los estados federados
- Leyes de planeación de los estados federados
- Reqlamentos de planeación que aplican a estados v sus municipios

En el ámbito de comunicación social se menciona como marco regulatorio de las actividades a nivel federal a través de la Secretaría de Gobernación el: ACUERDO por el que se establecen los lineamientos generales para las campañas de comunicación social de las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal para el ejercicio fiscal 2012 y en general las normas emitidas por la Dirección General de Normatividad de Comunicación.

En este acuerdo se establece: “Que el Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012 establece la instrumentación de una política dirigida a dar transparencia al gasto en comunicación social del Gobierno Federal, señalada en la Estrategia 5.9 “Realizar campañas de difusión que aporten información útil a la ciudadanía sobre los programas y proyectos de gobierno”

“Que el Programa Sectorial de la Secretaría de Gobernación señala en el Objetivo 5 “Consolidar una cultura de respeto a los derechos y libertades de los integrantes de nuestra sociedad” y que la Estrategia 5.8 denominada “Fortalecer la garantía de libertad de expresión y derecho a la información.” La Línea de Acción 5.8.1 “Fortalecimiento y promoción de la garantía de libertad de expresión y derecho a la información como norma de gobernabilidad democrática”, describen diversas acciones a realizarse en materia de comunicación social en coordinación con las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal;

Que la Administración Pública Federal tiene la obligación de informar de manera oportuna sobre sus principales acciones y explicar las razones a las que responden y los valores que las inspiran. Para cumplir dicha obligación es imprescindible contar con una estrategia de comunicación social del Gobierno Federal que difunda las políticas públicas e involucre a la población en la consecución de sus objetivos;

Que la política de comunicación social gubernamental tiene como uno de sus sustentos, el seguimiento de las estrategias y los programas anuales y las campañas de las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, a fin de informar a la ciudadanía para que cuente con mayores elementos para evaluar el desempeño de su gobierno, participar en la solución de los asuntos públicos y demandar la rendición de cuentas a las autoridades federales;

Que resulta necesario mejorar los mecanismos que permiten dar racionalidad al gasto en materia de comunicación social, cumplir con el tiempo convenido para la planeación de los programas anuales de comunicación social, incorporar criterios para la contratación de medios, evaluar la efectividad de la difusión de los temas prioritarios y establecer la instrumentación de una política dirigida a dar transparencia al gasto en comunicación social del Gobierno Federal;”

Donde distingue en su artículo 4º que: “Las campañas de comunicación social se clasificarán de la siguiente manera:

- a) Campañas o mensajes de rendición de cuentas: Las que dan a conocer acciones o logros del Gobierno;
- b) Campañas de servicio social:
  - 1) Campañas de orientación sobre servicios del Gobierno: Dirigidas a estimular acciones de los ciudadanos para acceder a algún beneficio o servicio público, y
  - 2) Campañas de prevención: Promueven o inhiben actitudes y conductas con el fin de evitar algún tipo de riesgo físico, económico, sanitario, jurídico o de cualquier otro tipo para la sociedad.
- c) Campañas o mensajes de cultura ciudadana y valores: Orientadas al fomento, modificación o adopción de actitudes y valores cívicos de la ciudadanía, y
- d) Campañas o mensajes culturales: Fomentan, modifican y promueven la adopción de actitudes y valores artísticos y culturales de la ciudadanía.”

Esta ley solo aplica para las dependencias del ámbito de la administración pública federal y de su revisión se desprende que a pesar de ser un buen marco regulatorio se encuentra más bien en el ámbito de contraloría de los recursos que en el de coordinación de las campañas y esfuerzos publicitarios del gobierno federal. Teniendo esta mucha rigidez al momento de querer modificar, crear otras campañas (principalmente emergentes) o al momento de la integración de logros hechos por las dependencias, siendo este último uno de los preceptos señalados por el acuerdo mismo.

A nivel estatal y municipal no se encuentra materia al respecto explícita.

Entre otras de las leyes que regulan la actividad de las dependencias se encuentran:

- Ley Federal de Radio y Televisión;
- Ley Federal de Cinematografía;
- Ley de Imprenta;
- Reglamento de la Ley Federal de Radio y Televisión, en Materia de Concesiones, Permisos y Contenido de las Transmisiones de Radio y Televisión;
- Reglamento sobre Publicaciones y Revistas Ilustradas

### 3.2.2. Contexto de gasto de comunicación social en México

El gasto en publicidad por parte de los gobiernos federal y estatales ha ido creciendo fuertemente en los últimos años. Este es un argumento más para que los planes estratégicos sirvan como refuerzo a la racionalización de su gasto, para lograr efectividad y eficiencia en sus esfuerzos por medio de planes de mercadotecnia y estratégicos además de contener procesos de mejora continua dentro de la comunicación social.

Según un estudio de Publicidadoficial.com, un portal formado por “Article 19”, “Fundar, Centro de Investigación e Análisis A.C.” y “Open Society Justice Initiative (OSJI)” señala que el gasto en publicidad de los gobiernos estatales ha crecido en más del 100% entre 2005 y 2010, siendo el caso más representativo el Estado de México con un aumento del 1335%. (Publicidadoficial.com 2012) y en el caso del gobierno federal en el rubro de gasto oficial en publicidad ejercido el aumento es del 645% entre 2006 y 2011; pasando de 674 millones de pesos a 5,027 millones de pesos.

La misma asociación brinda un indicador de transparencia en la información del que resulta que la mayoría de los estados no brindan información sobre sus gastos y de brindarla en general es incompleta habiendo detectado una gran opacidad en la rendición de cuentas en el rubro por parte de los estados. Once estados no entregaron ninguna información y otros once la entregaron sin desglosar. En el caso de la federación el panorama es distinto. El gasto ejercido se encuentra desglosado en los informes de la Cuenta Pública emitidos por la SHCP.

El panorama de opacidad de los estados se replica a nivel municipal donde es prácticamente imposible obtener información. Sin embargo, el estado de Jalisco es una excepción presentando sus informes detallados en línea.

De estos informes es que, a manera de ejemplo, se brinda a continuación un panorama de la distribución de gasto ejercido en comunicación social (Edo de Jalisco 2012).

En cuanto al gasto por dependencia en el estado de Jalisco se tiene la siguiente distribución para el año 2011:

<b>Dependencia</b>	<b>Gasto 2011</b>
Unidad de Dependencias Auxiliares	204,747,344.00
Secretaría de Educación	1,536,369.00
Secretaría de Salud	889,073.38
Secretaría de Promoción Económica	473,614.91
Secretaría de Administración	334,298.62
Secretaría de Seguridad Pública, Prev.y Readap.	262,500.00
Secretaría de Cultura	230,210.09
Secretaría de Desarrollo Urbano	193,934.81
Secretaría de Finanzas	123,940.16
Secretaría de Desarrollo Rural	51,977.22
Secretaría General de Gobierno	39,060.46
Secretaría de Vialidad y Transporte	23,262.55
Secretaría de Desarrollo Humano	21,363.72
Procuraduría General de Justicia	5,950.80

**Cuadro 1. Gasto por dependencia en comunicación social. Edo. Jalisco, Año 2011**

En el caso de el estado de Jalisco al igual que en todo gobierno (federal, estatal y municipales), existe un presupuesto asignado para comunicación social a cada dependencia, pero el mayor presupuesto se da a el aparato de comunicación social principal bajo los diferentes nombres: Dirección, Secretaría, Coordinación o como en el caso de Jalisco manejada en los informes como Unidad de Dependencias auxiliares.

En cuanto al tipo de comunicación, las campañas son casi en su totalidad manejadas por la Unidad de dependencias auxiliares y en general las secretarías solo ejercieron su presupuesto en esquelas, desplegados de difusión de convocatorias y publicación de acuerdos.

Esto no necesariamente refleja la generalidad de los estados o del país, pues en el caso de gobierno federal, las secretarías ejercieron por cuenta propia la mayor parte del presupuesto de comunicación social destacando la Sectur y a Secretaría de Salud.

En el caso de otros estados, secretarías como Desarrollo Social y Desarrollo Económico detentan la mayor parte del gasto de comunicación social y en función de la fuerza relativa de la secretaría siguen su propia agenda de comunicación, no así en los municipios que el presupuesto mayor es ejercido por las direcciones de comunicación social en estrecho apego a la agenda de la presidencia municipal.

Bajo el mismo presupuesto total de la Ilustración 5, cuya suma asciende a \$208,932,900.45 la distribución por medio de comunicación es la siguiente:

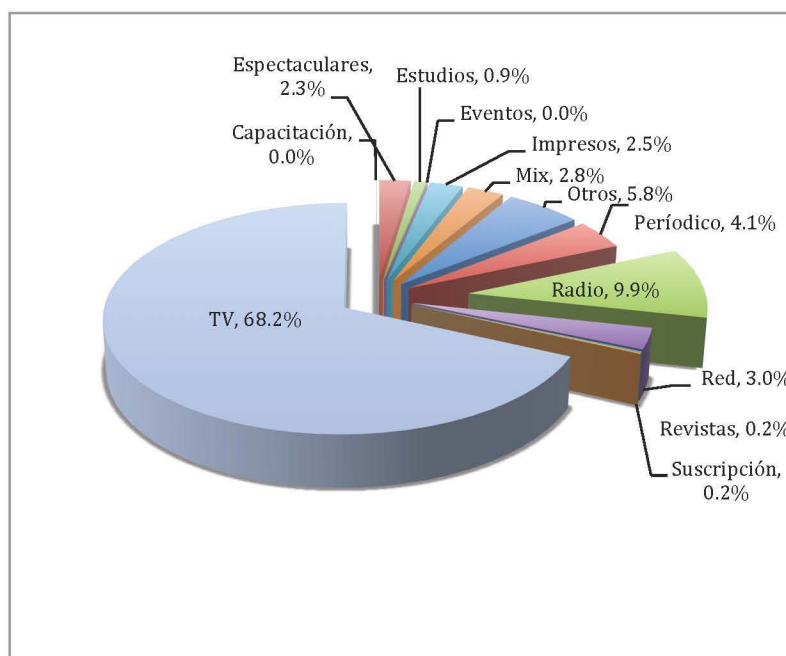


Gráfico 5: Distribución del gasto en comunicación social por medio de comunicación. Edo. Jalisco, Año 2011

En el Gráfico 5 se desglosa por medio de comunicación los gastos erogados por el Edo. de Jalisco en 2011. En ella se muestra como el 68% del gasto fue a dar a televisión, seguido en importancia por la radio con un 10% de gasto asignado. Debido a la dificultad para encontrar el tipo de contrato generado pagado en algunos de los casos el rubro Otros, que representa casi el 6% del gasto total, agrupó aquellas cuentas donde fue imposible determinar el medio o espacio que fue comprado por comunicación social del estado. En el caso de Mix agrupa contratos pagados a agencias de publicidad donde no se supo el espacio que cuya compra se intermedió. La mayoría de los contratos se hicieron por adjudicación directa y de manera individual con los medios de comunicación.

El caso de Periódicos, es importante señalar que a pesar de contar con una participación de solo el 4% del gasto es aquel donde más contratos se generaron; seguido en volumen por la radio.

Finalmente, del gasto reconocible por tipo de comunicación, en el Edo. de Jalisco en el 2011 que asciende a solo \$33,986,086.78, el 93% se dedicó a campañas y el resto a difusión, publicaciones y suscripciones. Este último hecho es efectivamente común en el gasto de comunicación social en estados, gobierno federal y municipios.

Sin embargo, en un acercamiento a la actividad diaria de los aparatos de

seguimiento de notas y agendas de parte de los altos funcionarios de las instituciones (secretarías, direcciones, presidencia) y las actividades internas de la organización.

Concluyéndose del análisis financiero y situacional de comunicación social que:

- Existe la necesidad de contar con mayor transparencia en la rendición de cuentas de comunicación social de los estados;
- Los esfuerzos de comunicación social de los estados y municipios deben de estar en planeados y dirigidos de manera central por el aparato de comunicación social en función de los ejes estratégicos determinados que estén alienados con el Plan de desarrollo;
- La contratación de espacios de publicidad se podría hacer de manera centralizada a través de comunicación social para adquirir mejores precios por volumen;
- Los esfuerzos del aparato de comunicación social central y de las diferentes dependencias de gobierno debe hacerse en función de los ejes estratégicos planteados en el Plan estratégico de comunicación social y no en el seguimiento de las actividades de sus altos funcionarios;
- Debe evaluarse, con inclusión en el proceso de organismos de la sociedad civil, la pertinencia de un aumento tan grande en monto y porcentajes de los presupuestos asignados a publicidad por parte de los diferentes órdenes de gobierno ya sean federal, estatales y municipales y con aún mayor énfasis los de los poderes legislativos.

## 4. PROPUESTA

### 4.1. Variables relevantes para integrar en un proceso de planeación estratégica de comunicación social

#### Del contexto en que se desenvuelve la comunicación social de la entidad

- i. Organismo a cargo de la comunicación social en la entidad (federal, estatal, municipal)
  - Identificación de la estructura orgánica de la entidad para identificar la fuerza que tiene el organismo de comunicación social para transmitir
  - Identificación de los diversos organismos de comunicación social de las diversas dependencias de la entidad y su interacción fáctica
  - Identificación de la cercanía que tiene el organismo de comunicación social con la cabeza ejecutiva de la entidad
  - Identificación de los responsables de la comunicación social fuera del organismo de comunicación social estricto
    - Poder ejecutivo
    - Responsables de comunicación social en las diferentes estructuras de gobierno de la entidad
  - Identificación de la relación orgánica entre los diferentes responsables de comunicación social en la entidad)
  
- ii. Otros
  - Identificación de instituciones de gobierno con un rol importante en el proceso de comunicación social de la entidad
    - Poderes ejecutivos
    - Poder legislativo
    - Poderes judiciales
  
  - Identificación de instituciones no gubernamentales que también son responsables o tienen injerencia en la comunicación social de la entidad
    - Organizaciones sociales
    - Iglesia
    - Organizaciones económicas: industriales, patronales, agrarias, de comercio, transformación
    - Organizaciones políticas (partidos políticos, representantes de partidos)
  
  - Entendimiento de la relación orgánica que tienen las instituciones no gubernamentales con el gobierno de la entidad y con el proceso de comunicación social de la entidad



- Identificación de los medios de comunicación que son medios de difusión de los mensajes de comunicación social y del sentir de la sociedad en general en el ámbito local de la entidad
  - Fuerza de negociación de los medios de comunicación
- Identificación de líderes de opinión en el ámbito local relevantes para el contexto de comunicación social
- Identificación del ámbito social en su conjunto: Influencia e involucramiento de:
  - Habitantes de la entidad
  - Turistas
  - Actores económicos locales y externos a la entidad
  - Población externa con intereses en la entidad

### iii. Sociales

- Identificación de la variables relevantes de desarrollo social de la entidad
- Capital Social
  - En general, la fortaleza de redes sociales y las normas asociadas de reciprocidad y confianza asociadas con ellas
  - Confianza en su entorno
  - Confianza en las instituciones
  - Participación en reuniones públicas, clubes, asociaciones, etc...
  - Cercanía con tomadores de decisiones de la entidad
  - Tiempo de estadía en la entidad
  - Otras

### iv. Políticas

- Identificación de la situación política de la entidad

### v. Económicas

- Identificación de la variables relevantes y situaciones que afectan al entorno de la entidad tanto internas como externas

### vi. Tecnológicas

### vii. Identificación de los cambios tecnológicos que puedan afectar a la sociedad y economía en general de la entidad

### viii. Legales

- Identificación de la variables relevantes legales regulatorias definitivas y emergentes en que se desarrolla la comunicación social

### ix. Culturales

- Identificación de la variables relevantes, del contexto y sentir cultural de la entidad.

### x. Competitivas

- Identificación y entendimiento del papel que juegan los medios de comunicación locales y nacionales que generan opinión respecto a la entidad, su sociedad, economía y gobierno
- Identificación del rol que tienen otros niveles de gobierno en el contexto de sus actividades de promoción, campañas y programas de comunicación de las diversas dependencias del otros niveles de gobierno (federales, municipales, estatales)
- Identificación de las entidades extranjeras que generen opinión y noticias derivadas sobre la entidad en el extranjero
- Identificación de las actividades realizadas por gobiernos de entidades aledañas

De los internos de la organización encargada de la comunicación social de la entidad

- i. Conocimiento puntual de los objetivos de gobierno de la entidad
- ii. Elaboración de los objetivos del organismo de comunicación social de la entidad en función de las variables anteriores
  - Políticos
  - Económicos
  - Sociales
- iii. Estratégicos  
Elaboración de:
  - Misión
  - Visión
  - Valores
  - Respaldo de la estrategia
  - Identificación de los elementos reacios a adoptar la estrategia
- iv. Procesos
  - Identificación de la dispersión de los esfuerzos de comunicación entre las diversas dependencias del gobierno de la entidad
  - Identificación de las variables aplicables del proceso a Mejora continua de Deming
  - Entendimiento de los procesos de: producción, diseño, autorización de materiales
  - Planteamiento de las Pautas a realizar para las distintas campañas
  - Identificación de los gastos de comunicación
  - Elaboración del organigrama de comunicación social y relaciones laterales

## De lo que se debe comunicar

- i. Plan de Desarrollo de la entidad (federal, estatal, local)
- ii. Identificación de los esfuerzos de comunicación anteriormente realizados
- iii. Posicionamiento
- iv. Metas
- v. Objetivos de la comunicación social de la entidad
  - Identificación de los ejes estratégicos en los cuales trabajar la comunicación
  - Logros a obtener
  - Objetivos específicos a alcanzar
  - Respuesta a obtener por parte de la población objetivo
- vi. Campañas
  - Identificación del ciudadano objetivo
  - Posición y percepción del ciudadano en el tema a tratar
  - Propósito
  - Madurez
  - Enfoque
  - Alcance geográfico
  - Temporalidad
  - Medios de difusión
- vii. Información o notas periodísticas
  - Prensa
  - Comunicados
  - Entrevistas
- viii. Elementos de la comunicación
  - Mensaje
  - Beneficios
  - Tono
  - Marcas
  - Factores de éxito
- ix. Retroalimentación
  - Sondeos
  - Buzones de quejas institucionales
  - Retroalimentación directa

## De la difusión

- i. Canales
- ii. Agentes
- iii. Voluntarios u organizaciones
- iv. Costos
- v. Presupuesto (dinero, tiempo, disposición)
- vi. Costos de oportunidad
  
- vii. Competidores principales
  - Conocimientos de la opinión generada por medios de comunicación locales y nacionales a la entidad, su sociedad, economía y gobierno
  - Conocimientos de las actividades de promoción, campañas y programas de comunicación de las diversas dependencias del otros niveles de gobierno (federales, municipales, estatales)
  - Identificación de la opinión y noticias derivadas en el extranjero
  - Conocimiento de las noticias y actividades de gobierno de entidades aledañas
  - Información social generada en redes sociales

#### De los obstáculos a superar

- i. Problemas para desempeñar la actividad
- ii. Reacciones previsibles de actores relevantes de la política, economía y sociedad
- iii. Estrategia de respuesta ante obstáculos previsibles

#### De la evaluación y control

- i. Esfuerzos
  - Tiempos de pauta
  - Ratings
  - Cobertura geográfica de mensajes
  
- ii. Resultados
  - Conocimiento
  - Relevancia
  - Efectividad
  - Actitudes
  - Normas Sociales e individuales
  - Intención de cambio de comportamiento
  - Cambio de comportamiento
  - Habilidades
  - Marco de tratamiento en los medios de comunicación

- Construcción de Valor de marca gobierno para el ciudadano

iii. Impacto

- Bienestar de la comunidad
- Cambios a nivel de Sistemas ( cambios de política, acceso a servicios,...)
- Acciones de la población derivadas de los programas y acciones realizadas

#### 4.2. Propuesta general: Inclusión de la comunicación social en los planes de desarrollo

Que la comunicación social se integre a los planes de desarrollo de gobierno para que se fortalezca su estructura y se le de un rol más importante como un instrumento efectivo de gobierno.

Mediante la modificación de la Ley de Planeación se pretende incluir la comunicación de resultados de gobierno, campañas públicas, etc. a través de los aparatos de comunicación social. Reconociendo que la comunicación social forma parte de la política de planeación y de desarrollo en México y se obligue a que sus esfuerzos estén alienados con los planteados por los planes de desarrollo.

También se requiere que se reconozca a los aparatos de comunicación social dentro de las leyes orgánicas municipales y estatales; tanto de manera explícita como con funciones específicas que contemplen la difusión de logros, cooperación en el proceso de planeación e interacción con la ciudadanía. Ya que a la fecha existen ejemplos donde no están contempladas.

#### 4.3. Propuesta específica: Ejes estratégicos de la comunicación social

Se propone a continuación que los ejes estratégicos de cualquier plan de comunicación social en las distintas instituciones ya sea federales, estatales y municipales de México deberían contemplar los siguientes:

1. Comunicar a la población los resultados alcanzados por el gobierno acorde con los planes de desarrollo que rijan la acción de la dependencia de comunicación social de la que se trate.
2. La creación de campañas de comunicación social, que alineadas con los planes de desarrollo, impulsen el mejoramiento de cambios de actitud benéficos para la población en general y sus individuos en particular teniendo en cuenta los factores a desarrollar de capital social en su comunidad y alcance mediante: estudios diagnósticos, seguimiento periódico de indicadores, eventos, espacios de retroalimentación que fomenten el acercamiento con la estructura de gobierno y de otros que la fomenten entre los individuos.
3. Construir estrategias de imagen, posicionamiento y construcción de valor de marca en las mentes de los ciudadanos para el orden de gobierno que se trate en función de ser un instrumento que facilita el accionar del gobierno y la toma de decisiones de política pública.
4. Como parte del proceso de Mejora Continua de las organizaciones de

producción de contenidos y noticias que a su vez sean eficaces y eficientes en tiempos, impactos a la población objetivo y finalmente una planeación y contratación centralizada de costos.

A continuación se detallan en cada uno de los ejes mencionados:

1. Comunicar a la población los resultados alcanzados de los planes de desarrollo de gobierno.

El objetivo básico del aparato de comunicación social ya sea del gobierno federal, estatal o municipal debe ser en primer lugar dar a conocer el plan de desarrollo de la entidad como tal y posteriormente, a lo largo de la duración de la administración comunicar los logros de la administración respecto a las metas y objetivos planteados en el mismo. Lo anterior bajo el supuesto de los preceptos constitucionales y de leyes específicas sobre la obligación del estado de la planeación y ejecución del gobierno sobre el desarrollo social, ambiental y económico que se concreta en sus planes de desarrollo.

Para lograr el objetivo planteado se propone que se reformen: las leyes federales pertinentes, las leyes orgánicas de los estados y municipios para que los aparatos de comunicación social de las entidades contemplen en sus funciones: difundir y crear los canales pertinentes de comunicación con la sociedad y de evaluación del impacto y sentir de la población respecto a su gobierno. Además dotar a las organizaciones de comunicación social del presupuesto necesario para la subcontratación de sondeos y diagnósticos para la precisión de sus funciones, en los casos que sea posible.

Como ingrediente principal, bajo el modelo de los Tres Vectores de Valdés se propone que parte integral del vector Misión sea: "La correcta y oportuna transmisión de los logros del gobierno alineados al Plan de Desarrollo" en cuestión. Además se propone que el vector Misión adopte los mismos valores plasmados en el plan de desarrollo y que en su momento rijan el funcionamiento del gobierno.

2. Tener una estrategia de posicionamiento, imagen y de valor de marca para hacer eficaces los esfuerzos de comunicación social.

Partiendo de un principio de Mercadotecnia Social de Kotler y Zlatman sobre que la Mercadotecnia Social es una disciplina mucho más amplia que solo la publicidad y solo la comunicación como tal; y compartiendo la misma visión que Andreasen, se propone que cualquier esfuerzo de comunicación social debe de tomar en cuenta los principios de mercadotecnia social, que a su vez vienen de la mercadotecnia comercial, teniendo el objetivo específico de inducir a la acción (social o individual según sea el caso) , minimizar el costo de publicidad, crear un producto ideal que provoque la acción, etc.. que están mencionados en las pp. 9 y 10 de este trabajo.

La creación de un gobierno (producto) ideal para el ciudadano que lo mueva a la acción aquí entendida como: participación, acercamiento a su estructura de gobierno, acción mediante la participación social activa o de opinión; se pretende lograr comenzando con definir este eje estratégico como la piedra angular de cualquier esfuerzo de comunicación social y del mismo plan estratégico y el plan

Este eje será construido desde el punto de vista de CBBE (Customer Based Brand Equity o Valor de marca con base en el cliente) con su pirámide de construcción de valor de marca, tomando en cuenta fuertemente los principios de la teoría de posicionamiento y del marketing social y en su proceso continuo de planeación, ejecución basarlo en el modelo de mejora continua ( que de suyo el CBBE ya contempla en una versión adaptada a mercadotecnia).

Por lo tanto, este eje tiene que partir, desde su definición como un proceso de mejora continua, de:

- La definición de cuáles son los temas esenciales del plan de desarrollo a comunicar;
- Añadir un programa de creación de capital social a partir de la comunicación social o la orientación de mensajes para contribuir a la generación de capital social;
- Incluir que las notas periodísticas y declaraciones de personajes relevantes del gobierno deben estar siempre alienadas y orientadas a fortalecer los objetivos de los ejes estratégicos planteados;
- Definir la marca “paraguas” y submarcas a ser utilizadas y la imagen que tendrá que proyectar el gobierno actual.

Como segundo paso, partir de un diagnóstico externo para medir:

- La percepción de los ciudadanos en cada uno de los ejes temas definidos como esenciales en el primer paso;
- Tomar la percepción general de la ciudadanía respecto al gobierno inmediato anterior, el actual y otros órdenes de gobierno relevantes para su contexto ya sean ejecutivos, el legislativo y judicial;
- Contemplar el posicionamiento que guardan los actores relevantes de la sociedad para el ciudadano;
- Entender cuales son los atributos importantes de evaluación de los ciudadanos respecto a su gobierno, sociedad, entorno y ellos mismos para en una siguiente etapa incluirlos en la estrategia de desarrollo de valor de marca del gobierno, en los esfuerzos de comunicación y generación de canales de acercamiento con la sociedad y sus actores relevantes;
- Generar en diagnósticos y puntos de retroalimentación creados la oportunidad de expresión de los ciudadanos para temas no contemplados dentro de los planes de desarrollo que sirvan de complemento de los obtenidos dentro de la planeación democrática participativa y lleven en su conjunto a afinar la política pública deseada.



Y complementar el diagnóstico externo con uno interno del aparato de comunicación social para definir la base organizacional y sus capacidades para llevar a cabo su función evaluando en su conjunto las variables contempladas en la propuesta relativas a:

- De los internos de la organización encargada de la comunicación social de la entidad
- De los obstáculos a superar
- De la difusión

Como tercer paso evidente, hacer un análisis de los diagnósticos hechos y una síntesis en función de la creación del plan estratégico de comunicación social.

En un cuarto paso se plantea el mejoramiento de los procesos mediante la inclusión de la información obtenida en los diagnósticos, la definición de las variables de desempeño generales a medir y particulares de cada eje estratégico definido y por último el cierre de la etapa de planeación del Plan Estratégico de Comunicación Social de la administración y el inicio de la puesta en marcha de los esfuerzos de comunicación social.

Como quinto y último paso se plantea la opción de determinar un sistema de medición de los esfuerzos mediante sondeos pequeños de manera trimestral para cada uno de los ejes estratégicos definidos en el primer paso y de los indicadores de impacto de las campañas específicas producidas que fuese relevante medir ya sean de tipo emergente o estratégicas.

3. Usar los esfuerzos de comunicación social para incidir en la creación de capital social.

Contemplar que parte de las acciones de comunicación social deben de tomar en cuenta la necesidad de ser coadyuvantes en la generación de capital social de su entorno.

Es por ello que el aparato de comunicación social debe:

- Cumplir como objetivo básico comunicar los resultados alcanzados del plan de desarrollo pues con ello estará contribuyendo a generar confianza en el gobierno;
- Al seguir un plan estratégico de comunicación social que haga claros los puntos a comunicar solidifica la percepción de los ciudadanos sobre su gobierno;
- Entre los programas del eje estratégico de construcción de capital social se deben incluir:
  - Medición periódica de la percepción de la sociedad respecto a los temas relevantes de su entorno y su inclusión dentro de los programas y campañas de comunicación a desarrollar;

- Sugerir a las diferentes secretarías federales, estatales o municipales los formatos y procedimientos; para estandarizar y garantizar canales de retroalimentación de los ciudadanos como una forma de incidir en acercar el gobierno a sus instituciones lo cual fomenta la participación de la sociedad con sus instituciones, es decir el fomento a la participación política, otra de las características del capital social;
  - Retroalimentar al gobierno central y secretarías e instituciones sobre las percepciones recogidas, convirtiéndose así en un enlace entre el gobierno y sus ciudadanos, además de contribuir en un proceso de mejora continua mayor;
  - Contemplar en sus programas uno de cultura cívica, valores y participación comunitaria que sea apoyado desde la comunicación y en otras acciones en la generación de espacios de interacción social con otras secretarías
4. Adoptar un proceso de Mejora Continua para hacer eficientes los esfuerzos de comunicación social

Se pretende que en su proceso de operación las instituciones de comunicación social adopten un proceso de calidad total que los lleve a cumplir el precepto de mercadotecnia de minimización de costos en sus procesos.

Para ello se sugieren tres puntos básicos:

- La generación y utilización de herramientas que mejoren la eficiencia de sus procesos;
- La adopción de los 14 puntos de Deming por parte de la administración de las instituciones;
- Una reorganización de sus procesos que les permita ser más eficientes a partir del diagnóstico particular a ser implementado y que incluyan las herramientas planteadas en el primero de estos puntos: la creación de cronogramas de campañas en base a los ejes estratégicos de todas las dependencias, guías de formulación de campañas, guías de maquetación, flujogramas específicos para los procesos de cada aparato de comunicación social en particular y uno general donde se tenga control de los tiempos de pauta, formatos de aprobación de materiales constitutivos de las campañas.

Respecto a las herramientas para mejorar la eficiencia de los procesos se plantean las siguientes:

- Diagnóstico del impacto de la comunicación social. Propuesta incluida en el Anexo II.
- Cuestionario de evaluación estratégica interno de la institución de comunicación social. Propuesta incluida en el Anexo III.

A continuación se presenta en el siguiente cuadro un resumen de las propuestas planteadas:

Propuesta general: Inclusión de la comunicación social en los planes de desarrollo			
<p>¿Cómo?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mediante la modificación de la Ley de Planeación</li> <li>• Inclusión explícita de las dependencias de comunicación social en las leyes orgánicas de los estados y municipios</li> <li>• En las leyes orgánicas estatales, municipales y en las propias leyes orgánicas de las dependencias de comunicación social hacer explícito su función de transmisión de resultados y función social de ellos</li> </ul>	<p>¿Cuándo?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• A ser incluido en la agenda de las cámaras de representantes federales y estatales</li> </ul>	<p>¿Cuánto?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El presupuesto requerido solo es de cabildeo y voluntad política</li> </ul>	<p>Indicador</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Publicación en los Diarios oficiales de las modificaciones aprobadas</li> </ul>
Propuesta específica 1. Comunicar a la población los resultados alcanzados de los planes de desarrollo de gobierno			
<p>¿Cómo?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Obligar mediante la</li> </ul>	<p>¿Cuándo?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Una vez modificadas las</li> </ul>	<p>¿Cuánto?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Usualmente se transmite la</li> </ul>	<p>Indicador</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Publicación en los Diarios</li> </ul>

<p>modificación de las leyes pertinentes</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Creación del vector Misión del aparato de comunicación social donde el componente principal sea la comunicación de logros del plan de desarrollo.</li> </ul>	<p>leyes será automático</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Al comienzo de cada nueva administración al momento de la planeación participativa de la institución.</li> </ul>	<p>campana bajo el nombre de Informe de gobierno, pero esta campana nunca podrá sobrepasar el 25% del presupuesto total asignado.</p>	<p>oficiales</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Publicación de la Misión de comunicación social incluyendo este aspecto</li> <li>• Presupuesto total asignado a la campana específica de Informe de gobierno no mayor al 20%</li> </ul>
--	--	---	---

Propuesta específica 2. Tener una estrategia de posicionamiento, imagen y de valor de marca para hacer eficaces los esfuerzos de comunicación social.

<p>¿Cómo?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Incluir en la planeación estratégica de comunicación social los principios e indicadores de posicionamiento y construcción de valor de marca con base en el cliente</li> <li>• Definir los temas esenciales del plan de desarrollo a comunicar;</li> <li>• Definir campanas multianuales en función de los ejes estratégicos de comunicación</li> <li>• Incluir en el la</li> </ul>	<p>¿Cuándo?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Siendo puntos básicos de la planeación de la estrategia deben de hacerse al principio de la administración.</li> </ul>	<p>¿Cuánto?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Asignar presupuestos en base a el pago de los diagnósticos interno y externo con despachos externos especializados en planeación, en comunicación y mercadotecnia</li> <li>• Disminución de entre un 4% y 8% del costo de cada campana multianual planeada.</li> <li>• Disminución de hasta un 20% del costo por campanas repetidas entre instituciones independientes</li> </ul>	<p>Indicador</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Documento Plan estratégico de comunicación social</li> <li>• Resultados de diagnóstico interno y externo</li> <li>• Estrategia de seguimiento de indicadores por temas relevantes en la sociedad</li> <li>• Bases de datos con el comportamient o de indicadores</li> <li>• Informes entregados trimestrales a las dependencias</li> </ul>
--	---	--	--

<p>capital social a partir de mensajes e interlocución con la sociedad</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hacer explícito que las notas periodísticas y declaraciones de personajes relevantes del gobierno deben alienarse a los objetivos de los ejes estratégicos planteados;</li> <li>• Definir la marca “paraguas” y submarcas a ser utilizadas y la imagen que tendrá que proyectar el gobierno actual.</li> <li>• Diagnóstico: externo con indicadores de impacto y medición de posicionamiento de temas relevantes en la sociedad y el interno de planeación estratégica</li> </ul>			<p>sobre el desempeño de indicadores de percepción y opinión</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Disminución en el costo de comunicación social por planeación de campañas multianuales</li> </ul>
<p>Propuesta específica 3. Usar los esfuerzos de comunicación social para incidir en la creación de capital social</p>			
<p>¿Cómo?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicar los resultados alcanzados de manera correcta</li> </ul>	<p>¿Cuándo?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• En función a los alcances logrados con mayor impacto</li> </ul>	<p>¿Cuánto?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Incluir en el presupuesto de Comunicación Social un</li> </ul>	<p>Indicador</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrategia de seguimiento de indicadores por temas</li> </ul>

<p>desarrollo para generar confianza en el gobierno</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Medición periódica de la percepción de la sociedad respecto a los temas relevantes de su entorno</li> <li>• Estandarizar y garantizar canales de retroalimentación de los ciudadanos como una forma de incidir en acercar el gobierno a sus instituciones</li> <li>• Retroalimentar al gobierno central y secretarías e instituciones sobre las percepciones recogidas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De manera trimestral</li> <li>• Al principio de la administración al momento de hacer la estrategia. En cuanto a la manera será en base a experiencias anteriores bajo un modelo de mejora continua</li> <li>• De manera trimestral</li> </ul>	<p>estudios de seguimiento y diagnósticos que no excedan nunca del 5% del presupuesto total de comunicación.</p>	<p>la sociedad</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bases de datos con el comportamiento de indicadores</li> <li>• Informes entregados trimestrales a las dependencias sobre el desempeño de indicadores de percepción y opinión</li> </ul>
--	---	--	---

Propuesta específica 4. Adoptar un proceso de Mejora Continua para hacer eficientes los esfuerzos de comunicación social

<p>¿Cómo?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Adoptar los 14 puntos de Deming por parte de la administración</li> <li>• Reorganización de a partir del diagnóstico</li> </ul>	<p>¿Cuándo?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• De manera continua el uso y evaluación de su uso e impactos de su uso</li> </ul>	<p>¿Cuánto?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El costo de estos materiales es único a partir de la contratación de un proceso de reorganización y</li> </ul>	<p>Indicador</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiempos de generación de campañas</li> <li>• Número de procesos estandarizados de creación de</li> </ul>
--	---	---	--

<p>estratégico</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Incluir herramientas como cronogramas de campañas en base a los ejes estratégicos de todas las dependencias, guías de formulación de campañas, guías de maquetación, flujogramas específicos para los procesos de cada dependencia y uno general donde se tenga control de los tiempos de pauta, formatos de aprobación de materiales constitutivos de las campañas.</li> </ul>		<p>creación de herramientas mencionadas</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El proceso de Calidad Total puede no tener un costo explícito en su implementación pero debe ser asumido para provocar eficiencias en el tiempo de creación de materiales.</li> <li>• Disminución de hasta un 20% del costo por campañas repetidas entre instituciones independientes por la inclusión de planeación de ejes y sus flujogramas.</li> </ul>	<p>campañas</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Disminución del número de campañas repetidas por diferentes dependencias</li> <li>• Disminución del número de campañas fuera de tiempo idóneo</li> </ul>
---	--	---	---

Cuadro 2. Resumen de propuestas

#### 4.4. Propuesta de estructura de plan estratégico orientada a la mejora de la comunicación social

La propuesta hecha se divide en dos partes: Los “Generales” de un Plan Estratégico de Comunicación que deben de integrar las variables que deben ser tomadas en cuenta para darle solidez y eficiencia a los esfuerzos que estos planes deban guiar y los Específicos que se proponen como aquellos elementos que al momento de plantear el plan estratégico específico no deberían de faltar.

##### 4.4.1. Generales en función de las variables planteadas

- **Entorno**

- i. Cercanos

- Identificación de instituciones de gobierno con un rol importante en el proceso de comunicación social de la entidad
  - o Poderes ejecutivos
  - o Poderes legislativos
  - o Poderes judiciales
- Identificación de instituciones no gubernamentales que también son responsables o tienen injerencia en la comunicación social de la entidad
  - o Organizaciones sociales
  - o Iglesia
  - o Organizaciones económicas: industriales, patronales, agrarias, de comercio, transformación
  - o Organizaciones políticas (partidos políticos, representantes de partidos)
- Entendimiento de la relación orgánica que tienen las instituciones no gubernamentales con el gobierno de la entidad y con el proceso de comunicación social de la entidad
- Identificación de los medios de comunicación que son medios de difusión de los mensajes de comunicación social y del sentir de la sociedad en general en el ámbito local de la entidad
  - o Fuerza de negociación de los medios de comunicación
- Identificación de líderes de opinión en el ámbito local relevantes para el contexto de comunicación social
- Identificación del ámbito social en su conjunto: Influencia e involucramiento de:
  - o Habitantes de la entidad
  - o Turistas
  - o Actores económicos locales y externos a la entidad
  - o Población externa con intereses en la entidad



- Identificación de la variables relevantes de desarrollo social de la entidad
- **Capital Social**
  - En general, la fortaleza de redes sociales y las normas asociadas de reciprocidad y confianza asociadas con ellas
  - Confianza en su entorno
  - Confianza en las instituciones
  - Participación en reuniones públicas, clubes, asociaciones, etc...
  - Cercanía con tomadores de decisiones de la entidad
  - Tiempo de estadía en la entidad
  - Otras
- iii. Políticas
- iv. Económicas
- v. Tecnológicas
- vi. Legales
- vii. Culturales
- viii. Competitivas
  - Los medios de comunicación locales y nacionales que generan opinión respecto a la entidad, su sociedad, economía y gobierno
  - Otros niveles de gobierno en el contexto de sus actividades de promoción, campañas y programas de comunicación de las diversas dependencias del otros niveles de gobierno (federales, municipales, estatales)
  - Entidades extranjeras que generen opinión y noticias derivadas en el extranjero
  - Gobiernos de entidades aledañas
- **Misión**
  - En función de los ejes estratégicos propuestos y del marco legal regulatorio
  - Objetivos del gobierno de la entidad
  - Objetivos del organismo de comunicación social de la entidad
    - Políticos
    - Económicos
    - Sociales
- **Estructura Organizacional**
  - Aspectos horizontales**
    - Organismo a cargo de la comunicación social en la entidad (federal, estatal, municipal)
      - a. Identificación de la estructura orgánica de la entidad para identificar la fuerza que tiene el organismo de comunicación social para transmitir
      - b. Identificación de los diversos organismos de comunicación social de las diversas dependencias de la entidad y su

- c. Identificación de la cercanía que tiene el organismo de comunicación social con la cabeza ejecutiva de la entidad
- d. Responsables de la comunicación social fuera del organismo de comunicación social estricto
  - i. Poder ejecutivo
  - ii. Responsables de comunicación social en las diferentes estructuras de gobierno de la entidad
- e. Identificación de la relación orgánica entre los diferentes responsables de comunicación social en la entidad)

- **Aspectos verticales**

- Organigrama de comunicación social y relaciones laterales intradependencias
- Problemas a desempeñar la actividad
- Reacciones previsibles de actores relevantes
- Estrategia de respuesta ante obstáculos

- **Cultura organizacional**

- Visión
- Valores
- Respaldo de la estrategia
- Identificación de los elementos reacios a adoptar la estrategia

- **Diseño de transformación**

- **Tecnología del proceso** es el conocimiento básico; es decir, la teoría referente al proceso de transformación.

- Producción, diseño, autorización de materiales
- Pautas
- Identificación de los gastos de comunicación
- Convertir al proceso en uno de Calidad Total
- De la difusión
  - Canales
  - Agentes
  - Voluntarios u organizaciones
  - Costos
  - Presupuesto (dinero, tiempo, energía)
  - Costos de oportunidad
  - Competidores principales

- Opinión generada por medios de comunicación locales y nacionales a la entidad, su sociedad, economía y gobierno

- Las actividades de promoción, campañas y programas de comunicación de las diversas dependencias del otros niveles de gobierno (federales, municipales, estatales)
- La opinión y noticias derivadas en el extranjero
- Las noticias y actividades de gobierno de entidades aledañas
- Información social generada en redes sociales
- **Evaluación y control**
  - **Esfuerzos**
    - Tiempo de pauta
    - Ratings
    - Cobertura geográfica de mensajes
  - **Resultados**
    - Conocimiento
    - Relevancia
    - Efectividad
    - Actitudes
    - Normas Sociales e individuales
    - Intención de cambio de comportamiento
    - Cambio de comportamiento
    - Habilidades
    - Marco de tratamiento en los medios de comunicación
    - Cambio política
  - **Impacto**
    - Bienestar de la comunidad
    - Cambios a nivel de Sistemas ( cambios de política, acceso a servicios,...)
    - Acciones de la población derivadas
- **Tecnología de operación**
  - Evaluación de los responsables de las diversas áreas especialmente producción y relación con medios de comunicación
  - Evaluación de conocimientos y aptitudes de los integrantes de la organización
- **Tecnología de equipo**
  - Equipo técnico
  - Equipamiento
  - Evaluación de tercerización de materiales

- **PND, PED, PMD**
- Identificación de los esfuerzos anteriormente realizados
- Posicionamiento
- Metas
- Objetivos de la comunicación
  - Identificación de los ejes estratégicos en los cuales trabajar la comunicación
  - Logro
  - Objetivo específico
  - Respuesta a obtener
- Campañas
  - Identificación del ciudadano objetivo
  - Posición y percepción del ciudadano en el tema a tratar
  - Propósito
  - Madurez
  - Enfoque
  - Alcance geográfico
  - Temporalidad
  - Medios de difusión
- Información
  - Prensa
  - Comunicados
  - Entrevistas
- Elementos de la comunicación
  - Mensaje
  - Beneficios
  - Tono
  - Marcas
  - Factores de éxito
- Retroalimentación
  - Sondeos
  - Buzones de quejas institucionales
  - Retroalimentación directa

En cuanto a los indicadores a contemplar dentro de la planeación para su seguimiento estarán en función de los específicos mencionados en mercadotecnia, en función de los objetivos de campañas hechas y de las variables que intervengan en las estrategias motrices escogidas por la institución.

#### 4.4.2. Específicos sobre los ejes propuestos

- Ejes rectores
- Estrategias motrices
  - Internas (Calidad Total)
  - Generación de valor de marca, Posicionamiento,
  - Comunicación de logros
  - Capital Social
- Metas
- Objetivos
- Indicadores de efectividad y pertinencia en función de las variables de los parámetros de valor de marca, posicionamiento y en general de las estrategias motrices planteadas

#### 4. CONCLUSIONES

Que existe la teoría y herramientas suficientes para incluir la comunicación social a los planes de desarrollo de gobierno para que se fortalezca su estructura y se le de un rol más importante a la primera como un instrumento efectivo de gobierno.

Para consolidar esta propuesta, se sugieren investigaciones futuras para estudiar el grado de correlación entre la comunicación social y el capital social, la traslación de creación de valor de marca a indicadores de participación social, respuesta en votaciones a favor del gobierno en cuestión, y en general con variables propias del desarrollo económico.

## 5. BIBLIOGRAFÍA

### 5.1. General

- ACUERDO por el que se establecen los lineamientos generales para las campañas de comunicación social de las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal para el ejercicio fiscal 2012
- Andreasen Alan, Social Marketing Institute, <http://www.social-marketing.org/sm.html>, 15 agosto 2012
- Bonomi A. Linking Social Capital and Government Performance: a Public Management Perspective, 7TH Transatlantic Dialogue on Strategic Management of Public Organizations, Rutgers University; Newark; New Jersey (2011)
- Bruce S., Tiger M., Review of Research Relevant to Evaluating Social Marketing Mass Media Campaigns, Clean Water Education Partnership, <http://www.nccwep.org/pdf/evaluating-social-marketing-mass-media-campaigns.pdf>
- Chandler D. , Semiotics for Beginners, <http://www.aber.ac.uk/media/Documents/S4B/semiotics.html>, p.4, 1994
- Chandler ídem, p.5
- Chandler ídem, p.11
- Chandler ídem, p.14
- Coffman, J. Public communication campaign evaluation: An environmental scan of challenges, criticisms, practice, and opportunities. Cambridge, MA: Harvard Family Research Project, Mayo 2002
- Coffman, J. Lessons in evaluating communications campaigns: Five case studies. Cambridge, MA: Harvard Family Research Project, Junio 2003
- COHEN , <http://www.hci.com.au/hcsite2/articles/deming.htm>
- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos
- Deming E., The New Economics for Industry, Government, Education, Center for Advanced Educational Services, MIT, Cambridge Mass., 1994

- Diccionario de la lengua española en línea, Real Academia Española, Vigésima segunda edición, 2001, <http://lema.rae.es/drae/?val=percibir>
- Dorfman, L., Ervica J., Woodruff, K.. *Voices for change: A taxonomy of public communications campaigns and their evaluation challenges*. Berkeley, CA: Berkeley Media Studies Group, Noviembre 2002
- Estado de Jalisco, Gobierno de Jalisco, Transparencia, Gastos en material de comunicación social, <https://gobiernoenlinea1.jalisco.gob.mx/comsocial/Comsocial?accion=7>, 25 de octubre de 2012
- Fleet Dave, *Strategic Communications Planning, Your comprehensive guide to effective strategic corporate communications planning, ebook by DaveFleet.com*
- Fransella F., *International Handbook of Personal Construct Psychology*, John Wiley & Sons, Ltd., 2003
- Keller K., *Strategic brand management: building, measuring and managing brand equity*, Prentice Hall, 3a. Ed., EEUU, 2008
- Kerin, Hartley, Rudelius, *Marketing*, 9ed., 2009
- Klaus Fiedler, *Social Communication (Frontiers of Social Psychology)*, 2007
- Kotler & Zaltman, *Social Marketing: An Approach to Planned Social Change*, *Journal of Marketing*, Vol.35, julio 1971, pp.3-12
- Lefebvre, RC, In PN Bloom & GT Gundlach (Eds.), *Handbook of Marketing and Society*, Newbury Park, CA: Sage Publications, 2000
- Ley de Planeación, Vigente, México
- Lisa Hudson and Chris Chapman, *The Measurement of Social Capital in the United States*, Paper prepared for the International Conference on the Measurement of Social Capital, London, England, September 2002
- Moore, Khagram; *On Creating Public Value, What Business Might Learn from Government about Strategic Management*, Working Paper 3, Corporate Social Responsibility Initiative, John F. Kennedy School of Government, Harvard University, U.S., Marzo 2004
- Norris Pippa, *Social Capital and the News Media*. Editorial Vol 7 (1) <http://www.hks.harvard.edu/fs/pnorris/Acrobat/Social%20capital%20&%20th>

- Ponzeto Giacomo, Social Capital, Government Expenditures, and Growth CREI, Universitat Pompeu Fabra, and Barcelona GSE, Ugo Troiano Harvard University, First Draft ,15 February 2012
- Publicidadoficial.com, Diagnóstico sobre el Gasto en Comunicación Social y Publicidad en las Entidades Federativas, <http://publicidadoficial.com.mx/docs-edos/DocPO.ok.pdf>, 26 de octubre de 2012.
- Publicidadoficial.com, <http://publicidadoficial.com.mx/gasto-federal>, 26 de octubre de 2012.
- Ries, Trout, Posicionamiento: la batalla por su mente, McGrawHill, México, 2003
- Shaw M, Gaines B, Kelly's "Geometry of Psychological Space" and its significance for cognitive modeling", Knowledge Science Institute, University of Calgary Calgary, Alberta, Canada T2N 1N4
- Stephen George, Arnold Weimerskirch, Total Quality Management: Strategies and Techniques Proven at Today's Most Successful Companies (Fast Forward MBA), 1998
- Social Capital Research, A Comprehensive Resource on Social Capital and Its Research., <http://www.socialcapitalresearch.com/measurement.html>, 7 octubre de 2012
- Thanos Kriemadis, Elena Theakou , Strategic Planning Models in Public and Non- Profit Organizations, Department of Sport Management, University of Peloponnese, SMIJ – VOL. 3, Number 2, 2007
- The World Bank, The initiative on defining, monitoring and measuring social capital, overview and program description, The World Bank Social Development Family Environmentally and Socially Sustainable Development Network, Abril 1998
- Thompson Jr., Strickland III, Gamble (2008), *Administración Estratégica, Teoría y Casos*, McGraw- Hill Interamericana
- Valdés Hernández Luis Alfredo (2008), *Planeación Estratégica con enfoque sistémico*, Primera reimpresión, Fondo Editorial FCA, UNAM



- Valerie S. Business Application of Repertory Grids, Enquire Within Developments Limited, <http://www.EnquireWithin.co.nz>, cap.1, 1997
- West Richard, Lynn Turner, Introducing Communication Theory: Analysis and Application [Paperback], 2009

#### Planes de Desarrollo

- Plan de Desarrollo del Estado de México 2011-2017
- Plan de Desarrollo Municipal 2010-2012, Municipio de Hermosillo
- Plan de Desarrollo Municipal 2009 – 2012, Municipio de Nezahualcóyotl
- Plan de Desarrollo Municipal 2009-2012, Municipio de Toluca
- Plan de Gobierno 2006-2012, Edo de Guanajuato
- Plan de Gobierno Municipal 2009-2012 para el municipio de Celaya, Gto
- Plan Estatal de Desarrollo 2011-2017, Coahuila de Zaragoza
- Plan Estatal de Desarrollo 2011-2016, Edo. de Durango
- Plan Estatal de Desarrollo 2011-2015, Edo de Guerrero
- Plan Estatal de Desarrollo Tamaulipas 2011-2016
- Plan Estatal de Desarrollo 2007-2012, Edo. de Yucatán
- Plan Municipal de Desarrollo 2010-2013 Chihuahua
- Plan Municipal de Desarrollo 2012-2015, Municipio de Carmen
- Plan Municipal de Desarrollo 2011-2013, Municipio de Culiacán
- Plan Municipal de Desarrollo Guadalajara 2010-2012/2022
- Plan Municipal de Desarrollo 2011-2013, Municipio de Mexicali
- Plan Municipal de Desarrollo 2009-2012, Municipio de Monterrey
- Plan Municipal de Desarrollo 2009-2012, Municipio de Pachuca de Soto
- Plan Municipal de Desarrollo 2010-2012, Municipio de Tlaquepaque
- Plan Municipal de Desarrollo 2011-2013, Municipio de Tijuana
- Plan Municipal de Desarrollo 2012-2015, Municipio de Uruapan
- Plan Municipal de Desarrollo 2007-2009, Municipio de Zapopan
- Plan Nacional de Desarrollo 2006-2012
- Plan sexenal de gobierno del estado 2010-2016, Edo de Aguascalientes

#### 5.2. De gráficos

- Coffman, J. Lessons in evaluating communications campaigns: Five case studies. Cambridge, MA: Harvard Family Research Project, Junio 2003
- Keller K., Strategic brand management: building, measuring and managing brand equity, Prentice Hall, 3a. Ed., EEUU, 2008
- Estado de Jalisco, Gobierno de Jalisco, Transparencia, Gastos en material de comunicación social, <https://gobiernoenlinea1.jalisco.gob.mx/comsocial/> Comsocial? accion=7, 25 de octubre de 2012

- Estado de Jalisco, Gobierno de Jalisco, Transparencia, Gastos en material de comunicación social, <https://gobiernoenlinea1.jalisco.gob.mx/comsocial/Comsocial?accion=7>, 25 de octubre de 2012