

# UNIVERSIDAD PANAMERICANA

---

---

MAESTRÍA EN COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL  
ESTUDIOS INCORPORADOS A LA SEP  
REGISTRO DE VALIDEZ OFICIAL REVOE 974028

Escuela de Comunicación Posgrado

**“Mamás, Bebés y Familia, A.C. (Mabefam).  
Necesidad de un Plan Estratégico de Comunicación  
en una organización de la sociedad civil”.**

Caso para obtener el grado de Maestría en Comunicación Institucional

Autor: José Ramón Garrido Susacasa

Directora del Caso: María Mónica Cavagna Esponda

México, D.F.

Marzo 2012

## **Agradecimientos**

A Dios por permitirme servir.

A Gissela quien con su cariño es mi inspiración y motor.

A mis padres que me forjaron con el ejemplo.

A Mari Ángeles y Mari Paz por marcar siempre el camino.

A Rodrigo, Marián e Irene por ser muestra de un hermoso presente y un futuro promisorio.

A Luis Fernando por ser un constante e inflexible faro de valores.

A Mónica Cavagna por ayudarme a concretar este esfuerzo.

Cambios constantes en la dirección, pobre seguimiento a resultados de esfuerzos comunicativos, variaciones reiteradas en la imagen institucional, poca claridad en mensajes clave, ausencia de voceros e indefinición en una línea de trabajo en comunicación: síntomas de algo que faltaba en Mamás, Bebés y Familia, A.C. (Mabefam). De seguir así, a pesar de su crecimiento, la institución se alejaría de su anhelo: salvar cada vez más vidas.

## **I. Antecedentes**

Mabefam fue constituida legalmente el 31 de enero de 1985 para “la atención, orientación y protección de la mujer embarazada en desamparo económico, social, emocional, psíquico o legal. El apoyo lo brinda en las casas hogar que para tal efecto existen, durante el embarazo, el parto y con posterioridad al mismo. Proporciona además servicios médicos, capacitación y orientación y en caso necesario ayuda económica además que propicia que las mujeres obtengan un empleo que les permite vivir honestamente en compañía de su hijo”<sup>1</sup>.

En aquellos casos que la beneficiaria opta por no conservar a su bebé la asociación funge como tutora de la patria potestad para procurar la adopción de los menores en tanto se lleva a cabo la misma. En los términos de ley, analiza y autoriza a personas que conforman hogares permanentes y estables para adoptar a los niños. VER ANEXOS 1 y 2.

Desde su inicio Mabefam emprendió esfuerzos para dar certidumbre a las mujeres que atiende, a sus bebés y a los matrimonios adoptantes. A las mujeres y sus bebés al realizar pruebas a los adoptantes en materia psicológica así como con estudios de trabajo social. A los padres adoptivos y al bebé que adoptan al promover la “adopción plena” con la que la institución colaboró, en 1987, con autoridades del Estado de México para que se aprobara<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Registro Federal de las Organizaciones de la Sociedad Civil. Buscador de Organizaciones de la Sociedad Civil. Recuperado de: <http://148.245.48.10/buscadorOSC1/detallesus.aspx>.

<sup>2</sup> [http://www.poderedomex.com/notas.asp?nota\\_id=30742](http://www.poderedomex.com/notas.asp?nota_id=30742) y <http://www.cimacnoticias.com/noticias/04ago/s04081601.html>

Con ésta logró, entre otras cosas, que el acta de nacimiento del menor contenga los mismos datos que los hijos consanguíneos sin hacer notar que se trata de un niño o niña adoptado y que la madre biológica cede la patria potestad del adoptado de forma que éste cuenta con los mismos derechos que un hijo de sangre tanto respecto a los padres que lo adoptan como a la familia extensa compuesta de abuelos, hermanos o tíos, una gran diferencia con la ley anterior especialmente cuando se da una herencia. Las únicas formas en que el matrimonio puede perder la patria potestad adquirida son el maltrato o abandono tal como se da con padres biológicos<sup>3</sup>.

De esta forma, bajo un marco legal de tranquilidad, Mabefam creció de una pequeña casa albergue al norte de la Ciudad de México a otra más grande en la misma zona, después a Monterrey, Nuevo León en 1994; a Guadalajara, Jalisco en 1996; a Torreón, Coahuila en 1999; a Aguascalientes, Aguascalientes, a Chihuahua, Chihuahua y a León Guanajuato en 2000, a Mérida, Yucatán en 2001 y así sucesivamente hasta contar con sedes y oficinas de atención en 25 ciudades de la República.

## **II. Desarrollo**

El modelo de trabajo en Mabefam fue definido desde un principio por dos fundadoras, Mónica Georgina Mier y Guitelle Soriano quienes se acercaron con amistades, posibles donantes, autoridades y padres adoptivos para exponerles el fondo de la labor. A la muerte de la Sra. Soriano, Mónica Georgina continuó con mucho empuje para sumar nuevas mentes y brazos al crecimiento de la institución.

Tanto con su disciplina de vida como con su visión contagiaba a los que a los que tenía cerca. Buscaba que apoyaran a la institución con lo que pudieran: relaciones, recursos económicos, donativos en especie, consejos, experiencia profesional, manos y otras tantas formas, con la idea que cada uno tuviera algo que hacer por la labor.

---

<sup>3</sup> <http://www.cimac.org.mx/noticias/semanal01/s01010503.html>

Esta forma de trabajar la trasladó al modelo institucional en cada sede: los patronos aportaban sus conocimientos y en ocasiones recursos, los consejeros sus relaciones e ideas incluso en temas no relacionados con su formación, los padres adoptivos, que tenían mucho ímpetu porque gracias a esta organización podrían ser padres, aportaban dinero, experiencia, recursos y sobre todo entusiasmo.

En Mabefam muchas personas tenían cupo para aportar como quisieran. Sin embargo esta moneda tenía otra cara: la opinión de muchos y los esfuerzos descoordinados reducían la efectividad en cumplimiento de metas y la eficiencia en el uso de recursos.

Aquellos que presidían las sedes que se iban abriendo eran personas que coincidían con los valores de la organización pero en ocasiones no contaban con tiempo, formación o incluso recursos para estar al mando. El interés de crecer rápido llevó a crear múltiples sedes entre 1999 y 2001: en un periodo menor a dos años en Torreón, Aguascalientes, Puebla, Campeche y Mérida. Aunque estaban contagiados del espíritu de la Sra. Mier, no estaban aprovechando la experiencia acumulada por años de trabajo en el Estado de México, Guadalajara y Monterrey.

En cuanto a la Sra. Mier aunque tenía interés en hacer crecer rápido la institución, no estaba peleada con hacerlo de manera profesional. Con el fin de cumplir con la misión de atender a más mujeres, bebés y matrimonios sin desperdiciar recursos, contrató al Dr. Alonso Leal Jazmín quien contaba con estudios de alta dirección de empresas y un doctorado en ciencias de la educación por la universidad Georgetown en Washington, Estados Unidos. Hombre disciplinado, estableció políticas que daban estructura a la forma de trabajar en Mabefam, al menos en las sedes del Estado de México y Ciudad de México.

En un principio su estilo de gestión generó conflictos con miembros del consejo de administración acostumbrados a que se realizaran todas sus propuestas aunque estas no estuvieran en línea con un plan estratégico institucional que, de hecho, no estaba acordado o al menos difundido. Esta situación también se presentó con el personal que gozaba de amplia libertad de horario, vacaciones y toma de decisiones.

El Dr. Leal solicitó respeto de parte del consejo a sus decisiones, petición que fue respaldada por la Sra. Georgina Mier. Entre sus principales políticas estaban:

El cumplimiento del horario: colocó un reloj checador con el que homologo el tiempo de trabajo y dejó de lado privilegios que tenían personas muy queridas por la fundadora para llegar tarde o salir temprano.

Una hora específica para los alimentos: prohibió que el personal no hiciera uso de la misma para seguir trabajando: todos comen al mismo tiempo y todos trabajan a la vez.

Obligatoriedad de una reunión general cada quince días: con base en un orden del día se revisaban acuerdos sustentados en una minuta de la quincena pasada, se exponían retos y se daban a conocer éxitos de cada área.

Acuerdos semanales: los coordinadores de área se reunían cada semana con el Dr. Leal para mostrar avances y establecer compromisos de trabajo.

Estos cambios, especialmente en los horarios, llevaron a la salida de personal que por razones propias necesitaba libertad de tiempo.

Después de un periodo de ajustes, comenzó la definición de áreas necesarias para la acción institucional además de un proceso de contratación de personal especializado para éstas. Ver ANEXO 3.

Al llevar a la práctica dicho modelo detectó que la disposición de los matrimonios adoptantes así como de voluntarios y miembros del consejo de administración no debía desaprovecharse por lo que se integraron comités en materia de difusión y de procuración de fondos que se reunían semanalmente, generaban acuerdos, recogían propuestas de los miembros y, en su función de

director, asistía a las reuniones mensuales del consejo de administración para informar los avances y necesidades de los comités.

Con esta estructura funcionando, la Sra. Georgina Mier decidió que se debía avanzar un poco más en la institucionalización en todo el país: la creación de Mabefam Nacional. Su propósito radicaba en que, con respeto a la autonomía de cada sede, se establecieran criterios homologados de trabajo. Debido a su antigüedad y a que había adelantado en la profesionalización de sus servicios, la sede Estado de México tomó la batuta de dicha implementación aunque la directora de Mabefam Nacional, la Lic. Graciela Trillas, radicaba en Guadalajara lo que hizo necesarios sus constantes viajes al área metropolitana de la Ciudad de México.

Fue en esta época que en el comité de difusión del Estado de México, ante la oferta de una agencia de comunicación de facilitar sus servicios sin costo, decidió la creación de una manual de imagen institucional que facilitara la homologación de criterios de imagen en todo el país.

El proceso pasó por la solicitud del logotipo institucional en cada una de las diferentes aplicaciones que se le daban. Fue una sorpresa que fruto de la independencia que habían gozado las diversas sedes hasta el momento, se daban divergencias no sólo en el tamaño y color del mismo sino incluso en el nombre con que la sede se denominó tanto en su imagen como en su razón social. Este aspecto debilitaba el posicionamiento de la institución “... debe intentar que sea homogénea, es decir, que no cambie de día en día dependiendo del humor con que se levanta la persona que atiende el teléfono; que sea reconocible siempre, de forma que cuando alguien entre en su página web para obtener más información de la que ha visto en un anuncio sea capaz de reconocer que se trata de la misma empresa... En definitiva, que el cliente siempre sepa a qué atenerse”<sup>4</sup>.

De lo anterior se desprendió la necesidad de buscar un primer acuerdo con que las sedes tuvieran un mismo nombre. Aunque esto tomó tiempo y hubo reacciones ya que se habían realizado gastos

---

<sup>4</sup> [http://www.coelco.net/index2.php?option=com\\_content&do\\_pdf1&id=139](http://www.coelco.net/index2.php?option=com_content&do_pdf1&id=139) “Dar una imagen frente a los clientes” COELCO. Ayudas públicas a la investigación tecnológica.

en papelería y material de difusión, se llegó al arreglo de integrar un nombre y una promesa institucional, siempre que pudiera seguirse del nombre de la ciudad donde estuviera la sede, por ejemplo, Mabefam Aguascalientes, A.C. o Mabefam Monterrey, A.C.

El siguiente paso fue generar una promesa institucional que dejara clara la principal labor de la institución: ayudar a la mujer con un bebé en su seno y que ésta viva condiciones de desamparo. Por años Mabefam tuvo una que decía “Dar familia a una vida” pero distaba de la misión al sólo considerar al bebé, a los padres adoptantes o a la mujer que decidía conservar al menor pero no ponía en el centro a la beneficiaria. Siguió una frase que hacía mucho más explícita la misión y se optó por “Ayuda a la mujer embarazada en desamparo” que comenzó a aplicarse en todas las sedes con los gastos que implicaba.

Ésta era la frase con que contaba la organización al comenzar el proceso de homologación de imagen, pero la señora Georgina Mier quiso hacer partícipe en la definición de una nueva institucional a uno de los miembros del patronato, dueño de uno de los grupos de medios de comunicación más importantes del país. Después de valorarla propuso dos cambios: el primero que la promesa no sólo tomara en cuenta a las beneficiarias sino también a sus hijos porque esto facilitaba la procuración de fondos lo que resultó en “Ayuda a mujeres y bebés con futuro”. En segundo no usar el acrónimo Mabefam sino el nombre completo Mamás, Bebés y Familia, A.C. ya que se confundía con marcas de medicamentos.

La respuesta en las sedes que habían comenzado a implementar “Ayuda a la mujer embarazada en desamparo” fue drástica y dijeron que no harían caso porque nuevamente estaban haciendo gastos inútiles. Además retrasó el lanzamiento oficial del Manual de Imagen Institucional que ya tenían que corregirse las medidas y propuestas de logotipo con el nombre Mabefam y la promesa anterior.

Con esta época coincidió la salida, por razones personales, del Dr. Alonso Leal de la dirección institucional. Por demás inesperada, generó incertidumbre entre el personal ya que la forma de gestión que había implementado creó una rutina que no fue retomada por quien le suplió en el

cargo, la Lic. Daniela Ugarte. Ésta provenía del área contable de una de las empresas cementeras más reconocidas del país y había recibido reconocimientos por sus buenas prácticas en el uso eficiente de los recursos. Con esa meta llegó a la organización y pidió a los diversos coordinadores que hicieran esfuerzos para reducir al mínimo los gastos operativos.

En materia de comunicación dejó en manos del coordinador de difusión la toma de decisiones en la materia. De esta forma, el encargado del área, Juan Roberto Guerrero asumió la responsabilidad de convocar a los otros integrantes del comité de difusión y dar seguimiento tanto a la implementación de las nuevas disposiciones de imagen como a la concreción del Manual de Imagen Institucional. Semanalmente elaboraba un informe de los acuerdos que se daban en el comité y comentaba a la directora sobre la próxima presentación del manual, misma que debía darse en el Encuentro Anual de Sedes. El día que se terminó el mismo, lo entregó a la Lic. Ugarte para su aprobación por parte del Consejo de Administración. Con las debidas correcciones, se presentó en el Encuentro Anual donde el coordinador de difusión expuso las ventajas de contar con éste lo que derivó en un nuevo acuerdo para su implementación periódica. La Lic. Ugarte no asistió a dicho encuentro.

A su regreso, Juan Roberto Guerrero elaboró una nota informativa a la directora con el fin de notificar al Consejo de Administración donde señaló que el manual había sido aceptado por las demás sedes y que con los meses se llevaría a la práctica en distintos estados. Poco más tarde Guerrero recibió una llamada por parte de un miembro del Consejo de Administración quien le hizo saber su enfado porque el Manual no se había hecho de su conocimiento o de los demás miembros. La Lic. Ugarte giró la instrucción de que, a partir de ese momento, todo en materia de imagen debía ser validado por el consejo antes de transmitirse a otras sedes.

Diversas alternativas de logotipo y promesa que se valoraron:



Como parte de los proyectos de difusión, con apoyo de un matrimonio interesado en adoptar, se obtuvo que una empresa, que elaboraba tarjetas postales para colocarlas en cines y restaurantes, donara el concepto creativo y la elaboración de 80 mil ejemplares. Fruto de la independencia que se le había otorgado, el Lic. Roberto Guerrero asistió repetidamente a reuniones con esta empresa para definir la mejor imagen para esta campaña, misma que de ser suficientemente atractiva podría implementarse en otros medios como un sitio web o una producción en video. El mensaje fue decidido por la fundadora de Mabefam, Mónica Georgina Mier quien estaba interesada en que el mensaje de ayuda no sólo llegara a mujeres con carencias económicas sino a también a mujeres desamparadas provenientes de un nivel socioeconómico alto. Como criterio se estableció que el mensaje se diera sin mostrar a ninguna mujer para que cualquier grupo social pudiera sentirse representado además de buscar una doble función tanto al acercar a mujeres como a posibles donantes al colocar al bebé de forma preponderante en las aplicaciones. Para no separar la idea de la mujer embarazada del bebé, éste fue caricaturizado como si estuviera en el seno materno y presentado con frases donde hacía preguntas a su madre sobre el mundo que podría conocer cuando naciera.

Después de la primera edición de 80 mil tarjetas, éste proyecto quedó en el olvido por un nuevo cambio en la dirección general. El Consejo de Administración solicitó la renuncia de la Lic. Daniela Ugarte por su inasistencia al Encuentro Anual de Sedes así como a otras actividades. A

su salida llegó a la institución la Lic. Jimena Valdemar quien realizó estudios universitarios en una renombrada institución especializada en administración de organizaciones.

Bajo su gestión la campaña para posicionar la imagen de Mabefam y su leyenda “Mamás y bebés con futuro” entró en un periodo de revisión ya que la presidenta fundadora, Mónica Georgina Mier, estaba interesada en que un renombrado empresario financiara una campaña focalizada en mujeres y familias de alto poder adquisitivo. Jimena Valdemar pidió a su hija, estudiante de sexto semestre de comunicación en una universidad de excelencia que preparará una campaña por separado de la difusión que se realizaba en Mabefam.

Juan Roberto Guerrero, coordinador de difusión se dedicó a dar seguimiento al trabajo de difusión con oficios a medios de comunicación masiva donde solicitaba espacios para hablar sobre Mabefam así como a directores de servicios de transporte y de espacios públicos para la colocación de carteles y volanteo.

Fruto de este trabajo recibió la petición de una entrevista de un diario de reciente creación que era distribuido en todo el país. El Lic. Guerrero no llevó a cabo ninguna preparación para este encuentro porque a su parecer sería uno más como los que había tenido anteriormente.

La reportera realizó las preguntas de rutina sobre el trabajo de la organización, el perfil de las beneficiarias y sobre los diversos centros de atención en la República. En cierto momento su semblante cambió y lanzó una afirmación sobre la existencia de una exbeneficiaria que culpaba a Mabefam por la muerte de su bebé, ya que según ésta, la organización fue negligente y no le brindó los debidos cuidados al momento del parto. El coordinador de difusión, Lic. Guerrero, le informó que la organización se apenaba de una situación como ésta ya que la vocación institucional radica en la protección de la mujer embarazada en desamparo así como de su bebé en orden a proteger la vida de ambos. Con cautela preguntó si podía conocer más del caso para averiguar cómo podría ayudarse a la mujer. Ante la negativa de la reportera por secreto profesional, reiteró el dolor personal y de Mabefam por el fallecimiento del menor y pidió a las

encargadas de la casa hogar que llamaran a las primeras beneficiarias que encontraran para que pudieran platicar con la periodista.

Aprovechó para pedir que informaran a la directora Jimena Valdemar de la presencia de la reportera para que le acompañara, sin embargo le contestó a través de su secretaria que estaba atendiendo un tema muy importante y no le sería posible estar. En cuanto llegaron las beneficiarias, Guerrero les pidió frente a la comunicadora que dijeran cómo había sido el trato con ellas, que por favor contaran todo lo que se les preguntara con respeto a lo que ellas quisieran contar especialmente sobre cuestiones personales. Guerrero dejó a las beneficiarias con la periodista después de aclarar que lo hacía para garantizar que se expresaran con confianza. Al finalizar y despedir a la reportera, ésta le informó que el reportaje sería publicado en tres semanas. Guerrero subió de inmediato a la oficina de la Lic. Valdemar a quien interrumpió en su reunión para informarle.

Por la tarde Guerrero recibió la llamada de un miembro del Consejo de Administración quién le cuestionó sobre su actuar por su apertura ante la periodista lo que calificó como un error muy grave que traería consecuencias. Al aparecer la publicación señalaba que Mabefam era una institución abierta en materia comunicativa y la comparaba con otra, igualmente dedicada a la defensa de la vida que por no recibir a la periodista fue calificada de poco transparente.

Mabefam había tenido un desarrollo exponencial en los primeros años del siglo XXI pero diversos acontecimientos dificultaban la construcción de esquemas de comunicación acordes a su tamaño y proyección. Los empleados, los padres adoptantes, las mujeres beneficiarias, las autoridades gubernamentales, los medios de comunicación, los donantes, otras organizaciones de la sociedad civil y otros actores sociales como estudiantes recibían distintos mensajes de la labor institucional.

Existían diversos efectos o síntomas de algo subyacente. Los mismos eran:

- Alto nivel de rotación entre sus directores generales.

- Pobre seguimiento a esfuerzos comunicativos.
- Irregularidad en juntas de trabajo con los empleados.
- Descoordinación entre los mensajes que el Consejo de Administración pensaba correctos y los que transmitía el área encargada.
- Carencia de voceros y pobre preparación de quienes ejercían esta labor.
- Pobre construcción de una imagen y mensajes institucionales.

Es así que, como ejemplo, cuando una persona presenta:

Alta temperatura.  
 +  
 Sudoración.  
 +  
 Flujo nasal continuo.  
 +  
 Sensación de cuerpo cortado.  
 +  
 Estornudos constantes.  
 =  
 Podemos inferir que tiene gripe.

El diagnóstico especializado de un médico podría ser diferente pero para efectos de este ejemplo, una vez que se determina que se trata de gripe deberán considerarse las causas de la misma: cambios bruscos de temperatura o debilidad del sistema inmunológico. En un esquema se vería de esta forma en el entendido de que la raíz del árbol contiene las causas del problema central representado por el tronco y el follaje muestra diversos efectos. Ante este razonamiento, para acabar con los problemas a nivel de efectos, la solución pasará por resolver el problema que les da origen y sobre todo con acciones eliminar las causas:

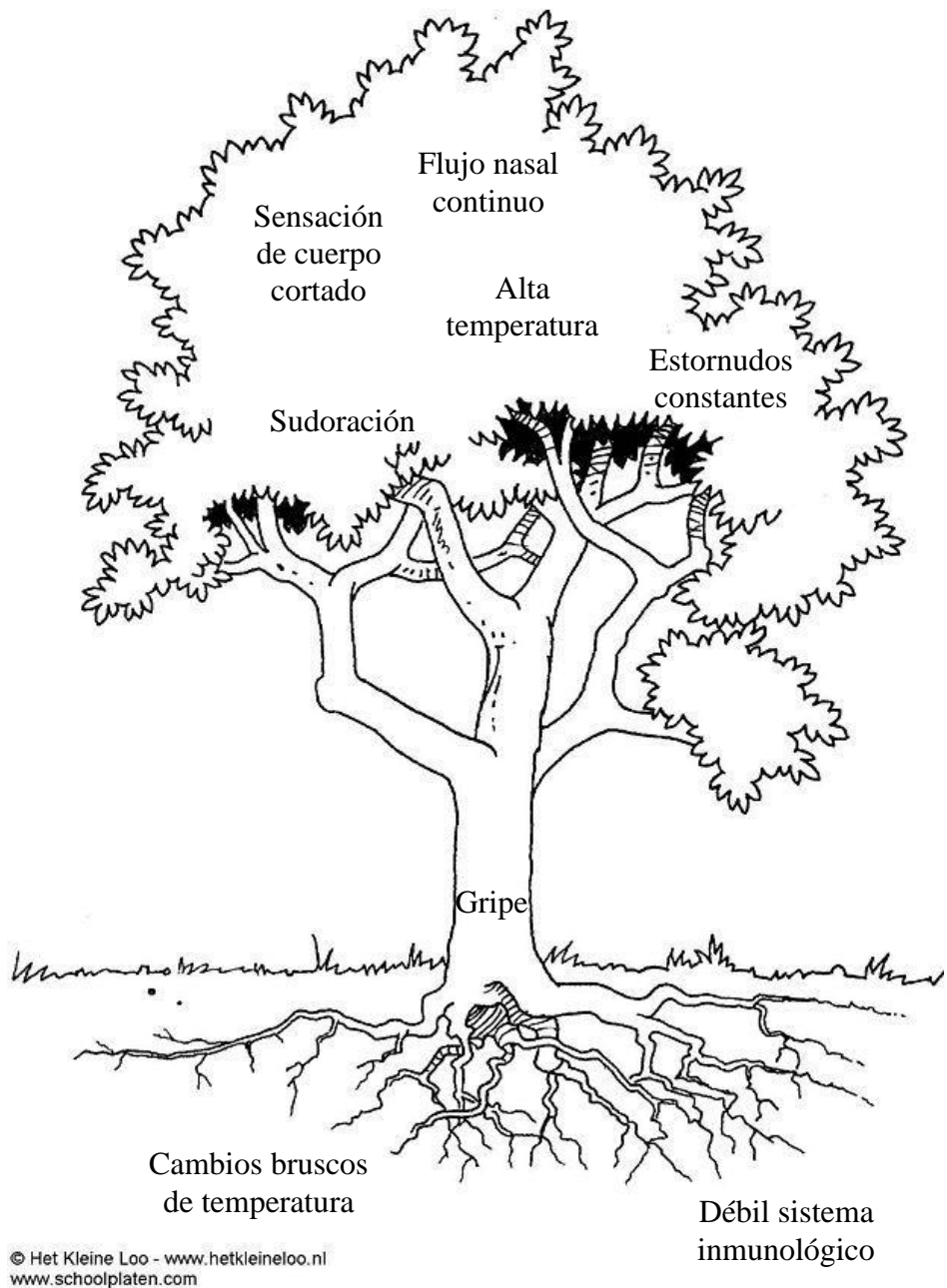


Ilustración: José Ramón Garrido Susacasa

Con base en ese ejemplo, al llevar a un esquema los efectos o síntomas detectados en Mabefam se aprecian:

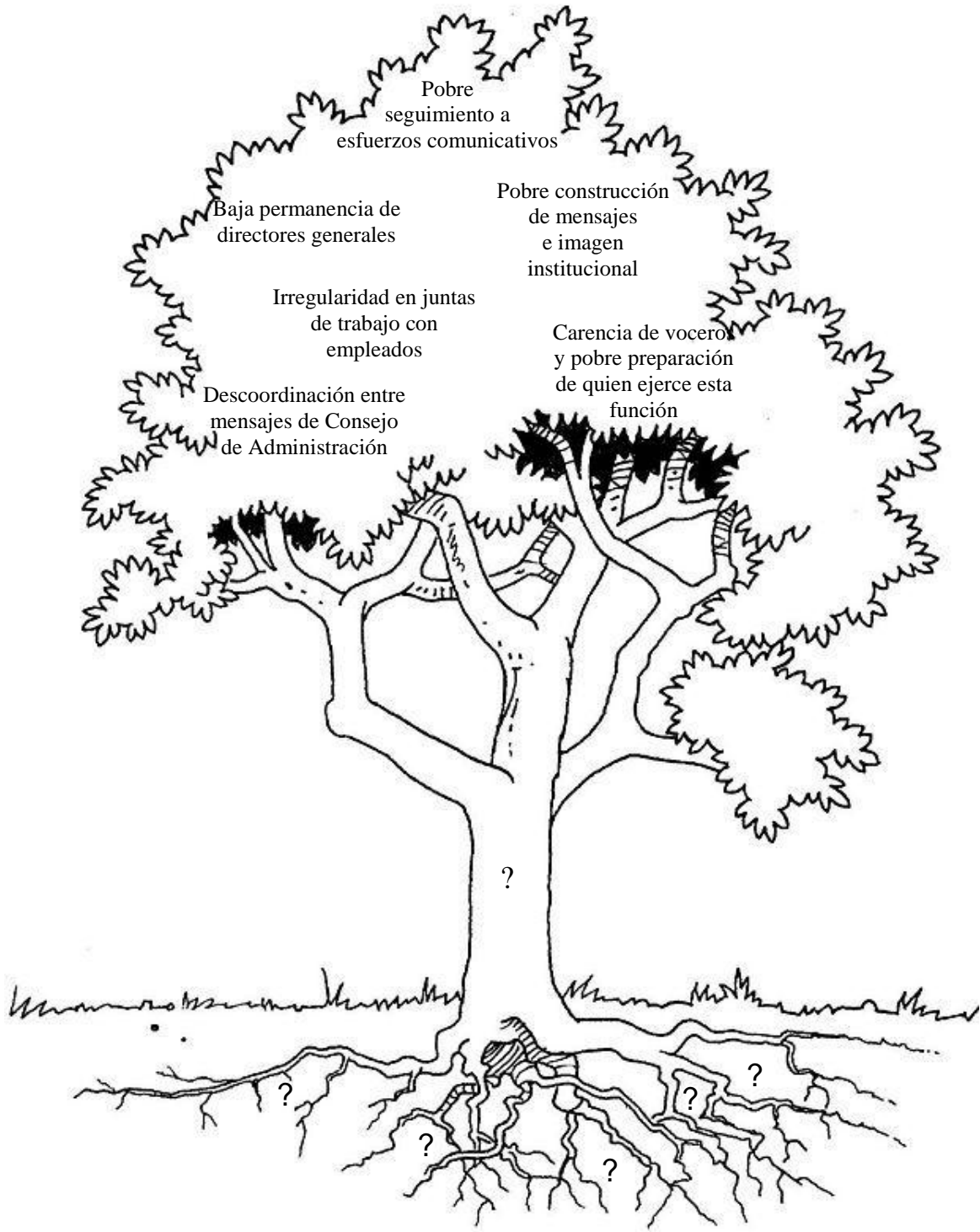


Ilustración: José Ramón Garrido Susacasa

De acuerdo con lo expresado en el esquema anterior se aprecia que no se tiene detectado el “tronco” o problema central ni las diversas raíces que lo generan también conocidas como causas.

Por lo anterior:

1. Se ubicará el problema central al que se busca dar solución.
2. Esto se hará tomando en cuenta una perspectiva del autor de este estudio. En Mabefam se recomendará realizar un ejercicio que sume ideas y propuestas de quienes trabajan en la institución.
3. Se tomará en cuenta que el problema central es a su vez causante de efectos por lo que su atención, reforzada por medidas orientadas a reducir los efectos será una solución integral.

Es así que procede la pregunta ¿qué genera...

...baja permanencia de directores generales?	...pobre seguimiento a esfuerzos comunicativos?	...irregularidad en juntas de trabajo con empleados?
...descoordinación entre mensajes del Consejo de Administración y el área encargada de la comunicación?	...carencia de voceros y una pobre preparación de quienes ejercen esta labor?	...pobre construcción de mensajes e imagen institucional?

Respuesta: La carencia de planeación estratégica institucional.

Ahora es necesario particularizar este análisis al objeto de este estudio: la comunicación. Por esto se dejará de lado la BAJA PERMANENCIA DE DIRECTORES GENERALES que es sujeto de una planeación estratégica institucional y se volverá a plantear:

¿Qué genera...

...pobre seguimiento a esfuerzos comunicativos?	...irregularidad en juntas de trabajo con empleados?	
...descoordinación entre mensajes del Consejo de Administración y el área encargada de la comunicación?	...carencia de voceros y una pobre preparación de quienes ejercen esta labor?	...pobre construcción de mensajes e imagen institucional?

Respuesta: carencia de un Plan Estratégico de Comunicación. Es decir, en el esquema, el problema o tronco central así como las causas y efectos, se detecta que no se ha definido una estrategia ni tácticas en la implementación de actividades comunicativas.

Es necesario hacer hincapié en que Mabefam, además de tener constantes cambios en su dirección general no cuenta con un Plan Estratégico Institucional. Ambos puntos de hecho resultan causas de la inexistencia de un Plan Estratégico de Comunicación por lo que será preciso que el Consejo de Administración repare en ambos aspectos antes de sustentar un Plan Estratégico de Comunicación u otra materia como la Procuración de Fondos.

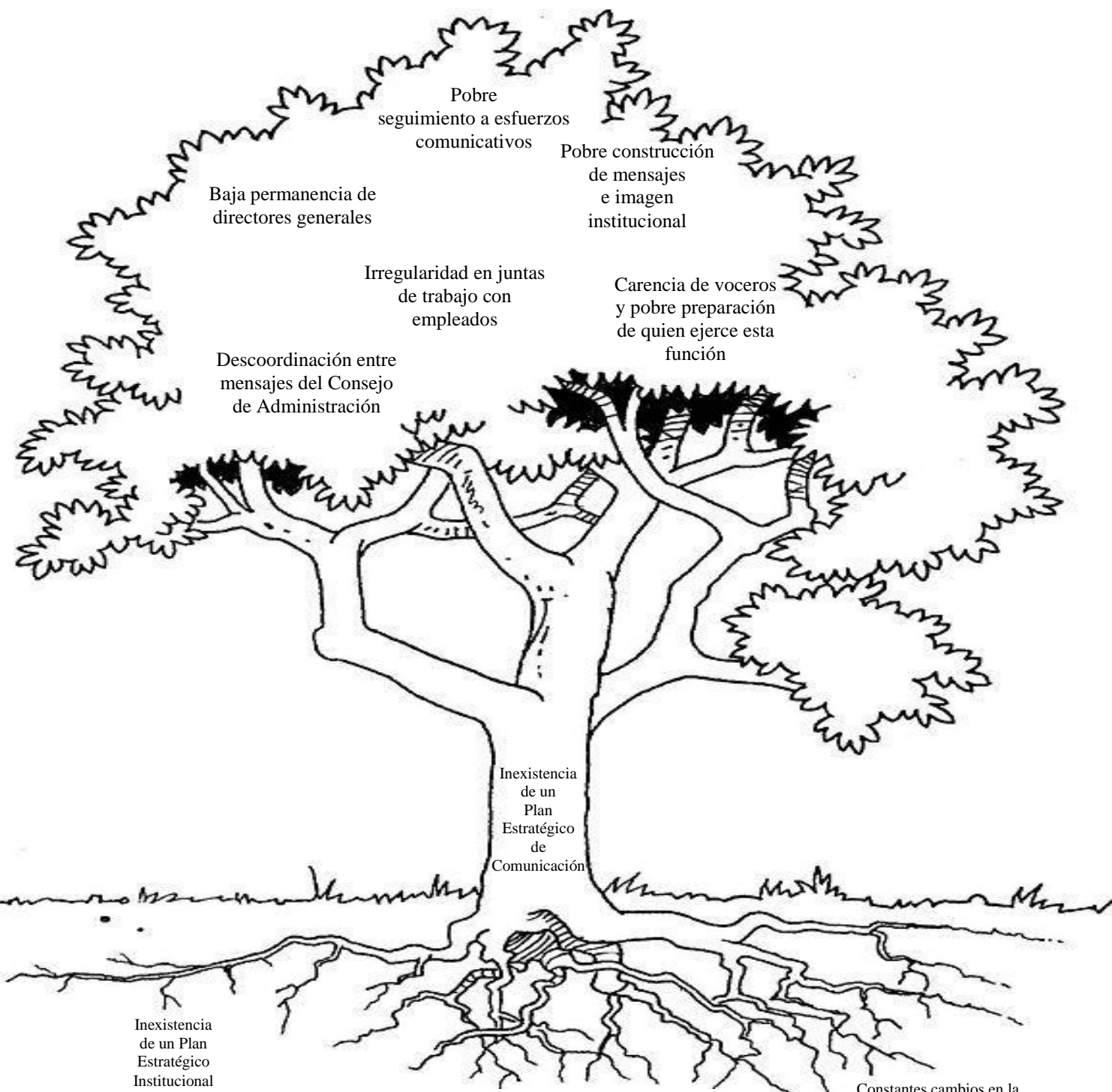


Ilustración: José Ramón Garrido Susacasa

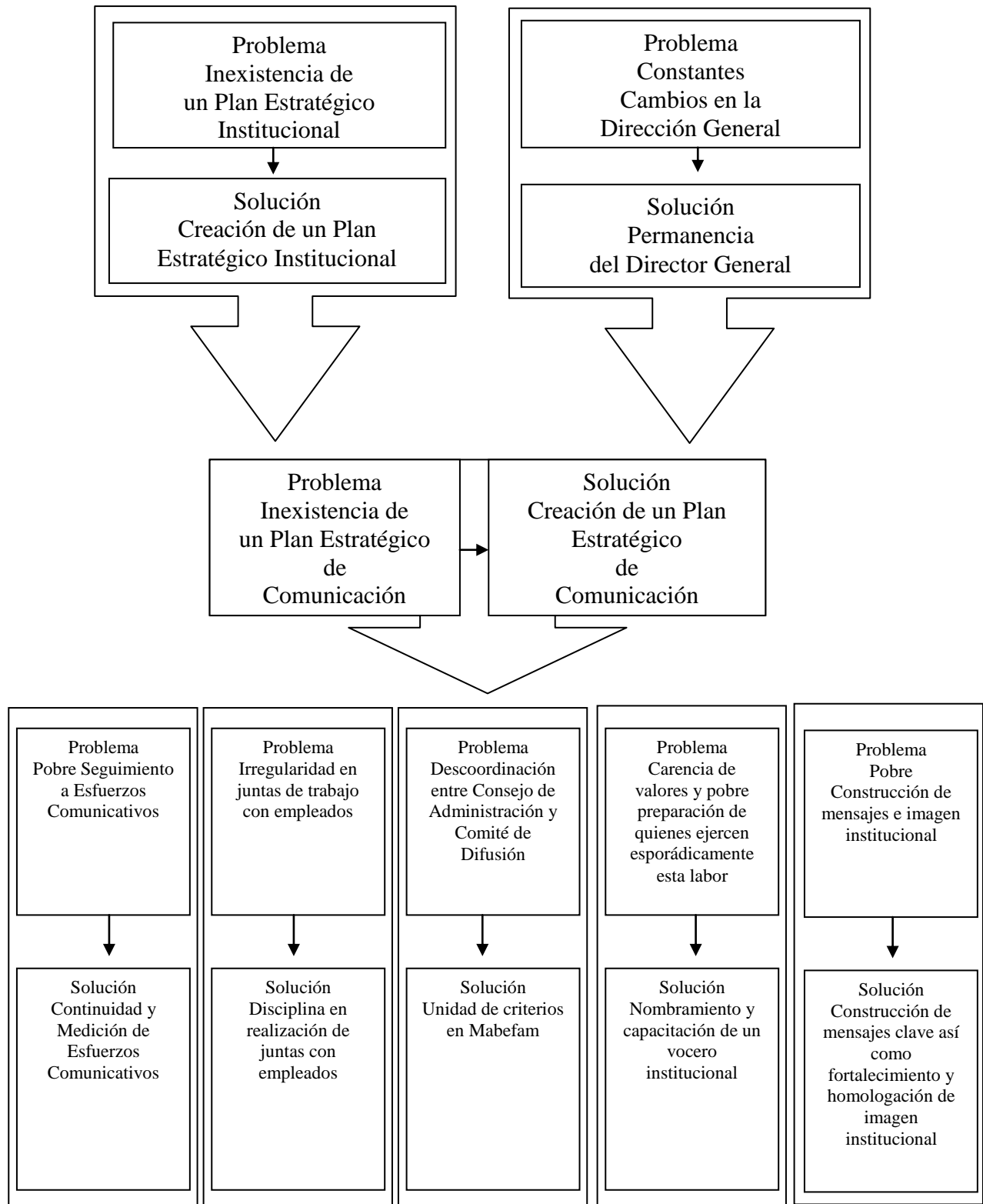


Ilustración: José Ramón Garrido Susacasa

### III. Solución Propuesta:

**Crear un plan estratégico** servirá para que Mabefam sepa qué hacer con los diversos problemas que enfrenta en tanto a construir mecanismos que los prevengan a en el futuro. A partir del mismo se deberá acordar el estado deseado en el mediano plazo respecto a la comunicación.

La madurez de las instituciones no se da con el paso de los años sino cuando enfoca sus acciones al cumplimiento de su razón de ser. Un elemento central es la planeación estratégica que ubica un punto al cual llegar, un camino, acciones, argumentos de por qué es importante alcanzarlo, corregir el rumbo cuando la institución se distancie de éste así como determinar qué instrumentos sirven para conocer el rumbo y obtener agilidad para alcanzar las metas.

“Empleada correctamente la Planeación Estratégica es una guía de trabajo que permite actuar y tomar decisiones de manera eficiente, lo cual fortalece la filosofía institucional y apoya a la organización en el logro de sus objetivos”.<sup>5</sup>

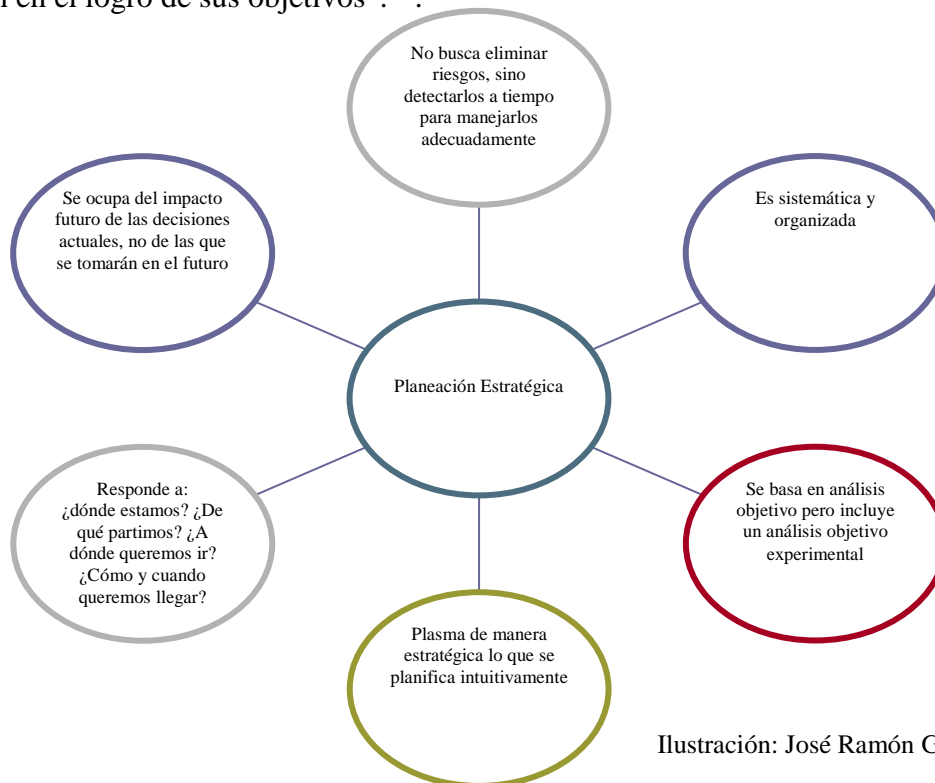


Ilustración: José Ramón Garrido

<sup>5</sup> RODRIGO Yáñez, Adriana “Manual de Planeación Estratégica para Organizaciones de la Sociedad Civil” Instituto Mexicano de la Juventud, 2010, pag. 18

## Proceso de Planeación Estratégica

Paso 1:

Concepto

Valores, misión, visión, políticas, público objetivo-target o stakeholders o grupos de interés

Paso 2:

Evaluación del ambiente

Interno	Externo
Fortalezas	Debilidades
Oportunidades	Amenazas

Paso 3:

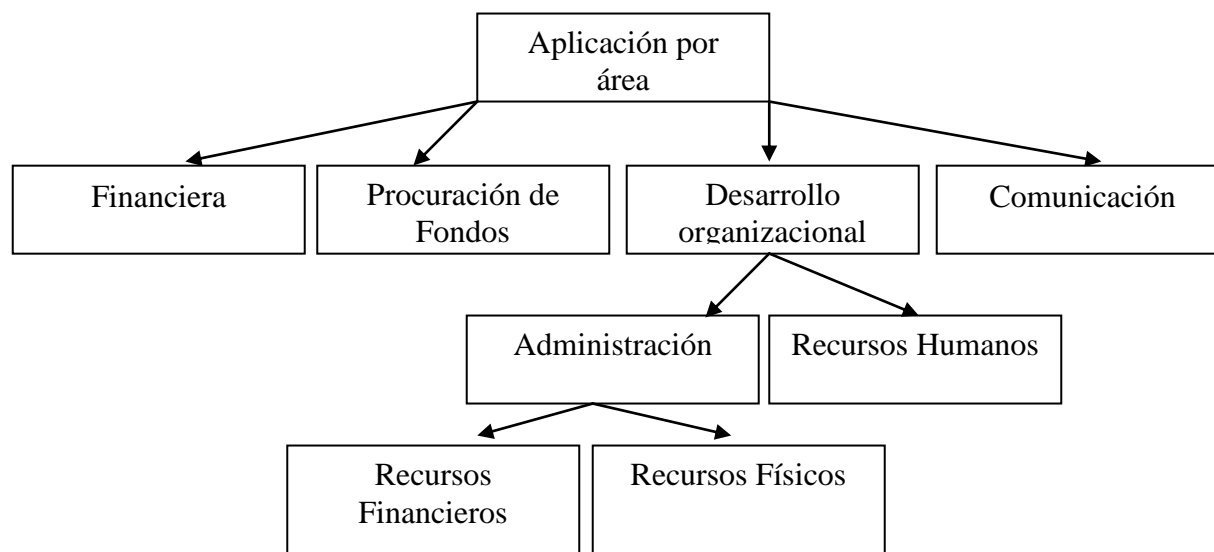


Ilustración: José Ramón Garrido Susacasa

**La creación de un Plan Estratégico de Comunicación** será la vía para que Mabefam determine qué hacer con los diversos problemas que enfrenta en materia de construcción de mecanismos que los prevengan en el futuro. A partir del mismo deberá acordar el estado deseado en el mediano plazo respecto a la comunicación.

Con este fin se considerarán los recursos para que las metas sean alcanzables y se fijarán por plazos que faciliten la corrección de acciones o cambios completos cuando se compruebe que no están rindiendo beneficios. VER ANEXO 4.

La Asociación Internacional de Comunicadores de Negocios (IABC) realizó una guía sobre los aspectos centrales que deben considerarse al planear la comunicación estratégica. El siguiente cuadro indica lo que una comunicación estratégicamente planeada debe considerar y sus principales elementos:

1. Considera alternativas.
2. Justifica decisiones.
3. Se basa en investigación.
4. Tiene un aspecto a evaluar.
5. Define claramente metas.

Una vez que se indicaron las características de una comunicación estratégicamente planeada, la IABC señala que para alcanzarla se quieren nueve pasos, mismos que divide en cuatro grandes rubros: investigación, estrategia, tácticas y evaluación.

El siguiente cuadro sinóptico recoge dicha propuesta<sup>6</sup>:

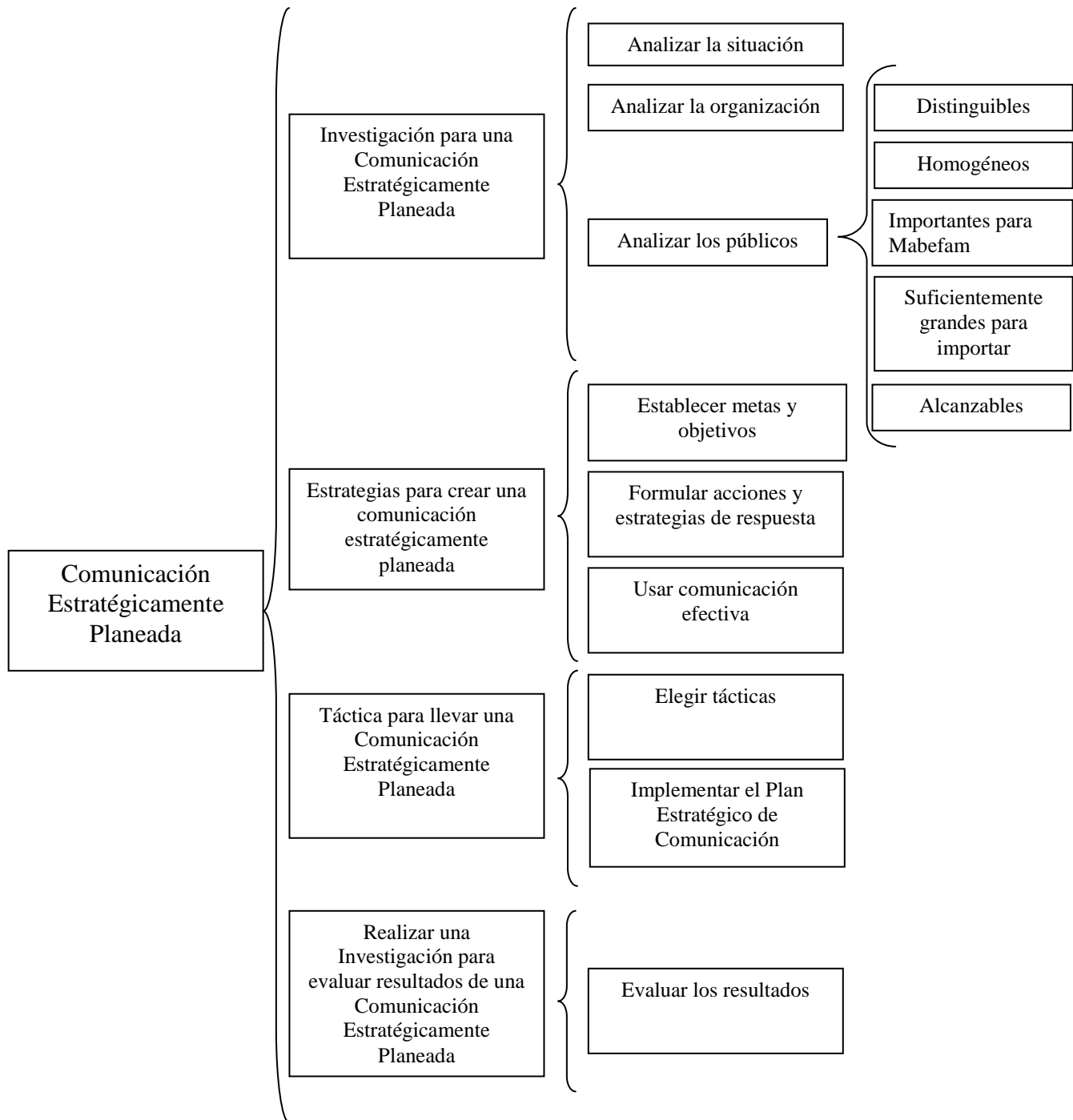


Ilustración: José Ramón Garrido Susacasa

<sup>6</sup> SELLERS, Chris y Fran Gregory “Communication Planning” International Association of Business Communications

Menciona además que los principales objetivos de la comunicación estratégicamente planeada se centran en<sup>7</sup>:

Objetivos de un Plan Estratégico de Comunicación		
Informar	Ser aceptado	Mover a la Acción
<p>El público objetivo sabe algo nuevo después de aplicar el Plan Estratégico de Comunicación.</p> <p>*Se centra en el aprendizaje de tres formas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-exposición.</li> <li>-comprensión.</li> <li>-retención.</li> </ul>	<p>Intenta cambiar la forma en que la gente piensa o siente sobre un tema en particular.</p>	<p>Se puede dar de dos formas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-mover a que la gente opine.</li> <li>-mover a que la gente se comporte de cierta forma o haga algo.</li> </ul>

Mabefam deberá construir un Plan Estratégico de Comunicación que permita a sus públicos objetivo conocer más de su labor, generar aceptación respecto a las mujeres embarazadas en desamparo así como a sus bebés y motivar a la gente para que opine favorablemente sobre su misión y de hecho colaboré con su labor.

Respecto a la **continua medición** el Dr. Pedro Mendoza A. señala “todo lo que se hace se puede medir, sólo si se mide se puede controlar, sólo si se controla se puede dirigir y sólo si se dirige se puede controlar”<sup>8</sup>.

Como ya se apuntó, la madurez de las organizaciones se da cuando logra enfocar su trabajo al cumplimiento de su razón de ser.

<sup>7</sup> IBIDEM

<sup>8</sup> [http://www.occi.org/index.php?option=com\\_content&view=article&id=79%3AAdr-pero-mendoza-a-&catid=2%3Afrase&lang=en](http://www.occi.org/index.php?option=com_content&view=article&id=79%3AAdr-pero-mendoza-a-&catid=2%3Afrase&lang=en)

Más que hacer hincapié en la periodicidad con que se deben **realizar las juntas de trabajo**, resulta fundamental tomar en cuenta la eficacia de las mismas. Son diversas las razones que llevan a esta práctica institucional a no dar los resultados esperados tales como: falta de cumplimiento de compromisos o carencia de los mismos, informalidad en fechas y horas para realizarlas, inexistencia de un propósito o formato indefinido. Las reuniones son fundamentales en el desarrollo de las agrupaciones porque reducen los malos entendidos, aportan información a varios interesados, fomentan el trabajo en equipo, enriquecen con diversos puntos de vista y son determinantes en la creación y aplicación de un plan estratégico.

VER ANEXO 5.

“Para que una planeación estratégica funcione, es necesario que todos los miembros de la organización participen en su desarrollo y sobre todo, en su proceso de implementación, pues cada cuenta con una perspectiva distinta de la problemática cotidiana y se encuentra familiarizado con las necesidades particulares. De no ser así, los planes resultan disfuncionales y alejados de la realidad, por lo cual generalmente se quedan en el papel y no se ponen en práctica aunque estén perfectamente estructurados”<sup>9</sup>.

La Planeación Estratégica Institucional debe ser la pauta para integrar el Plan Estratégico de Comunicación al dar los lineamientos del rumbo para el trabajo en todas las áreas. Además será necesaria una **buena comunicación entre el Consejo de Administración y el Comité de Difusión** donde se parta del compromiso de ambos con el proyecto institucional, con la elaboración conjunta de estrategias comunicativas y con el acuerdo constante para que las acciones sean eficientes para alcanzar los objetivos.

Un elemento clave será la confianza entre consejo y comité para que las decisiones que tome este último sean respaldadas por las máximas autoridades institucionales.

---

<sup>9</sup> RODRIGO, Adriana “Manual de Planeación Estratégica para organizaciones juveniles de la sociedad civil” Instituto Mexicano de la Juventud pag. 21 Enero 2010

Para lograr este punto, la inclusión de miembros del Consejo de Administración en el Comité de Difusión será recomendable a fin de que las determinaciones lleguen de un órgano a otro de la institución más fácilmente. Además serán convenientes reuniones donde el comité exponga el Plan Estratégico de Comunicación, sus objetivos y metas. El respeto a las responsabilidades de consejo y comité serán esenciales donde el primero determine el rumbo a seguir y sea el comité quien configure las estrategias y tácticas para seguirlo.

En la implementación de estas maniobras, uno de los aspectos que más deben cuidarse en el trabajo de Mabefam es quién lleva la relación con los medios de comunicación a fin de prevenir errores, especialmente en momentos de crisis. Además, esto facilita que los públicos objetivo reconozcan a la institución al contar con una persona que les da los mensajes organizacionales, que idealmente utiliza un mismo lenguaje, es medido y ha recibido la capacitación necesaria para responder los cuestionamientos que recibe.

“Si demasiadas personas intentan hablar con los medios en nombre de la organización, se puede generar un problema en sus relaciones públicas, especialmente en situaciones de emergencia. Contar con políticas al respecto y designar un vocero especial de la organización, ya sea un miembro del consejo directivo o del personal, puede ayudar a evitar inexactitudes o filtraciones a la prensa”<sup>10</sup>.

En cuanto la **Construcción de Mensajes Clave y el Fortalecimiento de la Imagen Institucional** ambos puntos encuentran un punto débil común en Mabefam por los constantes cambios de criterios por parte de las autoridades que derivan confusión constante.

A partir de la definición de un Plan Estratégico Institucional deberá darse, como se ha planteado, la conformación de uno en materia de comunicación que dicte los principales mensajes que se quieren dar los públicos objetivo. Esto servirá para dos fines: que el vocero institucional pueda transmitir claramente información y posicionamientos institucionales y en segundo la

---

<sup>10</sup> FLETCHER, Kathleen “Políticas para Organizaciones No Lucrativas; Ejemplos Prácticos” Board Source y Centro Mexicano para la filantropía, A.C., México 2001 pp. 46 y 47

construcción de elementos que posicionen a la organización en la mente de quienes le son relevantes. Elementos gráficos, frases y sonidos buscan que quienes reciben información conciban a la información como algo integrado e integral donde, con pocos elementos, viene a la mente todo lo que busca transmitirse sobre la organización. El logotipo, las frases publicitarias, el sitio electrónico, el vocero y otros elementos remiten a pensar en los valores y objetivos de la institución. La construcción de Manual de Identidad Corporativa que reseñe el uso de colores, gráficos, tipos de letra será clave especialmente en Mabefam por ser una institución que se encuentra en varios estados pero sobre todo por la necesidad de apego al Plan Estratégico de Comunicación. “La identidad corporativa es la personalidad de la empresa, y abarca todas las formas de expresión de la organización, ya sean verbales, simbólicas o de comportamiento. Lo primero que debe hacer cualquier empresa es que vayan en la misma dirección y unan esfuerzos”<sup>11</sup>.

Cabe señalar que tanto los mensajes clave vertidos en un documento base de preguntas y respuestas como un manual de identidad de identidad corporativa son elementos que forman parte de un Plan Estratégico de Comunicación.

Después del análisis del problema central en materia de comunicación así como de los efectos que genera, deberá considerarse un periodo de implementación que tome en cuenta el aprendizaje por parte de quienes conforman Mabefam y de los principales públicos objetivo. En el corto y mediano plazo deberán medirse los resultados con el afán de hacer los ajustes necesarios hacia las metas señaladas por el Plan Estratégico de Comunicación. La rectitud de intención de todos los colaboradores así como el compromiso con la causa común serán eje del éxito de este esfuerzo.

Con el tiempo aparecerán nuevas debilidades o incluso se detectarán algunas ocultas pero tanto la planeación como la suma de voluntades facilitarán darles una solución que acerque a la institución cada vez más a la concreción de sus metas.

---

<sup>11</sup> LUCIO Mena, Elena e Ideas Propias Editorial “Presentaciones e Imagen, un recurso estratégico para la venta” Ideas Propias Editorial, España 2005, pp. 3 y 4

#### **IV. Conclusiones**

- Los recursos que las organizaciones de la sociedad civil invierten en comunicación sirven para posicionar la causa que atienden; generar credibilidad; ganar compromiso de sus trabajadores, voluntarios y donantes; y mejorar los procesos de atención a sus beneficiarios.
- Los cambios constantes en la dirección de una institución dan paso a incertidumbre en sus procesos comunicativos.
- Todo Plan Estratégico de Comunicación debe estar de acuerdo con un Plan Estratégico de trabajo de toda la organización.
- Tanto el Plan Estratégico de la Organización como aquel que realice en materia de comunicación deben ser respaldados por el cuerpo directivo.
- La creación de un Manual de Identidad es necesaria pero insuficiente sin un Plan Estratégico de Comunicación.
- El nombramiento de un comité de atención a crisis, de un vocero y la definición de mensajes claves son herramientas clave en la atención de una situación complicada pero ante todo debe sustentarse en una comunicación constante entre la dirección y el responsable de la comunicación de la organización.
- Con base en un Plan Estratégico de Comunicación deberán definirse los públicos destinatarios de la información y la forma en que se les transmita.
- Es necesario contar con un perfil del interlocutor, especialmente cuando se trate de medios de comunicación para comprender lo que busca y proporcionárselo de forma que no genere malos entendidos.
- En fenómenos de crisis, manifestar el apoyo a los implicados será una importante estrategia para respaldar a la organización pero igualmente lo serán las acciones que demuestren la congruencia de la institución.
- La transparencia en lo que comunica una organización se da con un correcto uso del medio; conocimiento del código; intencionalidad clara del emisor y del receptor; y sobre todo con la premisa de que se quiere transmitir la verdad.
- La credibilidad que trae la verdad de lo que se comunica es un muy importante activo de las organizaciones de la sociedad civil.

## V. Anexos

### Anexo 1. RESULTADOS DE LA LABOR DE MABEFAM

Beneficiados desde 1985 hasta 2010 en todas las sedes	
Mujeres orientadas	69,018
Mujeres atendidas	16,450
Mujeres albergadas	14,116
Menores acompañando a sus madres	1,421
Bebés nacidos	9,812
Bebé dados en adopción	3,239
Matrimonios capacitados (número de personas)	6,620

Ilustración: José Ramón Garrido Susacasa

Anexo 2. ESQUEMA GENERAL DE TRABAJO EN MABEFAM

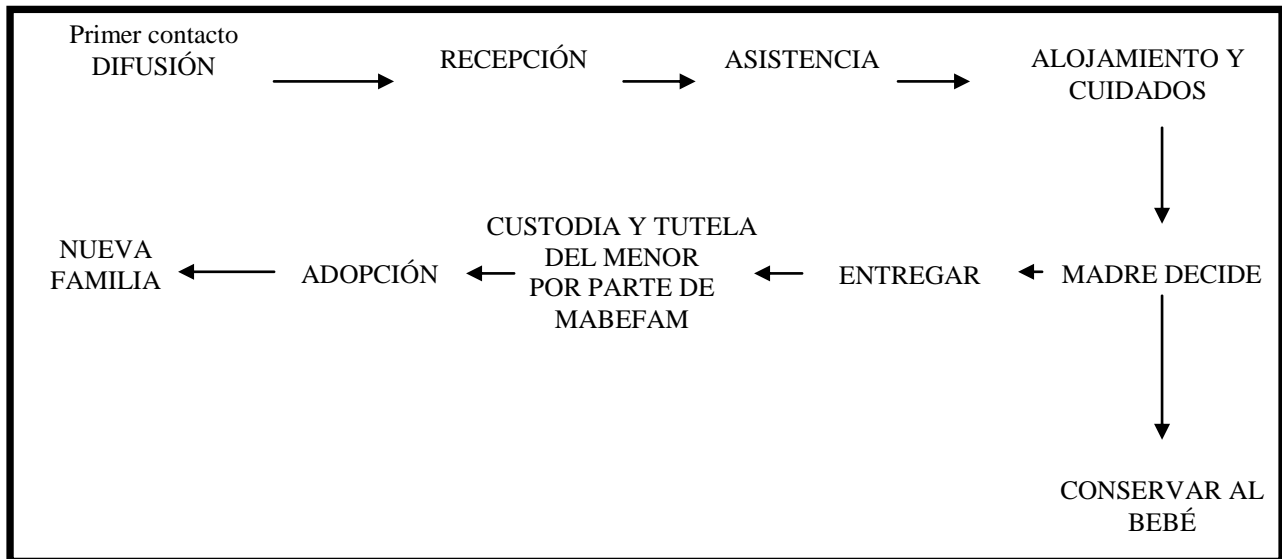


Ilustración: José Ramón Garrido Susacasa

### Anexo 3. ORGANIGRAMA DE MABEFAM DURANTE LA GESTIÓN DEL DR. LEAL

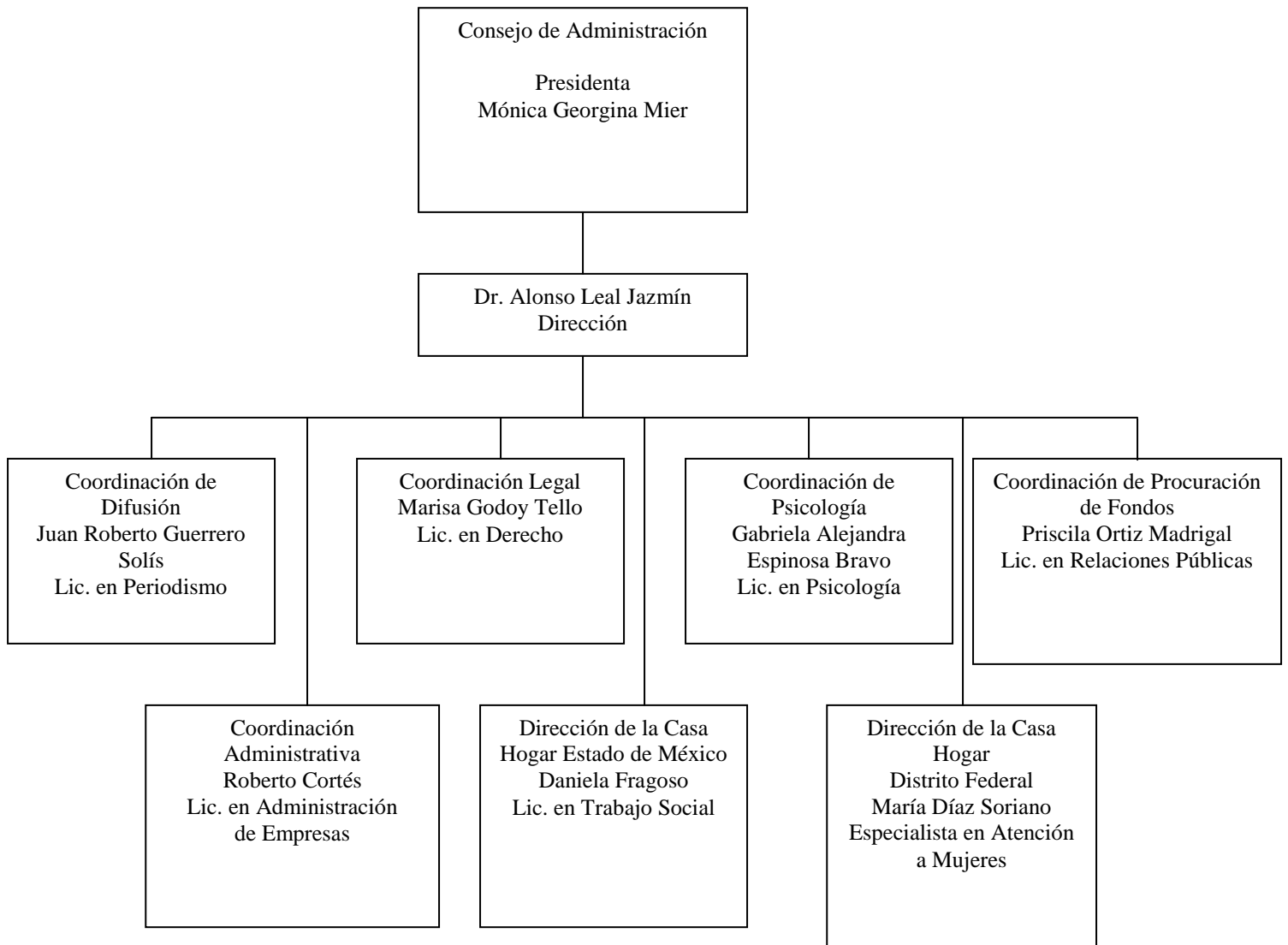


Ilustración: José Ramón Garrido Susacasa

## Anexo 4. LOS 8 PRINCIPIOS DE LA COMUNICACIÓN, ACUERDO DE BARCELONA.

<p>1 ES IMPORTANTE FIJAR OBJETIVOS Y MEDIR. Las metas deben ser tan cuantitativas como sea posible y establecer el quién, cómo, cuándo y tipo de impactos que se esperan de las acciones de comunicación. Los objetivos se fijan en tanto a medios como cambios que se quieren generar en el público en cuanto a actitudes o comportamientos. Se habla de grupos o públicos de interés y no de públicos objetivo.</p>	<p>2 LA MEDICIÓN REQUIERE CANTIDAD Y CALIDAD. Contar sólo con clips publicados, impresiones logradas o valores de equivalencia publicitaria no tiene sentido. Hay que pensar tanto en el tono de la noticia, credibilidad del medio, presencia de voceros. Pueden tomarse en cuenta criterios para determinar si la información es negativa, positiva o neutral.</p>	<p>3 EL VALOR DE LOS CENTÍMETROS CÚBICOS NO DA EL VALOR DE LAS RELACIONES PÚBLICAS.</p>
<p>8 TRANSPARENCIA Y REPLICABILIDAD. La medición debe ser transparente y replicable en procedimientos y protocolos.</p>	<p>LOS 8 PRINCIPIOS DE LA COMUNICACIÓN</p>	<p>4 LOS MEDIOS SOCIALES PUEDEN Y DEBEN SER MEDIDOS. Tal como se hace en medios tradicionales, las organizaciones deben definir metas claras que evalúen cantidad y calidad.</p>
<p>7 EN TANTO SEA POSIBLE MIDA EL APORTE SOBRE LOS RESULTADOS DEL NEGOCIO. Se trata de establecer modelos que determinen cambios en la preferencia de grupos de interés.</p>	<p>6 NO SÓLO ENCUESTAS. Las herramientas cualitativas aportan información que no aparece en las mismas.</p>	<p>5 MEDIR RESULTADOS ES PREFERIBLE A MEDIR MEDIOS. Los resultados deben darse en cambios de creencias, comportamientos, comprensión, conciencia, actitudes, donaciones recibidas, el valor patrimonial de la marca, el compromiso del empleado y otros cambios en la audiencia respecto a la organización.</p>

Ilustración: José Ramón Garrido Susacasa

CAICIEDO, Germán (2010, 23 de junio) Los Ocho Principios de la Medición de la Comunicación (el acuerdo de Barcelona)

Recuperado de:

<http://www.comunikandonos.com/sitio/medicie-la-comunicaciainmenu-13/414-los-ochos-principios-de-la-medicion-de-la-comunicacio-el-acuerdo-de-barcelona.html>

## Anexo 5. ELEMENTOS DE UNA REUNIÓN DE TRABAJO EFICIENTE

Reunión: método que utilizan los equipos de trabajo para la búsqueda de consensos y estrategias para la solución de problemas con el aprovechamiento efectivo del tiempo y de la comunicación en beneficio de la organización y del equipo.

Objetivos:

Informar,

Convencer,

Obtener información,

Tomar decisiones,

Sensibilizar,

Motivar y

Resolver situaciones de trabajo.

Aspectos relevantes de reuniones efectivas:

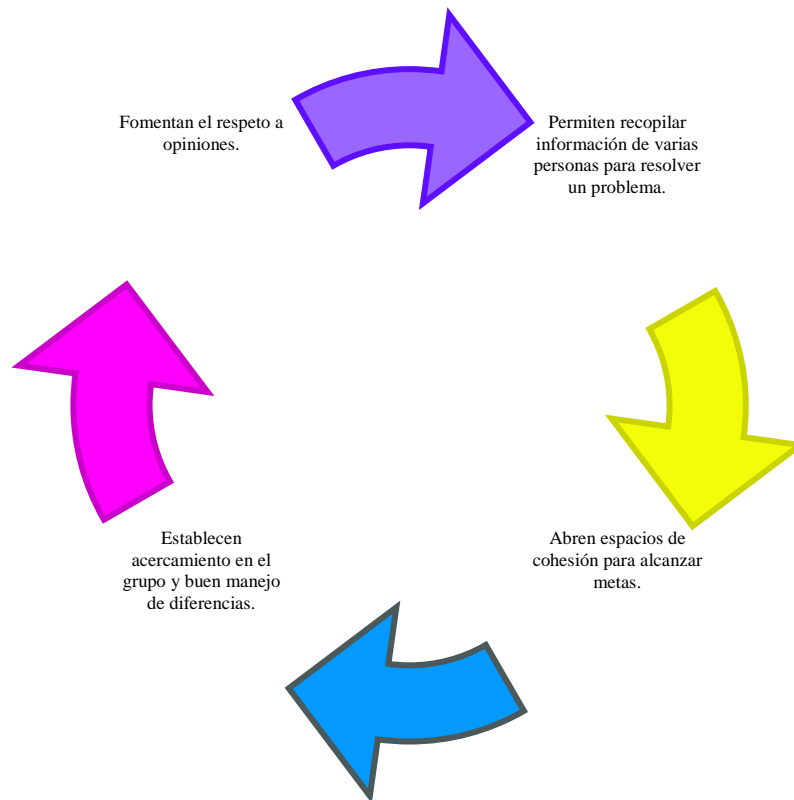
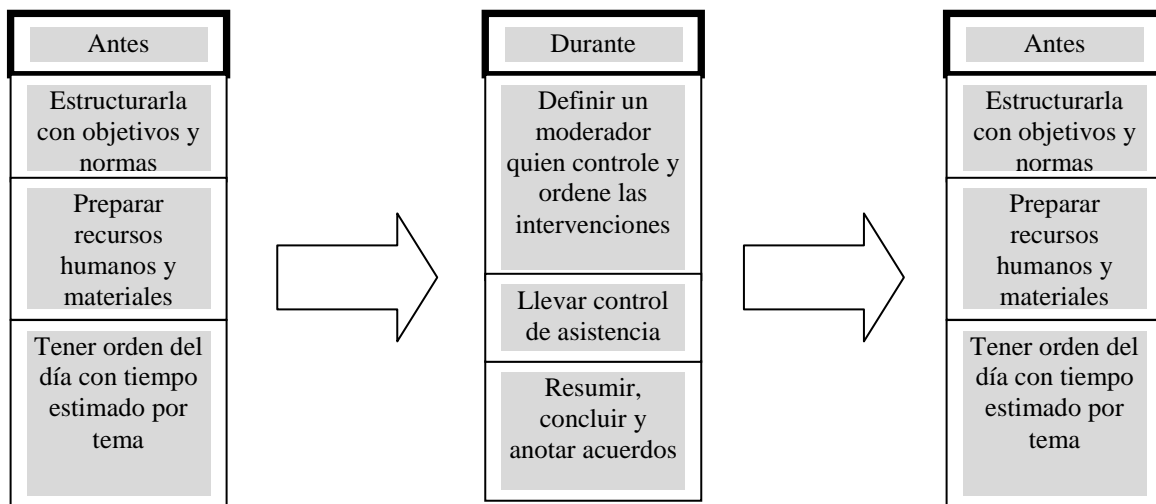


Ilustración: José Ramón Garrido Susacasa

Buenas prácticas para una reunión:



El ambiente en una reunión debe ser propicio para:
Que se escuche atentamente a los participantes.
No se interrumpa a quien habla.
No se hagan comentarios particulares entre participantes.
Nadie tenga miedo a expresarse.
Se puedan mostrar desacuerdos de forma moderada.
No se impongan puntos de vista.
Las intervenciones sean breves.
La discusión se centre en el tema a tratar.
Las intervenciones se den a partir de la exposición de los participantes.

Ilustración: José Ramón Garrido Susacasa

UNIVERSIDAD del Valle, Oficina de Planeación y Desarrollo Institucional, Área de Calidad y Mejoramiento  
*Reuniones Efectivas* Noticambio, Boletín de Divulgación N° 22 (2005, junio).

Recuperado de:

<http://procesos.univalle.edu.co/documentos/Noticambios/No22.pdf>

Anexo 6<sup>12</sup> . ELEMENTOS QUE DEBE CUIDARSE EN LA RELACIÓN CON MEDIOS

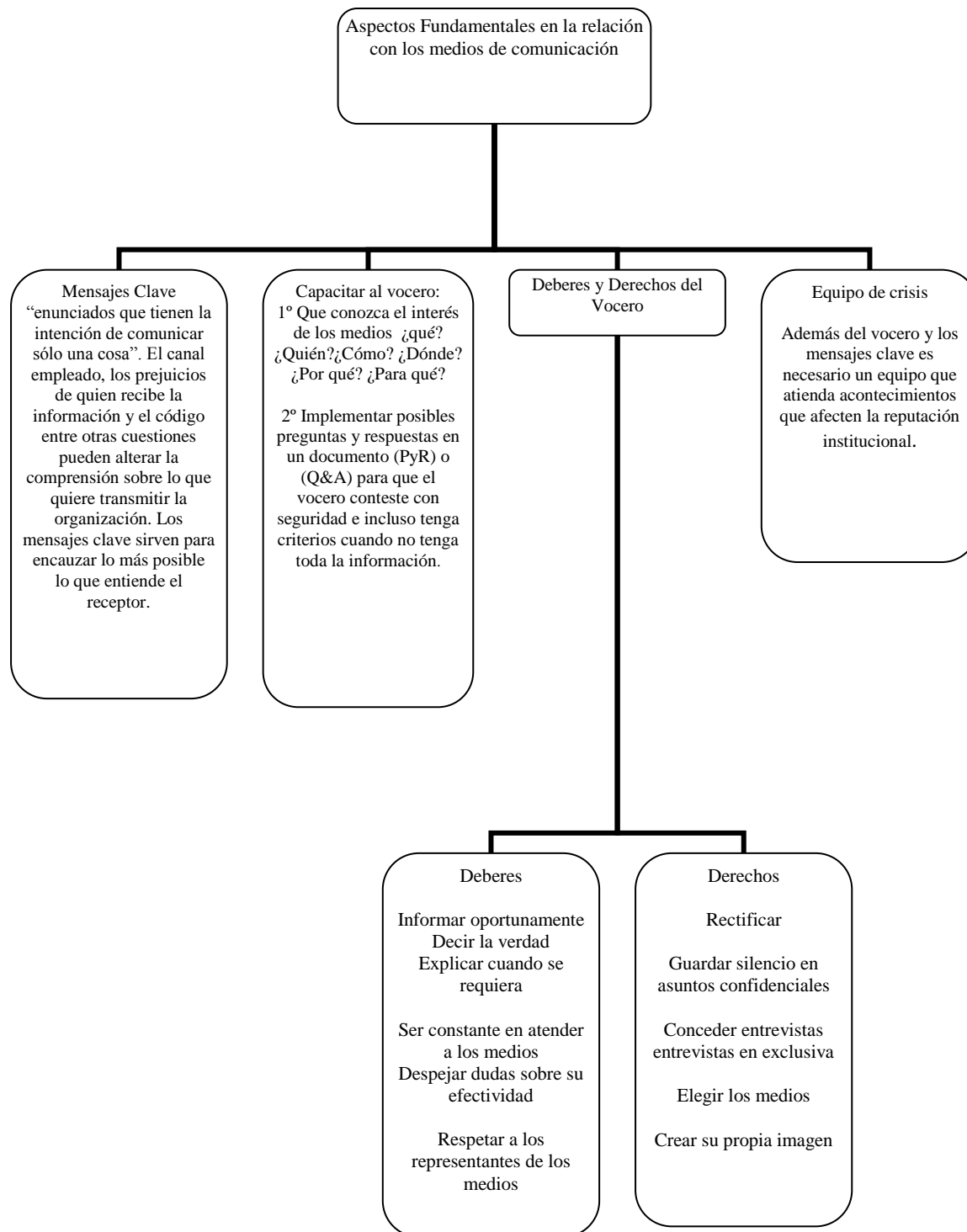


Ilustración: José Ramón Garrido Susacasa

<sup>12</sup> GUEVARA, Liliana “Imagen Corporativa y Gestión y Relaciones de la Prensa”  
<http://www.razonypalabra.org.mx/antiores/n32/lguevara.html>

## VI. Bibliografía

CERVANTES, Érika *Adopción* (2001, 30 de enero) Comunicación e Información de la Mujer recuperado de: <http://www.cimac.org.mx/noticias/semanal01/s01010503.html>

FLETCHER, Kathleen Políticas para Organizaciones No Lucrativas; Ejemplos Prácticos Board Source y Centro Mexicano para la filantropía, A.C., México 2001.

GUEVARA, Liliana Imagen Corporativa y Gestión y Relaciones con la Prensa Razón y Palabra, Primera Revista Electrónica en América Latina Especializada en Comunicación Número 32 <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n32/lguevara.html>

LUCIO Mena, Elena e Ideas Propias Editorial Presentaciones e Imagen, un recurso estratégico para la venta Idead Propias Editorial, España 2005.

MICROSOFT Empresas *Dar una imagen homogénea frente a los clientes* (2006, 13 de junio) COELCO. Ayudas públicas a la investigación tecnológica recuperado de: <http://www.coelco.net/content/view/139/113/>

[http://www.occi.org/index.php?option=com\\_content&view=article&id=79%3AAdr-pero-mendoza-a-&catid=2%3Afrase&lang=en](http://www.occi.org/index.php?option=com_content&view=article&id=79%3AAdr-pero-mendoza-a-&catid=2%3Afrase&lang=en)

REGISTRO Federal de las Organizaciones de la Sociedad Civil. Buscador de Organizaciones de la Sociedad Civil. Recuperado de: <http://148.245.48.10/buscadorOSC1/detallesus.aspx>.

REDACCIÓN *En el estado de México, la Adopción Fortalece la Cohesión Familiar y con ello a la Sociedad* (2008, 14 de mayo) Poder Edomex; toda la Información del Estado de México recuperado de: [http://www.poderedomex.com/notas.asp?nota\\_id=30742](http://www.poderedomex.com/notas.asp?nota_id=30742)

RODRIGO Yáñez, Adriana Manual de Planeación Estratégica para Organizaciones de la Sociedad Civil Instituto Mexicano de la Juventud, 2010, México DF

SELLERS, Chris y Fran Gregory Communication Planning International Association of Business Communications

VELÁSQUEZ, Carolina *Por una cultura de adopción contra la prevención de embarazos* (2004, 16 de agosto) Cimac Noticias; Periodismo con Perspectiva de Género recuperado de:  
<http://www.cimacnoticias.com/noticias/04ago/s04081601.html>

## VII. Hemerografía

GONZÁLEZ, María de la Luz “Embarazos Inesperados. Dos caras de los Grupos Antiaborto”  
Periódico El Independiente México Lunes 26 de enero de 2004, páginas 2 y 3 de la sección  
Sociedad. Año 1 Número 234

## VIII. Anexos

- anexo 1. Resultados de la labor de Mabefam.
- anexo 2. Esquema general de trabajo en Mabefam.
- anexo 3. Organigrama de Mabefam durante la gestión del Dr. Leal.
- anexo 4. Los 8 principios de la comunicación, acuerdo de Barcelona
- anexo 5. Elementos de una reunión de trabajo eficiente.
- anexo 6. Elementos que debe cuidarse en la relación con medios.