

UNIVERSIDAD ESTATAL A DISTANCIA  
VICERRECTORÍA ACADÉMICA  
SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE MEDIOS DE COMUNICACIÓN

PROPUESTA DE PLAN DE COMUNICACIÓN PARA IMPULSAR LA CAPTACIÓN  
DE PROSPECTOS PARA WORLD ANIMAL PROTECTION LATINOAMÉRICA

Trabajo Final de Graduación sometido a la consideración del Tribunal Examinador  
de la Maestría en Administración de Medios Comunicación con énfasis en  
Administración de Empresas, para optar al grado de:

Magíster

por

Jasson Joel Muir Clarke

San José, Costa Rica

2017

## Acta del tribunal

Con formato: Fuente:  
(Predeterminado) Arial, Negrita



UNIVERSIDAD ESTATAL A DISTANCIA  
VICERRECTORÍA ACADÉMICA  
Escuela Ciencias de la Administración  
Sistema de Estudios de Posgrado  
**Maestría Profesional en Administración en  
Medios de Comunicación**



Acta No. 03-2017

### Acta Declaratoria de Trabajo Final de Graduación, Opción de Proyecto Final de Graduación

Sesión del Tribunal Examinador celebrada el lunes 4 de setiembre de 2017, con el objetivo de recibir informe y presentación oral del TFG: "Propuesta de un plan de comunicación para impulsar la captación de prospectos para la oficina regional de World Animal Protection para Latinoamérica", del estudiante

**Jasson Joel Muir Clarke**

Cédula 1-1423-722

Quien se acoge al Reglamento General Estudiantil para optar al posgrado de:

**Maestría Profesional en Administración en Medios de Comunicación**

Están presentes los siguientes miembros del Tribunal Examinador:

- Doctora Evelyn Gutiérrez Soto, cédula 6-191-336, Representante, Dirección del SEP.
- Magister Mauricio Largaespada Umaña, cédula 1-876-916, Representante, Dirección de la Escuela.
- Magister Margot Mena Young, cédula 1-870-0804, Coordinadora Posgrado.
- Magister, Amaryllis Quirós Ramírez, cédula 1-876-983 Directora del TFG.
- Magister Diana Acosta Salazar, cédula 2-413-995 Asesora de TFG.

La persona coordinadora del posgrado informa que el postulante cumple con todos los requisitos del plan de estudios correspondiente, lo cual le otorga el derecho a presentar su exposición.

Después de escuchar la exposición y defensa del tema de proyecto de investigación y su evaluación, se confiere la calificación de 10.

Por tanto, se establece como:

Aprobado       Aprobado con distinción       Reprobado

Además, recomienda:

Se recomienda generar publicaciones para divulgación del proceso y sus resultados.

Por tanto, y después de la deliberación por parte del Tribunal Examinador, se comunica a la persona postulante que es acreedora del título de posgrado de "Maestría Profesional en Administración en Medios de Comunicación con énfasis en Administración de Empresas de Comunicación"

Firman haciendo constar la declaratoria las personas miembros del Tribunal Examinador presentes y postulante, el 4 de setiembre del 2017.

1. Doctora Evelyn Gutiérrez Soto.	Firma <u>E. Gutiérrez</u>
2. Magister Mauricio Largaespada.	Firma <u>M. Largaespada</u>
3. Magister Margot Mena Young.	Firma <u>M. Mena Young</u>
4. Magister Amaryllis Quirós Ramírez.	Firma <u>A. Quirós Ramírez</u>
5. Magister Diana Acosta Salazar.	Firma <u>D. Acosta Salazar</u>
<hr/>	
6. Postulante	Firma <u>[Firma]</u>

C: Oficina de admisión y registro  
Sistema de Estudios de Posgrado  
Postulante

## **Dedicatoria**

A quienes trabajan por construir un mundo de igualdad, paz, respeto, tolerancia, felicidad, salud, sostenibilidad y prosperidad.

## **Agradecimientos**

A la Universidad Estatal a Distancia, la Universidad de Costa Rica, el Colegio Científico Costarricense sede San Pedro y sus docentes y a la profesora y pianista Pilar Aguilar Muñoz, por formarme como profesional, estudiante y humanista.

Al comité asesor de este trabajo final de investigación, Amaryllis Quirós y Diana Acosta, por su guía y motivación en este proceso.

Al equipo de World Animal Protection en Costa Rica y Brasil, por su entusiasmo, apertura y apoyo a esta investigación. A las profesionales expertas en bienestar animal que participaron en esta investigación, por sus aportes.

A mi familia y amigos, por su comprensión y apoyo durante estos años y por inspirarme a seguir aprendiendo todos los días.

## Tabla de contenidos

<b>Acta del tribunal</b>	<b>ii</b>
<b>Dedicatoria</b>	<b>iii</b>
<b>Agradecimientos</b>	<b>v</b>
<b>Tabla de contenidos</b>	<b>vi</b>
<b>Lista de tablas</b>	<b>xii</b>
<b>Lista de figuras</b>	<b>xiii</b>
<b>GLOSARIO DE TÉRMINOS</b>	<b>xvii</b>
<b>RESUMEN</b>	<b>xix</b>
<b>ABSTRACT</b>	<b>xxi</b>
<b>Capítulo 1 – Planteamiento de la investigación</b>	<b>1</b>
1.1 Introducción	1
1.2 Justificación	2
1.3 Antecedentes	5
1.3.1 Marca	7
1.3.2 Digital	7
1.3.3 Medios de comunicación	7
1.3.4 Movilización	7
1.3.5 Excelencia creativa	8
1.3.6 Comunicación interna	8
1.3.7 Estructura del equipo local	8
1.4 Planteamiento y delimitación del problema	9
	vi

1.4.1	Pregunta general de investigación	10
1.4.2.	Preguntas específicas de investigación	10
1.4.3	Delimitación del problema	10
1.4.4	Alcances	12
1.5	Destinatarios y aporte esperado	12
1.6	Objetivos	14
1.6.1	Objetivo general	14
1.6.2	Objetivos específicos	14
<b>Capítulo 2 – Marco referencial</b>		<b>15</b>
2.1	Estado de la cuestión	15
2.1.1	Estrategias de comunicación digital y marketing	16
2.1.2	Marketing social, fundraising, crowdfunding y generación de prospectos	21
2.1.3	Neuromarketing, branding y usuarios digitales	23
2.2	Marco situacional	25
2.2.1	Principio filosófico de la organización	26
2.2.2	Modelo operativo	27
2.2.3	Estructura funcional en Costa Rica	28
2.2.4	Situación de transición	30
2.2.5	Equipo de Comunicación	31
2.3	Marco teórico	33
2.3.1	Comunicación estratégica	33
2.3.2	Persuasión	36

2.3.3 Mercadeo social y fundraising	38
2.3.4 Neuromarketing, usuarios digitales y ciberactivismo	41
2.3.5 Branding y la relación con la marca	42
2.4 Marco legal	46
2.4.1 World Animal Protection en Reino Unido	46
2.4.2 World Animal Protection en Costa Rica	46
<b>Capítulo 3 – Marco metodológico</b>	<b>48</b>
3.1 Enfoque de investigación	48
3.2 Alcance y tipo de investigación que sustenta el proyecto	49
3.3 Fuentes, sujetos de investigación e informantes	49
3.3.1 Población de estudio	50
3.3.2 Sujetos de información	52
3.3.3 Fuentes primarias	54
3.4 Proceso de recolección de la información	55
3.4.1 Enfoque cuantitativo: técnicas de investigación	55
3.4.2 Enfoque cualitativo: técnicas de investigación	56
3.4.3 Variables de investigación	57
3.4.4 Validación de los instrumentos	62
3.5 Procesamiento y análisis de la información	62
<b>Capítulo 4 – Análisis de resultados</b>	<b>64</b>
4.1 Conocimiento sobre bienestar animal	71
4.2 Apoyo al bienestar animal	80
4.3 Áreas programáticas de interés	98



4.4 Expectativas de comunicación por parte de la organización	102
4.5 Tendencias e intenciones de donación económica	105
4.6 Tendencias e intenciones de donación no económica	112
4.7 Planificación estratégica programática	115
4.8 Planificación de las campañas y la comunicación organizacional	120
4.9 Ejecución de la comunicación	125
4.10 Evaluación de la comunicación	127
4.11 Análisis situacional	127
4.11.1 Análisis FODA	129
4.11.2 Análisis MECA	133
4.12 Formulación de estrategias	142
4.12.1 Formación continua y aprendizaje	142
4.12.2 Optimización de estructuras y procedimientos dentro del equipo de Comunicación	143
4.12.3 Integración estratégica de Comunicación y Programas	143
4.12.4 Investigación y análisis de audiencias	144
4.12.5 Comunicación organizacional externa	144
4.12.6 Comunicación interna	145
4.13 Validación del plan de comunicación	146
<b>Capítulo 5 – Plan de comunicación</b>	<b>148</b>
5.1 Introducción	148
5.2 Objetivos del plan de comunicación	149
5.2.1 Objetivo general	150

5.2.2 Objetivos específicos	150
5.3 Análisis situacional	150
5.3.1. Fortalezas	150
5.3.2 Oportunidades	151
5.3.3 Debilidades	152
5.3.4 Amenazas	154
5.4. Marco estratégico del equipo de Comunicación de World Animal Protection en Latinoamérica	154
Misión	155
Visión	155
Valores	155
5.5 Públicos meta	156
5.5.1 Públicos externos	156
5.5.2 Públicos internos	157
5.6. Enfoques	158
5.6.1 Formación y aprendizaje continuo	158
5.6.2 Optimización de estructuras, roles y procedimientos de Comunicación	161
5.6.3 Integración estratégica de los equipos de Comunicación y Programas	165
5.6.4 Investigación y análisis de audiencias	167
5.6.5 Comunicación organizacional externa	169
5.6.6. Comunicación interna	174
5.7 Tabla resumen	175

5.8 Estrategia de Comunicación Digital para la generación de prospectos	180
5.8.1 Objetivo general	180
5.8.2 Audiencia meta: Empática	180
5.8.3 Audiencia meta: Activa	182
5.8.4 Audiencia meta: Fanática	183
5.8.5 Recursos necesarios	184
5.8.6 Evaluación	185
<b>Capítulo 6 – Conclusiones y recomendaciones</b>	<b>188</b>
6.1 Conclusiones	188
6.2 Recomendaciones	192
6.2.1 Organización en Latinoamérica	192
6.2.2 Organización global	193
6.2.3 Futuras investigaciones	194
<b>Referencias</b>	<b>195</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>211</b>

## Lista de tablas

Tabla 1. Resumen metodológico	57
Tabla 2. Variables de investigación	59
Tabla 3. Análisis FODA	130
Tabla 4. Análisis MECA	134
Tabla 5. Resumen del plan de comunicación	176
Tabla 6. Tabla resumen de la estrategia de Comunicación digital	186

## Lista de figuras

Figura 1. Distribución de edades de los fanes de World Animal Protection participantes	66
Figura 2. Distribución por países de los fanes de World Animal Protection participantes	67
Figura 3. Distribución por último grado académico alcanzado de los fanes de World Animal Protection participantes	67
Figura 4. Distribución de edades de los defensores participantes	68
Figura 5. Distribución por países de los defensores participantes	69
Figura 6. Distribución por último grado académico alcanzado de los defensores participantes	70
Figura 7. Menciones de los fanes cada una de las cinco libertades como factores importantes para el bienestar de los animales.	71
Figura 8. Menciones de los fanes entre los 18 y 34 años de cada una de las cinco libertades como factores importantes para el bienestar de los animales.	72
Figura 9. Cantidad de fanes que calificaron con 4 a 5 su conocimiento acerca del bienestar de diferentes categorías de animales.	73
Figura 10. Cantidad de fanes entre los 18 y 34 años que calificaron con 4 a 5 su conocimiento acerca del bienestar de diferentes categorías de animales.	74
Figura 11. Menciones de los defensores cada una de las cinco libertades como factores importantes para el bienestar de los animales.	75
Figura 12. Cantidad de defensores que calificaron con 4 a 5 su conocimiento acerca del bienestar de diferentes categorías de animales.	76
Figura 13. Distribución de fanes según su percepción de la importancia que le da la sociedad al bienestar animal	81

Figura 14. Cantidad de fanes según su percepción individual de la importancia que tiene el bienestar animal	82
Figura 15. Cantidad de defensores según su percepción individual de la importancia que tiene el bienestar animal	83
Figura 16. Cantidad de defensores según su percepción de la importancia que le da la sociedad al bienestar animal	84
Figura 17. Porcentajes de fanes que consideran que sus decisiones toman en cuenta el bien de los animales	86
Figura 18. Porcentajes de fanes entre los 18 y 34 años que consideran que sus decisiones toman en cuenta el bien de los animales	87
Figura 19. Porcentajes de defensores que consideran que sus decisiones toman en cuenta el bien de los animales	88
Figura 20. Porcentaje de fanes que dedican parte de su tiempo o dinero para el bienestar de los animales	89
Figura 21. Porcentaje de fanes que dedican parte de su tiempo o dinero para el bienestar de los animales	90
Figura 22. Porcentaje de defensores que dedican parte de su tiempo o dinero para el bienestar de los animales	91
Figura 23. Porcentaje de fanes que han firmado una petición para apoyar una causa social en el último año.	92
Figura 24. Porcentaje de fanes entre los 18 y 34 años que han firmado una petición para apoyar una causa social en el último año.	93
Figura 25. Porcentaje de fanes que han hecho una donación económica a alguna causa social en el último año.	94
Figura 26. Porcentaje de fanes entre los 18 y 34 años que han hecho una donación económica a alguna causa social en el último año.	95

Figura 27. Menciones hechas por los fanes de las problemáticas de bienestar animal más urgentes por resolver en Latinoamérica	99
Figura 28. Menciones hechas por los fanes de las problemáticas de bienestar animal más urgentes por resolver en Latinoamérica	100
Figura 29. Menciones hechas por los defensores de las problemáticas de bienestar animal más urgentes por resolver en Latinoamérica	101
Figura 30. Menciones hechas por los fanes que indicaron donar económicamente en el último año a una causa social, de las razones más importantes para hacerlo	106
Figura 31. Menciones hechas por los fanes que indicaron no haber donado económicamente en el último año a una causa social, de las razones más importantes para no hacerlo	107
Figura 32. Porcentajes de fanes según su intención de donar a una causa social de su interés en condiciones de disponibilidad económica	108
Figura 33. Porcentajes de fanes según su intención de donar a la protección animal en condiciones de disponibilidad económica	109
Figura 34. Porcentajes de defensores según su tendencia de donación económica a causas sociales	110
Figura 35. Menciones hechas por los defensores que indicaron donar económicamente en el último año a una causa social, de las razones más importantes para hacerlo	111
Figura 36. Menciones hechas por los defensores que indicaron no haber donado económicamente en el último año a una causa social, de las razones más importantes para no hacerlo	112
Figura 37. Correlación entre la tendencia a la donación no económica y la tendencia a la donación económica, entre fanes de World Animal Protection participantes	114

Figura 38. Correlación entre la tendencia a la donación no económica y la  
tendencia a la donación económica, entre defensores participantes 115



## GLOSARIO DE TÉRMINOS

<b>acción significativa</b>	Todo aquello que una persona hace o realiza, directa o indirectamente —por medio de su apoyo a una organización— para contribuir a que uno o más animales gocen de una o más de las cinco libertades que la Organización de Sanidad Animal (OIE) define como condiciones propias del bienestar animal
<b>accountability</b>	La responsabilidad que se debe asumir por los resultados de una acción
<b>branding</b>	El proceso de desarrollar y mantener los atributos de la marca de una organización o producto
<b>campaigning</b>	Llevar a cabo acciones para convencer a alguien o a una organización de cambiar su actitudes o comportamientos
<b>crowdfunding</b>	Obtener fondos para un proyecto a partir de pequeñas contribuciones de un gran número de personas
<b>fundraising</b>	Recaudación de fondos
<b>generación de prospectos</b>	El proceso de obtener la información de contacto de una persona con el objetivo de luego convencerla de que lleve a cabo una acción significativa
<b>KPI</b>	Siglas en inglés de <i>Key Performance Indicator</i> , o indicador clave del desempeño
<b>lead generation</b>	Generación de prospectos
<b>ownership</b>	Propiedad y responsabilidad sobre un proyecto
<b>planning</b>	Proceso de planificación de un proyecto
<b>project plan</b>	Un documento interno de la organización que define los objetivos, los recursos
<b>prospecto de donación</b>	Una persona que ha brindado sus datos de contacto a la organización, y que potencialmente llevará a cabo una acción significativa

<b>stakeholder</b>	Depositario o depositaria; una persona con un interés en las actividades de una organización
<b>supporter journey</b>	El conjunto de acciones llevadas a cabo y propiciadas por la organización con el objetivo de aumentar el nivel de compromiso de un prospecto de donación con la causa
<b>user journey</b>	Una serie de pasos que en suma representan un escenario de interacción del usuario con un producto de comunicación de la organización
<b>webstory</b>	Un artículo digital publicado en el sitio web de la organización

## RESUMEN

El bienestar animal, entendido como la capacidad de un animal para relacionarse con su entorno, es complejo como causa social y como concepto. Los seres humanos intervienen de maneras diferentes en garantizar el bienestar de los animales: desde la provisión de cuidados de salud y el resguardo de la seguridad de los animales de compañía, o el manejo ético de las especies productivas, hasta evitar el contacto directo con las especies silvestres. Por lo tanto, la comunicación para su promoción presenta retos particulares cuando se intenta sumar personas a un movimiento social para proteger a los animales. Este es un reto al que se enfrenta la organización global sin fines de lucro World Animal Protection, cuya sede en Costa Rica supervisa la actividad de campañas y la comunicación para Latinoamérica.

Esta investigación se plantea la interrogante de cómo relacionar la optimización de los procesos de comunicación de la oficina de World Animal Protection en Costa Rica con el impulso de la captación de prospectos en Latinoamérica. Como la comunicación de la organización con sus públicos meta es predominantemente digital, existe un cuestionamiento del impacto que puede tener el ciberactivismo en la consolidación y el crecimiento de un verdadero apoyo al bienestar animal.

El análisis de las audiencias digitales de World Animal Protection en Latinoamérica y entrevistas a un panel de expertas evidenciaron que en la región existe un marcado interés por apoyar la causa, pero también existe un vacío informativo sobre lo que constituye el bienestar animal y lo que pueden hacer para aportar al movimiento. Los medios informativos de la región, además contribuyen poco con informar y sensibilizar sobre la protección animal. Entonces, aunque el apoyo existe, es disperso y débil. Los procesos de comunicación de la organización probaron estar desarticulados y sin una planificación estratégica que los sustente, de acuerdo con el personal que se entrevistó.

A partir de los hallazgos, se construyó un plan de comunicación centrado en motivar a los seguidores actuales y potenciales de la organización para que realicen acciones significativas en favor de los animales, que consideren los procesos internos del equipo regional y los canales de comunicación que se utilizan para relacionarse con audiencias digitales.

## **ABSTRACT**

Animal welfare, the ability of an animal to relate to its environment, is complex as a social cause and as a concept. Humans intervene in guaranteeing animal welfare in various different ways: from providing healthcare and security for companion animals, or managing productive species ethically, to avoiding all direct contact with wild species. Communication for the promotion of animal welfare poses particular challenges when trying to aggregate people to a social movement to protect animals. The global NGO World Animal Protection, whose headquarters in Costa Rica overseeing campaigning and communication activity for Latin America, faces this challenge.

This research raises the question of how to link the optimization of the communication processes of the World Animal Protection office in Costa Rica with lead generation in Latin America. Since the communication of the organization with its target audiences in the region is predominantly digital, there is a questioning of the impact that cyberactivism can have on the consolidation and growth of true support for animal welfare.

The analysis of World Animal Protection's digital audiences in Latin America and interviews with a panel of experts showed that there is a strong interest in supporting the cause in the region, but there is also an information gap on what constitutes animal welfare and what people can do to contribute to the movement. The media in the region also contribute little to information and awareness about animal protection. So, although support exists, it is scattered and weak. The communication processes of the organization proved to be disjointed and without strategic planning to support them, according to the office personnel interviewed.

Based on the findings, a communication plan was developed to motivate the current and potential followers of the organization to take meaningful actions in favor of animals, considering internal processes of the team dedicated to the

region and the communication channels that are used for fostering relationship with digital audiences.

## Capítulo 1 – Planteamiento de la investigación

### 1.1 Introducción

En medio del desequilibrio social que se genera a partir de la concentración del poder y la acumulación de recursos en favor de una minoría, la sociedad civil organizada ha logrado conquistas importantes que reivindican su capacidad y derecho a la transformación social. Grandes movimientos y procesos que dieron lugar al voto femenino, el reconocimiento de los derechos de los trabajadores o el fin de la segregación racial en países como EE.UU. y Sudáfrica, dependieron de la presión organizada de una masa crítica sensible, informada y con motivación para alcanzar el cambio social.

Las luchas más recientes de la sociedad civil para mejorar las condiciones de vida de los individuos y del planeta necesitaron de la comunicación para alcanzar sus metas. Las organizaciones no gubernamentales, que concentran los esfuerzos de la sociedad civil para la transformación en ámbitos sociales, económicos, políticos y ecológicos, ven en la comunicación una herramienta indispensable para el progreso de la sociedad en temáticas conflictivas como las que se describieron.

Actualmente, la organización de la sociedad civil por medio de la comunicación aparenta ser más difícil de lograr: una multiplicidad de canales, contenidos que compiten entre sí y ruido mediático constante amenazan con atomizar cualquier esfuerzo para mantener un diálogo social que se encamine a modificar comportamientos y actitudes.

World Animal Protection, una organización no gubernamental y sin fines de lucro que opera globalmente en el campo de la promoción del bienestar animal, se enfrenta a un reto de este tipo.

En Latinoamérica, World Animal Protection se caracteriza por utilizar una comunicación que aprovecha en su mayoría los canales digitales, como el correo electrónico masivo, las redes sociales y aplicaciones móviles, pues le genera un

alcance extendido a un costo menor en comparación con medios de comunicación tradicionales —prensa, radio y televisión—. Esto le ayuda a alcanzar más de un millón de seguidores en redes sociales en la región y decenas de miles de personas participando activamente en cada una de sus campañas, según análisis no documentados y experiencias previas de la organización. Para tener éxito en este contexto al comunicarse con audiencias masivas, la comunicación debe aparentar ser de uno a uno, de manera que se establezca un diálogo continuo con los individuos. Esto ocurre como consecuencia de la individualización que caracteriza a los medios digitales.

En principio el reto para World Animal Protection es abrir esa comunicación individual con cada aliado probable y mantenerlo lo suficiente como para que este decida apoyar con una acción significativa, de manera que forme parte de una masa crítica que ejerza la presión organizada necesaria para lograr un cambio en favor del bienestar de los animales.

Este trabajo comienza con un planteamiento del contexto de la organización y la definición de la problemática en estudio. Posteriormente, se establece el marco referencial que orientó el desarrollo metodológico y el análisis de los resultados. Se presenta luego el plan de comunicación propuesto para la organización y una serie de conclusiones y recomendaciones respecto a la problemática y para futuras investigaciones relacionadas.

Este primer capítulo presentará al lector la justificación del tema elegido, los antecedentes, el problema y los objetivos que orientarán la investigación.

## **1.2 Justificación**

En el 2014 la organización conocida como la Sociedad Mundial para la Protección Animal (*World Society for the Protection of Animals*, o WSPA) cambió su nombre, su identidad gráfica y lo más importante, la manera en que aborda la protección de los animales, al redefinir su metodología de trabajo y procesos internos, con el fin de convertirse en una organización de campañas. Previo a junio del 2014, la WSPA trabajaba con múltiples organizaciones locales en más de 50 países, llamadas



“sociedades miembro” para realizar cientos de proyectos individuales en favor del bienestar de los animales de compañía, de producción, silvestres y animales en situación de desastre (World Animal Protection, 2014h).

Pero al llegar el cambio, la nueva World Animal Protection varió su estrategia global para pasar de un modelo de sociedades miembro a uno de campañas. Ahora, World Animal Protection busca alcanzar cambios importantes a niveles estratégicos de mayor envergadura, mediante el convencimiento de gobiernos, empresas privadas de gran influencia, organismos internacionales y ciudadanos de todo el mundo.

Las campañas de World Animal Protection se componen de tres pilares, independientemente de la temática de la campaña. Estos pilares son el convencimiento y la promoción (*lobbying and advocacy*), la catalización de soluciones sostenibles (*catalyzing sustainable solutions*) y la educación y movilización (*education and mobilization*). Este último pilar se concatena con la inherente capacidad de recaudación de fondos (*fundraisability*) que debe tener una campaña para que la organización la desarrolle. (World Animal Protection, 2014e)

La organización tiene un importante componente de comunicación en todas sus campañas, principalmente para la educación y movilización de las audiencias en torno a problemáticas específicas del bienestar animal. La comunicación se utiliza con dos propósitos: la información y sensibilización de audiencias para sumar a los individuos como aliados (*supporters*) y para impulsar la recaudación de fondos (World Animal Protection, 2014d)

En Latinoamérica, la comunicación de World Animal Protection se basa principalmente en medios digitales y en las relaciones con los medios de comunicación tradicionales —prensa escrita, televisión y radio— mediante el esfuerzo para colocar notas informativas en la agenda mediática. En la región World Animal Protection no utiliza la publicidad en medios tradicionales ni realiza *telemarketing*, lo cual sí ocurre en otras regiones del mundo.

Aunque en la región aún no se realizan actividades para recaudar fondos, esta es una meta que se pretende alcanzar en el mediano plazo y ya realizaron pruebas con

ese fin. Por este motivo informar y sensibilizar a las audiencias es la principal actividad en la que se emplea la comunicación, de manera que se logre nutrir un público activo y crítico que genere la presión necesaria en la opinión pública y en los actores clave que tienen el poder para tomar decisiones en favor del bienestar de los animales.

En la comunicación que realizó la ONG, uno de los objetivos permanentes de campaña es la generación de prospectos (*lead generation*), lo cual significa la apertura del diálogo entre la organización y un individuo, para llevarlo por un camino de aliados (*supporter journey*) que idealmente culmina en la conversión de aliado a donante regular.

El diálogo entre organización e individuo se considera abierto cuando este último suministra un dato de contacto relevante, generalmente su correo electrónico. Esa apertura del diálogo resulta compleja pues median una serie de factores que pueden detener al individuo a establecer y mantener contacto activo y dialógico, como la preocupación por la privacidad y la aversión a recibir correo que se percibe como basura.

La organización entiende que ese primer contacto con el individuo, mediante sus actividades de comunicación digital principalmente, pero también en medios tradicionales, debe ser lo suficientemente convincente y contundente como para que este decida comprometerse como aliado de la organización y de allí en adelante firmar peticiones para ejercer presión, compartir el mensaje de la organización con sus contactos, realizar acciones significativas en favor de los animales y eventualmente convertirse en donante regular.

Esta investigación busca contribuir a la labor de la comunicación del equipo regional de Comunicación de World Animal Protection en Latinoamérica, al proveer un plan de comunicación que se oriente a generar prospectos, que pueda posteriormente servir de base para la comunicación de *fundraising* en la región.

No se encontraron investigaciones orientadas hacia la generación de prospectos en Latinoamérica, ni en particular alguna desarrollada en Costa Rica. Por este motivo, esta investigación contribuirá de manera novedosa a la oficina regional de World

Animal Protection para Latinoamérica y en particular al equipo de Comunicación, para que aproveche y maximice sus recursos humanos, económicos, técnicos y de tiempo, al utilizarlos de manera estratégica para aumentar su número de aliados. Paralelamente busca aportar al sector de las organizaciones no gubernamentales, al establecer un punto de partida para la investigación de la construcción de aliados públicos activos en torno a una problemática de la sociedad.

### **1.3 Antecedentes**

World Animal Protection es una organización no gubernamental y sin fines de lucro, dedicada a la promoción del bienestar animal. Su misión es “mover al mundo para proteger a los animales”, y su visión es “un mundo en donde los animales importen y su sufrimiento termine” (World Animal Protection, 2014h, párr. 2-3).

La organización tiene una historia de más de cinco décadas. Sus organizaciones antecesoras (la Federación Mundial para la Protección Animal creada en 1953 y la Sociedad Internacional para la Protección Animal creada en 1959) se fusionaron en 1981 y dieron lugar a la Sociedad Mundial para la Protección Animal (World Animal Protection, 2014j, párr. 3).

Recientemente, en el 2014, cambiaron su identidad y estrategia para enfocar sus esfuerzos en una menor cantidad de actividades que les permitiera alcanzar logros sistémicos de alto impacto. En otras palabras, pasó de ser una organización de beneficencia y acción directa a buscar logros en las altas esferas políticas de los países y organismos internacionales, como Naciones Unidas, según comenta Alfredo Botti, ex director regional de la organización para América Latina (comunicación personal, junio del 2016).

Producto de este cambio en su estrategia variaron las necesidades de la organización en cuanto a recurso humano, pues se hace necesario que los profesionales tengan mayor capacidad de planificación estratégica y el componente de comunicación gana relevancia en la organización (Botti, comunicación personal, junio del 2016).

Regionalmente la sede de Latinoamérica, ubicada en Heredia, Costa Rica, se caracteriza por ser la única en el mundo que supervisa el trabajo en más de veinte países, además de incursionar en la recaudación de fondos y realizar su comunicación de manera casi enteramente digital.

Cabe resaltar que globalmente la organización busca reducir al máximo posible sus gastos administrativos, ya que todos sus fondos provienen de donaciones. Por esta razón, el personal por oficina es el mínimo requerido y la multifuncionalidad y planificación estratégica es clave para el logro de sus objetivos.

En el 2014 y coincidiendo con su cambio de nombre, World Animal Protection implementó una estrategia global para el período 2015-2020, que contempla las volatilidades del contexto actual, principalmente en cuanto a la economía y la comunicación digitalizada. La estrategia comenta que

La revolución digital continúa cambiando los comportamientos de las personas, y abre nuevas e inspiradoras puertas para explorar. Permite integrar nuevas tecnologías en la manera en que trabajamos y planear de forma creativa para inspirar a las audiencias a tomar acción (World Animal Protection, 2014e).

Con la ambiciosa meta de proteger la vida de miles de millones de animales para el 2020, esta estrategia establece la hoja de ruta para la organización en sus cuatro áreas programáticas –animales de compañía, animales silvestres, animales de producción y animales en situación de desastre – que deben implementar proyectos y campañas globales y regionales que integren los tres pilares anteriormente descritos – convencimiento y promoción, catalización de soluciones sostenibles y la educación y movilización– además tengan la capacidad de atraer donaciones.

La estrategia global está acompañada por una estrategia global de comunicación, que se formuló en el 2014 cuando se impulsaba la nueva marca en todo el mundo. Esta estrategia tiene seis pilares en los cuales se debe enfocar el trabajo de los equipos de Comunicación de cada una de sus catorce oficinas (World Animal Protection, 2014d).

### **1.3.1 Marca**

World Animal Protection busca que su nueva identidad se conozca más que la anterior, WSPA, por lo que hay un mandato claro para que toda la comunicación lleve consigo la personalidad e identidad gráfica de la organización. Las piezas de comunicación elaboradas, desde publicaciones en Facebook o memorandos internos hasta aplicaciones móviles y documentales, deben dejar en claro que World Animal Protection tiene la misión de mover al mundo para proteger a los animales (World Animal Protection, 2014d).

### **1.3.2 Digital**

Con la revolución digital de los últimos años, la organización determinó la necesidad de hacer de su comunicación *digital first* y puso estos canales como prioritarios. No obstante, la publicidad en medios impresos y televisivos, así como el *telemarketing* e incluso el correo tradicional, aún tienen un peso importante en el trabajo de las oficinas en otras regiones del mundo, principalmente América del Norte, Europa y Asia. La comunicación digital tiene el objetivo de llevar a los usuarios o audiencias por un *supporter journey* lleno de acciones significativas que le hagan sentir y saberse parte de la organización y de los logros que esta alcanza (World Animal Protection, 2014).

### **1.3.3 Medios de comunicación**

Como los medios tradicionales informativos cumplen todavía un papel importante en la agenda de opinión de la sociedad, para World Animal Protection es importante aumentar su presencia en ellos, ya sea al colocar informaciones en los temas de las salas de redacción o al considerarse como referentes y fuentes de consulta en temas de protección animal y bienestar animal (World Animal Protection, 2014d).

### **1.3.4 Movilización**

Las acciones significativas para las audiencias tienen un puesto prioritario en la planificación de las campañas globales y regionales y suelen estar ligadas a la comunicación. La firma de peticiones, la suscripción a un boletín de noticias, la

descarga de material informativo, el registro fotográfico o audiovisual de acciones positivas en favor del bienestar animal y la donación, son algunos ejemplos de lo que se busca alcanzar con el diálogo construido con el aliado durante su *supporter journey*. Para efectos de este trabajo, una acción significativa se define como todo aquello que una persona hace o realiza, directamente o indirectamente —por medio de su apoyo a una organización— para contribuir a que uno o más animales gocen de una o más de las cinco libertades que la Organización de Sanidad Animal (OIE) define como condiciones propias del bienestar animal (World Animal Protection, 2014d).

### **1.3.5 Excelencia creativa**

Como los canales de comunicación digital están saturados por una sobreabundancia de mensajes y ruido, World Animal Protection necesita destacar y llamar la atención de sus aliados potenciales, para hacerse visible y lograr que la persona decida apoyar la causa del bienestar animal mediante las acciones que realiza esta organización (World Animal Protection, 2014d).

### **1.3.6 Comunicación interna**

Los cambios de marca, identidad y modelo de trabajo no son fáciles de asimilar para los grupos de trabajo en cualquier organización. El cambio de WSPA a World Animal Protection busca también mejorar la comunicación entre la dirección y las gerencias y puestos operativos, mediante la comunicación abierta, multidireccional y ágil entre sus miembros (World Animal Protection, 2014d).

### **1.3.7 Estructura del equipo local**

El equipo de Comunicación de la oficina regional de World Animal Protection en Costa Rica se compone de un Oficial de Comunicación y Prensa, una Oficial Digital y una Oficial Audiovisual. Este equipo trabaja bajo la coordinación de una Coordinadora de Comunicación, situada en Brasil, en donde también existe un equipo de funciones similares con el que se comparten insumos y se desarrollan actividades en conjunto. Internamente y para efectos de este trabajo, se le denomina Comms (abreviatura de *Communications*, en inglés).

#### 1.4 Planteamiento y delimitación del problema

La oficina regional de World Animal Protection para Latinoamérica, mediante las campañas que desarrollan sus cuatro áreas programáticas, realiza actividades constantes y continuas de comunicación para nutrir en número y en nivel de actividad a su público de aliados individuales en la región. Estos aliados potencialmente podrían convertirse en donantes de la organización, pero por el momento son indispensables para propiciar la creación de un verdadero movimiento pro-bienestar animal en la región, mediante la firma de peticiones, compartir los mensajes de la organización con sus familiares y amigos y la realización de acciones positivas y significativas en favor de los animales.

No obstante, experiencias previas no documentadas de la organización evidencian que los recursos humanos, económicos y de tiempo de la oficina regional y en particular de Comms son limitados. Por lo que su uso y aprovechamiento necesariamente deben ser estratégicos si pretenden ser efectivos. Fortalecer la eficacia y el impacto de la comunicación para que el diálogo entre esta y el individuo permita llevarlo hacia un involucramiento activo en la protección animal es una tarea pendiente para la región.

Como esta es una organización altamente dependiente de la comunicación para lograr sus objetivos programáticos (S. López, comunicación por videoconferencia, junio del 2017), el equipo local de Comms es muy pequeño y debe enfrentar una serie de limitaciones en cuanto a oportunidad de investigación de sus audiencias, realización de actividades masivas *offline*, implementación de tácticas como el telemarketing o la publicidad *above the line* o el establecimiento de alianzas con organizaciones locales.

La necesidad de maximizar los recursos económicos en la región lleva a la oficina local a tener que abarcar muchos proyectos con pocas manos. Esto puede impactar negativamente los esfuerzos que se realizan para conseguir los objetivos programáticos planteados a escala global.

A partir de estas necesidades se deriva la siguiente pregunta general de investigación:

#### **1.4.1 Pregunta general de investigación**

¿Cómo impulsar la realización de acciones significativas en las audiencias digitales de la oficina regional de World Animal Protection en Latinoamérica mediante actividades específicas para contribuir a la generación de prospectos de donación?

Esta pregunta de investigación a su vez genera interrogantes específicas de investigación:

#### **1.4.2. Preguntas específicas de investigación**

- ¿Cuáles son las características conductuales y actitudinales de las audiencias digitales de World Animal Protection en Latinoamérica?
- ¿Cómo deben articularse los procesos del equipo de Comunicación con los de las cuatro áreas programáticas de World Animal Protection en Latinoamérica para maximizar la eficiencia de la comunicación del trabajo que se realiza en la región?
- ¿Cómo debe ser el contenido que produce World Animal Protection en Latinoamérica para lograr una mayor recordación, identificación y cercanía con la organización y su marca en sus audiencias digitales?
- ¿De qué manera deben utilizarse los canales digitales de comunicación de los que dispone World Animal Protection en Latinoamérica para potenciar la generación de prospectos de donación?

#### **1.4.3 Delimitación del problema**

Este trabajo se enfocó en la comunicación realizada por la oficina regional de World Animal Protection para Latinoamérica, que se encuentra situada en Costa Rica y no incluyó al resto de oficinas de la organización en otras partes del mundo. Sin embargo, la investigación podrá servirles como insumo de conocimiento y modelo para la elaboración de planes propios.



Solamente se estudiaron las audiencias digitales de la organización de habla hispana ubicadas en Latinoamérica y los canales que maneja esta oficina, los cuales son:

- Sitio web: [www.worldanimalprotection.cr](http://www.worldanimalprotection.cr)
- Sitio web: [portaleducativobienestaranimal.org](http://portaleducativobienestaranimal.org)
- Facebook: Protección Animal Mundial
- Twitter: Movemosalmundo
- Instagram: [proteccion\\_animal\\_mundial](https://www.instagram.com/proteccion_animal_mundial)
- Email Marketing

La investigación además se enfocó primeramente en cómo potenciar la realización de acciones significativas en las audiencias digitales de la organización en la región, como manera para ayudar a generar prospectos de donación en Latinoamérica. Se excluyó del análisis y del plan a elaborar el proceso de conversión de donantes. Por esta razón, en aquellos aspectos en los que el trabajo de Comms se interseque con el de los Programas, se trabajó solamente en fortalecer el frente de educación y movilización, pues los otros dos frentes (convencimiento y promoción y la catalización de soluciones sostenibles) no involucran a audiencias digitales amplias con individuos que puedan convertirse en aliados.

Para el análisis de las necesidades y procesos actuales de comunicación, estos componentes se estudiaron solamente con la gerencia de Comunicaciones y con las gerencias de cada uno de los cuatro programas.

El fin de la investigación es el diseño del plan de comunicación estratégica para la oficina regional en Latinoamérica y en este trabajo no se contempla su implementación, seguimiento o evaluación.

#### **1.4.4 Alcances**

El principal alcance es la elaboración de un plan de comunicación para impulsar la captación de prospectos de World Animal Protection en Latinoamérica, lo que servirá de paso inicial para convertirlos en donantes en la región.

Con el plan se buscó establecer un marco base para las estrategias anuales de comunicación de la oficina, de modo que se puedan seguir pautas y lineamientos con fundamentos científicos y teóricos, actualizados a partir del análisis de la realidad de la organización y sus audiencias.

Como derivado de la investigación, existirá un conocimiento actual de las audiencias digitales de la oficina de World Animal Protection en Latinoamérica y de las necesidades de mejora en los procesos internos de formulación de actividades de comunicación entre el equipo de Comunicación y las áreas programáticas.

Los hallazgos de la investigación pueden aprovecharlos otras oficinas de la organización y otras organizaciones no gubernamentales en Latinoamérica, por su aporte al estudio de la generación de prospectos en la región.

#### **1.5 Destinatarios y aporte esperado**

Esta investigación tiene como destino la oficina regional de World Animal Protection en Latinoamérica, que se sitúa en Costa Rica, particularmente el equipo de Comunicación.

El aporte principal que se pretende hacer es un plan de comunicación del 2017-2020 que ayude a impulsar la generación de prospectos en la región. De acuerdo con Monserrat (citado en Tur-Viñes y Monserrat-Gauchi, 2014), el plan de comunicación estratégica es un instrumento para prever acciones de comunicación a realizarse dentro de un plazo determinado, con el fin de conseguir los objetivos propuestos.

Estos autores detallan que un plan de comunicación estratégico debe contener:

- Los objetivos prioritarios de lo que se intenta lograr mediante la comunicación.

- La definición de los métodos de trabajo que ayuden a alcanzar los objetivos corporativos.
- Una definición del segmento de público al que se dirigirá la comunicación.
- Un calendario, instrumentos y presupuestos específicos necesarios para lograr los objetivos.
- La manera en que se evaluarán las acciones contenidas en el plan.

Para elaborar este plan de comunicación, se siguió una estructura basada en la propuesta por Tur-Viñes y Monserrat-Gauchí (2014), que a su vez es producto del análisis de autores previos acerca del tema y se resume a continuación:

1. Análisis y diagnóstico de la situación de la organización
2. Determinación de los objetivos de la comunicación
3. Elección de estrategias
4. Definición de los planes de acción
5. Indicadores para evaluación

Como subproductos de la investigación, el organismo contará con una caracterización de sus audiencias digitales en la región y pautas para el uso eficaz de sus canales de comunicación y para planificar las actividades de comunicación en conjunto con las áreas programáticas de la organización.

La investigación también intenta aportar socialmente a la sociedad civil organizada, como una guía para planificar la comunicación estratégica en otras organizaciones no gubernamentales que necesiten de la generación de prospectos para alcanzar sus objetivos de cambio social.

## **1.6 Objetivos**

### **1.6.1 Objetivo general**

Diseñar un plan de comunicación estratégica para la oficina regional de World Animal Protection en Latinoamérica, mediante el análisis de sus audiencias digitales, sus canales de comunicación existentes y sus procesos interdepartamentales que ayude generar prospectos de donación en el área.

### **1.6.2 Objetivos específicos**

- Analizar las características conductuales y actitudinales de las audiencias digitales de World Animal Protection en Latinoamérica.
- Examinar las necesidades y los procesos actuales de comunicación del equipo de Comunicación y de las cuatro áreas programáticas de World Animal Protection en Latinoamérica.
- Recomendar pautas para producir contenido y utilizar canales de comunicación para el equipo de Comunicación de World Animal Protection en Latinoamérica.
- Formular un plan de comunicación que integre los hallazgos sobre las audiencias, los canales y los procesos interdepartamentales de comunicación de World Animal Protection en Latinoamérica, que impulse la generación de prospectos de donación en el área.

Las características particulares de esta organización y específicamente de su oficina regional para América Latina, vislumbran que la planificación estratégica de su comunicación es un paso importante y necesario para lograr las metas ambiciosas que contiene en su estrategia global y en su estrategia global de comunicación.

## **Capítulo 2 – Marco referencial**

El presente marco referencial resume un recorrido por la literatura existente en torno al tema de investigación, para mostrarle a las personas lectoras las principales investigaciones relacionadas con los temas que se intersecan en esta pesquisa, además de las orientaciones teóricas que fundamentaron el análisis de los hallazgos y de la construcción de una propuesta de comunicación para generar prospectos en World Animal Protection en América Latina.

A continuación se explica el estado del arte y luego se da paso al marco teórico de la investigación.

### **2.1 Estado de la cuestión**

El presente apartado busca explicar el panorama más reciente en la investigación académica en torno al tema elegido: la captación de prospectos para la organización no gubernamental y sin fines de lucro World Animal Protection, en su sede en Latinoamérica.

El objetivo de investigación que se planteó para abordar el tema es diseñar un plan de comunicación estratégica para la oficina regional de la organización, mediante el análisis de sus audiencias digitales, sus canales de comunicación existentes y sus procesos interdepartamentales, que ayude a generar prospectos de donación en el área.

Relativo al tema central, es necesario también analizar las investigaciones en materia de comunicación y mercadeo digital en las ONGs, pues engloban el proceso de generación de prospectos y sirve de base para cualquier estrategia que se proponga para la captación de potenciales donantes y la fidelización de usuarios en plataformas digitales.

La búsqueda de material académico y de investigación relativo a estos dos ejes se hizo con base en fuentes primarias: tesis académicas, artículos académicos en revistas indexadas y libros especializados.

Se inicia entonces con un resumen de la literatura que se encontró en materia de estrategias digitales y mercadeo digital.

### **2.1.1 Estrategias de comunicación digital y marketing**

A partir del advenimiento de la revolución digital, el estudio de su impacto en la comunicación ha sido amplio y necesario en la academia, pues el uso de nuevas vías o canales para la comunicación exige el uso de nuevos lenguajes y de nuevas maneras de estructurar la información. Por consiguiente, la comunicación estratégica para ámbitos digitales necesita planificarse o pensarse de nuevas maneras.

Las investigaciones sobre estrategias de comunicación puramente digital, tanto de su utilización como de su construcción, son frecuentes en los últimos años.

Galván (2013) y Rivera (2015) realizaron amplios estudios teóricos sobre el mercadeo digital y las estrategias digitales de comunicación. Sus investigaciones —desde la importancia del consumidor y de las implicaciones jurídicas de la digitalización del mercadeo, respectivamente— realizan abordajes teóricos de gran amplitud sobre varios temas del mercadeo y su aplicación en escenarios digitales.

Las investigaciones de Lama (2013) y Uribe (2014) se centran en estudios de caso sobre el uso de las redes sociales dentro de las estrategias de comunicación digital. La primera, de Lama (2013), dentro del ámbito social y activista para estudiar cómo la campaña anti fujimorista en Perú logró pasar del ciberactivismo al activismo *offline* para eficazmente evitar la elección presidencial de Keiko Fujimori en 2011. Esta investigación exploratoria y cualitativa analiza el contenido de diez páginas de Facebook para así “conocer cuál fue la intencionalidad comunicacional y simbólica que existen en la realización de eventos por parte de No a Keiko” (p.94).

Uribe (2014) hace un análisis profundo del uso de las redes sociales dentro del mercadeo en el ámbito privado, desde tres ejes: un estudio de casos del uso de las redes sociales digitales como herramientas de *marketing*, el impacto de su uso en las relaciones entre la orientación de mercado, la orientación emprendedora y el diseño empresarial y el efecto de los comentarios *online* sobre la intención de compra y la confianza en la marca.

Si bien estas dos investigaciones no proponen la construcción de un producto final de comunicación, sí aportan insumos importantes y novedosos a nivel teórico respecto al comportamiento de los usuarios digitales en los aspectos de activismo *online* y sus respuestas a las estrategias de mercadeo en plataforma digitales.

Otras investigaciones se centran en el diseño de estrategias de mercadeo digital, principalmente desde el sector empresarial (Salazar, 2014; Madriueña y Paredes, 2015; Gordón, 2015).

Salazar (2014) construye un plan de mercadeo a partir de un análisis exploratorio del entorno de mercado de la operadora de turismo MyBeautyEcuador y se enfoca en el uso de herramientas de comunicación digital —redes sociales, sitios web, entre otros— y define cuál debe ser el mix de *marketing* a implementar por el negocio según las características de su público meta.

Madriueña y Paredes (2015) crean e implementan un plan de mercadeo para la Corporación de Servicios TBL The Bottom Line, desde una estrategia multicanal y con cinco componentes: escuchar al cliente, experimentar como usuario mediante el uso de perfiles, integrar los canales de comunicación, transformar a la audiencia en comunidades, y optimizar los resultados y la inversión.

Gordón (2015) centra su análisis en cómo las estrategias de mercadeo digital inciden en el posicionamiento de marca. Cuantitativamente, encuentra la idoneidad del uso de redes sociales digitales para la comunicación estratégica de la empresa de modas INDUTEX, debido a que gran parte de sus clientes están presentes en estas plataformas y esto facilitaría la interacción empresa – cliente.

De las investigaciones más recientes sobre estrategias digitales en el ámbito sin fines de lucro, sobresalen la realizada por Marcos (2012) y las investigaciones hechas en Costa Rica por Alvarado (2013) y por Brenes y Coto (2013).

Marcos (2012) realiza un estudio con enfoque mixto a partir de encuestas a representantes de bibliotecas de la IE Business School para explorar el modo habitual de hacer el plan de *marketing* en las bibliotecas universitarias con sede en Asia, Europa, Norteamérica y Oceanía y partir de allí formular recomendaciones para la

buena práctica del plan de *marketing* estratégico en la biblioteca universitaria basándose en el caso de la Biblioteca IE.

A escala nacional, Alvarado (2013) analiza cómo utilizar las herramientas digitales de manera estratégica para mejorar la proyección institucional en la web de la Dirección General de Registro Electoral y Financiamiento de Partidos Políticos. La estrategia se dirige a la unificación de los esfuerzos de comunicación que al momento del análisis se encuentran desagregados en distintas dependencias y en encauzar los mensajes de comunicación de la Dirección hacia los esfuerzos del Tribunal Supremo de Elecciones para garantizar el derecho y la transparencia del voto (p. 150). La investigación es exploratoria y cualitativa, a partir de las técnicas de entrevistas semiestructuradas, *benchmarking* y encuestas.

Por otra parte, Brenes y Coto (2013) buscan “establecer los medios óptimos de comunicación e información digital que puedan facilitar la administración eficiente de las operaciones financieras pasivas mediante la elaboración de un plan de comunicación” (p. 18). Su investigación, de carácter exploratorio y descriptivo, utiliza la técnica cuantitativa de la encuesta y la técnica cualitativa de la entrevista en profundidad para determinar las características necesarias para construir un plan de comunicación digital dirigido a profesionales entre los 20 y 35 años que para ayudarles a orientar sus finanzas personales.

La comunicación digital juega un papel fundamental en las estrategias de comunicación de las principales organizaciones no gubernamentales y sin fines de lucro del mundo. El uso de las redes sociales y canales digitales para el posicionamiento y la comunicación con la base de adeptos se ha estudiado en varias oportunidades y por autores de diversas latitudes como España, Estados Unidos, México y Brasil (Soria, 2011; Lambert, 2014; Rodríguez, 2015; Velasco, 2011; Lucian, Campos de Souza y Da Costa, 2013).

Metodológicamente, el tratamiento del tema se ha hecho desde diferentes enfoques cualitativos o mixtos, donde el análisis documental, el análisis de contenido y la entrevista a profundidad son las técnicas que más se utilizan para abordarlo. Soria



(2011) y Rodríguez (2015) utilizan además la entrevista a un panel de expertos y la construcción de casos de estudio para ahondar en el estudio del problema.

Esta línea investigativa encontró que los canales digitales son indispensables para que una organización aumente el conocimiento de marca y la fidelización, principalmente mediante el uso de técnicas de mercadeo digital que tradicionalmente se utilizan en el ámbito comercial, como el email *marketing* y la publicidad en redes sociales. Sin embargo, investigaciones como la de Rodríguez (2015) y Soria (2011, 2012) destacan lo indispensable de fomentar la interacción entre los adeptos y la organización para lograr una verdadera fidelización y que al apoyar las causas propuestas por la ONG exista un verdadero ciberactivismo de parte de los usuarios.

No obstante, Almansa-Martínez y Fernández-Torres (2011) concluyen en su investigación que las redes sociales son una herramienta importante para que las ONGs alimenten su base de adeptos, pero que esto no las convierte en vías directas hacia la donación, pues las prefieren como canales para relacionarse con sus públicos.

Pese a que la audiencia es la base de toda comunicación digital que pretende la recaudación de fondos, pocas investigaciones se han centrado en caracterizar al donante o al potencial donante, demográfica, conductual o actitudinalmente. Lambert (2014) hace un acercamiento breve a definir el perfil de los donantes de ONGs de legislación ambiental en EE.UU. a partir de sus perfiles en redes sociales, pero la información obtenida es superficial (los donantes para estas causas son de edad mediana y tienen la capacidad económica para donar).

Velasco (2011) y Ertmann y Robles-Estrada (2014) profundizan en un elemento específico del mercadeo digital y su efectividad para las ONGs: la viralidad. Velasco analiza el uso del vídeo viral como componente estratégico de comunicación para 50 ONGs según la lista Viral Video Chart. Determina que los contenidos audiovisuales se utilizan principalmente para *branding* y la emoción es un componente clave para lograr la fidelización de los donantes o seguidores (p.92). El *marketing* viral se convirtió en una herramienta para contrarrestar el poco presupuesto disponible de las ONGs para la comunicación.

Ertmann y Robles-Estrada (2014) establecen recomendaciones básicas para que una ONG aproveche diversos elementos de las redes sociales Facebook, Twitter y Google+ para crear productos viralizables (principalmente vídeos) que aumenten la visibilidad de la organización. Puntualmente, subrayan la importancia de que las organizaciones publiquen con regularidad, de manera personalizada y con contenido emotivo.

Si bien las investigaciones académicas más recientes confirman que en la actualidad las ONGs deben y pueden echar mano de la comunicación digital y técnicas de mercadeo digital para lograr objetivos de posicionamiento y cercanía con la marca, se genera muy poco conocimiento centrado en el usuario/adepto y su travesía en el activismo con una misma organización (*supporter journey* —término que en el ámbito de las organizaciones con fines de lucro tiene su similar en el conocido como *consumer journey* o mapa de la experiencia del cliente—).

En Costa Rica la investigación en este tema o similares es muy escasa, solo la tratan tangencialmente Oviedo y Roldán (2012) quienes estudiaron el uso de las redes sociales por parte de estudiantes universitarios de carreras oficialmente acreditadas por el Sistema Nacional de Acreditación de Estudios Superiores, como insumo para ayudar a este órgano con apoyo estatal y universitario a posicionar el impacto de la acreditación en la calidad educativa universitaria.

Si bien esta investigación no se planteó para una ONG y su fin último no es la recaudación de fondos, es la primera que centra su atención en el usuario dentro de una estrategia de comunicación y mercadeo digital para lograr un fin no comercial, como lo es el posicionamiento de un concepto.

A partir de la revisión de la literatura disponible, se concluye que existe un vacío en Costa Rica en la investigación de la aplicación de técnicas y herramientas del mercadeo digital en ONGs como parte de una estrategia o plan estratégico de comunicación.

Parte del propósito de esta investigación es ayudar a aplicar técnicas de mercadeo digital a la comunicación estratégica de World Animal Protection para la

generación de prospectos. Por este motivo, a continuación se explica este concepto como se entiende en la organización para luego revisar la investigación existente pertinente al tema.

### **2.1.2 Marketing social, *fundraising*, *crowdfunding* y generación de prospectos**

Kotler y Zaltman introducen el concepto de marketing social en 1971 y lo definen como el diseño, implementación y control de programas de comunicación diseñados para influir en la aceptación de ideas sociales (Kotler y Zaltman, citados en Olarte, Reinares y Saco, 2011).

El marketing social, lejos de ser una mera aplicación no empresarial del mercadeo, es una disciplina en la que los sectores público, privado y sin fines de lucro participan para impulsar procesos de intercambio entre la institución y sus públicos de interés con un coste que se supone de beneficio colectivo. Se le considera una teoría precursora al movimiento de la responsabilidad social corporativa (Olarte et al., 2011).

La investigación del marketing social la abordaron en años recientes Gómez (2006), Ontaneda (2010), Rodríguez, Tenorio, Camacho y Chinchilla (2010) Pinilla (2011) y Cáceres, Cabra, Forero y Martínez (2013). Estas investigaciones se centran en el uso de técnicas propias del mercadeo para lograr la gestión de la comunicación y el posicionamiento de diversas organizaciones sin fines de lucro, como ONGs ambientales en Venezuela, diversas ONGs en Colombia, el Politécnico Grancolombiano, el Hospicio de Huérfanos San José de Costa Rica y bibliotecas especializadas en derecho en San José, Costa Rica.

Las investigaciones realizadas hasta el momento utilizan metodologías cualitativas para encontrar cuáles son los vacíos en las actividades de las organizaciones estudiadas en materia de promoción de sus ideas entre sus grupos de interés o públicos meta y a partir de allí ofrecer recomendaciones o estrategias que desde la teoría del marketing social permitan posicionar a la organización.

Las instituciones sin fines de lucro no pueden llevar a cabo su labor de promoción de ideas de beneficio colectivo sin los recursos necesarios para hacerlo. La

recaudación de fondos es una actividad indispensable para financiar los proyectos y propósitos de estas organizaciones y optimizar la comunicación que engloba los esfuerzos de la recaudación de fondos es una necesidad paralela.

En este sentido, existen pocas investigaciones recientes enfocadas en el tema del *fundraising*. En la investigación de Bonilla (2013) se parte del hallazgo de la necesidad que tiene Hábitat para la Humanidad El Salvador, organización que es objeto de estudio de la investigación, de fomentar las donaciones mensuales en el público local, para construir una estrategia de comunicación que ayude a construir una base de donantes pequeños y regulares que financien proyectos sociales específicos, con miras a que los donantes puedan visualizar una meta de casas a construir, beneficiarios y presupuesto, lo que le da un sentido de propósito a sus donaciones. Cabe señalar que esta estrategia no se enfoca en la comunicación digital.

Adicionalmente, Burges (2014) y Arce (2015) exploran el modelo de la financiación colectiva o *crowdfunding*, para dotar de fondos a iniciativas empresariales, no gubernamentales y de investigación. Sin embargo, estas investigaciones se hacen exclusivamente desde el campo de la Administración, sin considerar los procesos de comunicación que pueden aportar a las actividades de financiación colectiva.

La captación de prospectos se considera un paso previo a la conversión de donantes en el proceso de recaudación de fondos. Dentro del marco de apoyo que busca una ONG de sus audiencias, el que un usuario se convierta en un prospecto es una de las acciones significativas más importantes que puede realizar una persona, especialmente en la era digital en donde el ciberactivismo comienza a consolidarse como una manera válida de pronunciarse en torno a una temática para así lograr el cambio social.

Cuando una persona se suma a la base de datos de una ONG, ya sea mediante la firma de una petición, la suscripción a un boletín electrónico o la vinculación por medio de redes sociales, está un paso más cerca de convertirse en donante de la organización, pues al entrar en un contacto directo y constante con la organización es más fácil sensibilizarla acerca de la problemática que esta trata.

Por esto, la captación de prospectos se considera una de las principales acciones significativas a buscar dentro de un programa o campaña de una organización no gubernamental y entre mayor sea la captación de prospectos, mayor será la base de personas que eventualmente podrían convertirse en donantes. Como la conversión suele ser baja, el objetivo es apostarle al volumen y sumar tantos prospectos como sea posible.

Según la revisión documental que se hizo en bases de datos de texto completo, repositorios digitales, bibliotecas universitarias y otros, el tema de la generación de prospectos es un tema que se aborda muy poco desde la perspectiva social o de ONGs y mucho menos desde la academia. El tema se asocia más al mercadeo comercial e igualmente se ha tratado muy poco. La investigación de Pullig, Indergard, Blake y Simpson (2008), una de dos encontradas, determinó mediante una encuesta a 1176 agentes de bienes raíces cuáles son las técnicas de generación de prospectos más exitosas en ese sector en Estados Unidos y Canadá. Los resultados colocaron las actividades en Internet en último lugar en la categoría de más productivas, detrás del *telemarketing*, el cara a cara y las referencias de conocidos.

El otro artículo que se encontró es de Iniarra y Botti (2010), quienes describen el proceso de recaudación de fondos por el que pasa un prospecto a manera de pirámide. Ellos introducen el término de *social trysumers* para describir a aquellas personas que realizan acciones digitales para apoyar una causa social pero todavía sin el compromiso económico de realizar una donación. La propuesta conceptual se asemeja a las personas que reciben una prueba gratis de un producto: durante un periodo pueden probar qué se siente participar de la organización y apoyar una determinada causa.

### **2.1.3 Neuromarketing, *branding* y usuarios digitales**

El estudio de cómo influye la audiencia, entendidos como usuarios, mediante la aplicación de técnicas particulares de comunicación es una rama pertinente para el presente trabajo, como método para contribuir al aumento de la eficacia de los

esfuerzos hechos para persuadir al usuario y motivarle a convertirse en adepto a la organización. El fortalecimiento de la imagen de la organización entre sus audiencias otorga la ventaja de una mayor confianza en la labor que se realiza y de esta manera se tenga un mayor deseo de apoyarla.

En la rama del *neuromarketing*, la investigación reciente versa en torno al uso del mercadeo sensorial para el fortalecimiento de la imagen corporativa (Esguerra y Santa, 2008), su influencia en el comportamiento del usuario/consumidor para lograr la difusión positiva de la información de la organización (Fernández, 2014) y el uso del humor como recurso publicitario en redes sociales, para que funcione como un añadido al valor de marca (Trujillo, 2012). Estas investigaciones se centran en casos de estudio y ponen énfasis en la importancia de venderle a las emociones y no a la razón para lograr una respuesta satisfactoria de parte del usuario.

Fernández (2014) hace una confirmación relevante para la presente investigación: la mayor participación activa de los consumidores en los procesos de comunicación en línea influye en una mayor credibilidad del *e-word of mouth*. En otras palabras, la construcción de una comunidad numerosa y activa y hablar positivamente de un producto, servicio o idea tiene mayor credibilidad que si la comunidad fuera de tamaño reducido o no participativa, por lo que fomentar la participación es una tarea importante en la búsqueda de influir en las audiencias digitales.

El fortalecimiento de la marca entre las audiencias meta de la organización es uno de los objetivos del *neuromarketing*. Al respecto, Netta (2015) y Vallet (2015) centran sus investigaciones en la teoría alrededor de la imagen de marca en ámbitos digitales, mediante el análisis documental y el contraste de teorías afines a esta problemática. En la aplicación de estas teorías, varios autores las aplican a organizaciones sin fines de lucro, analizan su eficacia o construyen propuestas de comunicación estratégica para instituciones específicas, como es el caso de Molina (2012), Delgado (2014), Lucero (2013) y Canjura, Castro y Mejía (2016).

Estas investigaciones también intersecan el posicionamiento de marca con el *marketing* social, para potenciar la aceptación de ideas o conceptos de beneficio social desde organizaciones concretas más que a partir de movimientos sociales menos

organizados. Esta comunicación, que parte de un ente organizado, se fortalece por un manejo atractivo de su marca.

La planificación estratégica de la comunicación digital de un organismo social necesita incentivar la participación de sus usuarios para lograr que estos se aglutinen en torno a una idea o principio. Aunque la revisión de literatura disponible no arrojó investigaciones en torno a la interacción de los usuarios de los canales digitales de una ONG o institución pública particular, sí se encontraron pesquisas como las de Prieto (2014) y de González, Becerra y Yáñez (2015), que caracterizan las actividades de los jóvenes como usuarios digitales. González, Becerra y Yáñez, en particular se enfocan en el ciberactivismo de los jóvenes universitarios como una nueva forma de participación e interacción social.

Por otro lado, González (2012) y Hernández, Ramírez y Cassany (2014) realizan análisis acerca de la socialización de los nativos digitales y construyen categorizaciones de los usuarios de sistemas digitales, respectivamente.

Gracias a esta revisión documental se determinó que las investigaciones acerca de la comunicación para recaudar fondos mediante canales y herramientas digitales son realmente escasas y casi siempre se centran en las organizaciones o en las herramientas y no en el usuario quien es el que tiene que navegar por el *supporter journey* para pasar de estar consciente sobre una problemática a ser un donante regular de una organización. Se necesitan más esfuerzos para investigar y entender al potencial donante como audiencia de los contenidos generados por la organización, para así conocer cómo poner en práctica de manera eficaz lo que ya se estudió sobre las herramientas digitales y cómo implementarlas en la comunicación de las ONGs.

## **2.2 Marco situacional**

Para comprender mejor el contexto que engloba el propósito de esta investigación, el cual es dotar de un plan de comunicación que le permita potenciar la generación de prospectos de donación en Latinoamérica a la oficina en Costa Rica de la organización World Animal Protection, se ofrece el siguiente marco situacional.

Este apartado explica brevemente la razón de ser de la organización, su modelo operativo, la estructura funcional de la oficina en Costa Rica y las particularidades propias del trabajo en Comunicación en la región, las cuales explican y derivan en la necesidad de realizar esta investigación.

### **2.2.1 Principio filosófico de la organización**

World Animal Protection, anteriormente conocida como la Sociedad Mundial para la Protección Animal (en inglés: *World Society for the Protection of Animals*, o WSPA) es una organización no gubernamental y sin fines de lucro, que trabaja en el área del bienestar animal. Este enfoque del bienestar animal se basa en los principios creados por la Organización Mundial de Sanidad Animal (OIE), conocidos como las Cinco Libertades. Estos principios se publicaron en 1965 y describen el derecho al bienestar que tienen los animales que se encuentran bajo control humano (OIE, 2016, párr. 5-6). Estas cinco libertades son:

- Libertad de hambre y sed
- Libertad de miedo y estrés
- Libertad de incomodidad física y térmica
- Libertad de dolor, enfermedad y lesiones
- Libertad para expresar patrones normales de comportamiento

A diferencia de otras organizaciones regionales y locales cuyo enfoque primario es el trabajo directo con animales, World Animal Protection realiza proyectos y campañas que buscan un impacto a gran escala, mediante el convencimiento a gobiernos para que adopten políticas públicas en favor de los animales, el convencimiento a empresas para que mejoren sus prácticas relacionadas con animales de acuerdo con las recomendaciones brindadas por la organización y por medio de la información y la educación a personas y comunidades, con miras a que estas modifiquen comportamientos que ponen en peligro el bienestar de los animales y adopten mejores prácticas en su favor (World Animal Protection, 2014e).



### 2.2.2 Modelo operativo

El trabajo de World Animal Protection se configura alrededor de cuatro áreas de trabajo:

- *Animales de compañía.* Este programa se denomina Mejores Vidas para los Perros (en inglés: *Better Lives for Dogs*) y se encarga de promover el manejo humanitario de las poblaciones caninas en los países, mediante el trabajo con gobiernos nacionales, locales y gremios veterinarios, la creación de soluciones sostenibles y a la medida para cada problemática específica además de informar y educar a personas sobre la tenencia responsable de mascotas (World Animal Protection, 2014g).
- *Animales silvestres.* El programa de Vida Silvestre busca proteger el bienestar de aquellos animales que no han sido domesticados históricamente para ser animales de compañía ni de producción. El principio rector de este programa es que los animales silvestres pertenecen a su hábitat natural. Por esto, su labor se enfoca en el turismo con vida silvestre, el tráfico y tenencia ilegal de animales silvestres y la cacería de estas especies (World Animal Protection, 2014c).
- *Animales en desastres.* Los equipos de Manejo de Desastres se encargan de monitorear situaciones climatológicas agudas o crónicas y eventos sísmicos y volcánicos, que puedan poner en peligro la vida y bienestar de los animales. Una vez ocurre una situación de estas, el equipo evalúa la situación y determina cuál es la ayuda que puede proveer el mayor y más adecuado impacto para la vida de los animales y la ejecuta y evalúa. Adicionalmente, en tiempos de calma realiza labores de reducción del riesgo y preparación ante emergencias con el objetivo de proteger las vidas de los animales (World Animal Protection, 2014a).
- *Animales de producción.* Esta área trabaja en la promoción del bienestar animal en las industrias de productos de origen animal, principalmente bovinos, porcinos y aves. Su intención es brindar a los animales una vida

de calidad y sin dolor ni sufrimiento de principio a fin. Es importante señalar que la organización no es vegetariana ni vegana y desde la filosofía del bienestar animal promueve un consumo responsable de productos de origen animal (World Animal Protection, 2014b).

Adicionalmente, la organización cuenta con departamentos de administración y finanzas, recursos humanos, tecnologías de la información, educación, recaudación de fondos y comunicación.

Las oficinas de World Animal Protection alrededor del mundo se ubican en cinco regiones: África, Asia Pacífico, Europa, Norteamérica y Latinoamérica. La sede central se sitúa en Londres, Inglaterra —en la organización se le refiere comúnmente como International— y las trece oficinas restantes están en Kenia, Australia, Brasil, Canadá, China, Dinamarca, Holanda, India, Nueva Zelanda, Estados Unidos, Suecia, Tailandia y Costa Rica (World Animal Protection, 2014i).

### **2.2.3 Estructura funcional en Costa Rica**

La oficina de Costa Rica, situada en Heredia, trabaja junto con la oficina de Brasil para realizar un trabajo regional en Latinoamérica. El equipo programático está compartido en la región y directamente en Costa Rica trabaja un departamento de Animales de Compañía, uno de Animales en Desastres, uno de Animales de Producción y un área de soporte denominada Movilización de campañas. La oficina de Brasil cuenta con los departamentos de Animales de Compañía, Animales Silvestres y Animales de Producción. Ambas oficinas cuentan con equipos de Comunicación, Administración y Finanzas.

Para el 2016, la organización aún no tiene un departamento de Recaudación de Fondos, aunque a partir del 2015 se comenzaron a hacer pruebas en la recaudación de fondos, ejecutadas por el equipo de Comunicación (A. Botti, comunicación personal, mayo de 2015).

La oficina de Costa Rica, para la primera mitad del 2016, estaba compuesta por 20 plazas, que se detallan a continuación:

- Dirección Regional
  - Asistente de Programas
- Dirección de País
- Dirección de Recursos
  - Gerente de Finanzas
- Dirección de Operaciones en Desastres
  - Gerente de Respuesta ante Emergencias
    - Oficial de Respuesta
  - Gerente de Reducción del Riesgo
  - Oficial de Logística
- Dirección de Comunicación
  - Gerente de Comunicación
    - Oficial de Comunicaciones y Prensa
    - Oficial de Producción Audiovisual
    - Coordinación Digital
- Gerente de Programas Veterinarios
- Gerente de Agricultura Humanitaria y Sostenible
- Gerente de Educación
- Asistente de administración
- Mantenimiento

Sin embargo, las plazas de Dirección Regional, Dirección de País, Dirección de Comunicación y Gerencia de Comunicación estaban vacantes al momento de iniciar esta investigación.

Durante el desarrollo de este proyecto, la configuración de la oficina en Costa Rica cambió producto de la introducción de un nuevo modelo operativo en la organización a nivel global. A finales del 2016, se decidió que la oficina de Costa Rica funcionaría como un núcleo de operaciones y ya no como una oficina país. El personal pasaría a ser parte del equipo de International, solamente que estaría ubicado en Costa Rica y tendría un alcance latinoamericano (exceptuando Brasil).

Para el 2017, el equipo en Costa Rica estaba conformado por las siguientes plazas:

- Gerencia de Finanzas
  - Asistente administrativa y de contabilidad
- Dirección del programa de Animales en Desastres
  - Gerente de Proyectos
  - Gerente de Respuesta ante Emergencias
    - Oficial de Respuesta
    - Oficial de Soporte Logístico
- Gerente de campañas del programa de Animales de Compañía
- Gerente de Movilización Pública de Campañas
- Oficial de Comunicaciones y Prensa
- Comunicadora digital
- Coordinadora de Producción de Vídeo
- Mantenimiento

Es importante destacar que varias plazas que se ubican en la oficina de Brasil y en Colombia ejercen funciones cuyo alcance abarca la totalidad de Latinoamérica y el Caribe, a saber:

- Gerente de programa de Animales Silvestres (Brasil)
- Gerente de programa de Animales de Granja (Brasil)
- Gerente de Comunicación para Latinoamérica y Brasil (Brasil)
- Gerente de Campañas del programa de Animales de Granja (Colombia)

La oficina local de World Animal Protection en Costa Rica no cuenta con un organigrama que permita explicar su estructura, debido a la última reestructuración.

#### **2.2.4 Situación de transición**

Desde el 2014 la organización global pasó por un proceso de transformación y acomodo que, al momento de realizar esta investigación, aún no parece terminar. Los detalles de la transición desde el 2014 no están documentados, sin embargo se

describen y sintetizan a continuación aquellos hechos pertinentes al análisis que sucedieron durante el proceso de investigación y afectaron al mismo.

En ese año se hizo el cambio de la orientación estratégica junto con el cambio de marca de la identidad: la organización pasó de llamarse WSPA y trabajar en alianzas con otras protectoras locales (en ese entonces denominadas sociedades miembro), a llamarse World Animal Protection y dejar de lado esas alianzas.

Experiencias que vivió el organismo hacen ver que la transición en la orientación estratégica también significó reducir la cantidad de proyectos que se desarrollan en la organización e introducir nuevas metodologías de trabajo, en búsqueda de un trabajo mejor alineado globalmente. A escala local, esto significa que las campañas globales toman protagonismo y prioridad sobre lo que se desarrolle para el país (o región en el caso de Latinoamérica).

Un gran subproceso de transición se dio a partir de junio del 2016, cuando la organización eliminó su estructura regional. Esta estructura agrupaba a las diferentes oficinas país en Norteamérica, Latinoamérica, Europa, África y Asia Pacífico. La reestructuración dio lugar al reacomodo y reducción del personal internacionalmente.

Para la oficina de Costa Rica, la reestructuración del 2016 significó el establecimiento de una filial de la casa matriz en sustitución de la asociación que existía previamente y el traslado de todo el personal a la planilla de Internacional. La oficina no cuenta con un director país y en la teoría no es una oficina país, sino un *hub* de Internacional para Latinoamérica. Por esto, el personal de la organización no es técnicamente un equipo formal, aunque se trabaja como si lo fuera por la proximidad geográfica y la cultura organizacional ya construida localmente.

### **2.2.5 Equipo de Comunicación**

El equipo de Comunicación en Costa Rica está compuesto por un Oficial en Comunicaciones y Prensa y una encargada de Coordinación Digital. Este equipo se complementa con uno similar en Brasil compuesto por uno que además cuenta con una

Gerente de Comunicación para Latinoamérica y Brasil, quien supervisa el trabajo del equipo.

El trabajo de la organización está configurado mediante proyectos regionales que buscan cumplir con las metas propuestas en la Estrategia Global 2020 de World Animal Protection, que aspira a proteger la vida y el bienestar de miles de millones de animales para ese año. Estos proyectos a su vez realizan campañas que tienen importantes componentes de comunicación dentro de su ejecución.

La comunicación de la organización en Latinoamérica, y globalmente también, abarca relaciones públicas con los medios de comunicación, producción de videos, la organización de eventos y participación en actividades de terceros, producción gráfica y documental, la creación de aplicaciones móviles y la comunicación digital. Esta última abarca la comunicación en el sitio web, las redes sociales y envíos de correo masivo (López, comunicación por videoconferencia, junio del 2017).

La oficina de World Animal Protection en Costa Rica es en la organización, al momento de este análisis, la que cuenta con la mayor audiencia en las redes sociales Facebook, Twitter e Instagram.

Según el exdirector regional de World Animal Protection para Latinoamérica, Alfredo Botti, la comunicación digital es de interés primordial para la organización en Latinoamérica, pues en esta área no se hace publicidad en medios tradicionales, *mail marketing* ni *telemarketing*, como sí sucede en todos los demás mercados. Esto le permite a la oficina ahorrar recursos que se invertirían en publicidad tradicional, pero también la obliga a ser más creativa en sus actividades de comunicación para lograr un impacto similar. Esto significa que la visitación web, las redes sociales, el *email marketing* y el trabajo con medios de comunicación tienen una mayor cuota de responsabilidad compartida para lograr el impacto que se desea en la región (Botti, comunicación personal, mayo de 2015).

Como en la región existe el objetivo de hacer permanente la recaudación de fondos, al mantener el enfoque *low cost* de comunicación digital que se utiliza hasta el momento, existe un interés por cultivar una audiencia cautiva y activa que esté

dispuesta a apoyar a la organización económicamente (Botti, comunicación personal, mayo de 2015).

La audiencia de World Animal Protection está compuesta de unos 1 030 000 fanes en Facebook, 32.1 mil en Twitter, 49 mil en Instagram y 134 mil suscriptores al boletín electrónico.

Al momento de esta investigación, el Equipo de Comunicación en Latinoamérica no cuenta con una estrategia formal y regional de comunicación, ni anual ni a largo plazo.

## **2.3 Marco teórico**

Para fundamentar el análisis que se realizará en este trabajo investigativo es necesario construir un marco de las perspectivas teóricas más recientes, pertinentes y aplicables al problema a estudiar y a los objetivos propuestos. Por consiguiente, se propone una explicación de los acercamientos teóricos en torno a la comunicación estratégica y en particular la de las organizaciones sin fines de lucro al mercadeo social y la recaudación de fondos y al estudio del *neuromarketing* y las audiencias digitales.

### **2.3.1 Comunicación estratégica**

En su reseña del trabajo hecho por Marshall McLuhan y sus aportes a la comunicación estratégica, Islas (2012) subraya que la tesis principal por la que se conoce a McLuhan es eminentemente estratégica: “el medio es el mensaje”. El estudio de la ecología de los medios y cómo estos son los que acarrearán la mayor parte del simbolismo en el proceso de la comunicación, concluye que sin la existencia de los medios, no habría cómo comunicar mensajes. La información no puede viajar ni existir en el vacío y que la selección del medio en el cual irá el mensaje es tanto o más importante que el mensaje en sí (Strate, 2008).

McLuhan también explica que el medio es el mensaje porque el usuario es el contenido. Las audiencias están obligadas a interpretar los mensajes que reciben y extraer sentido a partir de sus entornos, artefactos y eventos. Si el mensaje recibido es

en gran parte un constructo de la parte receptora en el proceso de comunicación, entonces el efecto del mensaje construido y transmitido para los receptores es limitado. Por esto, es el medio y no el mensaje lo que tiene una mayor influencia en el usuario y la audiencia. El contexto determina el contenido (Strate, 2008).

Por consiguiente, a partir de esta línea de pensamiento, una verdadera comunicación estratégica dentro de una organización pone especial énfasis a los canales de comunicación para crear contextos adecuados que propicien un impacto máximo del mensaje que se comunica. No es tanto el “qué” sino más bien el “cómo”.

Cornelissen (2011) a la hora de definir la comunicación corporativa, dice que esta es la función administrativa responsable por supervisar y coordinar el trabajo que realizan los practicantes de la comunicación en diferentes áreas de especialización dentro de una misma organización y que esto involucra actividades diversas como la producción y diseminación de mensajes a grupos de actores clave para la organización. Destaca aquí la palabra “mensajes”, que es una constante en Cornelissen al no centrarse solamente en los medios de comunicación. Según este autor, la comunicación estratégica en las corporaciones demanda un manejo integral de los procesos comunicacionales de la organización para asegurar que se cumplan sus objetivos y se alcancen sus intereses. Koschmann (2011) secunda esta afirmación al comentar la necesidad de que el estudio de la comunicación corporativa se centre en el lenguaje y el discurso empresarial, además de sus canales y procesos.

El consenso en las diversas ramas de la comunicación estratégica, (Hallahan, HoltzHausen, Vercic y Sriramesh (2007) enumeran cuatro: comunicación corporativa, mercadeo, publicidad y relaciones públicas, comunicación de negocios y comunicación organizacional) es que las actividades de comunicación en aquellas entidades que pretenden ser estratégicas no pueden carecer de sentido y propósito y necesita involucrar a cuanta disciplina específica de la comunicación se implementa en la organización para cumplir con su misión.

Dentro del estudio de la comunicación estratégica de las ONGs, Kylander y Stone (2012) propusieron un modelo del rol que cumple la identidad o personalidad de marca de una organización dentro del sector sin fines de lucro. Este modelo, llamado



IDEA, establece que la comunicación que haga la ONG debe regirse por cuatro principios: integridad —un compromiso inequívoco con la misión—, democracia —un compromiso al desarrollo de procesos participativos y dialógicos—, ética —un compromiso con los valores y los resultados de las acciones organizacionales— y afinidad —un compromiso a la colaboración por sobre la competencia—. En este sentido, la marca de una organización debe alinear su identidad e imagen con su misión, valores y cultura, además de fomentar la confianza por medio de la coherencia y transparencia y favorecer las alianzas cuando estas pretenden fortalecer a las partes involucradas.

Para fomentar los procesos participativos, las ONGs se abocan a las redes sociales. Baumgarten (2011) estudió cómo las ONGs más relevantes de Estados Unidos, de acuerdo con la revista Forbes, utilizan Twitter como herramienta para favorecer procesos dialógicos en cuatro pilares básicos: la apertura del diálogo, el ofrecimiento de información, la generación de visitas y regreso de usuarios, y la retención de usuarios.

Así como de la teoría de McLuhan se desprende que los contextos moldean al mensaje y que gran parte de este se construye a partir del receptor del mensaje, Andreini, Pedeliento y Signori (2012) concluyen que la perspectiva de satisfacción del cliente en la comunicación en organizaciones sin fines de lucro y en programas de responsabilidad social, una nueva corriente surgida a partir de la aplicación de principios empresariales en la gestión de las ONGs, conlleva una necesidad de producir sistemas más robustos y complejos de *accountability* (rendición de cuentas), que fortalecen la imagen y el lazo entre la organización y sus públicos de interés.

Más confianza, más relevancia y un mejor posicionamiento son los resultados de aplicar una perspectiva empresarial y emprendedora a la comunicación estratégica (Invernizzi y Romenti, 2011). Y según Linke y Zerfass (2012), las redes sociales digitales jugarán un papel cada vez más relevante en el uso estratégico de la comunicación en las organizaciones, con mayores inversiones monetarias, la centralización de responsabilidades y el establecimiento de pautas y reglamentos.

### **2.3.2 Persuasión**

En el caso de las organizaciones y su comunicación externa, la persuasión es un objetivo pilar de las actividades de mercadeo (de lucro o con fines sociales), para lograr un cambio de actitudes y eventualmente de comportamientos, que resulte favorable a los fines que se persiguen.

Briñol, Horcajo, Valle y De Miguel (2016) apuntan que la persuasión busca un cambio de actitudes en una audiencia mediante la dirección de mensajes construidos y difundidos estratégicamente para reforzar, formar o cambiar sus actitudes. Los autores la enmarcan dentro del espectro de fenómenos de influencia, con la cualidad diferenciadora de que la persuasión es un caso de influencia intencional.

Dentro de los modelos teóricos que Briñol et al. (2016) describen que el Modelo del aprendizaje se considera superado, pues se demostró por medio de décadas de investigación que el aprendizaje cognitivo de un mensaje no es siempre suficiente para lograr un cambio de comportamiento o actitudes en un individuo y que no es siempre necesario que haya una aprehensión cognitiva del mensaje para lograr el cambio deseado. La aproximación de la respuesta cognitiva, en donde lo importante para lograr un cambio de actitudes es lograr la interpretación y respuesta deseables al mensaje transmitido para que se dé el cambio actitudinal, es un paso más allá, pero considera a los receptores solamente como sujetos motivados y activos, lo cual no es la norma.

El Modelo de Probabilidad de Elaboración de la Persuasión, o ELM, es un postulado más robusto y aterrizado acerca de los contextos reales en los que se da la persuasión, pues entiende al sujeto receptor como uno con la posibilidad de estar o no motivado y ser activo o no en el proceso de persuasión. (Briñol et al., 2016). Según este modelo, la persuasión es eficaz en la medida en que se den las condiciones propicias para que el sujeto receptor elabore sobre el mensaje persuasivo.

Dos factores importantes para ese proceso de elaboración del mensaje persuasivo son la motivación y la capacidad de elaboración del receptor: entre mayores sean, mayor será la probabilidad de elaboración del mensaje. Factores importantes que afectan la motivación son la relevancia personal del asunto para el receptor, que se

manifiesta en los valores personales, motivos, expectativas, autoconcepto y la propia identidad del receptor, la responsabilidad del receptor ante la evaluación de una propuesta, la existencia de inconsistencias entre lo que se dice ahora y lo que se dijo previamente (por parte del emisor), la necesidad de cognición y el número de fuentes que transmiten un mismo mensaje de comunicación (Briñol et al., 2016, p. 497).

Dentro del modelo de comunicación de la persuasión y al considerar sus elementos, Briñol et al. (2016) definen variables que determinan el éxito del proceso de persuasión según este modelo ELM, entre las que destacan:

- Credibilidad, atractivo y poder del emisor.
- Influencia de la fuente en la metacognición del receptor (lo que se piensa sobre lo que se piensa).
- La racionalidad vs. la emotividad del mensaje (los mensajes más racionales funcionan mejor para cambios cognitivos y mensajes más emotivos funcionan mejor para cambios de actitud).
- Novedad y cantidad de los argumentos propuestos en el mensaje.
- Bilateralidad de los mensajes (que consideran posiciones contrarias y las refutan).
- La repetición del mensaje.
- El conocimiento previo.
- El uso de conclusiones implícitas en audiencias motivadas y capaces vs el uso de conclusiones explícitas en audiencias de baja capacidad y/o motivación.
- Utilización de estrategias de persuasión multicanales para potenciar la persuasión mediante el mensaje, idealmente con un componente de comunicación directa (no mediada).

### **2.3.3 Mercadeo social y *fundraising***

Los principios del mercadeo ya no se pueden considerar exclusivos del sector lucrativo de la economía y la sociedad. Cada vez más las organizaciones sin fines de lucro se apoyan en esta disciplina para posicionar ideas y valores en la sociedad con miras a cumplir con su misión particular, primeramente y también para conseguir el apoyo necesario para generar una masa crítica tanto de adeptos como de donantes.

Andreasen (2012), gran proponente de la teoría del mercadeo social, argumenta que el mercadeo social es un proceso para desarrollar programas de cambio social modelado a partir de procesos que se utilizan en el mercadeo en el sector privado. No obstante, es enfático en señalar que la aceptación de una idea no es suficiente: el mercadeo social debe lograr cambios comportamentales. De lo contrario, sería como si una estrategia de mercadeo no buscara lograr asegurar ventas.

La propuesta de Andreasen destaca las siguientes características de un verdadero mercadeo social:

1. Las intervenciones se evalúan a partir del cambio en comportamientos
2. Se utiliza la investigación de audiencias con frecuencia para entender a las audiencias meta antes de iniciar la intervención, validar las técnicas e insumos a utilizar y monitorear las intervenciones una vez ejecutadas
3. Se segmenta a las audiencias meta para asegurar máxima eficacia y eficiencia en el uso de recursos limitados
4. La estrategia utiliza las cuatro P's de la mezcla de mercadeo
5. Hay una cuidadosa vigilancia de la competencia que enfrenta el comportamiento deseado (p. 7).

Modi (2012) encuentra que la orientación de mercado mejora el desempeño de las organizaciones sin fines de lucro, incluyendo universidades, organizaciones de servicio público, organizaciones culturales e instituciones de beneficencia, lo cual también involucra el manejo de la comunicación de la organización con sus públicos de interés.

La orientación de mercadeo además tiene el potencial de aumentar la satisfacción y la reputación del organismo, entre sus públicos meta en general. Además promueve la innovación, factor clave que logra vincular la orientación de mercado con la eficacia en el desempeño.

Dolnicar y Lazarevski (2009) encuentran que para los directores de organizaciones sin fines de lucro, las actividades más importantes de mercadeo que realizan son de naturaleza promocional. Muy pocas organizaciones reconocen la importancia de la investigación de mercados y muy pocas ven la importancia del mercadeo estratégico. Esto apoya la afirmación de Andreasen y Kotler (2003) de que las organizaciones sin fines de lucro tienen una estructura de pensamiento que se centra en organizaciones. Solo un quinto del personal de mercadeo en las ONGs tiene entrenamiento en mercadeo.

En materia de recaudación de fondos, Andreoni (1998) construye un modelo de cómo se requieren pequeños montos de donación para potenciar el crecimiento de las donaciones. La comunicación de las donaciones entre los donantes y potenciales donantes son las que impulsan próximas donaciones. Quizá, postula Andreoni, las donaciones tempranas o las grandes donaciones comunican sobre la calidad de la organización. La manera en que una organización escoge la secuencia de solicitudes de donantes o el orden en que los individuos se proponen a contribuir, puede ser crítico en la estrategia de recaudación de fondos.

Najev (2013) describe dos dimensiones de la implementación del mercadeo en la recaudación de fondos:

- Las organizaciones que reciben la mayor parte de sus recursos mediante cuotas de membresía de sus propias actividades pueden implementar actividades de mercadeo, como lo hacen en el sector con fines de lucro, sin obstáculos adicionales.
- Las organizaciones que reciben la mayor parte de sus recursos mediante donaciones de varias fuentes pueden hallar más difícil la aplicación de

buenas prácticas y técnicas propias del sector con fines de lucro, debido a las limitaciones culturales del sector.

En general, dice Najev (2013), hay una carencia de modelos y teorías de la recaudación de fondos. Sin embargo, la construcción de relaciones a largo plazo con los donantes es potencialmente un factor crítico del desempeño de las actividades de recaudación de fondos e influye en su éxito.

El modelo de relaciones interactivas con los donantes se divide en dos vertientes: una perspectiva de relaciones transaccionales —en donde existe un intercambio entre la donación económica de la persona y la provisión de un bien social por parte de la organización— y una perspectiva de recaudación relacional —donde la donación no se produce a manera de intercambio sino por la existencia de una relación profunda entre la organización y sus donantes, pues existe una conexión emocional hacia la organización— (Harrow, Jung, Pavey y Scott, 2011).

Los siete principios recogidos por Agrawal, Catalini y Goldfarb (2013) acerca de la recaudación de fondos y la financiación colectiva, a partir de la investigación temprana en el campo, concluyen que:

1. La recaudación de fondos no está limitada geográficamente
2. La recaudación de fondos está sesgada hacia unas pocas organizaciones en cada campo
3. La propensión a la recaudación de fondos aumenta con la acumulación de capital y da lugar al efecto de manada
4. Las familias y amigos juegan un papel importante en los estadios iniciales de la recaudación de fondos
5. La recaudación de fondos sigue a la aglomeración existente
6. Los fundadores y creadores suelen ser demasiado optimistas sobre los resultados esperados

7. La financiación colectiva podría sustituir métodos tradicionales de recaudación de fondos (pp. 4-5).

#### **2.3.4 Neuromarketing, usuarios digitales y ciberactivismo**

En los estudios más recientes de *neuromarketing*, se establece que el estudio de los procesos cerebrales tiene el potencial de incrementar la efectividad de los planes de *marketing* y los planes integrados de comunicación. Activar los mecanismos de atención y recordación mediante el uso de señales sensoriales que despierten y se comuniquen con el cerebro primitivo del consumidor / usuario es la premisa del *neuromarketing* y los estudios más recientes concluyen la efectividad del mercadeo de las emociones para influir en la decisión de compra (Braidot, 2008; Braidot, 2010).

El objetivo de las ONGs respecto a sus audiencias digitales es fomentar una relación estrecha con los individuos, de manera que haya mayor potencial de apoyo económico. Esta relación estrecha hace que las audiencias digitales pasen de ser visitantes de los canales de comunicación a residentes de los mismos. Esta tipología, propuesta por White y Le Cornu (2011), determina y argumenta que los visitantes ven en los canales digitales las herramientas para llevar a cabo actividades prácticas de manera esporádica, mientras que los residentes los piensan como espacios de interacción y generación de contenido, incluso para la interacción entre ellos mismos.

Acerca de estos espacios, Soria (2010) y Fernández (2012) ven en las redes sociales nuevas plataformas para fomentar el activismo en torno a temas sociales, de manera igualmente válida a como se solía hacer en las épocas de interacciones predominantemente cara a cara. Sin embargo, hay que tener en cuenta que existe el obstáculo de llevar el ciberactivismo a espacios reales y que la identificación con la causa social traspase las barreras virtuales.

En síntesis, estas orientaciones teóricas sientan las bases para analizar los hallazgos que vendrán en próximos apartados de esta investigación. La conclusión luego de revisar la literatura teórica disponible relativa al tema de análisis que se presenta es que existen teorías robustas en el caso de la comunicación estratégica,

aproximaciones a modelos de recaudación de fondos y esbozos teóricos en torno al mercadeo sensorial, la interacción digital y el ciberactivismo.

### **2.3.5 Branding y la relación con la marca**

Según la visión prototípica de cómo las categorías se representan en la memoria, los consumidores forman en su mente categorías de productos de acuerdo con la percepción de cómo estos encajan dentro de prototipos que ya están establecidos. De acuerdo con Loken, Barsalou y Joiner (2008), las representaciones que hace el consumidor se basa en sus experiencias previas con miembros de la misma categoría. Los rasgos de un prototipo solo necesitan ser probables para el concepto, no necesarios o suficientes. Además, hay productos que son más representativos que otros para una misma categoría. Los autores mencionan como ejemplo que las palomitas de maíz son más representativas que el yogur en la categoría de *snacks* y que la Coca-Cola dietética es más significativa que la Coca-Cola de vainilla en la categoría de productos de esa marca.

Otra perspectiva, la ejemplarista, propone que existen productos específicos que sirven como ejemplo de toda una categoría –como lo hace un iPod dentro de la categoría de los reproductores de MP3–. Por esta razón, todo estímulo nuevo para promocionar un producto trae a la mente las características de aquel producto icónico.

Finalmente, la perspectiva conexionista asume que las personas establecen relaciones entre características comunes para productos de una misma categoría, creando una red de configuraciones. Así, la introducción de un nuevo estímulo activa la configuración más similar en la red, la cual captura ese estímulo y lo asigna a la categoría asociada (Loken, Barsalou y Joiner, 2008).

Al formar una identidad de marca, la organización debe considerar cuatro dimensiones particulares: la marca como producto, como organización, como persona y como símbolo. Hans y Anamaria (2001) desarrollaron un modelo en el que se explica que la imagen de marca se construye por las asociaciones sobre la organización, el producto, el país de origen, la personalidad de marca y los artefactos de la marca. Todos estos factores además influyen unos en los otros. Cuando estas asociaciones



son fuertes, favorables y únicas en la mente de los consumidores se obtiene una imagen de marca positiva.

Los rasgos de la personalidad de marca se crean en la mente del consumidor / usuario durante las interacciones con o la exposición indirecta a la marca. Los consumidores aceptan las acciones de mercadeo como un mecanismo para humanizar la marca. De acuerdo con las teorías del animismo, las personas necesitan realizar este proceso de antropomorfizar los objetos para facilitar la interacción con el mundo inmaterial.

Existen varias teorías sobre las fuentes de esos rasgos de personalidad que se le asignan a las marcas. Las personas detrás de la marca, aquellas que componen la organización y en particular sus actores clave, las personas que actúan como voceros de la marca, celebridades o no, los elementos de la mezcla de mercadeo –precio, producto, plaza de venta, promoción– y las actividades más significativas de mercadeo, como la publicidad: todas estas se han propuesto como fuente de los rasgos para la creación de la personalidad de marca en la mente del consumidor.

Contar con una personalidad propia de marca tiene fuertes ventajas: permite a la marca diferenciarse de otras y ser identificable fácilmente, es más significativa para el consumidor a nivel emocional y le da vida a la marca, lo cual es un elemento vital en el desarrollo de relaciones consumidor-marca.

Según el modelo de Hans y Anamaria (2001), surgen quince proposiciones sobre la formación de relaciones consumidor-marca, de las cuales destacan las siguientes:

- Los consumidores buscan marcas que tengan personalidades similares a la propia, en términos psicológicos / emocionales.
- Los consumidores entablan relaciones con marcas que representan su edad, etapa de vida, género, red social y cultura.
- La inversión en relaciones consumidor - marca deriva en una mayor lealtad de marca.

- La creación de la personalidad de marca para un producto requiere que los consumidores asignen las cualidades humanas pretendidas al producto publicitado.
- La transferencia de la personalidad de marca al producto ocurre cuando la personalidad del producto y la personalidad del consumidor, real o deseada, empatan.
- La relación se establece cuando la transferencia de personalidad de marca es seguida por un acto de compra.
- La personalidad de marca la crean los consumidores al procesar la publicidad.
- El orden de procesamiento de los estímulos afectivos y cognitivos influyen en la creación de personalidad de marca.
- El comportamiento y la experiencia de interacción con la marca influyen en la creación de la personalidad de la marca.
- El involucramiento del consumidor influye en la creación de la personalidad de la marca.

Por mucho tiempo se usó la metáfora del embudo para conceptualizar el proceso de decisión de compra del consumidor: de una amplia gama de opciones, el consumidor va descartando marcas hasta quedar con unas cuantas, luego escoge una y realiza la compra. Edelman (2010) difiere de este modelo pues en la era digital surgen nuevas maneras de crear relaciones con las marcas. El proceso ya no consiste en una espiral que termina con la decisión final.

Ahora, los consumidores consideran un producto, lo evalúan en la gran variedad de canales de información que tienen a su alcance y compran. A partir de allí, entran en lo que Edelman denomina un “ciclo de lealtad”: luego de la compra, el consumidor disfruta del producto, la experiencia asociada a este y de su interacción con la marca. Si estas son positivas, entonces se convierte en proponente de la marca y forma una relación de lealtad con ella. Si no lo son, sale del ciclo y considera otros productos para evaluar y comprar. Este proceso se denomina el *Consumer Decision Journey*.

Los investigadores Erdoğan y Cicek (2012) evaluaron diferentes hipótesis sobre el efecto que el mercadeo en redes sociales tiene sobre la lealtad hacia la marca. Se encontró que las campañas que enfatizan en las ventajas del producto o de la marca con contenido relevante para el usuario y popular entre sus amigos crean mayor lealtad hacia la marca. La marca también se beneficia al crear contenido que el usuario pueda aplicar a su realidad.

Los contenidos que más gustan y se comparten son aquellos entretenidos, positivos, graciosos o informativos. Este hallazgo en particular evidencia que las redes sociales no se ven como un sitio para compartir contenido negativo, triste o publicitario: las personas utilizan las redes sociales para escapar de lo negativo de la vida real, entretenerse, divertirse y compartir material útil y práctico entre amigos.

Por otro lado, Bauer, Heinrich y Martin (2007) examinaron una serie de hipótesis sobre el peso de distintos atributos de la personalidad de marca, en la pasión hacia la marca y en la concreción de acciones por parte del consumidor. Las hipótesis se formularon con base en las teorías de varios autores del *branding* y el mercadeo.

Los investigadores concluyeron que la pasión hacia una marca es altamente influenciada por el prestigio de la misma y a este atributo le siguen en importancia la autoexpresividad –la medida en que la marca refleja rasgos reales o deseados de la persona expuesta a ella– y la singularidad de la marca. En menor medida, el hedonismo de la marca –el grado en que esta produce satisfacción como primer beneficio– es un atributo que determina el nivel de pasión que se siente hacia una marca.

La pasión que se siente hacia una marca también determina de manera proporcional tres comportamientos clave: la disposición a pagar más por el producto, la publicidad de boca en boca y la intención de compra.

Luego de definir el contexto teórico en el que se enmarca la presente investigación, se procede a determinar el marco legal en el que se rige la organización en estudio y su labor, tanto en su sede central en Inglaterra como su oficina en Costa Rica.

## **2.4 Marco legal**

Al ser una organización World Animal Protection opera bajo lineamientos legales que atañen a las entidades no gubernamentales y sin fines de lucro. Resulta importante revisar cuáles son estos lineamientos para entender el rango de acción y las regulaciones a las que se somete la organización. Estos se detallarán a continuación, considerando tanto su sede central en Inglaterra, como la oficina en Costa Rica.

### **2.4.1 World Animal Protection en Reino Unido**

Las organizaciones sin fines de lucro en Reino Unido deben apegarse al Charity Act del 2011, que norma los derechos y deberes de estas entidades. Además, existe el Código de Prácticas de Recaudación de Fondos (Code of Fundraising Practice) del Institute of Fundraising de Reino Unido, reglamento al que se adhieren voluntariamente las instituciones de bien social de aquella nación para garantizar la transparencia en la obtención y manejo de los recursos que reciben.

Fundraising Regulator es la entidad estatal del Reino Unido que fiscaliza los procesos de recaudación y el uso de esos fondos.

World Animal Protection también es parte del Fundraising Standards Board, un organismo no gubernamental que establece pautas de autorregulación en materia de recaudación de fondos.

### **2.4.2 World Animal Protection en Costa Rica**

En Costa Rica, World Animal Protection opera como una filial de la sede de Londres. Como tal, su constitución está permitida bajo el artículo 16 de la Convención Americana de Derechos Humanos y el artículo 25 de la Constitución Política de Costa Rica (1949), que versa sobre la libertad de asociación y está regulada por la Ley N° 218 de Asociaciones (1939) y la Ley N° 5338 de Fundaciones y sus respectivos reglamentos (1973).

En cuanto al derecho de esta organización a ejercer la comunicación, este se establece en el artículo 13 de la Convención Americana de Derechos Humanos (1969) y en el artículo 29 de la Constitución Política de Costa Rica (1949).

Los deberes de comunicación que atañen a la organización están contenidos en la Ley N.º 8968 de Protección de la persona frente al tratamiento de sus datos personales y su reglamento (2011). La Agencia de Protección de Datos de la Defensoría de los Habitantes es el órgano rector del tratamiento de datos en el país.

## Capítulo 3 – Marco metodológico

El método científico es el conjunto de tácticas que se emplean para construir conocimiento. La investigación científica mediante la implementación del método científico es el mejor método conocido por la humanidad para explicar fenómenos y establecer relaciones entre hechos (Ibáñez y Egoscozábal, 2013).

Barrantes (2012) define la investigación como un proceso sistemático, inteligente, formal y controlado, que busca la verdad por medio del método científico y que nace de un sentimiento de insatisfacción, ya sea vital o intelectual, cuyo producto es el conocimiento científico.

Este apartado explica cuál será el paradigma, alcance y tipo de investigación que sustentan el proyecto de investigación, y describe las fuentes y sujetos de los que se obtendrá la información necesaria para construir la propuesta del plan de comunicación para World Animal Protection, que le permita generar prospectos de donantes en Latinoamérica.

Además detalla el proceso para recabar la información que se analizará en el próximo apartado, al definir las variables de investigación, las técnicas y los instrumentos a utilizar. Por último, se describe la manera en que se procesarán y analizarán los datos obtenidos.

Como investigación científica, el conocimiento que se genera mediante el uso de técnicas e instrumentos investigativos busca contribuir a la Administración de la comunicación y a las disciplinas relacionadas en los que los hallazgos que se obtuvieron puedan ser útiles y aprovechables.

### 3.1 Enfoque de investigación

Martínez (2011) dice que el enfoque es la perspectiva o el horizonte de sentido desde el que se observa la realidad. Dos maneras distintas de observar y analizar esta realidad están dadas por los enfoques cualitativo y cuantitativo, que utilizan técnicas distintas para conocerla y manejarla (Barrantes, 2014).

Esta investigación se realizó bajo un enfoque mixto. Hernández, Fernández y Baptista (2014) apuntan que los estudios de enfoque mixto representan el grado más alto de integración o combinación entre los enfoques cualitativo y cuantitativo. Tal combinación de enfoques agrega complejidad al diseño de estudio, a la vez que contempla todas las ventajas de cada uno de los enfoques.

### **3.2 Alcance y tipo de investigación que sustenta el proyecto**

Este trabajo investigativo siguió un diseño transversal o transeccional, que según Hernández, Fernández y Baptista (2006) es un diseño que se utiliza cuando la investigación analiza el nivel o modalidad de una o diversas variables en un momento dado, evalúa una situación, comunidad, evento, fenómeno o contexto en un punto temporal o determina la relación entre un conjunto de variables en un momento. Para seguir estos preceptos, la recolección de datos se dio en un solo momento, en el mes de abril del 2016.

Esta investigación no se desarrolló en condiciones de laboratorio, sin control sobre las variables independientes de estudio y sin grupo control ni grupo experimental. Además, interesan principalmente las perspectivas y opiniones de las personas como sujetos de estudio y fuentes de información, desde un enfoque centrado en la cotidianidad. Por estas razones, la investigación fue de tipo no experimental (Briones, 1996). Por la novedad de la investigación (al no existir una de su tipo enfocada en generación de prospectos para ONGs), los objetivos propuestos y la necesidad de recabar información detallada sobre los sujetos de investigación de manera que se pueda construir una propuesta coherente y útil para la organización, la investigación fue de tipo exploratoria - descriptiva.

### **3.3 Fuentes, sujetos de investigación e informantes**

La sección del marco metodológico que se presenta a continuación se centra en la población de estudio, los sujetos de investigación y las fuentes de las que se obtuvo la información de análisis.

### **3.3.1 Población de estudio**

La porción cuantitativa de la investigación contempla la obtención de datos a partir de una población definida, concepto que Selltiz et al. (citados en Hernández, Fernández y Baptista, 2014) explican como el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones.

Para este proceso de recolección de datos, se identificó a dos poblaciones de interés. Se detallan a continuación.

#### **3.3.1.1 Seguidores de la organización (fanés)**

La primera población de estudio estuvo compuesta por todas las personas que siguen a World Animal Protection mediante su página en Facebook (Protección Animal Mundial).

Las personas que conforman esta población de estudio están identificadas como residentes de uno de los siguientes países de Latinoamérica: Argentina, Bolivia, Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, El Salvador, España, Guatemala, Honduras, México, Nicaragua, Panamá, Paraguay, Perú, Puerto Rico, República Dominicana, Uruguay y Venezuela. Además, tenían al menos 18 años de edad cumplidos.

Esta segmentación fue posible en parte gracias a la herramienta de segmentación de audiencias de Facebook para contenidos patrocinados, la cual determina que esta subpoblación está compuesta por 610.000 usuarios que registran actividad diaria en esta red social.

La muestra se seleccionó de manera probabilística, pues el instrumento estuvo disponible para los miembros de ambas poblaciones sin que exista influencia del investigador respecto a quién contesta el cuestionario.

Para determinar el tamaño de la muestra se utilizó la calculadora de tamaño de muestras de Netquest. Para una población de 610.000 personas, una heterogeneidad del 50 %, un margen de error del 5 % y un nivel de confianza del 98%, se determinó que la muestra debía ser de al menos 541 unidades de estudio. Para la investigación, se utilizó una muestra de 551 unidades de estudio para esta población.



### **3.3.1.2 Potenciales seguidores de la organización (defensores)**

Para construir a la segunda población de estudio denominada *defensores*, por su interés expreso en defender el bienestar de los animales, se toman en cuenta las siguientes consideraciones:

- Las actividades de información y movilización pública de World Animal Protection en Latinoamérica se hacen principalmente en redes sociales.
- Cuando Facebook comercializa los datos de los usuarios para la segmentación publicitaria, esta red social ofrece un número concreto de variables a través de las cuales se pueden definir grupos objetivos a los que se dirigen los mensajes publicitarios (Parra, Gordo y D'Antonio, 2014).
- Los hallazgos de Bekkers y Wiepking (2011) revelan que una persona es más propensa a apoyar una causa social determinada por voluntariado, activismo o donación económica, si durante el año anterior se apoyó una actividad similar.

Por consiguiente, la segunda población de estudio se compone de personas activas en la red social Facebook, que demostraron en su actividad en línea, un interés por el área del bienestar animal, los derechos de los animales, grupos de defensa de los animales o refugios de animales o que siguen en Facebook a las páginas de las siguientes organizaciones que igualmente velan por la protección de los animales: Humane Society International (HSI), World Wildlife Fund (WWF), International Fund for Animal Welfare (IFAW) y People for the Ethical Treatment of Animals (PETA). Estas personas además no siguen a World Animal Protection en Facebook.

Esta segmentación también fue posible gracias a la herramienta de segmentación de audiencias de Facebook para contenidos patrocinados, la cual determina que esta población está compuesta por 7 700 000 usuarios que registran actividad diaria en esta red social.

La muestra se seleccionó de manera probabilística, pues los instrumentos estuvieron disponibles para que los miembros de ambas poblaciones los pudieran acceder sin que exista influencia del investigador respecto a quién contesta el cuestionario.

Para determinar el tamaño de la muestra, se utilizó la calculadora de tamaño de muestras de Netquest. Para una población de 7 700 000 personas, una heterogeneidad del 50 %, un margen de error del 5 % y un nivel de confianza del 98 %, se determinó que la muestra debía ser de al menos 541 unidades de estudio. Para la investigación, se utilizó una muestra de 551 unidades de estudio para esta población.

### **3.3.2 Sujetos de información**

Los sujetos de información son aquellas personas o entidades corporativas que proveen información para la investigación (Barrantes, 2014). Para la porción cualitativa de esta investigación, con el fin de conocer el panorama del bienestar animal, el desempeño de las organizaciones y protectoras locales, el involucramiento de los medios de comunicación y el apoyo en general de la sociedad civil a temas de bienestar animal, se realizaron entrevistas semiestructuradas y en profundidad a las siguientes expertas en temas relacionados. Todas ellas, en algún momento, tuvieron algún tipo de relación con World Animal Protection, por lo que conocen su ámbito de acción y el tipo de actividades que realiza. Se eligieron por conveniencia, debido primeramente a su conocimiento en el área y del trabajo que hace World Animal Protection y por su disponibilidad y anuencia a participar de la investigación.

- Patricia Soriano, de Perú. Gerente general de la asociación sin fines de lucro WUF, que vela por el bienestar de millones de perros que viven en la calle en ese país. Se entrevistó el 10 de abril del 2017, mediante videoconferencia.
- Marieni Yens, de República Dominicana. Médica Veterinaria. Antiguo Punto Focal de Bienestar Animal del gobierno de República Dominicana para la Organización de Salud Animal. Se entrevistó el 27 de abril del 2017, mediante videoconferencia.

- Julia Lema, de Colombia. Zootecnista, especializada en la atención a animales en desastres y reducción del riesgo. Antigua gerente de Atención a Animales en Desastres para WSPA en Colombia. Se entrevistó el 18 de abril del 2017, mediante videoconferencia.
- Cecilia Vega, de México. vocal del Patronato de la Fundación Antonio Hagenbeck y de Lama, organización de promoción del bienestar de animales de compañía en México. Se entrevistó vía correo electrónico, sus respuestas se recibieron el 25 de abril del 2017.
- Estefanía Pareja, de Ecuador. Relacionista pública y miembro fundadora de la organización Fundación Rescate Animal Ecuador, dedicada al bienestar de la fauna urbana en Guayaquil. Se entrevistó el 6 de abril del 2017, mediante videoconferencia.
- Tamara Tadich, de Chile. Médico veterinaria, doctora en Ciencias Veterinarias. Especializada en Bienestar Animal y conducta aplicada con énfasis en équidos de trabajo. Se entrevistó el 10 de abril del 2017, mediante videoconferencia.
- Giuliana Miguel-Pacheco, de México. Investigadora y consultora en Comportamiento y Bienestar Animal, para Sustainable Solutions Group. Especializada en animales de producción. Se entrevistó el 26 de abril del 2017, mediante videoconferencia.
- Jennifer Ibarra, Argentina. Médico veterinaria, docente de la Facultad de Veterinaria de la Universidad Juan Agustín Maza, en Argentina. Fundadora y presidenta de la ONG local Fundación Cullunche para la Conservación del Ambiente, la Flora y la Fauna. Se entrevistó el 4 de mayo del 2017, mediante videoconferencia.

De parte de la organización, se eligió como sujetos de información todas aquellas personas que intervienen en los procesos de comunicación entre áreas programáticas y el equipo de Comunicación que desarrollan proyectos en Latinoamérica, en puestos gerenciales o directivos. Por lo cual se consideran expertos

y con el poder de toma de decisiones estratégicas regionalmente. Para las entrevistas semiestructuradas a gerentes de la organización, se obtuvo la participación de las siguientes personas:

- Melania Gamboa. Gerente de campañas para el programa de Animales en Comunidades. Se entrevistó el 19 de abril del 2017, de manera presencial.
- Ricardo Mora. Gerente de campañas para el programa de Animales de Granja. Se entrevistó el 26 de abril del 2017, mediante videoconferencia.
- José Ciocca. Gerente del programa de Animales de Granja para Latinoamérica y Brasil. Se entrevistó el 27 de abril del 2017, mediante videoconferencia.
- Gerardo Huertas. Director Global del programa de Animales en Desastres. Se entrevistó el 19 de abril del 2017, vía telefónica.
- Juan Carlos Murillo. Gerente de Respuesta del programa de Animales en Desastres. Se entrevistó el 19 de abril del 2017, de manera presencial.
- Eugenia Morales. Gerente de Proyectos del programa de Animales en Desastres. Se entrevistó el 20 de abril del 2017 de manera presencial.
- Roberto Vieto. Gerente del programa de Animales Silvestres para Latinoamérica y Brasil. Se entrevistó el 27 de abril del 2017, mediante videoconferencia.
- Sonia López. Gerente de Comunicación para Latinoamérica y Brasil. Se entrevistó el 9 de junio del 2017, mediante videoconferencia.

### **3.3.3 Fuentes primarias**

Según Hernández, Fernández y Baptista (2014), las fuentes primarias:

Proporcionan datos de primera mano, pues se trata de documentos que contienen los resultados de estudios, como libros, antologías, artículos, monografías, tesis y disertaciones, documentos oficiales, reportes de

asociaciones, trabajos presentados en conferencias o seminarios, artículos periodísticos, testimonios de expertos, documentales, videocintas en diferentes formatos, foros y páginas en internet, entre otros (p. 66).

Para esta investigación, las fuentes primarias estuvieron conformadas por libros, artículos científicos, tesis, disertaciones y otros materiales que versan sobre la generación de prospectos de donación, el *neuromarketing*, el análisis de audiencias, el activismo digital y la planificación de la comunicación, entre otros temas relacionados. Además se utilizaron para analizar la información que se obtuvo de las entrevistas que se realizaron a los sujetos de información y a las poblaciones de estudio.

### **3.4 Proceso de recolección de la información**

Este apartado explica las técnicas de recolección de datos que se utilizaron para obtener la información necesaria para cumplir con los objetivos de investigación. Las técnicas se detallan según su aporte al enfoque mixto de este estudio.

#### **3.4.1 Enfoque cuantitativo: técnicas de investigación**

##### **3.4.1.1 Encuesta**

La técnica de la encuesta es un punto medio entre la observación y la experimentación, un método descriptivo para detectar ideas, necesidades, preferencias, hábitos de uso, entre otros (Torres, Paz y Salazar, 2006).

Las características de la encuesta son que observa de manera indirecta los hechos que se investigan mediante lo que manifiestan los encuestados, es un método hecho para la investigación. Permite una aplicación masiva y permite analizar aspectos subjetivos de los miembros de la sociedad mediante la investigación social (Torres, Paz y Salazar, 2006).

Esta técnica se aplicó a las poblaciones identificadas como fanes de la organización y a los fanes potenciales de la organización (defensores), entre el 13 y el 30 de abril del 2017. Por el carácter voluntario de la participación y la representatividad de las muestras de las dos poblaciones de estudio (como se explicó en el apartado 3.3.1), esta fue una encuesta de tipo no probabilístico.

Para contactar a estas poblaciones, se creó una página de Facebook denominada Amigos de los animales ([facebook.com/AmigosAnimalesLatam](https://facebook.com/AmigosAnimalesLatam)). Por medio de la página, el investigador publicó campañas publicitarias en la red social, valiéndose de la herramienta de segmentación para delimitar las poblaciones de estudio según las características que se mencionaron anteriormente.

Las campañas publicitarias dirigían a los individuos hacia formularios electrónicos de Google Forms que contenían los cuestionarios. Estos formularios se configuraron de manera que los usuarios no pudiesen contestarlo dos veces. Asimismo, la configuración de la publicidad hizo posible que ambas poblaciones no se mezclaran, al limitar la audiencia de la campaña para fanes a aquellas personas que siguieran la página de Protección Animal Mundial y a la vez excluyéndolos de la audiencia de la campaña dirigida a defensores.

Se destinó un total de ₡89 291 (ochenta y nueve mil doscientos noventa y un colones costarricenses) en publicidad digital en Facebook para difundir el acceso a los instrumentos de investigación.

### **3.4.2 Enfoque cualitativo: técnicas de investigación**

#### **3.4.2.1 *Entrevista no estructurada focalizada***

La entrevista no estructurada y focalizada es una técnica en la que el investigador y el sujeto de información tienen encuentros cara a cara con miras a comprender las perspectivas que tiene el informante sobre su vida y sigue un modelo de conversación entre iguales (Taylor y Bogdan, 1987).

Las entrevistas que se dirigieron al aprendizaje sobre acontecimientos y actividades en la organización que no se pueden observar directamente. Esta técnica se aplicó con los sujetos informantes que se consideran expertos en el tema del bienestar animal en Latinoamérica y aquellas personas que trabajan en la organización en Latinoamérica en puestos de dirección o gerencia, detallados en la sección 3.3.2.

La técnica se aplicó mediante guías de entrevista o cuestionarios de preguntas abiertas, que Gómez (2012) define como aquellas que permitan una respuesta libre, no

limitada a alternativas preestablecidas. Estos cuestionarios se utilizaron para las expertas en bienestar animal, los gerentes de las áreas programáticas y la gerente del equipo de Comms, por separado, en distintas fechas durante los meses de abril, mayo y junio del 2017.

A continuación se ofrece a manera de resumen la propuesta metodológica para esta investigación.

*Tabla 1. Resumen metodológico*

<b>Objetivo específico</b>	<b>Técnica</b>	<b>Instrumento</b>	<b>Fuentes y sujetos de información</b>
Analizar las características actitudinales y conductuales de las audiencias digitales de World Animal Protection en Latinoamérica	Encuesta semiestructurada	Cuestionario cerrado	Fanes de la organización, Potenciales fanes de la organización
	Entrevista no estructurada y focalizada	Guía abierta de preguntas	Expertas en bienestar animal México, Colombia, Ecuador, Chile, Argentina, República Dominicana y Perú
Examinar las necesidades y los procesos actuales de comunicación del equipo de Comunicación y de las cuatro áreas programáticas de World Animal Protection en Latinoamérica	Entrevista no estructurada y focalizada	Guía abierta de preguntas	Gerentes de áreas programáticas de la organización y gerente de Comunicación para Latinoamérica

Fuente: elaboración propia (2017)

### **3.4.3 Variables de investigación**

Los instrumentos de recolección de datos consideraron las siguientes variables en su construcción, a partir de los objetivos específicos de investigación definidos:

- Objetivo específico 1: Analizar las características actitudinales y conductuales de las audiencias digitales de World Animal Protection en Latinoamérica

**Variable 1. Características actitudinales:** valores, intereses, motivaciones, actitudes y opiniones de la audiencia digital de la organización respecto a la organización y su actividad.

**Dimensiones o subvariables:** conocimiento, actitudes, gustos, intereses y motivaciones.

**Variable 2. Características conductuales:** rasgos del comportamiento de la audiencia digital de la organización.

**Dimensiones o subvariables:** apoyo a causas sociales.

- Objetivo específico 2: Examinar las necesidades y los procesos actuales de comunicación del equipo de Comunicación y de las cuatro áreas programáticas de World Animal Protection en Latinoamérica

**Variable 1. Necesidades de comunicación:** aspectos y áreas estratégicas en las que los Programas requieren aportes específicos de las disciplinas de la Comunicación.

**Dimensiones o subvariables:** planificación, implementación.

**Variable 2. Procesos de comunicación:** métodos implementados o fases seguidas por cada área programática y el equipo de Comunicación para cumplir objetivos de comunicación.

**Dimensiones o subvariables:** planificación e implementación.

A continuación se presenta la tabla resumen de las variables de investigación:



*Tabla 2. Variables de investigación*

**Objetivo General:** Diseñar un plan de comunicación estratégica para la oficina regional de World Animal Protection en Latinoamérica, mediante el análisis de sus audiencias digitales, sus canales de comunicación existentes y sus procesos interdepartamentales, que ayude a potenciar la generación de prospectos de donación en la región.

<b>Objetivos específicos de investigación</b>	<b>Variable</b>	<b>Conceptualización</b>	<b>Dimensiones o subvariables</b>	<b>Operacionalización</b>	<b>Instrumentalización</b>
Analizar las características actitudinales y conductuales de las audiencias digitales de World Animal Protection en Latinoamérica	Características actitudinales	Valores, intereses, motivaciones, actitudes y opiniones de la audiencia digital de la organización respecto a la organización y su actividad	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conocimiento</li> <li>2. Actitudes</li> <li>3. Gustos e intereses</li> <li>4. Motivaciones</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conocimiento sobre bienestar animal</li> <li>2. Apoyo al bienestar animal</li> <li>3. Áreas programáticas de interés</li> <li>4. Expectativas de comunicación por parte de la organización</li> </ol>	Cuestionario cerrado
	Características conductuales	Rasgos del comportamiento de la audiencia digital de la organización	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Apoyo a causas sociales</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tendencia de donación económica                             <ol style="list-style-type: none"> <li>1a. Intención de donación económica</li> </ol> </li> <li>2. Tendencia de donación no económica                             <ol style="list-style-type: none"> <li>2a. Intención de donación no económica</li> </ol> </li> <li>3. Tendencia de acciones sociales en redes</li> </ol>	
Examinar las necesidades y los procesos actuales de comunicación del equipo de Comunicación y de las	Necesidades de comunicación	Aspectos y áreas estratégicas en las que los Programas requieren aportes	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Planificación</li> <li>2. Implementación</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Planificación estratégica programática</li> <li>2. Planificación de campañas</li> <li>3. Planificación de la comunicación</li> </ol>	Entrevistas no estructuradas y focalizadas

cuatro áreas programáticas de World Animal Protection en Latinoamérica		específicos de las disciplinas de la Comunicación		4. Ejecución de tácticas 5. Evaluación de tácticas	
	Procesos de comunicación	Métodos implementados o fases seguidas por cada área programática y el equipo de Comunicación de la organización para cumplir objetivos de comunicación	1. Planificación 2. Implementación	1. Planificación estratégica programática 2. Planificación de campañas 3. Planificación de la comunicación 4. Ejecución de tácticas 5. Evaluación de tácticas	
Recomendar pautas de producción de contenido y de utilización de canales de comunicación para el equipo de Comunicación de World Animal Protection en Latinoamérica	Pautas de producción de contenido de comunicación	Lineamientos técnicos para la elaboración de productos de comunicación destinados a audiencias digitales de la organización	1. Características del producto de comunicación	1. Soporte del producto 2. Cualidades del producto 3. Enfoque del producto	
	Pautas de uso de canales de comunicación	Lineamientos para el aprovechamiento de características particulares de cada plataforma digital de	1. Características de publicación	1. Tipos de productos a publicar 2. Enfoques de las publicaciones 3. Tratamiento de las publicaciones	

		comunicación para maximizar el impacto de los mensajes comunicados		4. Estructura del mensaje	
--	--	--	--	---------------------------	--

Fuente: Elaboración propia (2017)

#### **3.4.4 Validación de los instrumentos**

Los cuestionarios cuantitativos se validaron mediante una revisión hecha por dos excolaboradores de la organización y posteriormente mediante una entrevista cognitiva (Smith y Molina, 2011) a siete personas que cumplen con las características que se definieron para la población de defensores. Estas personas respondieron a ambos cuestionarios y simultáneamente determinaron la claridad de los ítems, la fluidez de las secciones y preguntas, el funcionamiento de los formularios digitales y la pertinencia de los ítems según los objetivos de investigación propuestos.

Los cuestionarios de las encuestas cualitativas se validaron mediante una revisión hecha por la directora del comité asesor de esta investigación y por dos profesionales en Comunicación con calidad de expertos.

El proceso de validación de los instrumentos de investigación se llevó a cabo entre el 7 y el 11 de abril del 2017.

#### **3.5 Procesamiento y análisis de la información**

Una vez recolectada la información mediante los instrumentos definidos, se obtuvieron datos de carácter cualitativo y cuantitativo, que permitieron la triangulación de datos gracias a la comparación de estas bases de datos (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

Cuantitativamente, las respuestas se procesaron y codificaron de manera automática gracias al uso de la plataforma digital de cuestionarios Google Forms. Los datos se analizaron en el programa Google Spreadsheets, para así generar las tablas y figuras que permitieron analizar los resultados.

Cualitativamente, las respuestas que se obtuvieron en las entrevistas en profundidad se sistematizaron a partir de las grabaciones hechas y se analizaron a partir de unidades de análisis, que según Hernández, Fernández y Baptista (2014) pueden ser palabras, líneas, párrafos o intervenciones de los participantes. Estas unidades de análisis se codificaron según las categorías que surgieron a partir de

la operacionalización de las variables y subvariables de investigación correspondientes al segundo objetivo específico.

Finalmente, los resultados cuantitativos y cualitativos se triangularon mediante la comparación de ambos conjuntos. De allí surgieron las conclusiones que tras el contraste con la teoría disponible permitieron construir un plan de comunicación para la organización.

De esta manera concluye la descripción de la metodología que se aplicó en este proceso investigativo. Mediante la construcción rigurosa de un marco de investigación, existe la confianza de que los datos que se obtuvieron tendrán la validez necesaria y la pertinencia requerida para aportar conocimiento a la organización de estudio y al campo de la Administración de la Comunicación.

## Capítulo 4 – Análisis de resultados

Tal como se explicó en el marco metodológico del capítulo 3, esta investigación se propuso como objetivo general diseñar un plan de comunicación estratégico para la oficina regional de World Animal Protection en Latinoamérica, que facilite la generación de prospectos de donación en la zona.

Tanto para la creación de los instrumentos de investigación como para el análisis de los datos se establecieron variables y subvariables que sirven como categorías de análisis. De esta manera, los instrumentos de investigación, aunque diferentes y destinados a distintos públicos, aportan cada uno a determinadas categorías de análisis a partir de información de fuentes diversas. Esto enriquece la propuesta gracias a la triangulación de datos que se logró.

Para el análisis cuantitativo de las audiencias, 551 sujetos respondieron cada uno de los cuestionarios autoadministrados, para un total de 1102 participantes.

La distribución demográfica por edades y nacionalidades refleja en ambas poblaciones de estudio las características de los seguidores en Facebook de la organización en Latinoamérica, de manera más o menos proporcional: una predominancia de personas entre los 35 y 60 años de edad y de personas de Venezuela.

El nivel de escolaridad reportado por las personas encuestadas revela que la organización le habla a un público mayoritariamente con educación superior, lo que supone un mayor nivel de capacidad para captar el mensaje persuasivo que se implemente por medio de la comunicación. En otras palabras, sí es posible para ellos comprender la problemática expuesta a niveles racional y emocional, sin la necesidad de simplificar al extremo la comunicación.

Para facilitar la lectura de las figuras que se presentan en este capítulo, se utilizan dos esquemas de color para distinguir aquellas derivadas de las respuestas de los fanes de World Animal Protection (rojo) de aquellas

provenientes de la información que facilitaron por los defensores del bienestar animal (celeste).

Adicionalmente, para algunas variables se ofrece la información (en un esquema de color verde) para los fanes de World Animal Protection entre los 18 y los 34 años, el público más joven de la organización, correspondiente a una submuestra de 100 personas. Las expertas entrevistadas coincidieron en que en sus países existe mayor apoyo de las poblaciones jóvenes en torno a los temas de bienestar y protección animal, por lo que esta segmentación se brinda en aquellos casos en que los resultados arrojaron una diferencia mayor al margen de error (5%) al compararse con la totalidad de la muestra consultada.

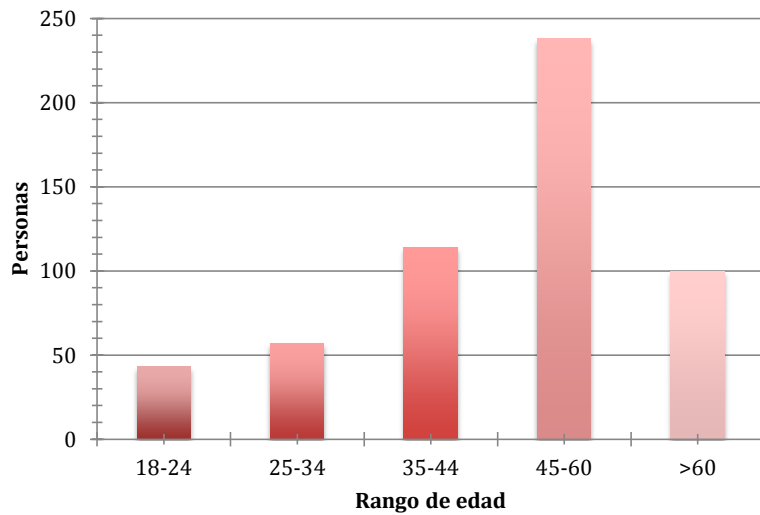
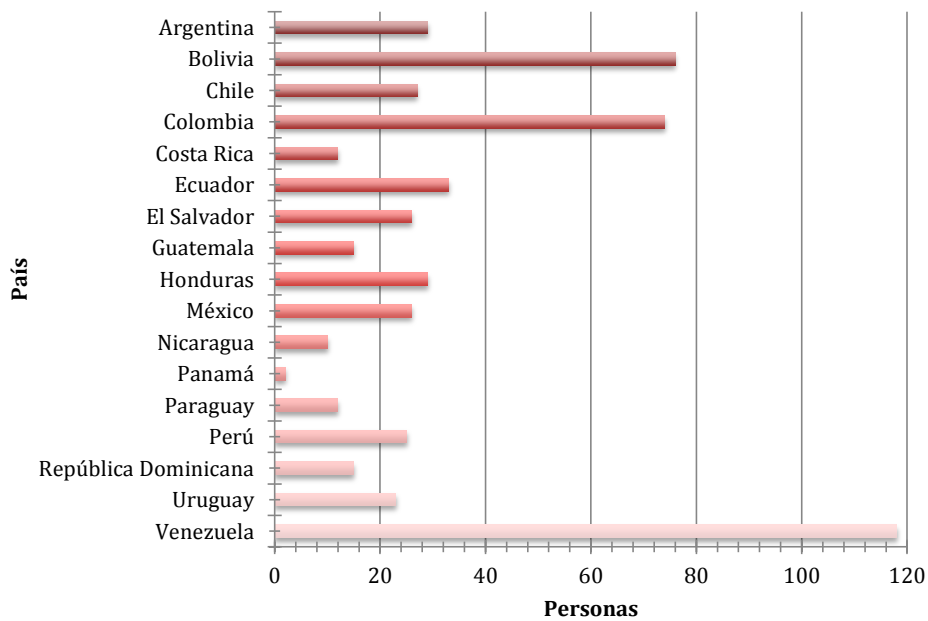


Figura 1. Distribución de edades de los fanes de World Animal Protection participantes

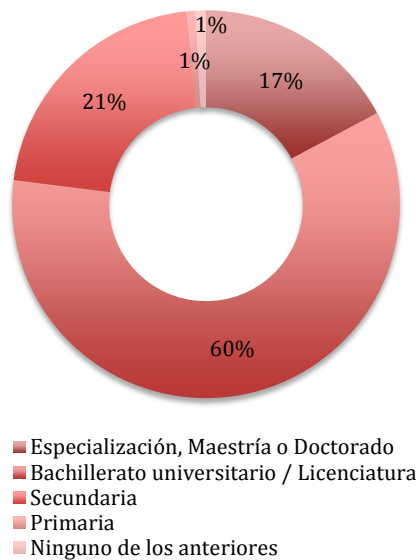
Fuente: Elaboración propia (2017), a partir de los resultados obtenidos del cuestionario aplicado para esta investigación.





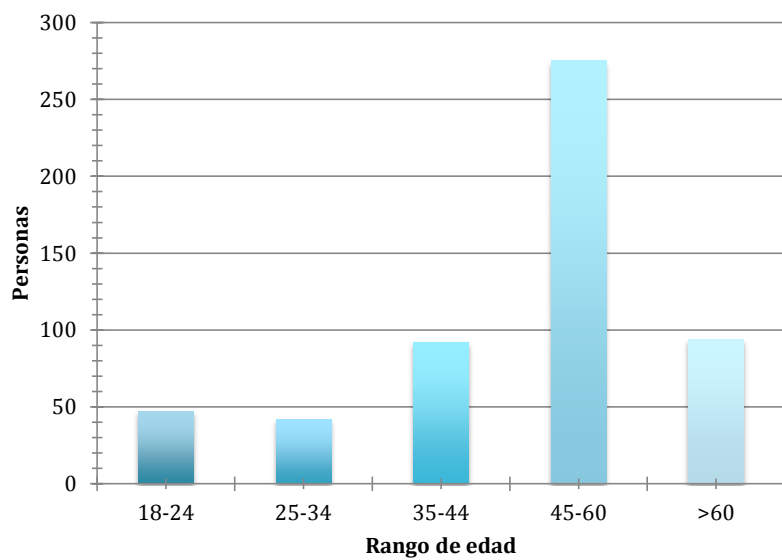
*Figura 2. Distribución por países de los fanes de World Animal Protection participantes*

Fuente: Elaboración propia (2017), a partir de los resultados obtenidos del cuestionario aplicado para esta investigación.



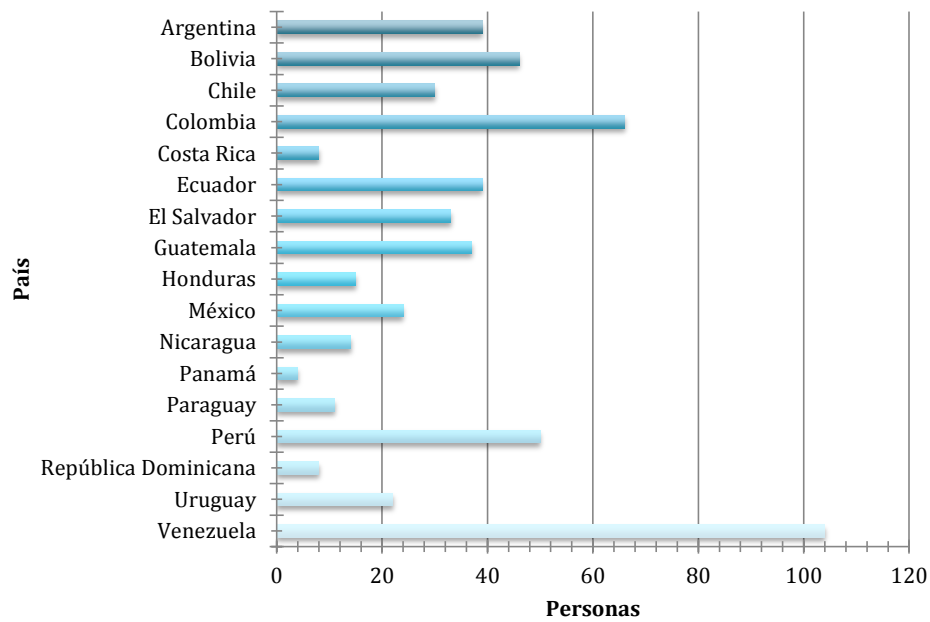
*Figura 3. Distribución por último grado académico alcanzado de los fanes de World Animal Protection participantes*

Fuente: Elaboración propia (2017), a partir de los resultados obtenidos del cuestionario aplicado para esta investigación.



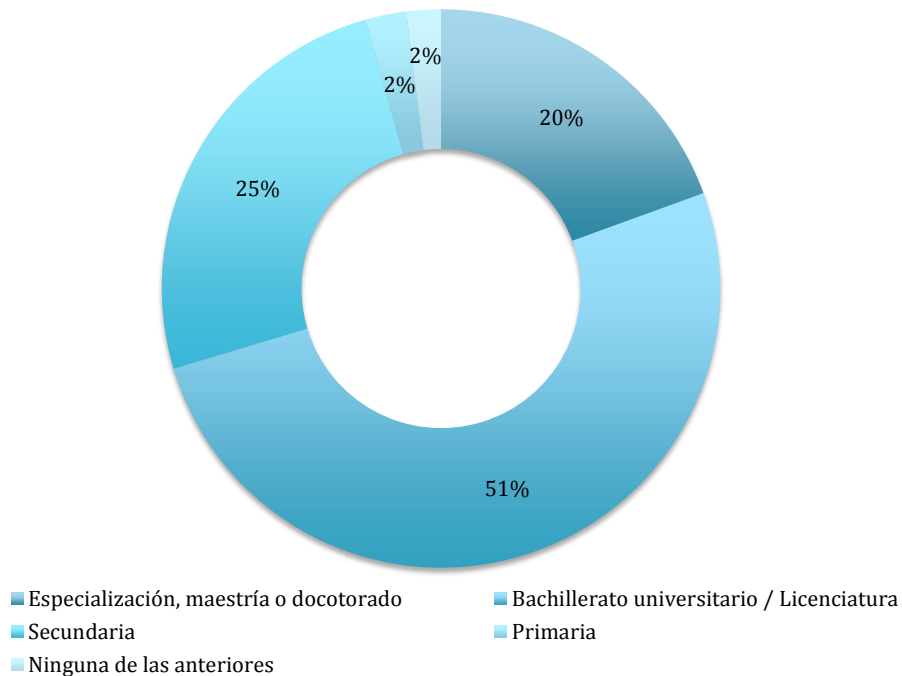
*Figura 4. Distribución de edades de los defensores participantes*

Fuente: Elaboración propia (2017), a partir de los resultados obtenidos del cuestionario aplicado para esta investigación.



*Figura 5. Distribución por países de los defensores participantes*

Fuente: Elaboración propia (2017), a partir de los resultados obtenidos del cuestionario aplicado para esta investigación.



*Figura 6. Distribución por último grado académico alcanzado de los defensores participantes*

Fuente: Elaboración propia (2017), a partir de los resultados obtenidos del cuestionario aplicado para esta investigación.

Aunque se provee la información demográfica de los participantes de los cuestionarios autoadministrados, esta investigación y el análisis de los datos no busca disgregar las respuestas obtenidas por género o por edad, pues globalmente la organización ya cuenta con una segmentación psicográfica de sus audiencias digitales.

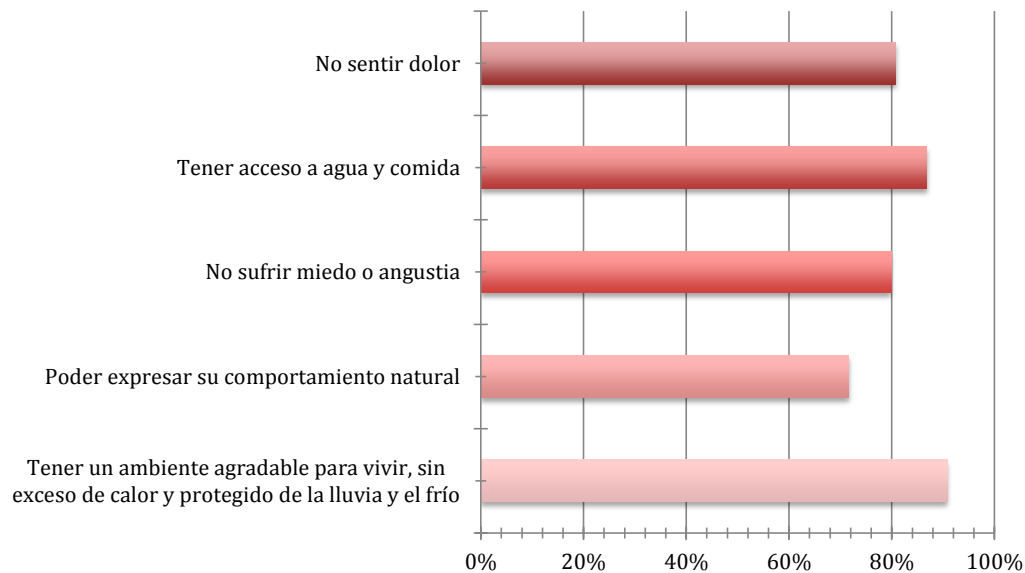
Esta segmentación —resultado de una investigación anterior comisionada por la organización a un proveedor externo— no ha sido adaptada para un uso latinoamericano y se utiliza poco para la comunicación digital. Sin embargo, va más allá de la división por edad, género y nivel de escolaridad y provee información sobre las

características psicográficas de distintos tipos de usuarios. La segmentación es de uso interno y estrictamente confidencial, por lo que no se consigna en este trabajo.

#### 4.1 Conocimiento sobre bienestar animal

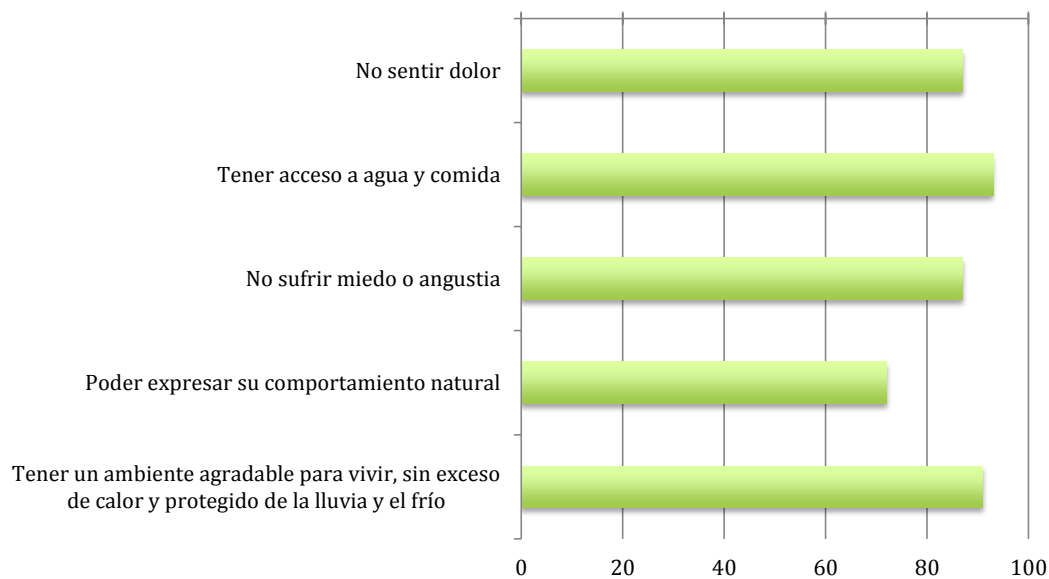
Entre los fanes predomina la percepción de que se posee un conocimiento de medio a alto acerca del concepto de bienestar animal y su significado. Un 66 % de los fanes encuestados mencionaron de manera correcta todas las cinco libertades definidas por la OIE como de importancia para el bienestar de los animales.

En el caso de los fanes más jóvenes, hubo una mayor mención de cada una de las cinco libertades y un ligero aumento en la proporción de personas que mencionaron todas las cinco libertades (68 %).



*Figura 7. Menciones de los fanes cada una de las cinco libertades como factores importantes para el bienestar de los animales.*

Fuente: Elaboración propia (2017), a partir de los resultados obtenidos del cuestionario aplicado para esta investigación.



*Figura 8. Menciones de los fanes entre los 18 y 34 años de cada una de las cinco libertades como factores importantes para el bienestar de los animales.*

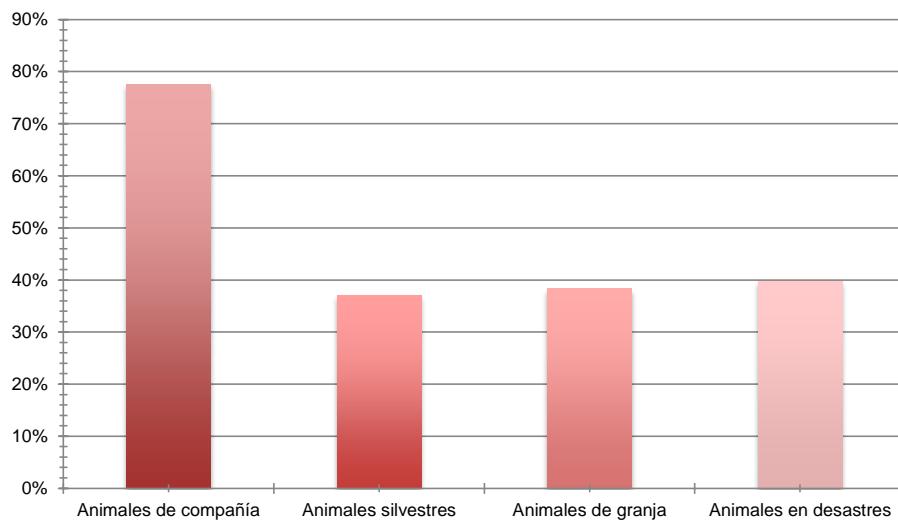
Fuente: Elaboración propia (2017), a partir de los resultados obtenidos del cuestionario aplicado para esta investigación.

La condición que se señala con más frecuencia como importante para el bienestar de un animal es el que tenga un ambiente agradable para vivir, sin exceso de calor y con protección contra el frío.

Sin embargo, esta percepción de poseer un conocimiento de moderado a alto acerca del bienestar animal parece centrarse principalmente en lo que concierne a animales en comunidades (perros y gatos). De acuerdo con la división programática con que opera la organización, las personas encuestadas opinan que conocen más sobre los problemas que enfrentan los animales de compañía, que sobre otros tipos de animales, el cual tiene de pobre a medio.

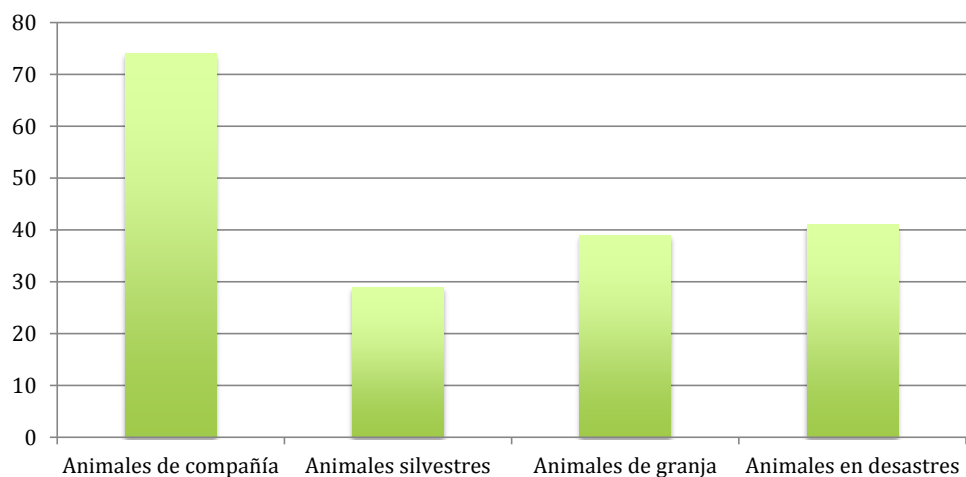
Las personas que se encuestaron afirman tener un conocimiento mucho menor de los problemas que enfrentan los animales en situaciones de desastre.

En el caso de los fanes más jóvenes, reportan tener un conocimiento menor que el de la muestra total en cuanto a los problemas que enfrentan los animales en comunidades y los animales silvestres.



*Figura 9. Cantidad de fanes que calificaron con 4 a 5 su conocimiento acerca del bienestar de diferentes categorías de animales.*

Fuente: Elaboración propia (2017), a partir de los resultados obtenidos del cuestionario aplicado para esta investigación.

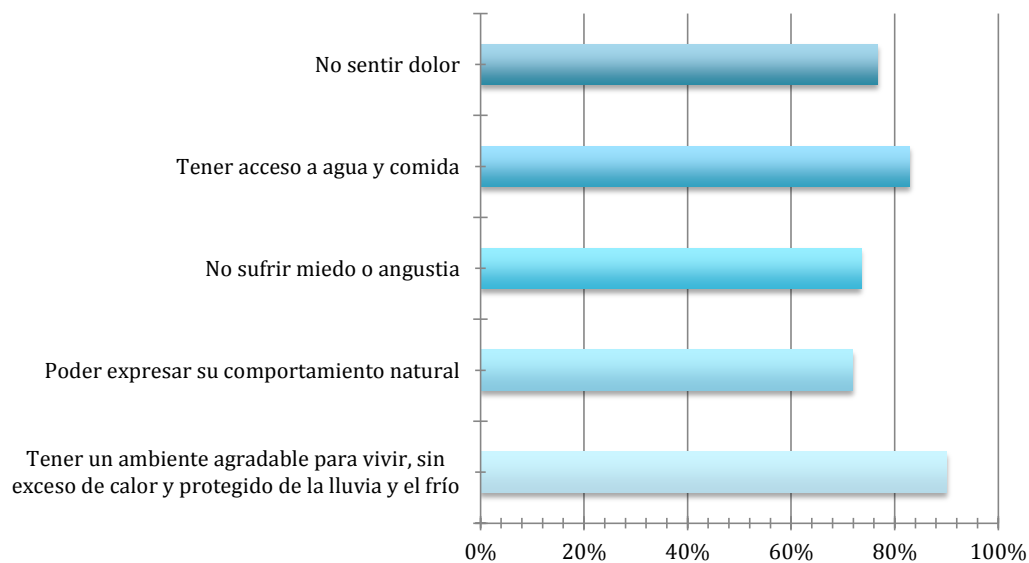


*Figura 10. Cantidad de fanes entre los 18 y 34 años que calificaron con 4 a 5 su conocimiento acerca del bienestar de diferentes categorías de animales.*

Fuente: Elaboración propia (2017), a partir de los resultados obtenidos del cuestionario aplicado para esta investigación.

En el caso del público definido como defensores de animales, las personas que se encuestaron también afirman tener un conocimiento de medio a alto sobre el concepto de bienestar animal. Hay una ligera disminución en la cantidad de personas que mencionan todas las cinco libertades como de importancia para el bienestar de los animales (60 % de las personas encuestadas, en este caso). La condición que se señala frecuentemente como importante para el bienestar de un animal es también la de contar con un ambiente agradable para vivir.

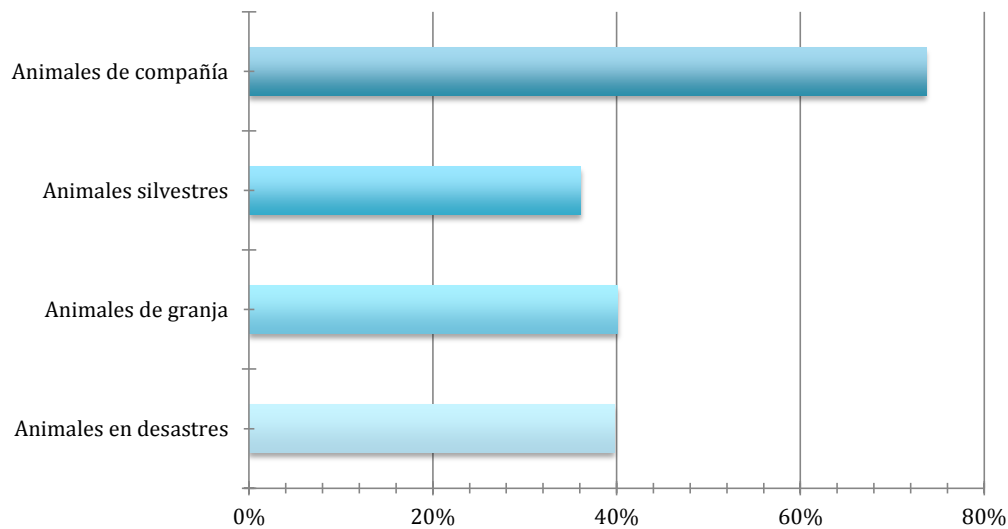




*Figura 11. Menciones de los defensores cada una de las cinco libertades como factores importantes para el bienestar de los animales.*

Fuente: Elaboración propia (2017), a partir de los resultados obtenidos del cuestionario aplicado para esta investigación.

De igual manera, hay mayor conocimiento sobre los problemas que enfrentan los animales de compañía y un conocimiento de pobre a medio acerca de las demás áreas. Son los animales en situaciones de desastre de quienes más se carece de conocimiento.



*Figura 12. Cantidad de defensores que calificaron con 4 a 5 su conocimiento acerca del bienestar de diferentes categorías de animales.*

Fuente: Elaboración propia (2017), a partir de los resultados obtenidos del cuestionario aplicado para esta investigación.

La prevalencia de mensajes en torno a los animales de compañía y su protección es sin duda un factor clave en la facilidad con la que se logra persuadir a las personas a actuar en su favor. Aquí se cumple con varios de los factores propuestos por Briñol et al. (2016) dentro del Modelo de Probabilidad de Elaboración de la Persuasión, según el cual el conocimiento previo y la repetición del mensaje inciden de manera proporcional a la efectividad de un mensaje de persuasión. El que la mayoría de ONGs protectoras de animales se enfoquen en casos de perros y gatos maltratados tiene un peso importante en la facilidad para aglutinar a las personas en favor de ellos.

Esto en detrimento de otras especies animales como las de producción, de quienes se escucha poco en medios de comunicación, como lo señalaron las expertas entrevistadas.

De acuerdo con las expertas en bienestar animal que se entrevistaron, el conocimiento sobre el bienestar animal sería bastante limitado en sus países en la población en general. Estefanía Pareja, de Ecuador, comenta que en su país persiste la concepción de los animales como cosas en lugar de ser seres conscientes y con necesidades.

Otros expertos relatan que mucha gente asocia el tema de bienestar animal solamente con temas específicos relacionados a perros y gatos, como el abandono y la agresión. Otros temas, concernientes al bienestar de animales de producción, de animales silvestres o de animales en situaciones de desastres no son de conocimiento general.

A esto podría contribuir la poca difusión que hay de estos temas por parte de los medios de comunicación tradicionales. Hay un consenso en las expertas de que los medios de comunicación son clave para que las personas se informen sobre temas de bienestar animal y estos en general centran su atención en casos muy específicos de maltrato a animales de compañía o especies silvestres. Según explica Estefanía Pareja, como el tratamiento es en general amarillista, es muy infrecuente que se profundice en las razones detrás del maltrato animal:

Nulo, prácticamente nulo. Las únicas personas que aparentemente se dan cuenta de esto son las personas que trabajan en pro de los derechos de los animales, que es un grupo muy pequeño.

Creo que para los medios es ahora mucho más interesante discutirlo, y ha aumentado la gente que es empática, por lo que tiene más llegada las notas que publican. Ha aumentado, pero no te puedo decir que es algo semanal, te puedo decir que es, quizá una nota cada mes. Y esto es algo de diferentes medios, pero podría ser incluso más amplio

La investigación es prácticamente inexistente, por parte de todo el Ecuador — instituciones públicas, privadas y medios de comunicación. Los medios de comunicación no investigan nada, y comparten muy poco, con muy poca profundidad los casos. Sus fuentes prácticamente son las ONGs de ayuda a los animales, que podrían estar diciendo o no la verdad porque no hay información de qué sustentarse. Pero no hay mayor involucramiento en los temas, sino que es muy superficial (E. Pareja, comunicación por videoconferencia, 6 de abril del 2017).

Con respecto al bienestar de otro tipo de animales, la información es aún menos frecuente y mucho menos profunda. Tamara Tadich, por ejemplo, señala que en Chile la información sobre el trabajo educativo y formativo acerca del bienestar animal suele opacarse o invisibilizarse por temas más sensacionalistas, que resaltan lo negativo pero sin ofrecer soluciones:

De hecho, como en el 2013, se hizo todo un programa que duró más de una hora, sobre la industria de la carne en Chile. A nosotros nos entrevistaron, y tratamos de mostrar las cosas positivas, los avances, lo que se está trabajando en bienestar animal, y todo eso lo cortaron, no salió nada. De hecho el programa se llamaba “Los pecados de la carne”. Toda la parte positiva en general no tiene mucha cobertura.

Los noticieros en general siempre muestran más cosas negativas que positivas. Es difícil que den espacio para mostrar que se está trabajando en educar en bienestar animal (T. Tadich, comunicación por videoconferencia, 10 de abril del 2017).

La experta sin embargo destaca que los temas que sí aparecen llaman mucho la atención, especialmente en canales televisivos de corte sensacionalista: “por ejemplo, se accidenta un caballo, ahí aparece: Caballo se desplomó en la mitad de la calle. O si un perro muerde a alguien, o si le pasa algo a un animal en el zoológico, ahí aparece. Ojalá con sangre”. (T. Tadich, comunicación por videoconferencia, 10 de abril del 2017).

También contribuye a la parcialización por la protección de animales de compañía el que las ONGs y protectoras locales suelen enfocarse primordialmente en perros y gatos y en muy poca medida en animales de producción o silvestres: “la mayoría de ONGs locales, yo diría que un 60% de ellas se enfoca en pequeñas especies, quizá más, y otra porción en fauna silvestre. No conozco ninguna que hable de animales de producción. (M. Yens, comunicación por videoconferencia, 27 de abril del 2017).

Cecilia Vega, de México, concuerda con estas opiniones, al expresar que no existe nada de visibilidad acerca del tema y que lo que se comunica por parte de políticos o empresas privadas responde más a intereses políticos o económicos que un verdadero esfuerzo por crear conciencia en la población.

En este contexto, las ONGs tienen poco espacio en la esfera pública para dar a conocer los esfuerzos que realizan o para educar a la población a través los medios de comunicación tradicionales como vehículo. “Las ONGs tenemos que estar muy alertas para aprovechar algún espacio, de forma escrita, en vídeo, alguna publicación, que algún medio nos ofrece para verter opiniones, son realmente pocas” (C. Vega, comunicación electrónica, 25 de abril del 2017).

Situaciones similares describe la experta Julia Lema para el caso de Colombia. Ella opina que el tema de la fauna silvestre tiene especial relevancia en Colombia, pues al ser un país muy rico en especies silvestres, hay mucho tráfico ilegal, contrabando y comercio de fauna silvestre. La ley colombiana de bienestar animal, explica, contempla y tipifica el tráfico de fauna silvestre como un crimen, pero el pago crea la demanda.

Agrega que este tema recibe mucha visibilidad en medios de comunicación, pero para la denuncia del crimen y no para otro tipo de tratamiento más investigativo y propositivo de soluciones. Los temas de mascotas no tienen visibilidad, asegura ella, pues los medios tradicionales se enfocan en temas más amarillistas. Otras posibles historias, como las que se relacionan a los animales de producción, parecen no ser de interés para los medios periodísticos. Como lo señala Julia Lema, el sensacionalismo predomina en la cobertura de temas animalistas y la investigación sobre los temas es nula:

Es informar y hacer más bien una satanización del animal. Si es la muerte de un oso de anteojos, o algo así, o tráfico ilegal, ya sí es culpando al humano. Si ocurre la mordedura de un perro a una persona, se sataniza al animal y a la raza (J. Lema, comunicación por videoconferencia, 18 de abril del 2017).

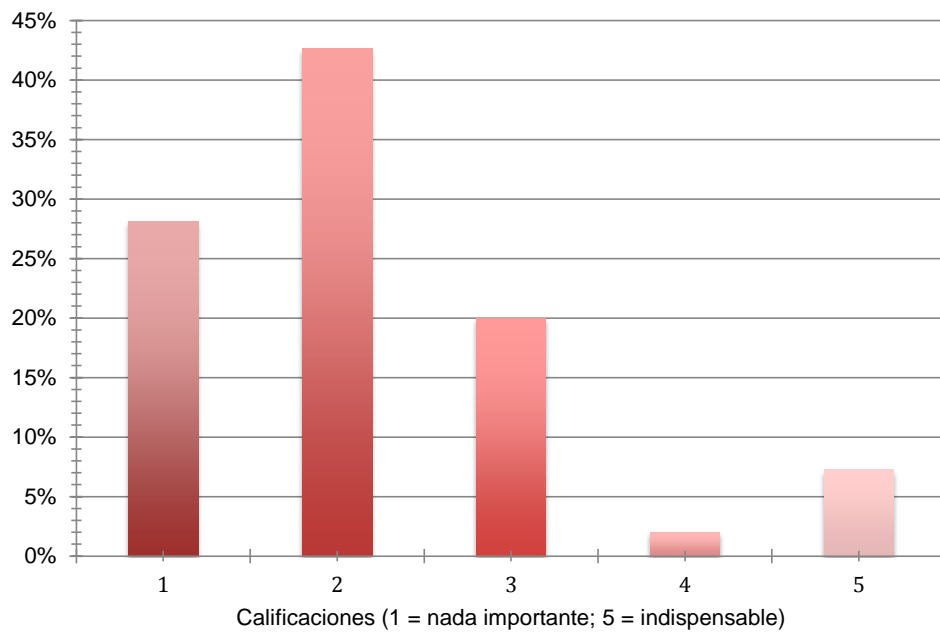
Como no hay una profundidad y continuidad en el tratamiento del mensaje, no hay realmente una oportunidad de construir una narrativa persuasiva en las audiencias utilizando estrategias puras de relaciones públicas con los medios. Es entonces necesario el uso de actividades multicanales para que se logre una persuasión que convenza a las audiencias a cambiar su actitud y comportamiento para realizar una acción significativa en favor de los animales.

Se puede concluir entonces que las audiencias de World Animal Protection poseen un conocimiento estrecho sobre el bienestar animal, el cual se circunscribe mayormente a los animales de compañía y que tanto los medios de comunicación como las mismas ONGs contribuyen a que este sea el caso. Aunque se tiene noción acerca del concepto de bienestar animal, este no pasa de lo superficial y existe un vacío informativo y formativo en medios de comunicación tradicionales acerca del tema.

#### **4.2 Apoyo al bienestar animal**

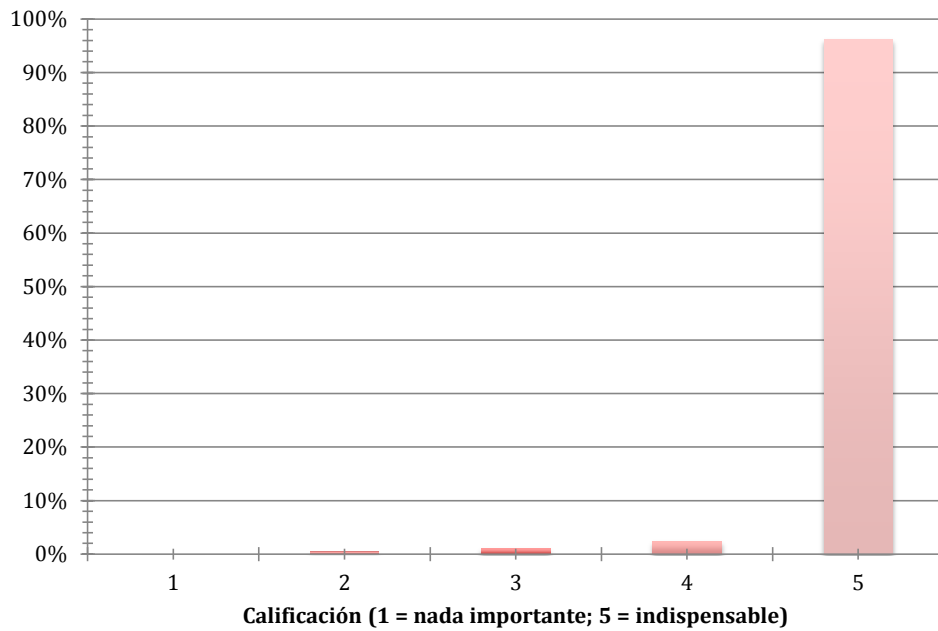
Aunque para la investigación cuantitativa se definió como característica necesaria el interés por los animales en ambas poblaciones —y pese a que ninguna persona participante declaró no estar interesada en el bienestar de los animales— se encontraron diferencias notables en el grado de apoyo al bienestar animal dentro de las mismas.

Entre los fanes de World Animal Protection se percibe una fuerte diferencia entre la percepción de la importancia que tiene el bienestar animal para la sociedad y la importancia de este tema para el individuo: 54 % de las personas calificaron con un 1 (nada importante) la primera interrogante (¿Cuánta importancia le da la sociedad al bienestar animal?) y con 5 la segunda (¿Cuán importante piensas que es el bienestar animal?).



*Figura 13. Distribución de fans según su percepción de la importancia que le da la sociedad al bienestar animal*

Fuente: Elaboración propia (2017), a partir de los resultados obtenidos del cuestionario aplicado para esta investigación.

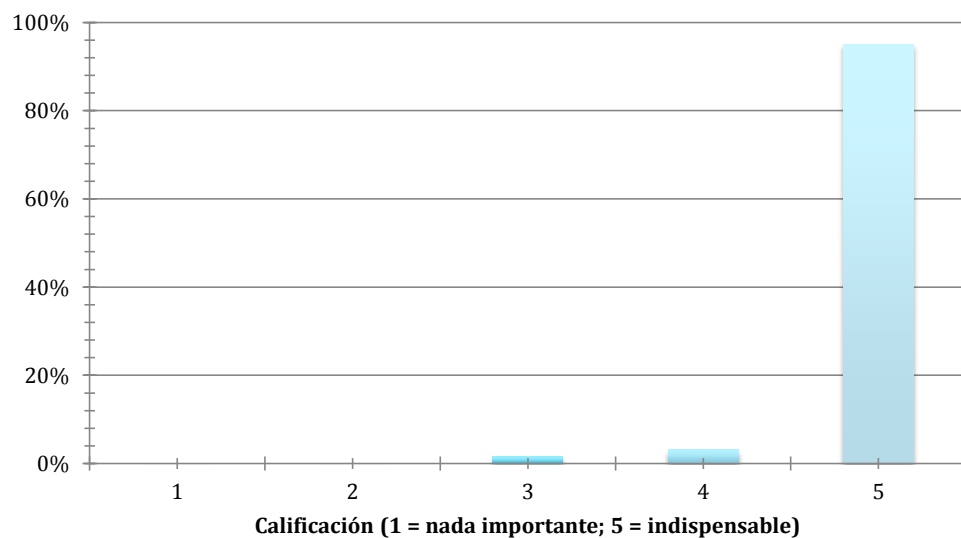


*Figura 14. Cantidad de fanes según su percepción individual de la importancia que tiene el bienestar animal*

Fuente: Elaboración propia (2017), a partir de los resultados obtenidos del cuestionario aplicado para esta investigación.

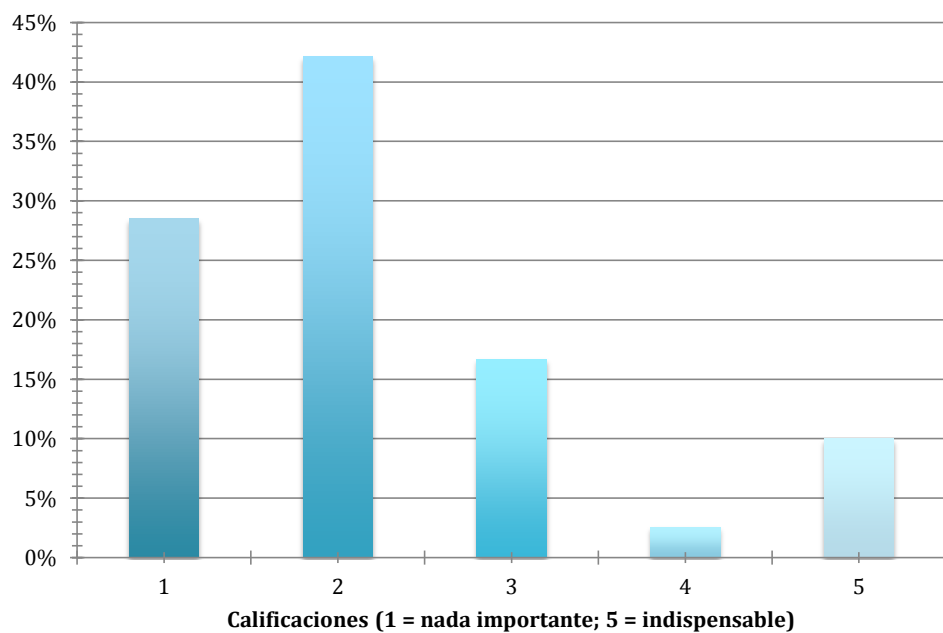
En el caso de los defensores de animales, el contraste es mucho menor: solo el 28 % de personas dieron una calificación de 1 al primer ítem y 5 al segundo. El 67 % de las personas dieron una calificación de 1 o 2 al primer ítem y 5 al segundo.





*Figura 15. Cantidad de defensores según su percepción individual de la importancia que tiene el bienestar animal*

Fuente: Elaboración propia (2017), a partir de los resultados obtenidos del cuestionario aplicado para esta investigación.



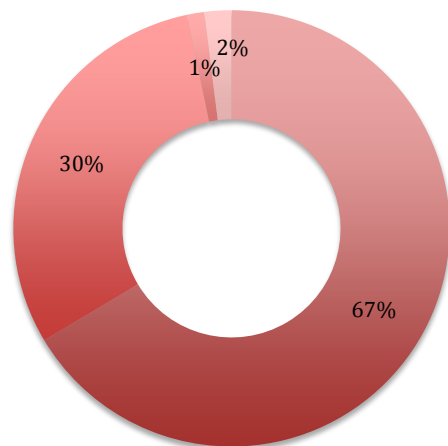
*Figura 16. Cantidad de defensores según su percepción de la importancia que le da la sociedad al bienestar animal*

Fuente: Elaboración propia (2017), a partir de los resultados obtenidos del cuestionario aplicado para esta investigación.

En general, la manifestación de apoyo al bienestar animal en las poblaciones de estudio que se analizaron mediante los cuestionarios autoadministrados es muy alta. Esto resulta importante al considerar que la relevancia del asunto personal para el receptor es un factor decisivo en la motivación de un individuo participante de un proceso de persuasión (Briñol et al., 2016). Si World Animal Protection quiere convencer a una persona de que haga algo en favor de un animal, ayuda mucho el que esta considere que el problema es importante y que está alineado con sus propios valores.

Sin embargo, este apoyo aparente merma cuando se consulta por la consideración del bienestar animal en la toma de decisiones cotidianas —lo que denota sensibilización— o por la realización de acciones significativas en favor de los animales. El 13,8 %, 19 % y 20,1 % de los fans de World Animal Protection (de los fans jóvenes y de los defensores de animales, respectivamente) afirmaron no dedicar tiempo o dinero para el bien de los animales o no saber si lo hacen.

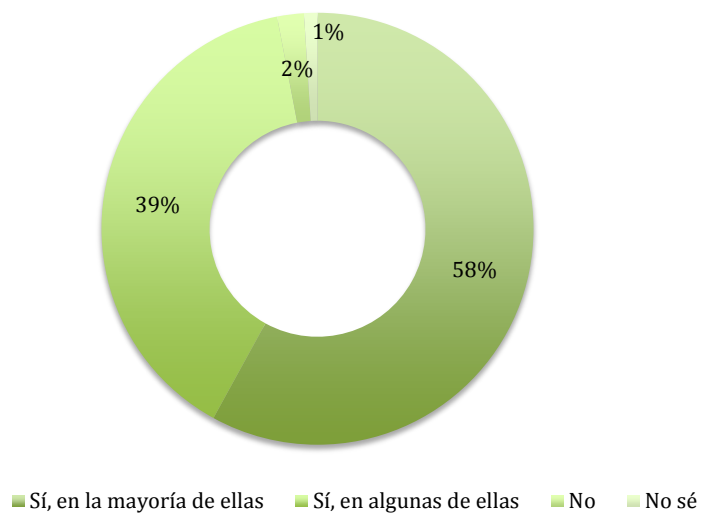
Según Andreasen (2012), la aceptación de una idea no es suficiente como para declarar victoria en un proceso de mercadeo social, sino que se debe lograr un cambio comportamental en la persona. Por esto, a la luz de los resultados resulta evidente que pese a que hay un convencimiento de la importancia del bienestar animal, los esfuerzos de mercadeo social hechos por esta y otras organizaciones no se traducen en cambios de comportamiento de manera generalizada para la población en estudio.



■ Sí, en la mayoría de ellas ■ Sí, en algunas de ellas ■ No ■ No sé

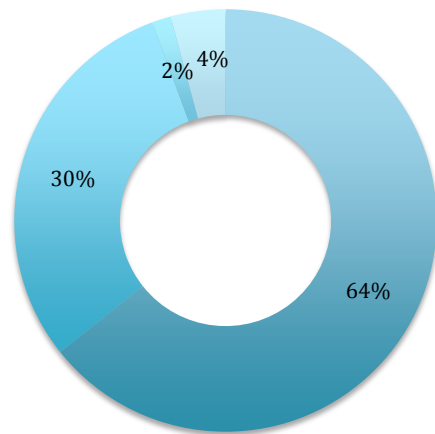
*Figura 17. Porcentajes de fans que consideran que sus decisiones toman en cuenta el bien de los animales*

Fuente: Elaboración propia (2017), a partir de los resultados obtenidos del cuestionario aplicado para esta investigación.



*Figura 18. Porcentajes de fanes entre los 18 y 34 años que consideran que sus decisiones toman en cuenta el bien de los animales*

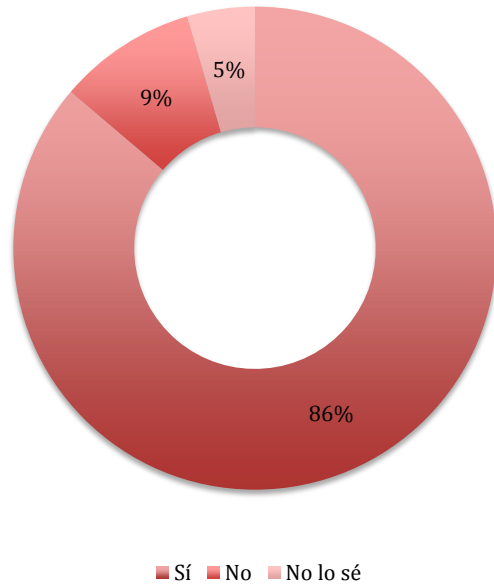
Fuente: Elaboración propia (2017), a partir de los resultados obtenidos del cuestionario aplicado para esta investigación.



■ Sí, en la mayoría de ellas ■ Sí, en algunas de ellas ■ No ■ No sé

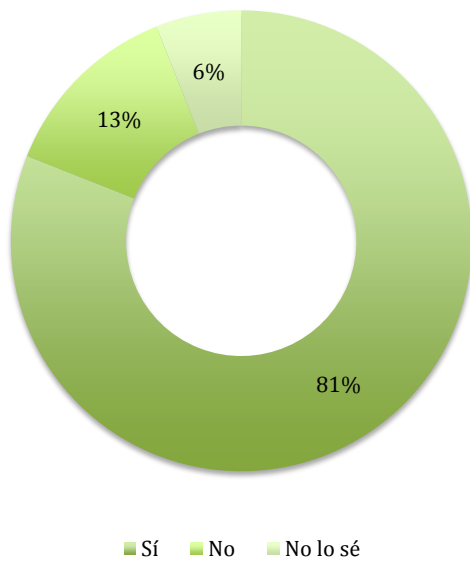
*Figura 19. Porcentajes de defensores que consideran que sus decisiones toman en cuenta el bien de los animales*

Fuente: Elaboración propia (2017), a partir de los resultados obtenidos del cuestionario aplicado para esta investigación.



*Figura 20. Porcentaje de fans que dedican parte de su tiempo o dinero para el bienestar de los animales*

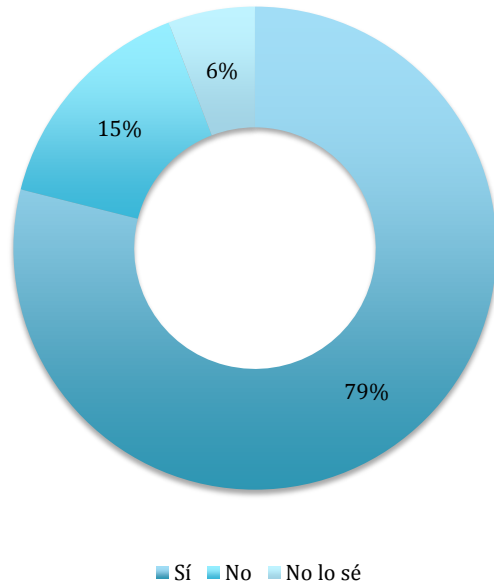
Fuente: Elaboración propia (2017), a partir de los resultados obtenidos del cuestionario aplicado para esta investigación.



*Figura 21. Porcentaje de fanes que dedican parte de su tiempo o dinero para el bienestar de los animales*

Fuente: Elaboración propia (2017), a partir de los resultados obtenidos del cuestionario aplicado para esta investigación.

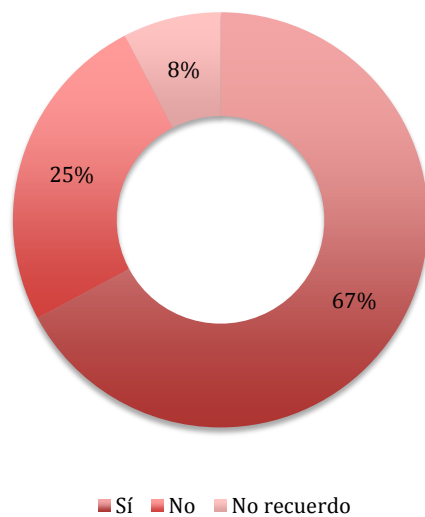




*Figura 22. Porcentaje de defensores que dedican parte de su tiempo o dinero para el bienestar de los animales*

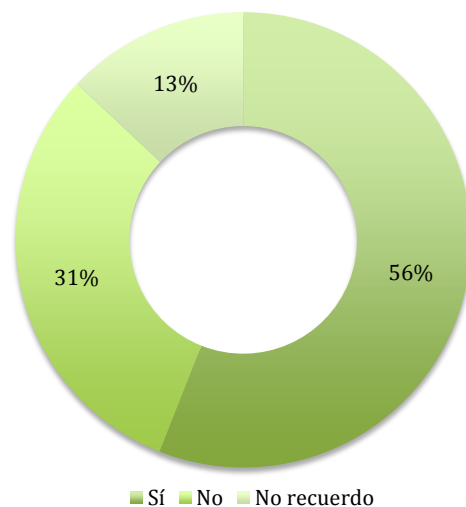
Fuente: Elaboración propia (2017), a partir de los resultados obtenidos del cuestionario aplicado para esta investigación.

El 73,1 % de los fanes de la organización aseguran haber firmado una petición para una causa de protección animal en el último año. El 51,5 % de esta población hizo una donación económica a una causa de social en el último año. En cuanto a los fanes más jóvenes, un 67 % asegura que firmó una petición para una causa de protección animal en el último año y 48 % donó económicamente a una causa social en el último año.



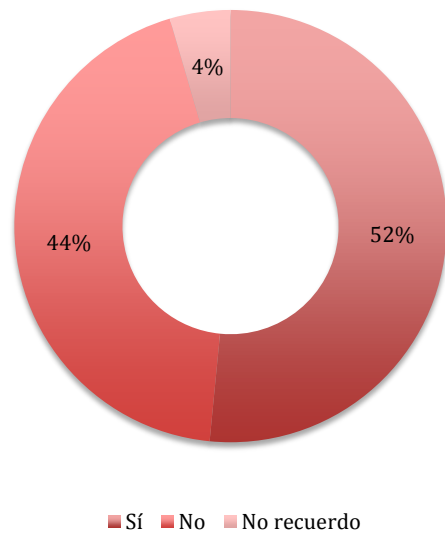
*Figura 23. Porcentaje de fanes que han firmado una petición para apoyar una causa social en el último año.*

Fuente: Elaboración propia (2017), a partir de los resultados obtenidos del cuestionario aplicado para esta investigación.



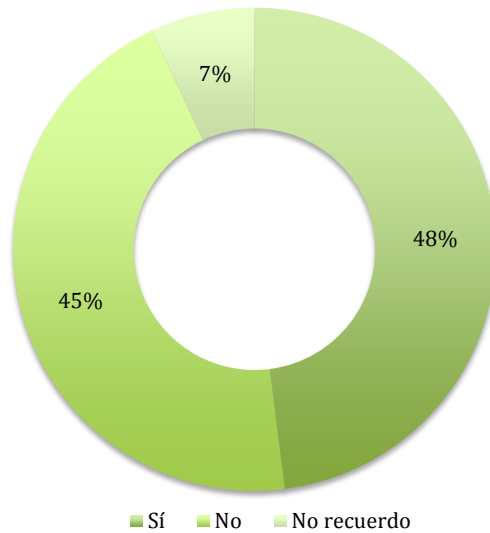
*Figura 24. Porcentaje de fans entre los 18 y 34 años que han firmado una petición para apoyar una causa social en el último año.*

Fuente: Elaboración propia (2017), a partir de los resultados obtenidos del cuestionario aplicado para esta investigación.



*Figura 25. Porcentaje de fans que han hecho una donación económica a alguna causa social en el último año.*

Fuente: Elaboración propia (2017), a partir de los resultados obtenidos del cuestionario aplicado para esta investigación.



*Figura 26. Porcentaje de fanes entre los 18 y 34 años que han hecho una donación económica a alguna causa social en el último año.*

Fuente: Elaboración propia (2017), a partir de los resultados obtenidos del cuestionario aplicado para esta investigación.

Las expertas entrevistadas coinciden en que se puede hacer una clasificación de las personas según su postura y actividad respecto al bienestar animal. A partir de las características que brindaron las expertas se procedió a crear una tipología del apoyo al bienestar animal que se utilizará posteriormente en el diseño del plan de comunicación.

1. *Indiferentes*: son aquellas personas que no tienen interés en los animales o que incluso les causan aversión. No suelen ver a los animales como seres conscientes ni con necesidades, por lo que no dedicarían su tiempo, dinero o esfuerzo en favor de su bienestar. De acuerdo con el modelo ELM (Briñol et al., 2016), serían de baja motivación.

2. *Empáticas*: estas personas tienen algún grado de afinidad por los animales e incluso pueden llegar a tener mascotas. Sin embargo, son personas que más allá del gusto por los animales y el compadecerse por su sufrimiento, no llevan a cabo acciones significativas para ayudar a su bienestar, ya sea por falta de información sobre el tema, de convencimiento sobre la necesidad de actuar o por poca motivación para hacerlo. Tienen una motivación media.
3. *Activas*: estas personas llevan su apoyo al bienestar animal al plano de la acción, pues dedican parte de su tiempo o dinero para beneficiar a los animales. Aun cuando no sean ellos quienes llevan a cabo las acciones, apoyan a ONGs de protección de los animales con donaciones económicas o no económicas —manifestándose en redes sociales y públicamente, informándose y a otros, firmando peticiones, considerando a los animales en sus decisiones de compra o políticas, entre otras—. Tienen una alta motivación y capacidad para captar el mensaje persuasivo.
4. *Fanáticas*: son personas en exceso entusiastas por los animales, tanto así que tienden a anteponer a los animales sobre sus propias necesidades. En ocasiones se hacen llamar rescatistas independientes y llegan a caer en la acumulación de animales. Tienen buenas intenciones para ayudar a los animales, pero a la vez tienen una falta de información sobre lo que verdaderamente es el bienestar animal y las distintas maneras en que se le puede garantizar el bienestar a un animal. Tienen una mayor receptividad del mensaje emotivo (Briñol et al., 2016), por lo que un mensaje racional no logrará cambios comportamentales fácilmente.

Según comentan las expertas consultadas, en sus países predominan las personas indiferentes y en menor medida las empáticas.

De acuerdo a lo que describe Estefanía Pareja de Ecuador, en su país aumentó el apoyo a la protección de los animales, pero a nivel empático y no en acciones. Para

ella, la falta de herramientas y de conocimiento sobre cómo ayudar a los animales es un factor importante que limita a las personas para pasar de la empatía a la acción.

Indica también que existe mucha negligencia por ignorancia, así como un problema grande de abandono intra hogar de mascotas. En sus palabras, las personas siguen fomentando la violencia hacia los animales, porque es algo que se acepta socialmente (E. Pareja, comunicación por videoconferencia, 6 de abril del 2017).

A las personas les debe importar y no les importa. Ni siquiera les importa como repercusión futura para su propio bienestar. Y existe un altísimo nivel de quemeimportismo. [...] Se necesita mayor involucramiento de las personas que son empáticas pero que no actúan, sensibilizar a otros. Hay que lograr que a los individuos les importe la causa animal (E. Pareja, comunicación por videoconferencia, 6 de abril del 2017).

Las personas que caen en el espectro de las fanáticas presentan una problemática aparte, como lo describe Patricia Soriana, de Perú:

Más allá de que WUF sea una ONG formalmente registrada, hay muchísimas otras sin registrar. Hay mucha participación ciudadana, desde las personas organizadas hasta los rescatistas independientes. En redes sociales consiguen mucho apoyo. [...] Pasa que algunas organizaciones o personas dicen que rescatan animales, recogen donaciones, piden ayuda médica, pero lo manejan indebidamente. Es un mundo sumamente sensible, pero hay bastantes organizaciones o personas que están manchando el propósito de las ONGs. Reciben ayuda porque la gente cree que están ayudando (P. Soriano, comunicación por videoconferencia, 10 de abril del 2017).

Demográficamente, las expertas señalan que entre poblaciones más jóvenes, personas con estudios universitarios y personas de ingresos económicos de medios a altos hay un mayor apoyo a la protección de los animales. Esto es relevante para la organización al permitir enfocar sus esfuerzos de comunicar mensajes racionales hacia personas con mayor educación y capacidad económica para apoyar un cambio social.

### **4.3 Áreas programáticas de interés**

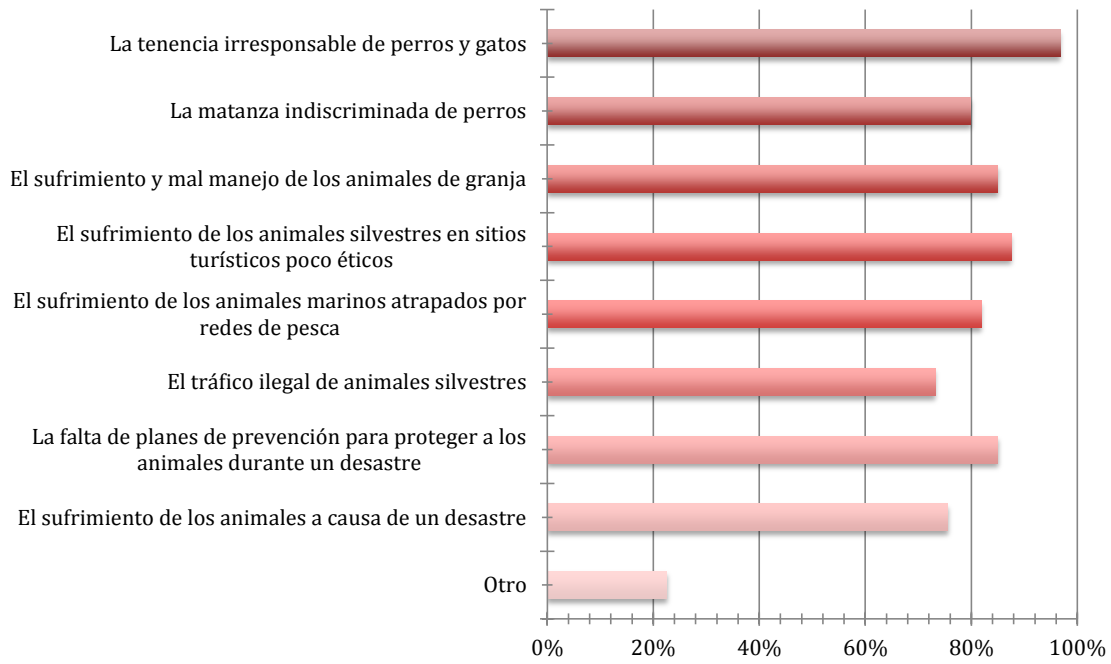
Como se explicó anteriormente, las personas que respondieron los cuestionarios autoadministrados manifestaron poseer un mayor conocimiento sobre el bienestar de animales de compañía, lo que coincide con lo que expresaron las expertas consultadas.

Entre los fanes de World Animal Protection, la tenencia irresponsable de perros y gatos se señala con más frecuencia como un tema urgente por resolver, seguida por el tráfico ilegal de animales silvestres y su sufrimiento en sitios turísticos poco éticos.

En el caso de los fanes más jóvenes de la organización hay un mayor interés en dar solución al tráfico ilegal de especies silvestres (90 %) que en la muestra total (73 %).

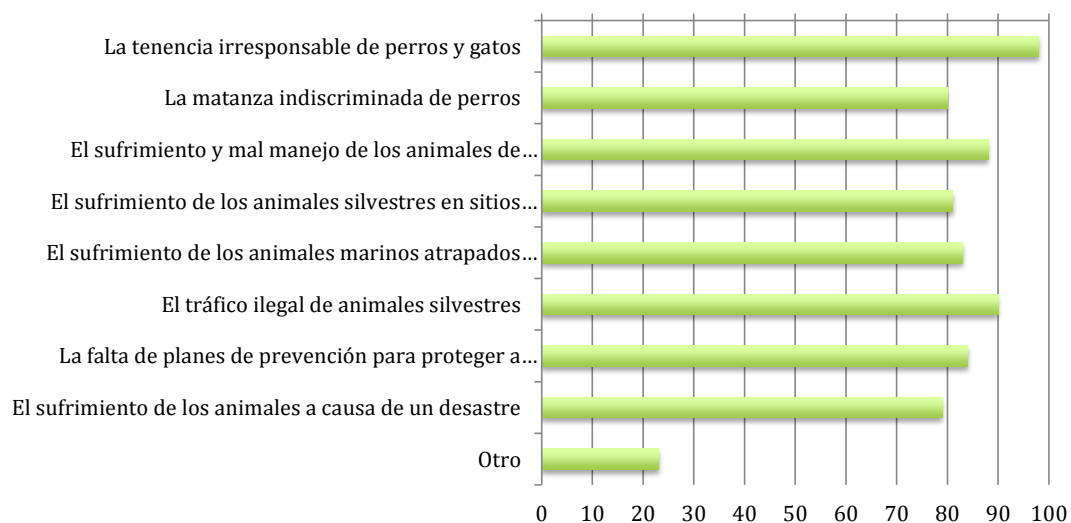
Estos datos resultan relevantes a la hora de que la organización procure a escala latinoamericana asociarse con problemáticas de relevancia para las personas y así enfocar esfuerzos en posicionarse como una marca representativa dentro de una categoría de problemáticas que resuenan con las audiencias. En la medida en que se logre explotar la personalidad de marca en esas áreas que son clave en la psique del individuo interesado en la protección animal, con mayor facilidad se logrará motivar a la persona a realizar una acción significativa que dé comienzo a un vínculo emocional y racional con la organización (Loken, Barsalou y Joiner, 2008, Braidot, 2008).





*Figura 27. Menciones hechas por los fanes de las problemáticas de bienestar animal más urgentes por resolver en Latinoamérica*

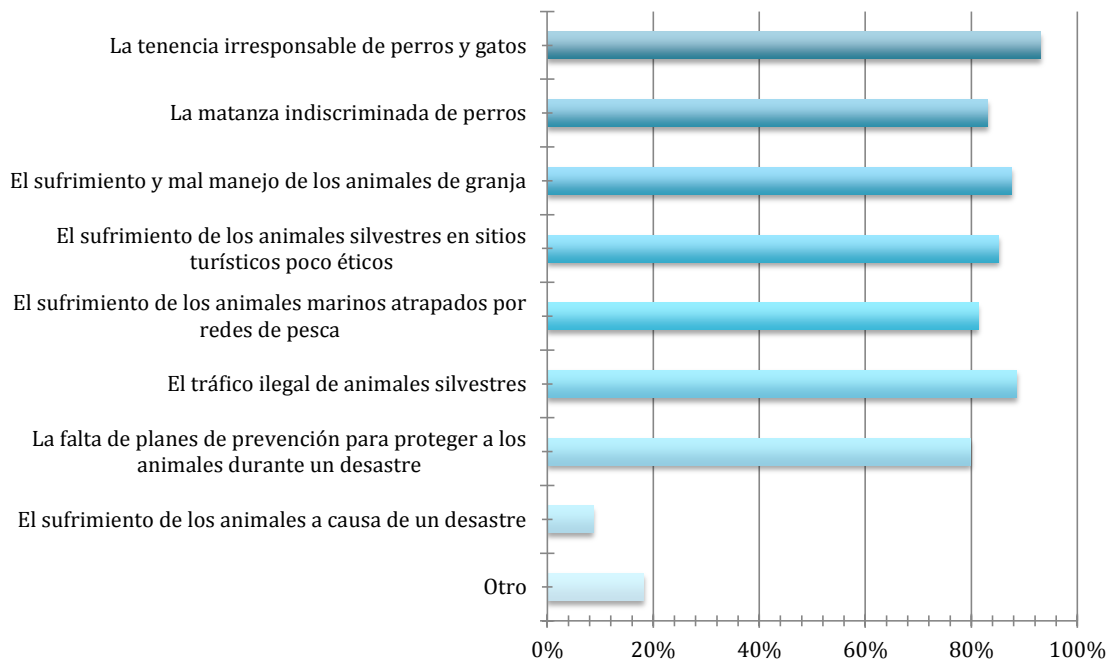
Fuente: Elaboración propia (2017), a partir de los resultados obtenidos del cuestionario aplicado para esta investigación.



*Figura 28. Menciones hechas por los fanes de las problemáticas de bienestar animal más urgentes por resolver en Latinoamérica*

Fuente: Elaboración propia (2017), a partir de los resultados obtenidos del cuestionario aplicado para esta investigación.

Entre los defensores de animales, la tenencia irresponsable de perros y gatos se señala con más frecuencia como un tema urgente por resolver (93 % de los 551 encuestados), seguida por el tráfico ilegal de animales silvestres (88,5 %) y el sufrimiento y mal manejo de los animales de granja (87 %).



*Figura 29. Menciones hechas por los defensores de las problemáticas de bienestar animal más urgentes por resolver en Latinoamérica*

Fuente: Elaboración propia (2017), a partir de los resultados obtenidos del cuestionario aplicado para esta investigación

En ambos casos se consideran más urgentes los problemas relativos a aquellas áreas en donde la población opina tener más conocimiento, por lo que en el establecimiento de un mecanismo de persuasión (mediante la comunicación estratégica), estas son áreas en donde hay más motivación y capacidad de las audiencias y en donde es más fácil lograr un cambio.

La falta de comunicación en medios tradicionales acerca de otras problemáticas de bienestar animal, aunado a que las ONGs locales suelen enfocarse más en el bienestar de los animales de compañía, deriva en que los temas que se relacionan con animales de producción, animales en situación de desastres y en menor medida, los

animales silvestres, reciban poco interés entre personas que afirman estar interesadas en la protección animal.

Tal como describen las expertas entrevistadas, hay temas como el transporte, crianza y faenamiento de animales de consumo, que no reciben atención de las personas, pese a que es una industria en donde se crían cientos de millones de animales al año.

La atención pública a los animales en situación de desastre aumenta cuando sucede un evento como un terremoto o un huracán. Pero más allá de esto, hay poca información disponible sobre la preparación para enfrentar los desastres y proteger el bienestar de los animales de compañía o de granja y producción.

#### **4.4 Expectativas de comunicación por parte de la organización**

Mediante la comunicación con sus audiencias digitales, la organización lleva a cabo una labor de convencimiento tanto de la importancia de la causa como de su competencia en el tema. Si se logra una relación estrecha con las audiencias digitales mediante la comunicación, se logrará no solo tener más visitantes en los canales de la organización, sino residentes de los espacios de comunicación al generar contenido e interactuar con la organización y entre los sujetos (White y Le Cornu, 2011).

Entre los fans de World Animal Protection y otras personas interesadas en la defensa de los animales que participaron de la encuesta, dos temas de comunicación sobre bienestar animal destacan como los de mayor interés: el trabajo que realiza la ONG para ayudar a los animales y las maneras en que las personas pueden apoyar la labor.

Hay una preferencia por recibir información relacionada directamente con el mejoramiento de las condiciones de vida de los animales: denunciar a empresas que ponen en peligro el bienestar de los animales y el rescate de animales en situación de desastre son las principales opciones que señalaron las personas encuestadas como acciones por parte de una ONG de bienestar animal que la haría merecedora de apoyo. En siguientes niveles de importancia, se encuentran el informar, educar y motivar a las

personas para actuar en favor de los animales y para que puedan ponerlos a salvo en situaciones de desastre.

También se señala la denuncia enérgica del maltrato animal y la propuesta de soluciones para las problemáticas de bienestar animal como factores que hacen de una ONG digna de ser apoyada.

Esta preferencia por la acción y las ventajas de la acción mismas puede verse como un factor a explotar para generar lealtad hacia la marca (Erdoğan y Cicek, 2012), de manera que el contenido resulte relevante para el usuario y popular entre su red cercana de contactos. Los mismos autores señalan que la marca se beneficia al crear contenido que el usuario pueda aplicar a su realidad, lo cual se refuerza por el interés expreso de las audiencias en recibir información sobre lo que ellas pueden hacer para proteger a los animales.

Temas neutros como las curiosidades y datos divertidos sobre animales y la información que pueda considerarse entretenida o interesante tienen menos peso entre las preferencias de ambos públicos encuestados. Hay una clara preferencia por la información que conduzca a la acción, factor que puede relacionarse con la búsqueda de un empate entre la personalidad del sujeto y la personalidad de la marca para establecer un vínculo emocional (Hans y Anamaria, 2001).

Como se mencionó anteriormente, a partir de las entrevistas que se realizaron a expertas en bienestar animal de diferentes países de Latinoamérica, los medios tradicionales de comunicación tienden a sesgar sus informaciones hacia las notas amarillistas o de sucesos puntuales de maltrato animal, más allá de proveer información útil o de corte educativo sobre la protección de los animales. Los entrevistados tampoco mencionaron los logros en materia de bienestar animal como un tema de cobertura visible en los medios de comunicación, salvo cuando se trata de la aprobación de una ley de bienestar o contra el maltrato o una condena por maltrato animal. Vega y Lema comentan:

(Sobre la cobertura mediática de los temas de bienestar animal) Es nula, las ONG's tenemos que estar muy alertas para aprovechar algún espacio, de forma

escrita, en vídeo, alguna publicación, que algún medio nos ofrece para verter opiniones, son realmente pocas. Se llegan a dar, cuando hay un poco de efervescencia, esto es cuando se presenta algún incidente que llame la atención de los medios (C. Vega, comunicación electrónica, 25 de abril del 2017).

Son estos acontecimientos cuando los medios brindan espacios a los grupos que trabajamos en beneficio de los animales, para conocer qué hacemos, qué opinamos de los temas, y muchas veces nos toman de sorpresa ya que con recursos limitados la ONG's no contamos con voceros o área de Relaciones Públicas.

Pero no existen agendas de ningún medio, que de espacios para temas en particular de las diferentes causas en las que trabajan las ONG's, menos si se tratan de animales, a menos que seas un organismo internacional y con sus reservas (C. Vega, comunicación electrónica, 25 de abril del 2017).

Ya se dio la primera condena de maltrato animal, de un señor que cazaba gatos y se los comía, eso sucedió en marzo. El caso no fue contado en medios de comunicación, pero sí la condena porque la primera condena con la nueva ley (J. Lema, comunicación por videoconferencia, 19 de abril del 2017).

Del análisis de los resultados se desprende que el vacío de comunicación positiva sobre el bienestar animal es una oportunidad que podría capitalizar la organización en sus comunicaciones. Las expertas entrevistadas coinciden en que existe una falta de información educativa y que las personas interesadas puedan aplicar en la protección de los animales. Al respecto Yens señala:

Yo creo que es información-educación. Informar en general, porque el Gobierno me ha invitado a unas pláticas en bienestar animal dirigidas a público en general, pero también para asesores. Porque el Gobierno no sabe bien qué es bienestar animal. Es educación a todos los niveles de la población. Información científica, rigurosa, sin irse a los extremos. La industria está siendo presionada, pero la educación falta, en todos los ejes. Si informas a la población, nunca queda de

que el Gobierno se entere también (M. Yens, comunicación por videoconferencia, 27 de abril del 2017).

Es necesario, sin embargo, lograr un equilibrio entre la información cognitiva y los mensajes más emotivos, pues ninguno en su forma pura logran un cambio de comportamiento en el sujeto (Briñol et al., 2016). Y de acuerdo con Erdoğan y Cicek (2012), los contenidos informativos leves tienen un mayor potencial de ser viralizables y extender así su alcance en las redes sociales, valiéndose del entretenimiento y el tono positivo y gracioso para lograr una amplia difusión orgánica.

Se deduce por las necesidades de comunicación identificadas por las expertas para fortalecer con eficacia la protección animal en la región y por los intereses de comunicación señalados por las audiencias que se analizaron por medio de los cuestionarios autoadministrados, que existe una oportunidad de proveer contenido práctico para las personas que quieren proteger a los animales y que provea ejemplos reales de la posibilidad del cambio en favor de los animales por medio de la comunicación de los logros de la organización en diferentes ámbitos del bienestar animal.

#### **4.5 Tendencias e intenciones de donación económica**

Como se discutió anteriormente, la organización considera que la donación económica es la acción significativa por excelencia que puede llevar a cabo un protector de animales. El contribuir económicamente a la organización apoya el trabajo que realizan los profesionales y ayuda a difundir el mensaje de protección de los animales, incluso fortalece la capacidad para obtener más recursos.

Por esta razón y aunque actualmente en Latinoamérica no existe un programa de donación, resulta interesante medir cuál es la intención de donación de las audiencias digitales para causas sociales, para la protección de los animales y específicamente de donación a World Animal Protection entre quienes ya lo conocen.

Entre los fanes de la organización participantes de la encuesta, se encontró que una de cada dos personas hizo una donación económica a una causa social en el último año. Entre las razones más importantes para realizar esta donación, citan el que

la causa les pareció muy importante (78,2 %) y que la organización a la que donaron les pareció confiable (48,2 %).



*Figura 30. Menciones hechas por los fanes que indicaron donar económicamente en el último año a una causa social, de las razones más importantes para hacerlo*

Fuente: Elaboración propia (2017), a partir de los resultados obtenidos del cuestionario aplicado para esta investigación.

Entre los fanes de World Animal Protection que se encuestaron, quienes no hicieron una donación económica en el último año señalan como razón principal la falta de dinero (66,1 %).

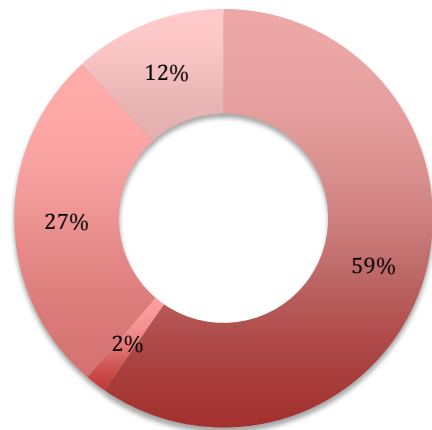




*Figura 31. Menciones hechas por los fanes que indicaron no haber donado económicamente en el último año a una causa social, de las razones más importantes para no hacerlo*

Fuente: Elaboración propia (2017), a partir de los resultados obtenidos del cuestionario aplicado para esta investigación.

En cuanto a intenciones de donación, 59,5 % de los fanes dice estar dispuesto a donar a una causa social de su interés si tuviera el dinero disponible para hacerlo. El porcentaje salta a 83,5 % cuando se especifica que la donación es para proteger a los animales.



■ Sí ■ No ■ No lo sé, depende de la causa ■ No lo sé, depende de la organización

*Figura 32. Porcentajes de fanes según su intención de donar a una causa social de su interés en condiciones de disponibilidad económica*

Fuente: Elaboración propia (2017), a partir de los resultados obtenidos del cuestionario aplicado para esta investigación.

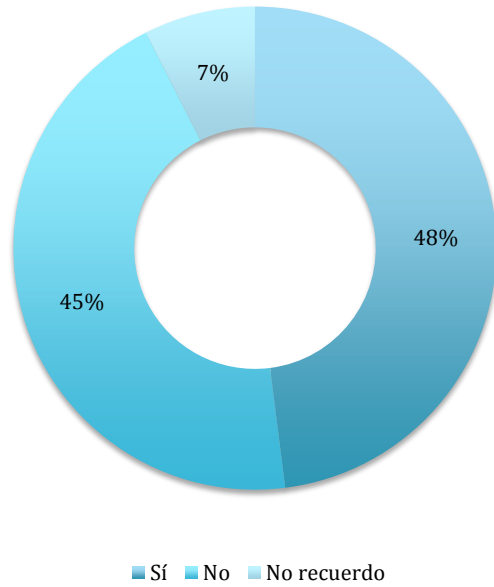


*Figura 33. Porcentajes de fanes según su intención de donar a la protección animal en condiciones de disponibilidad económica*

Fuente: Elaboración propia (2017), a partir de los resultados obtenidos del cuestionario aplicado para esta investigación.

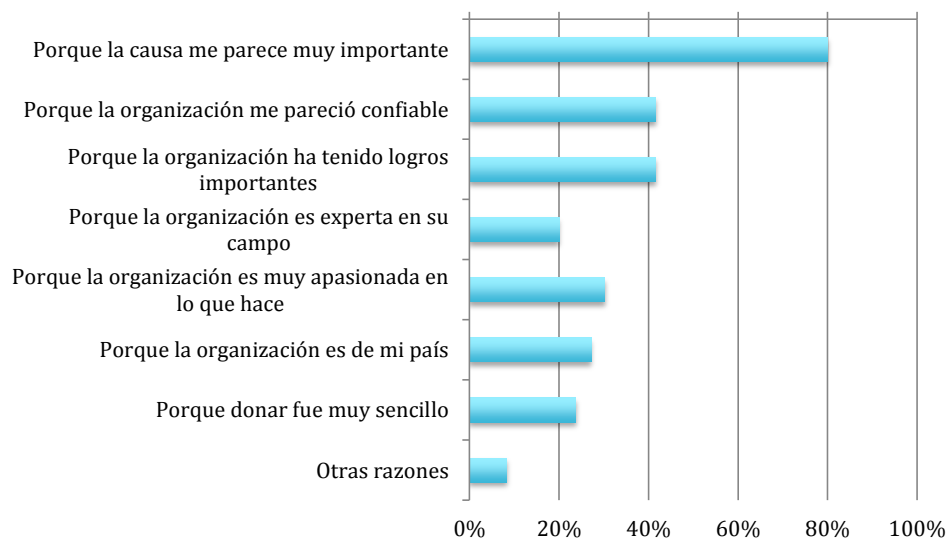
Entre los fanes que conocen a World Animal Protection —esto es, aquellas personas que además de seguir la página en Facebook de la organización, reconocen a la marca cuando se les menciona— un 88,1 % afirma que donaría económicamente si dispusiera del dinero para hacerlo. Un 9,4 % condiciona su donación a la causa que se promueva en ese momento.

Entre los defensores de la protección animal, poco menos de la mitad realizó una donación a una causa social de su interés en el último año, la importancia de la causa fue la razón principal para realizar el donativo. Entre el 44,2 % de defensores que no donaron económicamente en el último año, se señalan la falta de dinero (59,6 %) y la desconfianza en las organizaciones conocidas hasta el momento (32,2 %) como las principales razones para no hacerlo.



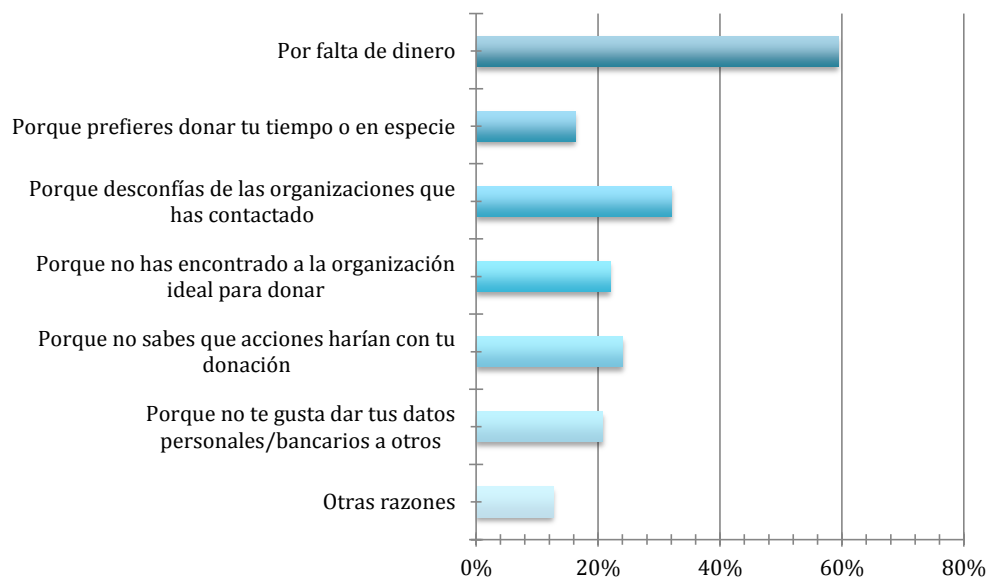
*Figura 34. Porcentajes de defensores según su tendencia de donación económica a causas sociales*

Fuente: Elaboración propia (2017), a partir de los resultados obtenidos del cuestionario aplicado para esta investigación.



*Figura 35. Menciones hechas por los defensores que indicaron donar económicamente en el último año a una causa social, de las razones más importantes para hacerlo*

Fuente: Elaboración propia (2017), a partir de los resultados obtenidos del cuestionario aplicado para esta investigación.



*Figura 36. Menciones hechas por los defensores que indicaron no haber donado económicamente en el último año a una causa social, de las razones más importantes para no hacerlo*

Fuente: Elaboración propia (2017), a partir de los resultados obtenidos del cuestionario aplicado para esta investigación.

Para esta audiencia, se encontró que el 70,5 % dice que donaría a una causa social de su interés de contar con el dinero para hacerlo y 82,2 % lo haría para la protección de los animales.

#### **4.6 Tendencias e intenciones de donación no económica**

La donación no económica es para la organización una manera de demostrar públicamente el apoyo a su trabajo y su causa, que eventualmente puede llevar a la donación económica. La firma de peticiones, que es como se materializa esa donación no económica, también tiene significancia para medir el apoyo a la organización y su causa.

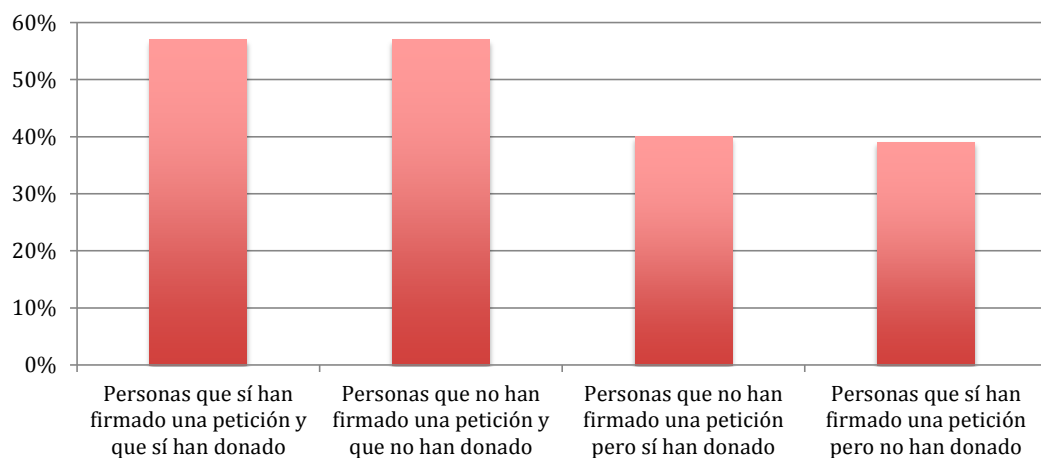
Entre los fanes de la organización que participaron de la encuesta, tres de cada cinco firmó una petición para apoyar una causa social en el último año. Casi tres de cada cuatro dijo que lo hizo para apoyar la protección de los animales.

En cuanto a intención de firmar, dos tercios de los encuestados afirman que sí firmaría una petición para apoyar una causa social de su interés, un 27,8 % condiciona su firma a la causa social que se promueva y el resto a la organización que promueva la petición.

Entre los fanes que conocen a World Animal Protection (según la explicación que se mencionó anteriormente), tres de cada cuatro firmaría una petición de la organización, y un 24 % condiciona su firma a la causa que se promueva en ese momento.

En esta audiencia también se encuentra una correlación estadística entre la firma de peticiones y la donación económica:

- 213 de 371 (57 %) personas que firmaron una petición, también donaron
- 81 de 141 (57 %) personas que no firmaron una petición, no donaron
- 56 de 141 (40 %) personas que no firmaron una petición, donaron
- 146 de 371 (39 %) personas que firmaron una petición, no donaron



*Figura 37. Correlación entre la tendencia a la donación no económica y la tendencia a la donación económica, entre fanes de World Animal Protection participantes*

Fuente: Elaboración propia (2017), a partir de los resultados obtenidos del cuestionario aplicado para esta investigación.

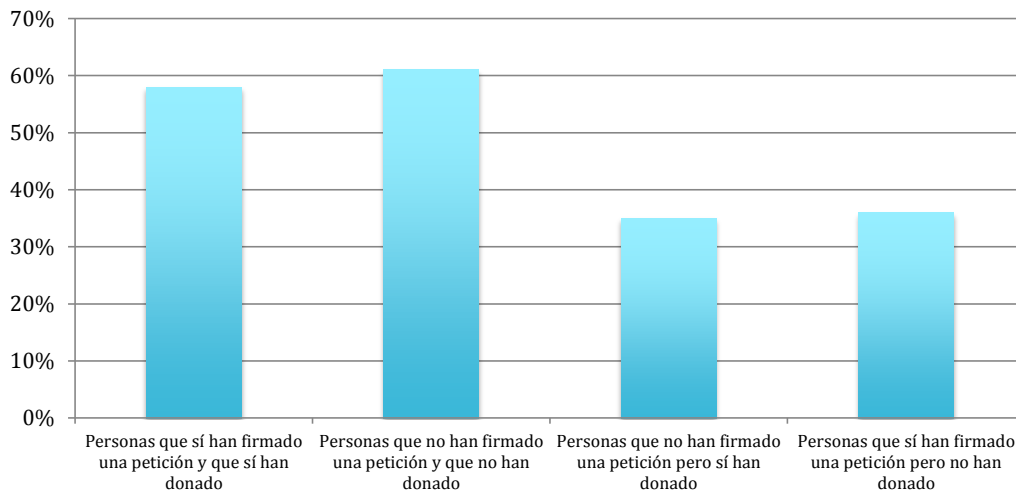
En el caso de los defensores de la protección animal, poco más de la mitad ha firmado una petición para apoyar una causa social en el último año y una proporción similar lo haría en la siguiente semana.

Entre el 18.5 % de los defensores de animales que conocen de World Animal Protection, 38,2 % dice haber firmado una petición de la organización en el último año, y un 82 % lo haría en el próximo año. Un 17,6 % condiciona su firma a la causa que se promueva en el momento.

En esta audiencia también se encuentra una correlación estadística entre la firma de peticiones y la donación económica:

- 181 de 313 (58 %) personas que firmaron una petición, también donaron
- 115 de 190 (61 %) personas que no firmaron una petición, no donaron
- 66 de 190 (35 %) personas que no firmaron una petición, donaron
- 112 de 313 (36 %) personas que firmaron una petición, no donaron





*Figura 38. Correlación entre la tendencia a la donación no económica y la tendencia a la donación económica, entre defensores participantes*

Fuente: Elaboración propia (2017), a partir de los resultados obtenidos del cuestionario aplicado para esta investigación.

#### **4.7 Planificación estratégica programática**

Por medio de las entrevistas que se realizaron a los gerentes de Programas de World Animal Protection en Latinoamérica, se logró examinar las necesidades y los procesos actuales de comunicación de Comms y de las cuatro áreas programáticas.

La información que se obtuvo en el análisis correspondiente al segundo objetivo específico sirve de insumo para comprender cómo los procesos internos de la organización en Latinoamérica podrían mejorarse, para contribuir a una mejor comunicación de la marca y la causa con sus audiencias digitales. Por esta razón, se analizaron tanto los procesos existentes de planificación, ejecución y evaluación de los Programas y la participación de Comms en esos procesos, como las necesidades identificadas para mejorarlos.

La planificación estratégica de los Programas es un proceso que se lleva la mayor parte del año. Tanto es así, que los Programas optan por llevar a cabo los

procesos de planificación y ejecución en simultáneo, pues de otra manera se le dedicaría muy poco tiempo al trabajo de campo o trabajo programático.

Según explica Ricardo Mora, gerente de campañas de la organización para el programa de Animales de Granja:

La planificación para una campaña global puede tardar casi un año. Pero considerando que es una campaña articulada (entre varios países), es un proceso justo. Durante el proceso de planeación se van ejecutando cosas. Dado lo largo que es el proceso, y sin desconocer que ya hay equipo trabajando, todo se hace *ongoing* (sobre la marcha), paralelamente la planeación y la ejecución (R. Mora, comunicación por videoconferencia, 27 de abril del 2017).

Una de las razones que se identificó para que el proceso de planificación sea tan extenso es que, desde que en el 2014 se instauró el proceso de cambio estratégico y de marca de la organización, anualmente se introducen cambios dentro de los documentos y procesos de planificación, lo que implica curvas de aprendizaje y ajustes al trabajo que se desarrolla en paralelo a la introducción de dichos cambios.

En los últimos años, los distintos cambios estructurales y operativos hicieron que los procesos de planificación estratégica anual también varíen. En ocasiones, hay variaciones dentro de un mismo ciclo de planificación - ejecución - evaluación, que hace que los indicadores y los logros que se planificaron no puedan incorporarse efectivamente dentro de la evaluación. Morales, Gamboa y Ciocca concuerdan en esto desde sus distintos programas:

Ha habido cambios en los procesos de planificación. Cada ciclo tiene elementos nuevos. Es un reto nuevo cada vez. Hay modelos nuevos cada año, lo que significa nuevas curvas de aprendizaje cada año... sí, cada año. Los modelos de creación de proyectos no se ajustan a los modelos de monitoreo y evaluación. Entonces, la falta de una estrategia (global) aprobada quita un poco de guía: se sabe qué se quiere hacer (en la región), pero no dónde se inserta esto dentro de un marco global (E. Morales, comunicación personal, 20 de abril del 2017).

La ambigüedad la he visto todos los años [...] Y la ambigüedad ha cambiado porque mi rol ahora es global. [...] La ambigüedad ha sido más que todo el año pasado, pero anteriormente también porque la comunicación interna es mala: uno planifica y luego, de repente, cambia el juego. La organización te evalúa por tu *project plan* original, aunque haya cambiado por su solicitud (M. Gamboa, comunicación personal, 19 de abril del 2017).

Los enfoques acaban cambiando, lo que es una pena porque dependen de la persona que está dirigiendo. El enfoque en Latinoamérica cambia bastante, porque pasó de la gestación colectiva a solo pollos, y luego querían involucrar cerdos... Esos cambios variaron de acuerdo con cada gestión. Esto influye negativamente en los impactos, pero es la manera en que ha trabajado la organización (J. Ciocca, comunicación por videoconferencia, 27 de abril del 2017).

Sin embargo, pese a lo complejo del proceso de planificación, se reconoce la importancia de que se lleve a cabo y que se invierta el esfuerzo necesario en realizarlo. Juan Carlos Murillo, Gerente Internacional de Respuesta del programa de Animales en Desastres lo califica así: cuando se gasta tiempo en diseño y planeación se economiza en implementación y ejecución. Las opiniones siempre son convergentes (Murillo, comunicación personal, abril del 2017). Mora también da recomendaciones al respecto:

Yo creo que es necesario que se haga de forma paralela. Es un proceso largo, pero para ser eficiente no se debe recortar planificación o evaluación [...] El cómo lo hacemos es lo que merece mayor atención (R. Mora, comunicación por videoconferencia, 27 de abril del 2017).

En este proceso de planificación de campañas, los gerentes coinciden en que no reciben aporte de Comms. De las entrevistas que se realizaron se desprende que el poco aporte se resiente, puesto que gran parte de los componentes de la planificación son actividades de comunicación. Los gerentes reconocen no ser campañistas de formación o comunicadores, como para llevar a cabo este proceso sin la guía adecuada en esta área.

Algunas de las posibles razones que se identificaron para esta falta de apoyo en el proceso de planificación estratégica son:

- Falta de personal en el equipo de Comunicación para brindar el acompañamiento necesario en planificación.
- Falta de interés del equipo por informarse a profundidad de temas específicos de los Programas.
- Una estructura global que no permite o al menos no estimula, la participación de Comunicación en el proceso de planificación.
- Falta de apropiación de los miembros de Comms en cuanto a la labor de comunicación, campaña y movilización pública de los Programas.

Respecto al aporte a los procesos de planificación de los programas, y la falta de integración entre los equipos de Comms y Programas, Mora, Vieto, Ciocca y Gamboa comentan:

El aporte es pobre, especialmente en la planeación. Al no haber suficiente personal, y no ser un tema tan atractivo, el apoyo es tangencial. Se apoya en lo más que se puede, pero la planeación se hace completamente por separado, y así es muy difícil lograr objetivos. No hay claridad de quién lidera los proyectos (R. Mora, comunicación por videoconferencia, 27 de abril del 2017).

En la planificación, (el aporte) prácticamente es de muy bajo a muy muy bajo. No he visto involucramiento. El *project plan* lo mando yo y recibe *inputs*. No se confronta el concepto, ni se le ven oportunidades. Se proponen indicadores pobres que no son parte de la propuesta. Llega el momento en el que todos somos comunicadores y ejecutores. El problema es que el *planning* tiene un dueño, y ese *planning* nunca tiene un dueño de Comunicación. El aporte de Comunicación es de colocar indicadores básicos. Eso es lo que critico mucho del proceso. El equipo debería apropiarse del plan. El equipo no sabe qué dice el documento (de planificación) (R. Vieto, comunicación por videoconferencia, 27 de abril del 2017).

El aporte ha sido muy débil, casi inexistente. Es triste decirlo, pero parece que no hay interés por el tema de animales de producción. Quizá falta un mejor trabajo en conjunto, o hay un distanciamiento entre los equipos [...] Pensaba que era algo que sucedía solo con *Animals in Farms*, pero esto es también de otras áreas, no sé si será exceso de trabajo.

El aporte acaba siendo lo mismo. No es solo culpa de Comms, es un proceso de todos. Yo he hecho un esfuerzo en ese sentido [...] Creo que no hay compromiso en ese sentido (J. Ciocca, comunicación por videoconferencia, 27 de abril del 2017).

(El aporte) al proceso de planificación, casi cero. Se ha intentado que sea más en los últimos años, porque ha habido un esfuerzo de que los *project plans* sean leídos por otras áreas, pero creo que eso solo sucedió una vez el año pasado. La revisión a un nivel tan alto no es útil, porque los niveles tan altos no entienden lo que se hace a nivel local. Hacer la revisión a nivel local habría sido más útil, porque entienden el contexto local. El equipo de comunicación no tiene idea de qué es lo que se planifica en el programa. El apoyo siempre es en la marcha, nunca de manera previa, y creo que las dos cosas deben existir (M. Gamboa, comunicación personal, 19 de abril del 2017).

Debe hacerse la salvedad de que en el caso del programa de Animales en Desastres, existe una comunicadora como gerente del programa, lo que ayuda al equipo a considerar elementos de comunicación mientras desarrollan la planificación estratégica. De esta manera, hay camino recorrido en la planificación antes de llegar al equipo de Comunicación con necesidades y propuestas. Por este motivo, los gerentes del programa de Animales en Desastres no manifiestan un descontento tan marcado con la falta de aporte estratégico de Comunicación a su programa.

Desde la perspectiva de Comunicación, la gerente del equipo señala que en efecto no se participa en el proceso de planificación de los Programas —lo cual sucedería en un escenario ideal— ni el equipo mismo cuenta con planes o estrategias anuales de comunicación.

¿Cómo se planificaría? Idealmente, después de que los Programas planifiquen para el año, veríamos cómo encajan sus planes en nuestros objetivos, considerando la reputación de la organización, el trabajo con prensa, conseguir visibilidad de la marca, relacionamiento con *stakeholders* propios (de Comms). Idealmente, sucedería a principios de año, siempre después de que tengamos el plan de Programas (S. López, comunicación por videoconferencia, 13 de junio del 2017).

También se reconocen esfuerzos previos para realizar una planificación integrada en la organización, pero el proceso se juntó con la ejecución de otras campañas y a la postre la participación de Comunicación en ese proceso se hizo imposible.

La gerente de Comunicación también describe un círculo vicioso producto de la falta de planificación: como no se planifica, se asumen demandas y se hacen compromisos de participar en campañas que restan tiempo al equipo y así se consume el tiempo disponible para planificar y crear estrategias.

Además, como no se planifica ni se trabaja con una estrategia, no se sabe qué hacer con los prospectos de donación generados o cuál es el objetivo real de que crezca el banco de datos. En general, se trabaja sin un norte claro y sin perspectiva del contexto.

#### **4.8 Planificación de las campañas y la comunicación organizacional**

El contacto de los Programas con Comunicación suele darse siempre después de que ocurre el grueso de la planificación estratégica, cuando ya se definieron los proyectos en los que se trabajará para la campaña. Esto implica un involucramiento más a corto y mediano plazo que lo que conlleva el acompañamiento para formular la estrategia programática.

La planificación de las campañas recibe mayor atención de parte de Comms y los Programas perciben que aquí hay mayor aporte del equipo. Dicen que hay ningún

momento en el que Comunicación negara el apoyo para realizar alguna campaña, sino que su apoyo es fundamental para que estas puedan llevarse a cabo.

No obstante, los gerentes de los Programas señalan que el acompañamiento en la planificación de las campañas tiene algunas carencias o puntos de mejora:

- Establecimiento de mejores indicadores de progreso y éxito, empatados con los objetivos de Programas.
- Dedicar más tiempo a la planificación de actividades dentro de las campañas.
- Falta de apropiación de los proyectos de campañas por parte de Comunicación y liderazgo eficaz y cumplido.
- Comprender cómo la planificación de campañas ayudan a los objetivos generales programáticos, para proponer actividades más pertinentes a las necesidades y objetivos planteados.

Vieto y Morales concuerdan en que Comunicaciones ha trabajado bien con sus programas en la planificación de actividades puntuales de campaña: “A la hora de involucrarse en actividades de la campaña, hemos tenido buenos resultados y buena participación. Hay una ventana de oportunidad muy grande en cuanto a actividades offline, Ahí falta acompañamiento fuerte”. (R. Vieto, comunicación por videoconferencia, 20 de abril del 2017)

Con Comunicaciones se ha trabajado muy bien y muy de la mano a la hora de planificar una campaña. Se determina que dentro de la estrategia hay una necesidad de una campaña de comunicación, se consulta el presupuesto y el costo de las actividades que suele ser constante a través de los años. Y con respecto a la campaña, el diseño de la campaña ha sido siempre con Comunicaciones (E. Morales, comunicación personal, 20 de abril del 2017).

Melania Gamboa, del programa de Animales en Comunidades, comenta que en su caso algunas campañas realizadas para su programa en Latinoamérica se vieron más como un proyecto de Comunicaciones que un proyecto de Programas, lo cual

hace que a nivel de comunicación se consigan logros importantes en cuanto a los materiales creados y a generar involucramiento de las audiencias digitales, pero que esto no se traduzca en un impacto medible en los animales. Entonces, el invertir principalmente en objetivos de Comunicación en lugar de hacerlo en objetivos programáticos genera dudas sobre el propósito real de las actividades hechas (Gamboa, comunicación personal, abril del 2017).

Los Programas coinciden en que el equipo de Comunicación tiene carencias en recurso humano que deriva en la falta de tiempo para dedicar la atención que los gerentes desearían para su respectivo programa y en que hay una definición poco clara y adecuada de los roles que se desempeñan en el departamento.

Actualmente, la oficina cuenta con una Comunicadora Digital y un Oficial de Prensa y Comunicaciones y la Gerencia de Comunicaciones se ejerce desde Brasil y de manera compartida con el equipo de Comunicación de esa oficina. Sin embargo, las necesidades de comunicación que se identificaron van más allá del manejo de canales digitales y el contacto con medios de comunicación: los Programas requieren de apoyo estratégico para las campañas y actividades de comunicación que desarrollan, se necesita una gestión adecuada de la comunicación interna y con otras oficinas, se requiere considerar actividades y proyectos de comunicación de la marca.

En un escenario ideal, afirma la gerente de Comunicación, habría al menos tres personas por oficina y en Costa Rica se contaría con una persona de cargo más *senior* (no necesariamente un o una gerente) para apoyar a un nivel más estratégico.

En suma, los roles que se asignan de manera formal no satisfacen las necesidades reales de los Programas —quienes más que apoyo operativo requieren asesoría estratégica para sus respectivos programas— ni las necesidades de comunicación organizacional.

Esto además impacta en la flexibilidad del equipo para explotar oportunidades de comunicación no planificadas, como sucede en el caso de desastres o de situaciones puntuales de maltrato animal que ocurren fuera de la agenda de campañas. La posibilidad de dar acompañamiento cercano a los Programas se reduce, lo que



ocasiona que sea difícil sacar mayor provecho del trabajo que realizan los Programas para comunicar el quehacer de la organización a las audiencias. Al respecto, Murillo hace el señalamiento siguiente:

Uno quisiera más flexibilidad en el manejo del horario del personal, como había antes. Hay una estructura que no permite esa flexibilidad. Ahora tenemos que hacer cola para recibir atención. Y en parte esto se ha resuelto contratando personal externo para la cobertura de desastres, pero no se hacen los mismos trabajos que se hacían antes, porque el trabajo se hace por personas que no conocen al equipo humano que está en el campo. [...] Podría ser porque se definieron nuevos procesos dentro de Comunicaciones, que implican tareas y roles nuevos que tal vez impide reubicar personas o reasignar tareas para liberar a otro para que asista en un desastre (J. C. Murillo, comunicación personal, 19 de abril del 2017).

Algunos programas, como Animales de Granja y Animales en Desastres, consideran que en ocasiones resulta más fácil para Comunicación trabajar en campañas de Animales en Comunidades y Animales Silvestres, pues son temas más digeribles y de más fácil comprensión. Esto resulta en una competencia interna para capturar el interés y la atención del recurso humano de Comunicación para que se incorpore en la planificación de campañas y para que comprenda los planteamientos y dinámicas de trabajo del programa. Mora indica lo siguiente:

Estoy satisfecho con lo que se hizo en Latinoamérica. Los resultados son evidentes y buenos. Pero es un tema de compatibilidad de carácter e interés. [...] Estamos tarde en todo porque los procesos de discusión son demasiado extensos. El equipo de Internacional necesita dar más empoderamiento a los equipos locales.

Cuando el resultado se da, el resultado es muy bueno, pero requiere demasiado *campaigning* interno. [...] A veces necesitas hacer una competencia local con otros Programas para que te pongan atención (R. Mora, comunicación por videoconferencia, 27 de abril del 2017).

Hay una necesidad expresa de comprender las particularidades culturales y comportamentales de la región y adaptar las campañas globales a estos contextos. Los gerentes que se entrevistaron en general piden más fundamentación para las decisiones de comunicación que se toman para las campañas y se aplican en la región, pues de otra manera no comprenden cómo estas decisiones de comunicación contribuyen al cumplimiento de los objetivos programáticos. En palabras de Vieto, sobre el significado de las peticiones en la dinámica organizacional:

Las peticiones tomaron un significado de peso en la organización. No estoy del todo seguro de hasta qué punto son eficaces. ¿Cuál es el valor que tiene una firma para que una institución tome una acción significativa? El hecho de recaudar firmas o no es un hecho que no recae en Comunicaciones, pues el departamento de campañas insiste en que las peticiones son importantes, pero el origen de los números, los canales, el momento para lanzar la petición, Comunicación tiene que estar desde un puro principio (R. Vieto, comunicación por videoconferencia, 27 de abril del 2017).

Se necesita una comprensión a profundidad de la temática de bienestar animal por programa de parte de Comunicación, para aportar a la construcción de campañas en conjunto. Ese conocimiento a profundidad se traduciría idealmente en contenido novedoso que sirva para transmitir a las audiencias las realidades que viven los animales en distintas situaciones. Sobre esto, Vieto y Mora comentan:

El conocimiento de Comunicación sobre mi trabajo no es tan bajo, porque mucho de lo que se conoce resulta en un video o una *webstory*. El equipo de Comunicación se entera de lo que hago. Pero el conocimiento sobre la ruta crítica es muy pobre. No hay conocimiento a profundidad sobre las acciones planeadas para lograr un objetivo (R. Vieto, comunicación por videoconferencia, 27 de abril del 2017).

El que una persona vaya a los desastres ayuda a que se entienda qué pasa en un desastre. Ayudaría mucho que haya el mismo involucramiento en otros Programas. Hoy, no sé si nuestro equipo de Comunicación sabe qué se puede

lograr en temas de bienestar de granja (R. Mora, comunicación por videoconferencia, 27 de abril del 2017).

En el caso de Animales en Desastres se necesita planificar las acciones que se harán para determinado tipo de desastre, para responder con fuerza en caso de que pase una emergencia. La activación que se hizo en Costa Rica para responder al Huracán Otto, en noviembre del 2016, es un ejemplo de esto. En esta oportunidad, el equipo de Comunicación trabajó en conjunto con el programa de Animales en Desastres para montar en dos días una campaña de información sobre protección animal y recolección de alimento e insumos para mascotas, como lo indicó Huertas:

El ejercicio de responder en Comunicación ante el huracán Otto, es la receta de lo que se quiere hacer en los demás desastres. Potencializa lo que podemos hacer por los animales en el futuro a través de la gente. Es una manera inteligente de trabajar (G. Huertas, comunicación telefónica, 19 de abril del 2017).

En relación con esto, otros gerentes señalaron la necesidad de mayor innovación en las propuestas de comunicación que se hacen, pues se demostró eficacia e impacto cuando se introducen ideas nuevas al trabajo cotidiano. Hay un consenso en la necesidad de ir más allá de la firma de peticiones, pues aunque se reconoce que es un componente de campaña definido por la organización para medir la movilización pública lograda, no se establecen indicadores claros que demuestren cuánto aportan las peticiones a la consecución de objetivos programáticos.

#### **4.9 Ejecución de la comunicación**

En general, son pocos los señalamientos que se le hace a la ejecución de los procesos de comunicación por parte de los gerentes de Programas. Gran parte de estos señalamientos son producto de cuestiones que se mencionaron anteriormente, como la falta de apropiación de las campañas y proyectos, el poco recurso disponible y la falta de acompañamiento de Comms en el proceso de planificación programática.

En particular, se hace mención de la falta de cumplimiento de fechas tope para la entrega de productos o el lanzamiento de actividades de carácter público, como campañas o peticiones —especialmente las que se generan a nivel local—.

También, se menciona que en ocasiones la ejecución de actividades de Comunicación es poco clara porque falta eficacia en el liderazgo dentro de las campañas: algunos gerentes señalan que sería más sencillo si se asigna a una persona que dé acompañamiento al programa para la planificación, ejecución y evaluación, y así paliar la falta de apropiación de los proyectos. Gamboa lo ejemplifica de esta manera:

Con la aplicación, cuando se inició el proyecto, se había escogido a la líder global de digital para estar en el proyecto, liderando la parte digital. Pero en realidad no hubo nadie de Comunicación que se adueñara del proyecto. Eso nos está afectando muchísimo ahorita. No hay *ownership* de Comunicación, ni en Internacional, ni localmente, y creo que es un fallo grandísimo. El ser novatos en estos temas de desarrollo de aplicaciones podría ser la causa. Y por los cambios en el modelo operativo, no se sabe quién se dedica a qué (M. Gamboa, comunicación personal, 19 de abril del 2017).

De acuerdo con las entrevistas que se realizaron a los gerentes, la ejecución también sufre por lo complejo de los procesos de discusión, aprobación y toma de decisiones, lo cual se achaca a una posible falta de empoderamiento de parte de Comms para asumir el liderazgo eficaz de las campañas de principio a fin, en conjunto con los Programas. “Necesitamos apoyo, sí, pero también que se adueñen de los componentes de comunicación de los proyectos del programa. Debe haber alguien que asuma responsabilidades en los proyectos por los componentes de comunicación”. (M. Gamboa, comunicación personal, 19 de abril del 2017).

En el caso de las campañas globales, indica la gerente de Comunicación, la falta de tiempo y de posibilidad de regionalizarlas de acuerdo al contexto local y la falta de personal (de nuevo para dar abasto con todas las tareas que implica la ejecución de una campaña) hace que las campañas se inicien sin que todo el contenido esté listo. Esto tiene el potencial de afectar el impacto que logre una campaña en sus audiencias.

#### **4.10 Evaluación de la comunicación**

La organización lleva a cabo procesos de medición del desempeño contra los indicadores propuestos para los Programas, de acuerdo con los objetivos que se establecen en sus documentos de *project plans*. Además, el equipo de Comunicación realiza reportes trimestrales en las áreas de medios de comunicación, comunicación digital y creatividad y las campañas que impulsa el equipo Internacional, se evalúan posteriormente en los mismos términos, una vez que concluyen.

Sin embargo, no existen procesos de evaluación de la comunicación que permitan evaluar su impacto, los mensajes, la forma y el uso de canales en sus audiencias y cómo esta contribuye a que se realicen acciones significativas en favor de los animales o se logren o no los objetivos de campaña.

Pero los gerentes entrevistados coinciden en que es necesario instaurar procesos de evaluación llevados a cabo entre Programas y Comunicación, para determinar qué funcionó, qué no y qué se debe mejorar en futuras actividades.

Juan Carlos Murillo, por ejemplo, dijo en entrevista que no conoce de procedimientos de evaluación que se hagan en conjunto con Comunicación. Sabe que se da realimentación cuando se ejecutan actividades con base en las percepciones del momento, pero desconoce de procesos formales de evaluación que pertenezcan a la organización como un todo y no solo a una oficina y considera ideal que esos procesos se estandaricen para toda la organización. Los demás gerentes de Programas entrevistados dijeron sencillamente no conocer de procedimientos de evaluación existentes y aplicados localmente, entre ellos y Comms.

#### **4.11 Análisis situacional**

En la región, World Animal Protection aplica un uso poco estratégico de la comunicación para lograr sus objetivos programáticos: no hay una planificación pensada para que los mensajes y los medios logren estimular al receptor para que construya sobre lo extraído del proceso (McLuhan, en Islas, 2012).

La comunicación tampoco es estratégica al no haber una suficiente coordinación del trabajo que realizan los practicantes de la comunicación para organizar las actividades de producción y diseminación de mensajes a los grupos de actores clave. Los procesos de comunicación no se manejan de manera integral (Cornelissen, 2011), ni dentro de cada área programática ni de manera transversal entre Programas.

La organización tampoco se piensa como un ente practicante del mercadeo social como lo propone Andreasen (2012). El poco uso de investigación de audiencias antes de iniciar las intervenciones de comunicación, una segmentación poco utilizada por el organismo (pese a existir ya de previo a esta investigación, detallando las características psicográficas de sus audiencias digitales. Aunque experiencias previas de la organización determinan que hay mayor afinamiento por hacer para que la segmentación sea más acorde con la realidad latinoamericana) y una débil orientación de mercadeo.

La comunicación de la organización no se centra en sus audiencias sino en la organización misma, con lo cual es muy difícil establecer vínculos de lealtad y apoyo entre ambas. Esta estructura de pensamiento que se centra en organizaciones (Andreasen y Kotler, 2003) se manifiesta en un interés casi exclusivo por la promoción de la organización y no en el establecimiento de relaciones a largo plazo (Najev, 2013) que permitan propiciar sostenidamente la realización de acciones significativas como parte de una relación transaccional, en donde la acción significativa tome el lugar de la donación económica que típicamente buscaría una organización social.

La organización ya cumple con proveer un bien social, pero no ha definido en la región a la acción significativa como ese sustituto de la donación económica en una relación transaccional. De acuerdo con el modelo de relaciones interactivas con los donantes de Harrow et al. (2011), la provisión de un bien social es una primera vertiente de este tipo de vínculos con las audiencias comprometidas con una causa: de allí puede pasarse a un intercambio por la existencia de una relación profunda a nivel emocional entre sujeto y organización.

Posicionarse en la mente del individuo como líder en la categoría de la protección animal a gran escala (Loken, Barsalou y Joiner, 2008; Hans y Anamaria,

2001), implementar un proceso continuo y multicanal de persuasión con las audiencias digitales motivadas y capaces (Briñol et al, 2016) y posicionar la identidad de marca de manera que se transmita integridad, democracia, ética y afinidad (Kylander y Stone, 2012), son orientaciones que deben modelar la actividad comunicativa en la organización, de manera que se logre articular las acciones de comunicación de manera integral, estratégica y enfocada.

#### **4.11.1 Análisis FODA**

A partir de la información que se obtuvo mediante las entrevistas a expertas en bienestar animal de diferentes países de Latinoamérica, las entrevistas a los gerentes de Programas de World Animal Protection en Latinoamérica y de los resultados del análisis cuantitativo de las audiencias digitales de la organización, se procedió a realizar un análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) de la situación del departamento de Comunicación y su trabajo con las distintas áreas programáticas al momento de la investigación se consideró su estructura, procesos de trabajo, el posicionamiento de la organización y su causa en la región y las características actitudinales analizadas en las audiencias digitales que se investigaron.

Tabla 3. Análisis FODA

<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Utilización de estrategia de comunicación digital a bajo costo en comparación al uso de canales tradicionales de comunicación</li> <li>● Capacidad profesional para la comunicación de temas complejos y causas sociales a audiencias masivas</li> <li>● Capacidad profesional de planificar y ejecutar campañas de comunicación en apoyo a los Programas</li> <li>● Proactividad para la elaboración de productos de comunicación</li> <li>● Apropiación de la identidad de marca de la organización</li> <li>● Establecimiento de la red de corresponsales en otros países de Latinoamérica</li> <li>● Capacidad de entrenamiento en comunicación a otras áreas de la organización</li> <li>● Buen complemento de fortalezas técnicas entre los integrantes del departamento</li> <li>● Habilidad de contar historias y conectar con audiencias a niveles lógico y emocional</li> <li>● Relación de calidez con aquellas audiencias digitales que reconocen a la organización</li> <li>● Disposición de conocimiento técnico en bienestar animal por parte de los Programas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Buen posicionamiento del tema de bienestar animal en la sociedad latinoamericana</li> <li>● Fuerte apoyo al bienestar animal por parte de las audiencias digitales</li> <li>● Alta propensión de las audiencias digitales a realizar acciones significativas en favor de los animales</li> <li>● Vacío informativo en temas de bienestar animal en la región</li> <li>● Interés manifiesto de las audiencias digitales en conocer cómo apoyar la causa del bienestar animal</li> <li>● Interés de las audiencias por informarse y educarse en temas de bienestar animal</li> <li>● Alta motivación a donar a la organización entre quienes la conocen y tienden a apoyar causas sociales económicamente</li> <li>● Disponibilidad de herramientas digitales de comunicación para diversificar la comunicación con audiencias</li> <li>● Afinidad a la protección de la fauna silvestre de la región</li> <li>● Posibilidad de compartir esfuerzos y aprendizajes con otras oficinas internacionales de la organización</li> </ul>



<p><b>Debilidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Falta de participación en los procesos de planificación estratégica de los Programas</li> <li>● Poca innovación en los recursos de comunicación utilizados</li> <li>● Dependencia de la petición como instrumento para generar prospectos de donación</li> <li>● Poca integración estratégica y constante con los Programas</li> <li>● Propensión de estandarizar las soluciones de comunicación dadas a cada programa</li> <li>● Reuniones ineficaces</li> <li>● Falta de claridad en roles</li> <li>● Poco recurso humano</li> <li>● Concentración de la coordinación y toma de decisiones de Comunicación fuera de Latinoamérica, poca delegación de responsabilidades y toma de decisiones en el equipo local</li> <li>● Falta de estrategias en áreas clave de la comunicación</li> <li>● Poca comunicación formal local interna</li> <li>● Pobre medición del impacto de la comunicación en el cumplimiento de objetivos programáticos</li> <li>● Falta de apropiación de los proyectos y campañas de comunicación a nivel local</li> </ul>	<p><b>Amenazas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Falta de conocimiento de las audiencias digitales acerca de las áreas de animales silvestres, animales de granja y animales en desastres y su importancia</li> <li>● Dificultad en las audiencias digitales de pasar de la concienciación y la sensibilización a la acción</li> <li>● Pesimismo de las audiencias digitales sobre el posicionamiento social del bienestar animal</li> <li>● Falta de conocimiento en las audiencias sobre las posibles acciones que pueden realizar las personas para involucrarse en la protección animal</li> <li>● Poco interés mediático en dar cobertura no sensacionalista a temas de protección animal</li> <li>● Cobertura mediática sobre bienestar animal se centra en casos puntuales de maltrato y abandono de animales de compañía</li> <li>● Falta de conocimiento acerca de bienestar animal en la región en general</li> <li>● La interacción en redes sociales de las audiencias digitales con temas de bienestar animal suele concentrarse en el apoyo a casos puntuales de maltrato</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>● Falta de procesos integrados y robustos de investigación, planificación y evaluación, que incluyan aspectos cuantitativos y cualitativos</li> <li>● Fallos en el cumplimiento de plazos</li> <li>● Falta de fluidez en la comunicación con equipos internacionales de Comunicación</li> <li>● Falta de flexibilidad en la agenda de trabajo para reaccionar a imprevistos y aprovechar oportunidades de posicionamiento</li> <li>● Falta de sistematización de los procesos</li> <li>● Poco conocimiento de la organización, incluso entre quienes han tenido contacto con ella</li> <li>● Pobre posicionamiento de la organización y su identidad de marca a nivel regional</li> <li>● Los temas de campañas que se realizan en la región son de poco interés para medios y audiencias.</li> </ul>	<p>y abandono de animales de compañía</p>
--	---

Fuente: elaboración propia (2017), con base en el análisis de los resultados del proceso de investigación.

#### **4.11.2 Análisis MECA**

Producto del análisis FODA, que condensa parte de la información más relevante obtenida a través de la investigación y la reorganiza para que pueda utilizarse estratégicamente, se concluye que las estrategias para el fortalecimiento de la comunicación de World Animal Protection en Latinoamérica para la captación de prospectos deben ir más allá de una mejor conceptualización de los mensajes, productos y canales de comunicación.

Existen aspectos estructurales, procedimentales y estratégicos de la organización que amenazan el impacto y la eficiencia de la comunicación que se haga en el área y deben afrontarse y corregirse y capacidades y oportunidades por mantener y explotar que pueden ser herramientas útiles en la consecución de los objetivos de la organización en Latinoamérica, tanto de comunicación como programáticos.

Posterior al análisis FODA y con miras a proveer insumos estratégicos al plan de comunicación propuesto, se llevó a cabo un análisis MECA (Mantener las fortalezas, Explotar las oportunidades, Corregir las debilidades, Afrontar las amenazas). Este análisis se construyó a partir de factores del análisis FODA seleccionados de acuerdo con la frecuencia de mención de las fortalezas y debilidades identificadas por los gerentes de Programas, la frecuencia de mención de las oportunidades identificadas por las expertas en bienestar animal consultadas, el peso de los factores encontrados en la estrategia de comunicación organizacional y la factibilidad determinada para implementar estrategias eficaces en torno a dichos factores.

Tabla 4. Análisis MECA

<b>Mantener las fortalezas</b>	<b>Explotar las oportunidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● <i>Utilización de estrategia de comunicación digital a bajo costo en comparación al uso de canales tradicionales de comunicación</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Maximizar los recursos que se destinan a la comunicación digital por medio de una estrategia formal de canales digitales, que considere mensajes y recursos económicos, tecnológicos y de tiempo</li> </ul> </li> <li>● <i>Capacidad profesional para la comunicación de temas complejos y causas sociales a audiencias masivas</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Formación continua del personal de Comunicación en técnicas de <i>storytelling</i> y <i>story sharing</i></li> </ul> </li> <li>● <i>Capacidad profesional de planificar y ejecutar campañas de comunicación en apoyo a los Programas</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Formación continua del personal de Comunicación en gestión de proyectos y planificación</li> <li>○ Utilización de herramientas digitales que faciliten el control de tareas en los proyectos</li> </ul> </li> <li>● <i>Proactividad para la elaboración de productos de comunicación</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Diversificación de los tipos de productos de comunicación a elaborar, de acuerdo a las necesidades y los intereses de la organización</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <i>Buen posicionamiento del tema de bienestar animal en la sociedad latinoamericana</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Llevar a cabo campañas de comunicación a nivel regional enfocadas en concienciar, sensibilizar y educar sobre el bienestar animal, para estimular y propiciar la acción significativa</li> </ul> </li> <li>● <i>Alta propensión de las audiencias digitales a realizar acciones significativas en favor de los animales</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Brindar información a las audiencias de las posibles acciones significativas que se pueden hacer para apoyar la protección animal</li> </ul> </li> <li>● <i>Vacío informativo en temas de bienestar animal en la región</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Llevar a cabo campañas de comunicación a nivel regional enfocadas en concienciar, sensibilizar y educar sobre el bienestar animal, para estimular y propiciar la acción significativa</li> </ul> </li> <li>● <i>Interés manifiesto de las audiencias digitales en informarse, educarse y apoyar la causa del bienestar animal</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Llevar a cabo campañas de comunicación a nivel</li> </ul> </li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>● <i>Apropiación de la identidad de marca de la organización</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Entrenamiento a otras áreas de la organización en Latinoamérica sobre la identidad de la marca</li> <li>○ Expandir la aplicación de la marca en formatos no explorados, como el audio y el discurso institucional</li> </ul> </li> <li>● <i>Establecimiento de la red de corresponsales en otros países de Latinoamérica</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Expandir la red de corresponsales en países clave de la región</li> <li>○ Fortalecer las relaciones institucionales con los corresponsales de la red</li> <li>○ Optimizar el uso de recursos destinados a la red de corresponsales</li> </ul> </li> <li>● <i>Capacidad de entrenamiento en comunicación a otras áreas de la organización</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Organizar sesiones de capacitación, innovación y creatividad en comunicación con otras áreas de la organización</li> </ul> </li> <li>● <i>Buen complemento de fortalezas técnicas entre los integrantes del departamento</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Formación continua y especialización de los integrantes del departamento, mediante talleres, seminarios, <i>webinars</i>, MOOCs y otras oportunidades de entrenamiento</li> </ul> </li> </ul>	<p>regional enfocadas en concienciar, sensibilizar y educar sobre el bienestar animal, para estimular y propiciar la acción significativa</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● <i>Disponibilidad de herramientas digitales de comunicación para diversificar la comunicación con audiencias</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Diversificar las herramientas y canales de comunicación utilizados para la comunicación con audiencias</li> </ul> </li> <li>● <i>Afinidad a la protección de la fauna silvestre de la región</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Ligar las campañas de comunicación que se generan localmente a temas de conservación y fauna silvestre</li> </ul> </li> <li>● <i>Posibilidad de compartir esfuerzos y aprendizajes con otras oficinas internacionales de la organización</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Enviar comunicaciones periódicas al canal interno de comunicación (Animal Chatter) sobre los proyectos que se llevan a cabo en Latinoamérica</li> <li>○ Invitar a las oficinas de Comunicación a realizar proyectos en conjunto</li> </ul> </li> </ul>
--	---

<ul style="list-style-type: none"> <li>● <i>Habilidad de contar historias y conectar con audiencias a niveles lógico y emocional</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Formación continua de los integrantes del departamento en <i>storytelling</i> y <i>story sharing</i></li> <li>○ Diversificación de los productos de comunicación a elaborar, según sea la necesidad de apelar a lo lógico o a lo emocional o el interés por concienciar o propiciar acciones</li> </ul> </li> <li>● <i>Disposición de conocimiento técnico en bienestar animal por parte de los Programas</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Capacitación de Comms en temas de bienestar animal</li> </ul> </li> </ul>	
<p><b>Corregir las debilidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● <i>Falta de participación en los procesos de planificación estratégica de los Programas</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Inclusión de al menos un representante de Comms en los procesos de planificación de los Programas</li> </ul> </li> <li>● <i>Poca innovación en los recursos de comunicación utilizados</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Abrir espacios de creatividad e innovación dentro de Comms, y junto a las otras áreas de la organización</li> </ul> </li> <li>● <i>Dependencia de la petición como instrumento para generar prospectos de donación</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Redefinir el significado de la petición en las campañas de movilización pública</li> </ul> </li> </ul>	<p><b>Afrontar las amenazas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● <i>Falta de conocimiento de las audiencias digitales acerca de las áreas de animales silvestres, animales de granja y animales en desastres y su importancia</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Realizar campañas de comunicación informativas sobre temas básicos de las áreas menos conocidas del bienestar animal</li> </ul> </li> <li>● <i>Pesimismo de las audiencias digitales sobre el posicionamiento social del bienestar animal</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Comunicar con mayor frecuencia los logros propios y avances regionales en protección animal</li> </ul> </li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Expandir el rango de acciones significativas que se pueden incluir en las campañas</li> <li>○ Unir cada acción significativa implementada con un método eficaz de medición cuantitativa</li> <li>● <i>Poca integración estratégica y constante con los Programas</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Establecer sesiones trimestrales de planificación, monitoreo y evaluación entre Comunicación y cada programa</li> </ul> </li> <li>● <i>Propensión de estandarizar las soluciones de comunicación dadas a cada programa</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Abrir espacios de creatividad, innovación y <i>benchmarking</i> para ampliar el rango de opciones de comunicación implementables en las campañas</li> </ul> </li> <li>● <i>Reuniones ineficaces</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Establecer agendas previas a cada reunión, y producir minutas posteriormente</li> <li>○ Limitar el tiempo asignado a cada reunión a una hora, excepto en casos extraordinarios de sesiones de planificación y evaluación</li> </ul> </li> <li>● <i>Falta de claridad en roles</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Redefinir los roles de comunicación en la región de manera funcional</li> <li>○ Designar a un asesor estratégico en el equipo de Comunicación en Latinoamérica como contraparte</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <i>Falta de conocimiento en las audiencias sobre las posibles acciones que pueden realizar las personas para involucrarse en la protección animal</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Construir una campaña de comunicación centrada en la realización de acciones significativas en favor del bienestar animal</li> </ul> </li> <li>● <i>Poco interés mediático en dar cobertura no sensacionalista a temas de protección animal</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Facilitar a los periodistas y los medios tradicionales la publicación de temas informativos y educativos sobre bienestar animal, produciendo localmente contenidos periodísticos listos para difusión</li> <li>○ Enganche con celebridades e <i>influencers</i> para posicionar el tema de bienestar animal en medios</li> </ul> </li> <li>● <i>Cobertura mediática sobre bienestar animal se centra en casos puntuales de maltrato y abandono de animales de compañía y no considera otras áreas</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Elaborar un producto de comunicación periódico dirigido a periodistas de la región, enfocado en temas de bienestar animal</li> <li>○ Facilitar a los periodistas y los medios tradicionales la publicación de temas</li> </ul> </li> </ul>
---	--

<p>estratégica de la coordinación regional ubicada en Brasil</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Categorizar las funciones de comunicación a desempeñar en la oficina en generales y especializadas, de manera que puedan compartirse las generales y delimitar las especializadas</li> <li>● <i>Concentración de la coordinación y toma de decisiones de Comunicación fuera de Latinoamérica; poca delegación de responsabilidades y toma de decisiones en el equipo local</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Designar a un asesor estratégico de Comunicación en la oficina de Latinoamérica como contraparte estratégica de la coordinación regional ubicada en Brasil</li> </ul> </li> <li>● <i>Falta de estrategias en áreas clave de la comunicación</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Formulación de una estrategia anual de comunicación por cada área funcional de la comunicación, a partir del plan estratégico de Comunicación propuesto</li> </ul> </li> <li>● <i>Poca comunicación formal local interna</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Establecer un canal y un espacio formal de comunicación periódica con los públicos internos de la oficina de Latinoamérica</li> </ul> </li> <li>● <i>Pobre medición del impacto de la comunicación en el cumplimiento de objetivos programáticos</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Participación de al menos un integrante de Comms en</li> </ul> </li> </ul>	<p>informativos y educativos sobre bienestar animal, produciendo localmente contenidos periodísticos listos para difusión</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Generar alianzas editoriales con medios de comunicación para obtener espacios en donde se puedan colocar informaciones de bienestar animal.</li> <li>● <i>Falta de conocimiento acerca de bienestar animal en la región en general</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Llevar a cabo campañas de comunicación a nivel regional enfocadas en concienciar, sensibilizar y educar sobre el bienestar animal, para estimular y propiciar la acción significativa</li> </ul> </li> </ul>
---	---



la planificación estratégica de los Programas

- Establecimiento de indicadores de impacto y mecanismos de medición, en conjunto entre Programas y Comunicación, para cada actividad de comunicación propuesta
- *Falta de apropiación de los proyectos y campañas de comunicación a nivel local*
  - Utilizar una herramienta de planificación de la comunicación para llevar rastro de las tareas y proyectos
  - Establecer un dueño de proyecto para cada actividad de comunicación
- *Falta de procesos integrados y robustos de investigación, planificación y evaluación, que incluyan aspectos cuantitativos y cualitativos*
  - Llevar a cabo pulsos de medición de las audiencias digitales, integrados con Programas, que vayan más allá de los objetivos de Comunicación que se consideran en los reportes trimestrales de KPIs
  - Establecer sesiones trimestrales de planificación, monitoreo y evaluación entre Comunicación y cada programa
- *Fallos en el cumplimiento de plazos de entrega*
  - Uso de una herramienta digital para monitorear el

estado de cumplimiento de tareas y proyectos

- *Falta de flexibilidad en la agenda de trabajo para reaccionar a imprevistos y aprovechar oportunidades de posicionamiento*
  - Trabajar con un calendario editorial flexible para incluir temas de actualidad noticiosa de manera proactiva
  - Definir y aprobar mensajes organizacionales de posicionamiento y estrategias de respuesta ante las problemáticas de bienestar animal más frecuentes en la región.
- *Falta de sistematización de los procesos*
  - Construir un formulario de solicitudes para uso de los Programas, que permita a Comunicación llevar registro de los proyectos solicitados
  - Establecer sesiones trimestrales de planificación, monitoreo y evaluación entre Comunicación y cada programa
- *Poco conocimiento de públicos externos sobre la organización, incluso entre quienes ya han tenido contacto con ella*
  - Realizar esfuerzos locales de concienciación y sensibilización en torno a temas de protección animal de mayor interés mediático
  - Aumentar la presencia en medios digitales y tradicionales
  - Implementar una estrategia de *inbound marketing* para

<p>mejorar el <i>user journey</i></p> <ul style="list-style-type: none"><li>○ Proyección del equipo de World Animal Protection en la región para humanizar la marca</li><li>● <i>Pobre posicionamiento de la organización y su identidad de marca a nivel regional</i><ul style="list-style-type: none"><li>○ Mejorar las capacidades de aprovechamiento de oportunidades y reacción a temas de bienestar animal que surgen a escalas nacionales</li></ul></li><li>● <i>Los temas de campañas globales que se realizan en la región son de poco interés para medios y audiencias.</i><ul style="list-style-type: none"><li>○ Realizar esfuerzos locales de concienciación y sensibilización en torno a temas de protección animal de mayor interés mediático</li></ul></li></ul>	
--	--

Fuente: elaboración propia (2017), con base en el análisis de los resultados del proceso de investigación.

## 4.12 Formulación de estrategias

Con base en las tácticas surgidas del análisis MECA se procedió a formular estrategias orientadas a:

- Mejorar el conocimiento sobre el concepto de bienestar animal, dentro y fuera de la organización
- Equilibrar el conocimiento sobre el bienestar animal en los cuatro programas
- Estimular la realización de acciones significativas
- Posicionarse como un organización que denuncia y propone soluciones a problemas de bienestar animal
- Establecer mejores procesos de planificación, ejecución y evaluación entre Programas y Comunicación
- Mejorar la definición de roles y funciones en el equipo de Comunicación

Para cada uno de estas estrategias se propusieron tácticas dirigidas a dar solución a las necesidades que se identificaron, como se detalla a continuación:

### 4.12.1 Formación continua y aprendizaje

- **Formación individual**
  - Formación continua del personal de Comunicación en técnicas de *storytelling* y *story sharing* y en gestión de proyectos y planificación.
  - Formación continua y especialización de los integrantes del departamento, mediante talleres, seminarios, webinars, MOOCs y otras oportunidades de entrenamiento.
- **Formación conjunta**
  - Capacitación de Comms en temas de bienestar animal.
  - Abrir espacios de creatividad, innovación y *benchmarking* para ampliar el rango de opciones de comunicación implementables en las campañas.

#### **4.12.2 Optimización de estructuras y procedimientos dentro del equipo de Comunicación**

- Utilización de herramientas digitales que faciliten el control de tareas en los proyectos.
- Optimización de reuniones: limitar el tiempo asignado a cada reunión a una hora, excepto en casos extraordinarios de sesiones de planificación y evaluación. Establecer agendas previas a cada reunión y producir minutas posteriormente.
- Designar a un asesor estratégico en el equipo de Comunicación en Latinoamérica como contraparte estratégica de la coordinación regional ubicada en Brasil.
- Redefinir los roles de comunicación en la región de manera funcional: categorizar las funciones de comunicación a desempeñar en la oficina en generales y especializadas, de manera que puedan compartirse las generales y delimitar las especializadas.

#### **4.12.3 Integración estratégica de Comunicación y Programas**

- Entrenamiento a otras áreas de la organización en Latinoamérica sobre la identidad de la marca.
- Organizar sesiones de capacitación, innovación y creatividad en comunicación con otras áreas de la organización.
- Capacitación de Comms en temas de bienestar animal.
- Inclusión de al menos un representante de Comms en los procesos de planificación de los Programas.
- Establecimiento de indicadores de impacto y mecanismos de medición, en conjunto entre Programas y Comunicación, para cada actividad de comunicación propuesta.

- Establecer sesiones trimestrales de planificación, monitoreo y evaluación entre Comunicación y cada programa.

#### **4.12.4 Investigación y análisis de audiencias**

- Llevar a cabo pulsos de medición de las audiencias digitales, integrados con Programas que vayan más allá de los objetivos de Comunicación que se consideran en los reportes trimestrales de KPIs.
- Establecimiento de indicadores de impacto y mecanismos de medición, en conjunto entre Programas y Comunicación, para cada actividad de comunicación propuesta.

#### **4.12.5 Comunicación organizacional externa**

##### Comunicación integral

- Diversificación de los productos de comunicación a elaborar, según sea la necesidad de apelar a lo lógico o a lo emocional o el interés por concienciar o propiciar acciones.
- Formulación de una estrategia anual de comunicación por cada área funcional de la comunicación, a partir del plan estratégico de Comunicación propuesto.
- Trabajar con un calendario editorial flexible para incluir temas de actualidad noticiosa de manera proactiva.
- Aumentar la presencia en medios digitales y tradicionales.
- Definir y aprobar mensajes organizacionales de posicionamiento y estrategias de respuesta ante las problemáticas de bienestar animal más frecuentes en la región.
- Llevar a cabo campañas de comunicación a nivel regional enfocadas en concienciar, sensibilizar y educar sobre el bienestar animal, para estimular y propiciar la acción significativa.

- Enganche con celebridades e *influencers* para posicionar el tema de bienestar animal en medios.

#### Comunicación digital

- Maximizar los recursos destinados a la comunicación digital al implementar una estrategia formal de canales digitales, que considere mensajes y recursos económicos, tecnológicos y de tiempo. Implementar el *inbound marketing* y el *content marketing* como estrategias para mejorar el *user journey*.
- Proyección del equipo de World Animal Protection en la región por medio de canales digitales para humanizar la marca.

#### Relaciones con los medios

- Expandir la red de corresponsales en países clave de la región.
- Realizar esfuerzos locales de concienciación y sensibilización en torno a temas de protección animal de mayor interés mediático.
- Facilitar a los periodistas y los medios tradicionales la publicación de temas informativos y educativos sobre bienestar animal, produciendo localmente contenidos periodísticos listos para difusión. Elaborar un producto de comunicación periódico dirigido a periodistas de la región que se enfoque en temas de bienestar animal.
- Generar alianzas editoriales con medios de comunicación para obtener espacios en donde se puedan colocar informaciones de bienestar animal.

#### **4.12.6 Comunicación interna**

- Enviar comunicaciones periódicas al canal interno de comunicación (*Animal Chatter*) sobre los proyectos que se llevan a cabo en Latinoamérica.
- Invitar a las oficinas de Comunicación a realizar proyectos en conjunto.
- Fortalecer las relaciones institucionales con los corresponsales de la red.

- Establecer un canal y un espacio formal de comunicación periódica con los públicos internos de la oficina de Latinoamérica.

#### **4.13 Validación del plan de comunicación**

El plan de comunicación propuesto para la organización se presentó y validó en dos momentos: primeramente con la gerente de Comunicación de la organización para Latinoamérica, el 9 de junio del 2017, mediante una sesión virtual. Allí se discutió el proceso de investigación que fundamentó las estrategias propuestas, así como el plan de comunicación en sí. El plan se consideró pertinente a las necesidades del equipo de Comms y Programas.

Posteriormente, el plan se presentó y validó con los miembros de la organización en Latinoamérica, mediante una sesión presencial – virtual que incluyó períodos de discusión abierta. El plan se consideró también idóneo para dar solución a las necesidades que identificó el investigador, para mejorar los procesos de comunicación y dar un sentido estratégico a la comunicación del bienestar animal en la región. Se consideró como principal beneficio del plan su enfoque hacia la persuasión de las audiencias para que realicen acciones significativas en favor de los animales.

Las personas participantes del proceso de validación del plan señalaron que algunas de las estrategias propuestas formaron parte de la dinámica de trabajo que solía existir en la organización, global y regionalmente, pero que por diversas razones —falta de liderazgo para mantener las iniciativas y cambios en la organización y el personal— se dejaron de implementar, pese a que se les consideraba de beneficio para el funcionamiento y fortalecimiento de la organización.

Posterior a la validación de la propuesta, la gerente de Comunicación y el investigador decidieron comenzar el trabajo de implementación del plan y de adaptarlo para que se aplique con el equipo de Comunicación de la oficina de Brasil, que comparte situaciones similares debido a la estrecha relación que existe entre ambas oficinas.

En el siguiente capítulo se detalla el plan de comunicación propuesto para la organización World Animal Protection en Latinoamérica, que pretende complementar a



escala regional la estrategia global de comunicación hacia el 2020. El mismo incidirá en la generación de prospectos de donación para la organización al considerar de manera integral todas las áreas y funciones de comunicación que se desempeñan localmente, además de propiciar la realización de acciones significativas en sus audiencias digitales como manera de sumar personas al movimiento de protección animal que impulsa la organización.

## **Capítulo 5 – Plan de comunicación**

### **5.1 Introducción**

El presente capítulo presenta la propuesta de un plan de comunicación para la oficina de World Animal Protection en Latinoamérica, el cual es el principal fin de la investigación que se realizó en este proyecto y el producto que se entregará a la organización.

Las estrategias que se plantean en este plan de comunicación están diseñadas para aplicarse del 2017 al 2020, como complemento regional a la estrategia de comunicación global de la organización. El mismo pretende abarcar de manera integral las áreas de la comunicación que inciden en generar prospectos de donación para la ONG y que incida no solo en la relación con audiencias digitales, sino también en las estructuras, procesos y recursos del departamento, para así maximizar el impacto de los esfuerzos y actividades de comunicación que se realicen.

Este plan está diseñado para administrar de manera más eficaz la comunicación de la organización al tomar en cuenta los recursos con los que normalmente opera la misma. No busca definir campañas específicas a aplicar durante el período de vigencia del plan, sino orientar el trabajo del departamento, en especial el que realiza con las cuatro áreas programáticas y para mantener y fortalecer la presencia de World Animal Protection en Latinoamérica.

Las estrategias presentes en el plan nacen del análisis de los resultados del proceso de investigación que se realizó con enfoques cualitativo y cuantitativo: entrevistas en profundidad a expertas en bienestar animal de México, Argentina, Colombia, Perú, República Dominicana, Chile y Ecuador, entrevistas en profundidad a los gerentes de las cuatro áreas programáticas de la organización en Latinoamérica, cuestionarios autoadministrados a audiencias digitales de la organización divididas entre fanes de la organización en la red social Facebook y personas no seguidoras pero interesadas en la protección animal.

A partir de estos resultados se llevó a cabo un análisis FODA y posteriormente un análisis MECA como mecanismo de generación de las tácticas, con el fin de mantener las fortalezas, explotar las oportunidades, corregir las debilidades y afrontar las amenazas que se detectaron.

Más allá de propiciar la generación de prospectos, el presente plan de comunicación busca aportar a la fortaleza del movimiento de bienestar y protección animal en Latinoamérica, mediante los esfuerzos de comunicación que se puedan hacer desde World Animal Protection en la oficina local. Este plan también considera el proceso de transición continuo en el que se encuentra la organización, permite flexibilidad para su implementación y propone estrategias realistas según el contexto actual.

El plan también se fundamenta en propiciar la realización de acciones significativas en las audiencias, al proveer información y sensibilizar a los individuos para que se decidan a realizar acciones pequeñas, que no signifiquen un esfuerzo extraordinario para ellos en términos de tiempo o dinero y que sean fáciles de incorporar a sus actividades diarias, para que la resistencia para realizarlas sea baja.

Para efectos de este plan, una acción significativa se define como todo aquello que una persona hace o realiza, directa o indirectamente —por medio de su apoyo a una organización— para contribuir a que uno o más animales gocen de una o más de las cinco libertades que la Organización de Sanidad Animal (OIE) define como condiciones propias del bienestar animal. Esta además debe contribuir a los objetivos programáticos que se definen en las cuatro áreas estratégicas de la organización.

## **5.2 Objetivos del plan de comunicación**

Se definen los siguientes objetivos para el plan de comunicación propuesto para World Animal Protection. Los objetivos específicos corresponden a cada una de las estrategias planteadas.

### **5.2.1 Objetivo general**

Optimizar los procesos de comunicación de World Animal Protection en Latinoamérica para que se potencie la generación de prospectos de donación y se motive a las audiencias a realizar acciones significativas en favor de los animales.

### **5.2.2 Objetivos específicos**

- Fomentar la formación y el aprendizaje continuo de Comms y el personal de la organización en Latinoamérica en temas de comunicación y de bienestar animal, para que se lleve a cabo una comunicación de alta calidad en forma y fondo con los públicos externos e internos de la organización
- Optimizar la estructura, los roles y los procedimientos de Comms, para que se utilicen los recursos disponibles de manera eficaz en la asesoría en comunicación organizacional para la ONG
- Favorecer la integración de los equipos de Comunicación y de Programas en la creación de estrategias en conjunto que incidan positivamente en la promoción del bienestar animal en la región
- Impulsar la investigación y el análisis de las audiencias de la organización en Latinoamérica, para que se mejoren de forma continua los procesos de comunicación externa
- Establecer mecanismos formales de comunicación interna que fortalezcan los vínculos entre el equipo de Comunicación y sus públicos internos

## **5.3 Análisis situacional**

Al momento de construir el presente plan, la comunicación organizacional de World Animal Protection en Latinoamérica presentaba las siguientes características:

### **5.3.1. Fortalezas**

- Utilización de estrategia de comunicación digital a bajo costo en comparación al uso de canales tradicionales de comunicación.

- Capacidad profesional para la comunicación de temas complejos y causas sociales a audiencias masivas.
- Capacidad profesional de planificar y ejecutar campañas de comunicación en apoyo a los Programas.
- Proactividad para la elaboración de productos de comunicación.
- Apropiación de la identidad de marca de la organización.
- Establecimiento de la red de corresponsales en otros países de Latinoamérica.
- Capacidad de entrenamiento en comunicación a otras áreas de la organización.
- Buen complemento de fortalezas técnicas entre los integrantes del departamento.
- Habilidad de contar historias y conectar con audiencias a niveles lógico y emocional.
- Relación de calidez con aquellas audiencias digitales que reconocen a la organización.
- Disposición de conocimiento técnico en bienestar animal por parte de los Programas.

### **5.3.2 Oportunidades**

- Buen posicionamiento del tema de bienestar animal en la sociedad latinoamericana.
- Fuerte apoyo al bienestar animal por parte de las audiencias digitales.
- Alta propensión de las audiencias digitales a realizar acciones significativas en favor de los animales.
- Vacío informativo en temas de bienestar animal en la región.

- Interés manifiesto de las audiencias digitales en conocer cómo apoyar la causa del bienestar animal.
- Interés de las audiencias por informarse y educarse en temas de bienestar animal.
- Alta motivación a donar a la organización entre quienes la conocen y tienden a apoyar económicamente a causas sociales.
- Disponibilidad de herramientas digitales de comunicación para diversificar la comunicación con audiencias
- Afinidad a la protección de la fauna silvestre de la región.
- Posibilidad de compartir esfuerzos y aprendizajes con otras oficinas internacionales de la organización.

### **5.3.3 Debilidades**

- Falta de participación en los procesos de planificación estratégica de los Programas.
- Poca innovación en los recursos de comunicación que se utilizan.
- Dependencia de la petición como instrumento para generar prospectos de donación.
- Poca integración estratégica y constante con los Programas.
- Propensión de estandarizar las soluciones de comunicación dadas a cada programa.
- Reuniones ineficaces.
- Falta de claridad en roles.
- Poco recurso humano.

- Concentración de la coordinación y toma de decisiones de Comunicación fuera de Latinoamérica. Poca delegación de responsabilidades y toma de decisiones en el equipo local.
- Falta de estrategias en áreas clave de la comunicación.
- Poca comunicación formal local interna.
- Pobre medición del impacto de la comunicación en el cumplimiento de objetivos programáticos
- Falta de apropiación de los proyectos y campañas de comunicación a nivel local.
- Falta de procesos integrados y robustos de investigación, planificación y evaluación que incluyan aspectos cuantitativos y cualitativos.
- Fallos en el cumplimiento de plazos.
- Falta de fluidez en la comunicación con equipos internacionales de Comunicación.
- Falta de flexibilidad en la agenda de trabajo para reaccionar a imprevistos y aprovechar oportunidades de posicionamiento.
- Falta de sistematización de los procesos.
- Poco conocimiento de la organización, incluso entre quienes tienen contacto con ella.
- Pobre posicionamiento de la organización y su identidad de marca a nivel regional.
- Los temas de campañas que se realizan en la región son de poco interés para medios y audiencias.

#### **5.3.4 Amenazas**

- Falta de conocimiento por parte de las audiencias digitales acerca del trabajo realizado en las áreas de animales silvestres, animales de granja y animales en desastres y su importancia.
- Dificultad en las audiencias digitales de pasar de la concienciación y la sensibilización a la acción.
- Pesimismo de las audiencias digitales sobre el posicionamiento social del bienestar animal.
- Falta de conocimiento en las audiencias sobre las posibles acciones que pueden realizar las personas para involucrarse en la protección animal.
- Poco interés mediático en dar cobertura no sensacionalista a temas de protección animal.
- Cobertura mediática sobre bienestar animal se centra en casos puntuales de maltrato y abandono de animales de compañía.
- Falta de conocimiento acerca de bienestar animal en la región en general.
- La interacción en redes sociales de las audiencias digitales con temas de bienestar animal suele concentrarse en el apoyo a casos puntuales de maltrato y abandono de animales de compañía.

#### **5.4. Marco estratégico del equipo de Comunicación de World Animal Protection en Latinoamérica**

Para orientar la implementación del plan de Comunicación propuesto, también se construyó un marco estratégico de Comunicación a partir de las necesidades que expresaron los gerentes de las áreas programáticas y la gerente de Comunicación que participaron en el análisis cualitativo de la investigación. Este provee a Comms y a futuras personas que se incorporen al equipo de una ruta a seguir en su rol de apoyo a las áreas de programáticas de la organización.



## **Misión**

Mover a las audiencias latinoamericanas de World Animal Protection a proteger a los animales, mediante una comunicación inspiradora y que motive a la acción.

## **Visión**

Ser un apoyo estratégico fundamental de las áreas programáticas de la organización en el logro de cambios a gran escala para beneficio de los animales en Latinoamérica y en todo el mundo.

## **Valores**

### ***Creatividad e innovación***

Las herramientas, los canales, las audiencias y las tendencias en la comunicación cambian constantemente. Comms aprovecha las nuevas posibilidades de la comunicación para crear productos, estrategias, iniciativas y campañas que apelen de forma fresca a sus públicos en la región, motivándolos a proteger a los animales.

### ***Eficiencia***

Comms provee un apoyo estratégico a las áreas programáticas de la organización al emplear los mejores medios para conseguir los objetivos propuestos.

### ***Compromiso***

Comms es un aliado confiable y responsable al servicio de la organización y sus áreas programáticas en Latinoamérica.

### ***Flexibilidad***

Los miembros de Comms toman en cuenta su entorno cambiante y priorizan sus actividades para responder con efectividad a las situaciones que surjan según su importancia para la organización, su audiencia y los animales.

## ***Excelencia***

Comms busca exceder las expectativas de la organización y de sus aliados de las áreas programáticas en la comunicación del bienestar animal para la región.

### **5.5 Públicos meta**

Las estrategias que se proponen en este plan buscan incidir en el fortalecimiento de la comunicación con diferentes públicos internos y externos de la organización en Latinoamérica, a saber:

#### **5.5.1 Públicos externos**

##### ***5.5.1.1 Audiencias digitales***

Las audiencias digitales de la organización en Latinoamérica se caracterizan de la siguiente manera, de acuerdo con los hallazgos que se obtuvieron a partir de la investigación cuantitativa y las entrevistas a expertas de bienestar animal en Latinoamérica:

- **Indiferentes:** son aquellas personas que no tienen interés en los animales o que incluso les causan aversión. No suelen ver a los animales como seres conscientes ni con necesidades, por lo que no dedicarían su tiempo, dinero o esfuerzo en favor de su bienestar.
- **Empáticas:** estas personas tienen algún grado de afinidad por los animales e incluso pueden llegar a tener mascotas. Sin embargo, son personas que más allá del gusto por los animales y el compadecerse por su sufrimiento, no llevan a cabo acciones significativas para ayudar a su bienestar, ya sea por falta de información sobre el tema, de convencimiento sobre la necesidad de actuar o por poca motivación para hacerlo.
- **Activas:** estas personas llevan su apoyo al bienestar animal al plano de la acción, pues dedican parte de su tiempo o dinero para beneficiar a los animales. Aun cuando no sean ellos quienes llevan a cabo las acciones, apoyan a ONGs de protección de los animales con donaciones

económicas o no económicas —manifestándose en redes sociales y públicamente, informándose y a otros, firmando peticiones, considerando a los animales en sus decisiones de compra o políticas, entre otras.

- **Fanáticas:** son personas en exceso entusiastas por los animales, tanto así que tienden a anteponer a los animales por sobre sus propias necesidades. En ocasiones se hacen llamar rescatistas independientes y llegan a caer en la acumulación de animales. Tienen buenas intenciones para ayudar a los animales, pero a la vez tienen una falta de información sobre lo que verdaderamente es el bienestar animal y las distintas maneras en que se le puede garantizar el bienestar a un animal.

#### ***5.5.1.2 Periodistas y medios de comunicación***

Los medios de comunicación se considerarán no solo como canales, sino como públicos metas de algunas de las estrategias y tácticas propuestas, ya que el convencerlos de la importancia de la protección animal para dar mayor cobertura y visibilidad al tema depende de los esfuerzos de fortalecimiento de vínculos que se puedan hacer con los periodistas y con los encargados de los medios.

### **5.5.2 Públicos internos**

#### ***5.5.2.1 Personal de áreas programáticas en Latinoamérica***

Este público comprende a los directores, gerentes y oficiales de la organización situados en Latinoamérica o que realizan proyectos y campañas para la región, en las cuatro áreas programáticas.

#### ***5.5.2.2 Personal administrativo de la organización en Latinoamérica***

Incluye a las personas de la organización que no pertenecen a las áreas programáticas ni al departamento de Comunicación.

#### ***5.5.2.3 Red de corresponsales en Latinoamérica***

Corresponde a los comunicadores que contrata la organización en países de Latinoamérica para servir de apoyo específico a campañas y actividades de

comunicación, pero que no forman parte de la organización de manera formal, es decir, trabajan en la modalidad *freelance*. Al momento de la elaboración de este plan se encuentran en México, Argentina, Ecuador y Colombia.

#### **5.5.2.4 Personal de comunicación en otras regiones**

Son los directores, gerentes, coordinadores y oficiales de comunicación de World Animal Protection en los demás países en donde la organización cuenta con oficinas.

#### **5.5.2.5 Equipo de Comunicación (Comms)**

El personal de World Animal Protection que desempeña las labores de Comunicación para Latinoamérica.

### **5.6. Enfoques**

#### **5.6.1 Formación y aprendizaje continuo**

Un equipo de Comunicación necesita profundizar sus conocimientos constantemente, tanto dentro de su propia disciplina, como en las temáticas en las que se especializa y desenvuelve. En el caso de World Animal Protection, el desarrollo constante del conocimiento y la habilidades de Comms ayudará a mantenerlo actualizado en las últimas tendencias de la comunicación, profundizar en las áreas que estratégicamente inciden en mejorar el impacto de la organización y así avanzar la temática de la protección de los animales en sus audiencias.

El enfoque de **Formación y aprendizaje continuo** busca que el equipo de Comunicación dirija sus propios procesos de crecimiento profesional dentro de la organización al adquirir conocimientos en diversas áreas de comunicación — comunicación digital, mercadeo de contenidos, *inbound marketing*, diseño gráfico y uso de *software* de diseño, producción y edición audiovisual y fotográfica, comunicación estratégica, administración de proyectos, desarrollo de campañas, responsabilidad social, comunicación interna y cualesquier otra rama de la Comunicación aplicable al trabajo que se desempeña en la organización, para no solo cumplir con las demandas

cotidianas, sino ir más allá en la oferta de propuestas innovadoras para dar mejores soluciones a los retos que se plantearon y surgieron en la organización.

### **5.6.1.1 Estrategias y tácticas**

#### *Formación individual*

- *Comms Specialists*

Anualmente, durante el proceso de *appraisals* y junto con su *line manager*, cada uno de los miembros de Comms determinará cuáles son las áreas de la Comunicación en las que se especializará, al tomar en cuenta:

- Las funciones determinadas por su descripción de puesto.
- Las funciones desempeñadas el año anterior.
- Las necesidades detectadas producto de las evaluaciones y lecciones aprendidas.
- La realimentación recibida producto de la evaluación 360 de personal.

Idealmente se escogerán de dos a tres áreas específicas de la comunicación y relativas al puesto que se desempeña. En esas áreas, el personal buscará opciones de aprendizaje suficientes como para elaborar una propuesta sencilla de formación individual.

Se procurará dar preferencia a aquellas opciones de aprendizaje que signifiquen el menor costo económico posible para la organización y la persona, como

- Cursos virtuales gratuitos
- Tutoriales en línea
- Libros, artículos y manuales descargables
- *Massive Open Online Courses* (MOOCs)

En caso de que el aprendizaje en un tema sea indispensable para el desempeño satisfactorio de las funciones de Comunicación y no exista una opción de aprendizaje sin costo, se debería destinar un monto razonable de presupuesto de entrenamiento.

El personal debería dedicar dos horas semanales al aprendizaje individual. Cualquier decisión de extender el tiempo asignado para aprendizaje individual debe tomarse en conjunto por el miembro en cuestión y su *line manager* con quien debe negociar los términos del acuerdo.

Lo que se aprende gracias a esfuerzos individuales de formación profesional se reflejará en el desempeño cotidiano de la persona y sus impactos deben describirse en el proceso de evaluación 360 de personal al finalizar el ciclo anual de *appraisals*.

#### *Formación conjunta*

- Espacio creativo

Una vez al mes, el equipo de Comunicación llevará a cabo una reunión presencial/virtual denominada Espacio creativo. El propósito de estos espacios es estimular el aprendizaje en conjunto por medio de la discusión constructiva, la generación de ideas, el compartir conocimiento y la disrupción creativa.

Cada espacio tendrá una duración de 30 minutos. El objetivo de cada sesión es que al finalizar en conjunto surja una idea aplicable al trabajo de Comunicación que se desarrolle en ese momento. Sin embargo, se motiva al equipo de Comunicación a inspirarse en áreas ajenas al quehacer de la organización, para luego aplicar esa inspiración al trabajo de Comunicación.

En los primeros 15 minutos de la sesión, las actividades deben ser ajenas a la Comunicación y al bienestar animal. Los últimos 15 minutos se destinarán a actividades relativas a la Comunicación y al bienestar animal. La gama de actividades que se pueden desarrollar depende enteramente de la creatividad de los miembros de Comms (juegos, videos, discusiones, música, arte, actividades energizantes y demás posibilidades son igualmente válidas).

La facilitación de los Espacios creativos rotará mensualmente y la persona responsable deberá proponer las actividades que se desarrollarán en la sesión. Los Espacios creativos deberán agendarse de forma anual, para evitar que otras reuniones impidan su realización.

#### **5.6.1.2 Criterios de evaluación**

El cumplimiento de esta estrategia se medirá cualitativa y cuantitativamente para realizar los ajustes necesarios, según:

- Las horas mensuales que se destinan a la formación individual.
- La aplicación de lo aprendido a las campañas y proyectos desarrollados.
- Los Espacios creativos que se llevan a cabo anualmente.
- La percepción individual y grupal del impacto de estas acciones en el desempeño del equipo y de sus miembros en la organización.

### **5.6.2 Optimización de estructuras, roles y procedimientos de Comunicación**

#### **5.6.2.1 Estrategias y tácticas**

- Gestión digital de proyectos

Se propone utilizar la herramienta Trello para la gestión de proyectos del equipo. Trello es una herramienta de seguimiento de proyectos y tareas que facilitará al grupo compartir información sobre los proyectos y tareas que cada miembro del equipo está realizando. Ayudará también a gestionar las cargas de trabajo de cada miembro y el avance de las tareas pertenecientes a proyectos que se realizan en conjunto y con Programas.

También se creará y utilizará un formulario de Google Forms para solicitudes o pedidos de los Programas hacia el equipo de Comunicación, que no pueden solucionarse de forma inmediata. Este formulario solicitará a Programas que explique su necesidad, el objetivo y pertinencia de lo que solicita, plazo de entrega, presupuesto disponible y carácter de urgencia.

- Smart meetings

El equipo de Comunicación se esforzará por usar su tiempo y el de los demás eficazmente. Por esta razón, las reuniones se valorarán como un recurso de alto costo para el desempeño del equipo y por consiguiente, la decisión de invertir tiempo en ellas deberá justificarse y deberán emplearse cuando sea estrictamente necesario.

- Se convocará a una reunión cuando el tema requiera acciones por parte de los participantes.
- Las reuniones empezarán y terminarán a la hora que se acordó, por respeto a los participantes. Si quien convocó la reunión o los participantes necesitan retrasar su comienzo, la persona deberá proponer un nuevo momento de reunión antes de la hora de inicio acordada.
- Partiendo de una base de autorresponsabilidad y corresponsabilidad, todas las reuniones serán opcionales. Los participantes de la reunión deberán cumplir una de dos funciones: aprender o aportar, quien no cumpla alguna de ellas estará en libertad de abandonar la reunión.
- Cada reunión deberá tener un propósito claro y conciso, una agenda de temas a tratar y una lista de resultados esperados.
- La persona que convoca la reunión deberá tomar nota de lo que se acuerde en la misma y compartir esas notas a los integrantes para dar por finalizada la reunión.
  - Cada tarea que surja de la discusión deberá tener asignado un Responsable Directo y un plazo de resolución.
  - Las reuniones que se programen en la misma semana deberán limitarse a entre 15 y 30 minutos. Las reuniones que tomarán más tiempo (1 hora) deben agendarse con al menos una semana (cinco días hábiles) de antelación. La decisión de alargar una reunión debe tomarse en conjunto y será siempre opcional seguir participando de ella.



- Comms Strategist

Las diferentes áreas programáticas de la organización vieron beneficios en contar con una persona de Comunicación para proveerles de opinión, perspectiva, ideas y consejos desde esa disciplina. Por esto se sugiere que cada programa pueda solicitar que se asigne una persona de Comms como *Comms Strategist*.

La o el *Comms Strategist* tendrá dos objetivos en su función de asesoría: brindar apoyo al Programa en cuanto a las actividades de Comunicación desde una perspectiva estratégica e informar al equipo de Comunicación sobre las actividades del Programa ajenas a las de comunicación, para que así el equipo pueda estar al pendiente de oportunidades que se puedan aprovechar.

El rol de *Comms Strategist* le requerirá a la persona conocer a profundidad la temática y el quehacer del Programa, para que pueda proveer el soporte necesario con profundidad y conocimiento de causa.

Se recomienda que la o el *Comms Strategist* también participe de manera remota de algunas de las reuniones o sesiones de trabajo del Programa con otras oficinas de la organización, con el fin de que el equipo de Comunicación en Latinoamérica también esté al tanto de los esfuerzos que se están haciendo en otros países en los que la región podría estar involucrada.

- Redefinición funcional de los roles de comunicación

Al tener en cuenta que el personal de Comms es limitado y debe dedicarse a una multiplicidad de tareas y proyectos a la vez, es ideal redefinir y redistribuir las funciones de Comunicación que se desempeñan en el equipo.

Se propone que las siguientes tareas se compartan entre los miembros de Comms según su disponibilidad de tiempo:

- Producción de contenido para el sitio web
- Producción de contenido para redes sociales
- Producción de contenido para la aplicación *Barkyard*

- Producción de contenido para envíos masivos por correo electrónico
- Gestión de las comunidades de fanes en redes sociales
- Gestión de la publicidad en redes sociales no relacionada con campañas
- Redacción de notas para el *Animal Chatter*
- Redacción del boletín interno para Latinoamérica
- Actualización del calendario editorial

Las siguientes funciones no serán compartidas, pues corresponden al área de especialización de cada miembro de Comms:

- Envíos masivos de correo electrónico
- Gestión de la publicidad en redes sociales para campañas
- Gestión de los sitios web
- Todo lo relacionado con prensa, marca y la red de corresponsales

#### **5.6.2.2 Criterios de evaluación**

El cumplimiento y el impacto de esta estrategia se medirá cualitativa y cuantitativamente para realizar los ajustes necesarios, según:

- El tiempo que en promedio se dedique semanalmente para reuniones
- La cantidad de tareas que se inician y completan en Trello.
- Solicitudes que se tramitan por medio del formulario de pedidos.
- Percepción del personal de Programas de la utilidad de contar con un o una *Comms Strategist*.
- Percepción de la mejoría en la distribución de las cargas de trabajo entre los miembros de Comms.

### **5.6.3 Integración estratégica de los equipos de Comunicación y Programas**

#### **5.6.3.1 Estrategias y tácticas**

*Formación compartida:*

- Brand training

El equipo de Comunicación se encargará de realizar, para sí mismos y para otras áreas de la organización, un entrenamiento de un día que se centre en aspectos de la marca World Animal Protection. Irá más allá de la identidad visual y los elementos gráficos y profundizará en aspectos como la personalidad de la marca, el tono de la comunicación y otros y en cómo estos pueden transmitirse en los productos y actividades de la organización con sus públicos internos y externos.

- Espacio creativo abierto

Cada trimestre el Espacio creativo que lleva a cabo el equipo de Comunicación se abrirá para incluir la participación de los Programas de manera opcional. La participación del personal de Programas en estos espacios busca involucrarlos en los procesos de generación de ideas para actuales o futuras actividades de comunicación para diversas campañas o proyectos de los Programas.

- Capacitación de Comms en temas de bienestar animal

Trimestralmente se escogerá una de las cuatro áreas programáticas para que el gerente brinde una capacitación participativa sobre su trabajo. El equipo de Comunicación deberá prepararse para esta sesión junto con su *Comms Strategist*, para que en espacio de una hora se pueda ofrecer un contenido atractivo, fácil de entender y aplicable al trabajo que realiza el equipo de Comunicación.

- Planificación
  - Planificación conjunta

Una vez que se implemente el plan, el equipo de Comunicación participará de los procesos de elaboración del *project plan* anual de cada programa. La participación de Comunicación no debe ser necesariamente en todas las sesiones de trabajo de

planificación del programa, pero sí la suficiente como para aportar con ideas y perspectivas desde el campo de la comunicación y para comprender los objetivos del programa y las actividades planificadas para el resto del período.

Idealmente la persona que participará de las sesiones de trabajo de planificación de un programa será el *Comms Strategist* que eligió el equipo del programa.

- Quarterly Project Pulse

Trimestralmente el equipo de Comunicación y el equipo de cada programa realizará una sesión de trabajo corta —idealmente de 30 minutos— en donde se monitoreará el avance del Programa de acuerdo con su *project plan*. El objetivo de esta reunión es medir este avance y calificarlo con el método R-A-G que ya se usa en la organización:

- **Red** - Los objetivos están en riesgo de no cumplirse
- **Amber** - Los objetivos tienen un retraso en su cumplimiento
- **Green** - Los objetivos están en buen camino para cumplirse

Determinar el estado del *project plan* ayudará tanto a los Programas como al equipo de Comunicación a saber en dónde colocar sus esfuerzos para alcanzar las metas propuestas.

La sesión del cuarto trimestre tendrá una duración de una hora y tendrá como objetivo adicional la evaluación cualitativa del trabajo que realizan en conjunto Comunicación y Programa.

- Integrated KPIs

En las sesiones de planificación con Programas se procurará crear indicadores que permitan a Programas conocer el impacto de las actividades de Comunicación en el cumplimiento de sus objetivos, idealmente ligados a la realización de acciones significativas por parte de las audiencias meta. Los indicadores deberán ser sencillos, medibles y acompañados de una meta.

En la medida de lo posible, estos indicadores se incluirán en el Quarterly Project Pulse, para alimentar de información pertinente el planteamiento y la planificación de acciones futuras de las campañas y proyectos de Programas y Comunicación.

- Debriefing

Al finalizar un proyecto o campaña, los miembros Comms y del Programa a cargo realizarán una sesión de evaluación cualitativa en la que no se discutirán los logros de la actividad, sino el funcionamiento del proceso de trabajo que produjo esos logros. Cada participante de la reunión deberá preparar sus puntos a discutir y se procurará llegar en conjunto a una serie de lecciones aprendidas para aplicar en futuras actividades. Estas lecciones aprendidas se circularán vía correo electrónico al finalizar la sesión.

#### **5.6.3.2. Criterios de evaluación**

El cumplimiento de esta estrategia se medirá cualitativa y cuantitativamente para realizar los ajustes necesarios, según:

- Las sesiones de *Brand training*, Espacios creativos abiertos y capacitaciones en bienestar animal realizadas.
- Las sesiones que se realizaron del Quarterly Project Pulse.
- El alcance de las metas que se propusieron en los Integrated KPIs.
- Lecciones que se aprendieron durante la implementación de las sesiones de aprendizaje.
- Las sesiones que se realizaron de *Debriefing*.

#### **5.6.4 Investigación y análisis de audiencias**

##### **5.6.4.1 Tácticas**

- Quarterly Supporter Pulse

El *Quarterly Supporter Pulse* es una encuesta que circulará de manera intermitente a través de redes sociales, en donde se invitará a las personas a completar

un cuestionario autoadministrado. Este cuestionario se diseñará por el equipo de Comunicación y tomará en consideración las opiniones de los miembros de Programas. El objetivo del *Quarterly Supporter Pulse* es obtener información estadística periódica sobre las audiencias de la organización en Latinoamérica, para medir la eficacia de las actividades de Comunicación que se emplearon. Se propone que la encuesta mida, de manera general, aspectos como:

- Reconocimiento y relación con la marca
- Realización de acciones significativas
- Conocimiento sobre temáticas de bienestar animal
- Apoyo al bienestar animal
- Tendencia e intención de apoyo a World Animal Protection
- Preferencias y hábitos de comunicación con la ONG

De acuerdo con las necesidades de cada Programa, el *Quarterly Supporter Pulse* puede modificarse para incluir preguntas relativas al impacto de una campaña o campañas a realizarse próximamente o de desarrollo reciente, para tener una medición pre-actividad y post-actividad.

El *Quarterly Supporter Pulse* se construirá por medio de Google Forms, para facilitar la visualización y el procesamiento de la información estadística que se obtenga. Se procurará que los resultados sean representativos de la población a analizar y que puedan segmentarse por país, edad y nivel educativo.

También es importante que en acompañamiento a esta estrategia, el equipo de Comunicación pueda recibir un entrenamiento anual en análisis y medición de audiencias, que les permita construir un instrumento adecuado y fácilmente adaptable, que produzca la información que se necesita para implementar mejores tácticas con sus fanes y con los defensores.

#### **5.6.4.2 Criterios de evaluación**

El cumplimiento de esta estrategia se medirá cualitativa y cuantitativamente para realizar los ajustes necesarios, según:

- Los resultados del Quarterly Supporter Pulse.
- La utilidad percibida del Quarterly Supporter Pulse para los Programas.

#### **5.6.5 Comunicación organizacional externa**

Para la comunicación organizacional externa, se proponen una serie de estrategias y tácticas que buscan integrar la información que obtuvo el equipo de comunicación por medio de los procesos de aprendizaje y análisis de audiencias, así como por los procesos de planificación conjunta.

##### **5.6.5.1 Estrategias y tácticas**

- Comunicación integral
  - *Diversificación de la comunicación (medios y soportes)*

Producto de los procesos de formación se procurará incrementar el repertorio de herramientas de comunicación que utiliza el equipo en sus comunicaciones con las audiencias, según sea necesario y útil, para innovar constantemente en el tipo de productos que se incorporan en cada campaña y proyecto. Se considerará además la disponibilidad de recursos y la capacidad técnica para incursionar en la utilización de las herramientas propuestas.
  - *Estrategias anuales de comunicación*

El equipo de Comunicación desarrollará anualmente estrategias de comunicación que le permita definir sus metas, prioridades, cómo lo conseguirá, en qué plazo y con qué recursos. Cada estrategia deberá designar responsables para las actividades. Las estrategias abarcarán las áreas de:

- Comunicación digital
  - *Inbound marketing*: es una metodología para atraer adeptos que se basa en proveer contenidos y experiencias que sean útiles y atractivas para el usuario, por medio de una serie de pasos (atraer - convertir - convencer - encantar). Como el *inbound marketing* no busca competir por la atención de usuarios potenciales, una estrategia que se centra en esta técnica se basa en proveer contenidos y promover acciones que fidelicen a los usuarios (Hubspot, 2017).
  - *Content marketing*: es una estrategia de atracción de adeptos mediante la difusión de contenidos atractivos, que sean relevantes y de valor para el usuario y haciéndolo de manera consistente (Content Marketing Institute, 2017).
  
- Prensa
  - *Alianzas editoriales*: las alianzas editoriales con medios de comunicación en Latinoamérica son un mecanismo de asegurar la publicación constante de contenidos de la organización en canales ajenos, lo cual aumenta la visibilidad de la causa de bienestar animal y del trabajo que hace la organización para proteger a los animales. Este tipo de alianzas debe manejarse de manera que exista la capacidad para proveer de contenido de calidad a los medios. Además debe buscar el mayor impacto posible con los recursos disponibles para estas alianzas.
  
- Marca
  - *Creatividad*: los Espacios creativos y las sesiones de planificación deben ser oportunidades para generar ideas creativas para comunicar la marca World Animal Protection, ya sea de forma digital o en eventos *offline*.



- Celebridades
  - *Establecimiento y mantenimiento de relaciones*: la inclusión de celebridades e *influencers* que participen en las campañas de la organización puede ser una manera eficaz de atraer mayor atención a la causa del bienestar animal, por lo que el equipo de Comunicación buscará asociar a sus campañas el apoyo de personas famosas y de buena reputación, idealmente que sean reconocidas por su interés por los animales.
- Gerencia y administración de Comunicación
  - *Optimización de recursos y crecimiento local*: se buscará mejorar el uso de los recursos de la organización y que crezca el equipo local en calidad, alcance y efectividad.
  - Calendario editorial flexible

El equipo de Comunicación trabajará con un calendario editorial flexible que le permita programar semanalmente y con suficiente tiempo los contenidos que se desarrollarán y difundirán por medio de los distintos canales de comunicación de la ONG. Los contenidos tendrán asignados una persona responsable de su desarrollo y difusión, según el rol de cada miembro.

El calendario debe ser flexible como para aplazar publicaciones, cambiar o reenfocar temas, incluir imprevistos o reasignar responsables, según sean las necesidades del equipo y de la organización.

Este calendario editorial considerará contenidos para:

- Sitio web
- Facebook
- Twitter
- Instagram

- Correo electrónico
- Animal Chatter
- Boletín para periodistas
- Boletín interno
- Aplicación Barkyard
- Comunicados de prensa
- Alianzas editoriales
- Respuesta rápida

El equipo de Comunicación creará, junto con los miembros de los Programas, mensajes clave y pronunciamientos pre-aprobados para responder con rapidez a los eventos noticiosos en los que existe maltrato animal por parte de organizaciones públicas, privadas, figuras públicas o en situaciones que rápidamente se tornan mediáticas producto de la cobertura periodística. Los mensajes clave y pronunciamientos se basarán en los argumentos de posición con los que ya cuenta la organización y se desarrollarán para diversas plataformas (sitio web, redes sociales, correo electrónico, comunicados de prensa y otras que se consideren necesarias).

Aprobar previamente estos mensajes es vital para que no sea necesaria su revisión por parte de Programas previo a difundirlos, solo necesitan aprobarse para responder a la situación.

- Campañas locales

Cada trimestre y con el objetivo de mantener la presencia de la marca en la audiencia latinoamericana, el equipo de comunicación desarrollará una campaña de carácter informativo-educativo, de dos semanas de duración. Estas campañas tendrán como objetivo motivar a las audiencias a realizar una acción significativa real en favor de la protección de los animales, más allá del ciberactivismo.

Las campañas locales considerarán problemáticas de actualidad en los que las audiencias digitales puedan involucrarse para producir un cambio. Es importante que la campaña sea una oportunidad para educar a la audiencia sobre el significado de bienestar animal dentro de cada una de las áreas programáticas de la organización.

El equipo de Comunicación, junto con el personal del Programa respectivo, decidirá los canales, mensajes y recursos que se utilizarán para llevar a cabo la campaña.

#### *Red de corresponsales*

El equipo de Comunicación mantendrá y expandirá la Red de Corresponsales — comunicadores que se contratan en modalidad de *freelancers* que llevan a cabo tareas de periodismo y relaciones públicas de manera presencial en su país y principalmente con los medios de comunicación tradicionales al facilitar que la organización mantenga su presencia en especial en países en los que no se desarrollan proyectos o campañas con los tres componentes de la teoría de cambio de la organización.

#### *Listening – Positioning*

El equipo de Comunicación utilizará de manera activa las herramientas de monitoreo *Meltwater* y *Google Alerts* para enterarse y dar seguimiento a situaciones que merezcan reacción y respuesta, ya sean problemáticas de bienestar y protección animal, desastres o crisis potenciales. Esta táctica complementará la de respuesta rápida que se detalló anteriormente.

#### *Boletín para periodistas*

Se creará un boletín mensual breve para periodistas que resuma y condense las informaciones que se publicaron en el sitio web, comunicados de prensa y alianzas editoriales. Además se comunicarán futuras actividades que puedan ser de interés mediático, para que los periodistas tengan la posibilidad de considerar estos temas en sus agendas de cobertura y planificar con el equipo de Comunicación la difusión que se le pueda dar a los temas.

### **5.6.5.2 Criterios de evaluación**

El cumplimiento de esta estrategia se medirá cualitativa y cuantitativamente para realizar los ajustes necesarios, según:

- La diversificación que se logró de los productos de comunicación que se utilizaron.
- Las estrategias de comunicación que se desarrollaron.
- La calidad y cantidad de argumentos de posición que emitieron y publicaron los medios de comunicación
- La cantidad y calidad de miembros activos de la red de corresponsales.
- La cantidad y calidad de boletines publicados para periodistas.
- La cantidad y calidad de oportunidades que surgieron a partir del boletín para periodistas.

### **5.6.6. Comunicación interna**

#### **5.6.6.1 Tácticas**

- Participación en Animal Chatter

El equipo de Comunicación procurará enviar al menos mensualmente una nota a la publicación interna global Animal Chatter, sobre el trabajo que se realiza en el momento, logros que se alcanzaron, iniciativas que se impulsaron internamente, alianzas o convenios establecidos o cualquier otra información relevante para los colegas de otras oficinas y relativa al quehacer en la región. La nota se enviará al departamento de Comunicación Interna de International.

- Contacto con oficinas externas

Anualmente el equipo de Comunicación se propondrá realizar por lo menos un proyecto en conjunto o en paralelo con al menos una oficina que se ubique en otra región en la que opera World Animal Protection, más allá de las campañas globales que surgen desde International.

- Boletín interno para Latinoamérica

Se creará un boletín electrónico de difusión mensual para los públicos internos que se ubican en Latinoamérica, con el objetivo de informarlos acerca de las actividades programáticas y de Comunicación que se realizan contemporáneamente. El boletín además compartirá información de campañas próximas, problemas y temas de bienestar animal en discusión pública e informaciones administrativas de interés para el público interno.

#### **5.6.6.2 Criterios de evaluación**

El cumplimiento de esta estrategia se medirá cualitativa y cuantitativamente para realizar los ajustes necesarios, según:

- Las notas que se publicaron sobre la región en el Animal Chatter.
- La cantidad y calidad de proyectos que se realizaron con otras oficinas,
- La cantidad de boletines internos que se publicaron.
- La tendencia de lectura de los boletines internos que se publicaron.

#### **5.7 Tabla resumen**

A continuación se ofrece una tabla que resume el plan de comunicación que se propuso. Se incluyen además los recursos a destinar para aquellas estrategias que lo requieren y los responsables de diseñar y ejecutar las estrategias correspondientes.

Tabla 5. Resumen del plan de comunicación

Áreas	Estrategias	Tácticas	Criterios de evaluación	Responsable de implementación	Involucrados	Públicos meta	Presupuesto anual para implementación	Plazo para implementación
Formación y aprendizaje continuo	Formación individual	<i>Comms Specialists</i>	Horas mensuales destinadas a la formación individual / Aplicación de lo aprendido a las campañas y proyectos desarrollados / la percepción individual y grupal del impacto de estas acciones en el desempeño del equipo y de sus miembros en la organización	Sonia López	Comunicación	Equipo de Comunicación	\$600	Q1 2018
	Formación conjunta	Espacio creativo	Cantidad de Espacios creativos llevados a cabo anualmente / Aplicación de lo aprendido a las campañas y proyectos desarrollados / Percepción individual y grupal del impacto de estas acciones en el desempeño del equipo y de sus miembros en la organización	Jasson Muir	Comunicación	Equipo de Comunicación	-	Q1 2018
Optimización de roles y procedimientos de Comunicación	Procedimientos	Gestión digital de proyectos	Tiempo dedicado semanalmente, en promedio, para reuniones / Cantidad de tareas iniciadas y completadas en Trello / Solicitudes tramitadas por medio del formulario de pedidos / Percepción del personal de Programas de la utilidad de contar con un o una <i>Comms Strategist</i> / Distribución de las cargas de trabajo entre los miembros del equipo de Comunicación	Jasson Muir	Comunicación y Programas	Equipo de Comunicación; Programas	-	Q3 2017
		<i>Smart meetings</i>						
	Roles	Redefinición funcional de los roles de Comunicación		Sonia López	Comunicación y Programas	Equipo de Comunicación; Programas	-	Q1 2018

Áreas	Estrategias	Tácticas	Criterios de evaluación	Responsable de implementación	Involucrados	Públicos meta	Presupuesto anual para implementación	Plazo para implementación
Integración estratégica de los equipos de Comunicación y Programas	Formación compartida	<i>Brand training</i>	Sesiones de Brand training / Espacios creativos abiertos y Capacitaciones en bienestar animal realizadas / Sesiones realizadas del <i>Quarterly Project Pulse</i> / Alcance de las metas propuestas en los Integrated KPIs / Sesiones realizadas de <i>Debriefing</i>	Jasson Muir	Comunicación	Programas	\$500	Q1 2018
		Espacio creativo abierto				Equipo de Comunicación; Programas		
		Capacitación del equipo de Comunicación en temas de bienestar animal		Fabiola Castillo	Programas	Equipo de Comunicación; Programas	-	Q4 2017
	Planificación	Planificación conjunta		Jasson Muir	Comunicación y Programas	Comunicación y Programas	-	Q1 2018
		<i>Quarterly Project Pulse</i>						
		<i>Integrated KPIs</i>						
		<i>Debriefing</i>						
Investigación y análisis de audiencias		<i>Quarterly Supporter Pulse</i>	Resultados del <i>Quarterly Supporter Pulse</i> / Utilidad del <i>Quarterly Supporter Pulse</i> para los Programas.	Fabiola Castillo	Comunicación y Programas	Comunicación y Programas	\$2,400	Q4 2017
Comunicación Organizacional Externa	Comunicación Integral	Diversificación de la comunicación (medios y soportes)	Diversificación lograda de los productos de comunicación utilizados / Estrategias de comunicación desarrolladas / Calidad y cantidad de	Equipo de Comunicación	Comunicación	Audiencias digitales; Periodistas y medios de comunicación	-	Q1 2018

Áreas	Estrategias	Tácticas	Criterios de evaluación	Responsable de implementación	Involucrados	Públicos meta	Presupuesto anual para implementación	Plazo para implementación
		Estrategias anuales de comunicación	argumentos de posición emitidos y publicados por los medios de comunicación / Cantidad y calidad de miembros activos de la red de corresponsales / Cantidad y calidad de boletines publicados para periodistas / Cantidad y calidad de oportunidades surgidas a partir del boletín para periodistas					
		Calendario editorial flexible						
		Respuesta rápida						
		Campañas locales						
	Red de corresponsales			Jasson Muir	Comunicación	Red de Corresponsales; Periodistas y medios de comunicación	\$15,000	Q3 2017
	Listening - Positioning			Jasson Muir y Fabiola Castillo	Comunicación	Comunicación y Programas	-	Q3 2017



Áreas	Estrategias	Tácticas	Criterios de evaluación	Responsable de implementación	Involucrados	Públicos meta	Presupuesto anual para implementación	Plazo para implementación
	Boletín para periodistas			Jasson Muir	Comunicación	Periodistas y medios de comunicación	-	Q4 2017
Comunicación interna		Participación en <i>Animal Chatter</i>	Notas publicadas sobre la región en el <i>Animal Chatter</i> / Cantidad y calidad de proyectos realizados con otras oficinas / Cantidad de boletines internos publicados / Tendencia de lectura de los boletines internos publicados	Jasson Muir	Comunicación y Programas	Públicos internos	-	Q4 2017
		Contacto con oficinas externas						
		Boletín interno para Latinoamérica						

Fuente: Elaboración propia (2017)

## **5.8 Estrategia de Comunicación Digital para la generación de prospectos**

La estrategia de comunicación digital propuesta para World Animal Protection se deriva del mismo análisis que fundamenta el plan y contempla el uso de los canales digitales para impulsar en las audiencias la realización de acciones significativas en favor de los animales.

Esta estrategia además se integra con otros componentes que se consideran en el plan de comunicación, como realizar campañas informativas / educativas a escala regional e investigar y analizar audiencias digitales. Sin embargo, se centra en el uso de los canales y en la construcción de contenido para los mismos y no en las estrategias como las anteriores que ya se cubrieron en el plan.

Es importante señalar que esta estrategia de comunicación digital no contempla las actividades que surjan por un mandato de la sede central en Londres, como lo son las campañas globales, pues su funcionamiento está generalmente predefinido desde allá. Por el contrario, esta propuesta se centra en las actividades que puede y necesita realizar la organización en Latinoamérica para fortalecer su presencia en la región, sin tener que depender de la actividad programática para continuar con su cometido de promover el bienestar animal entre sus audiencias.

### **5.8.1 Objetivo general**

Propiciar un crecimiento sostenido en la realización de acciones significativas mediante la información, la sensibilización y el convencimiento

### **5.8.2 Audiencia meta: Empática**

Como se describió anteriormente, esta audiencia siente afinidad por los animales, pero esta no se traduce en acciones concretas. Como posibles causas de esto se menciona la falta de información, el poco convencimiento de la urgencia de actuar y poca motivación.

Este es el público al que se le necesita dedicar mayor atención si se quieren estimular para que tomen acción, por lo que el grueso de las comunicaciones a través de canales digitales deberían dirigirse hacia esta audiencia.

### ***Tácticas para el sitio web***

- Estructurar las notas escritas para el sitio web para mostrar el problema de bienestar animal a atacar, lo que hace la organización para solucionarlo y una acción inmediata que puede hacer que el lector o lectora contribuyan con la causa.
- Utilizar una herramienta de quices en el sitio web para estimular el aprendizaje interactivo y lúdico en las audiencias.
- Publicar historias de fanes que actúan para proteger a los animales en su comunidad.
- Publicar historias de expertos en bienestar animal de Latinoamérica y su lucha por la protección animal.

### ***Tácticas para Facebook y Twitter (orgánicas)***

- Publicar contenido que llame a realizar una acción positiva específica por los animales durante la semana.
- Estimular la interacción con los contenidos en Facebook: lanzar preguntas a la audiencia, solicitar el envío de fotos o frases.
- Mostrar la urgencia sobre un tema al publicar historias relacionadas de fuentes noticiosas, aunque no mencionen a la organización.
- Difundir las notas que publican los medios informativos sobre la organización, para mostrar la relevancia del tema.

### ***Tácticas para Facebook (pagadas)***

- Utilizar la publicidad de nuevos me gusta de Facebook para invitar a las personas a seguir a la organización a través de la red social, para que puedan obtener más información sobre la protección animal.

### ***Tácticas para Instagram***

- Utilizar las fotografías que se publican para exponer un problema, contar qué hace la organización para solucionarlo y proveer una acción significativa específica que las personas puedan hacer para contribuir a la causa.

### ***Tácticas para correo electrónico***

- Utilizar los correos electrónicos para solicitar una acción específica del usuario que contribuya a la causa que se promueve, más allá de la firma de peticiones.
- Escribir en un tono personal, que llame a la acción y evidencie la urgencia de actuar y de sumarse a la causa.

### **5.8.3 Audiencia meta: Activa**

Las personas que se consideran activas ya realizan acciones significativas para ayudar a los animales, generalmente a escala local (donan tiempo y dinero a una protectora local, comparten información, compran conscientemente, entre otros).

Estas personas son las ideales para utilizar como ejemplo de las acciones que se quieren impulsar en la audiencia Empática. Las metas de la organización para este público deben ser mantener este interés de contribuir a la protección animal, sumarlos al movimiento que lidera la organización y que a su vez sumen a otras personas a la causa, directa o indirectamente.

### ***Tácticas para el sitio web***

- Publicar historias del movimiento de bienestar animal en Latinoamérica y de las acciones que se llevan a cabo localmente para proteger a los animales.
- Publicar historias sobre el apoyo de los fanes de la organización a una causa que se esté impulsando. Incluir fotos, vídeos y frases de apoyo que envíen los usuarios.

### ***Tácticas para Facebook y Twitter (orgánicas)***

- Llevar a cabo sesiones de Facebook Live, lideradas por los gerentes, para dar información a los usuarios sobre cómo cuidar mejor de los animales y responder preguntas.
- Lanzar preguntas sobre qué hacen los fanes para ayudar a los animales en sus localidades.
- Pedir periódicamente a los fanes nominar a una persona de su localidad que protege a los animales, para ser sujeto de una historia para el sitio web.

### ***Tácticas para Facebook (pagadas)***

- Utilizar la publicidad de clientes potenciales de Facebook para invitar a las personas que ya muestran interés en la protección animal a formar parte de la base de datos de la organización y recibir correos electrónicos.

### ***Tácticas para correo electrónico***

- Dirigir correos electrónicos especiales y personalizados a los usuarios activos en la firma de peticiones de la organización, para motivarlos a realizar otros tipos de acciones que se relacionen con la organización: compartir información con sus contactos, invitar a una persona a sumarse a la base de datos, enviar un mensaje de apoyo a la organización, entre otras.

#### **5.8.4 Audiencia meta: Fanática**

Esta audiencia necesita mayor información para concentrar su entusiasmo en la protección de los animales en acciones positivas. World Animal Protection tiende a utilizar un tono moderado en sus comunicaciones y en general adopta estrategias mesuradas para lograr sus objetivos: sin incitar a la violencia ni al boicot de empresas, sin insultar y contextualizando sus acciones en panoramas realistas (por esta razón,

por ejemplo, la organización no promueve el vegetarianismo ni el veganismo, sino el consumo consciente).

#### ***Tácticas para el sitio web:***

- Publicar periódicamente notas sobre tenencia responsable, que se orienten a evitar la acumulación de animales
- Publicar guías para mejorar la efectividad de las acciones que se toman para proteger a un animal.

#### ***Tácticas para Facebook y Twitter (orgánicas)***

- Mejorar la moderación de los comentarios de los usuarios para no permitir violencia o insultos entre ellos.
- Estimular las discusiones positivas sobre el cuidado responsable de los animales. Se debe promover la moderación.
- Exponer la acumulación de animales como una forma de maltrato animal y proveer alternativas como la puesta en adopción responsable, el manejo humanitario e integral de poblaciones caninas y felinas, la esterilización y la educación comunitaria en bienestar animal.

#### ***Tácticas para Facebook (pagadas)***

- Promocionar las publicaciones de tenencia responsable a audiencias que siguen páginas de refugios, adopción de mascotas y protectoras locales o que se denominan rescatistas independientes.

#### **5.8.5 Recursos necesarios**

Como el equipo de Comunicación trabaja con un presupuesto variable cada año para la comunicación digital, se propone una división porcentual del presupuesto que se destina a la promoción y publicidad digital, según la audiencia:

- 40 % - Audiencia Empática
- 25 % - Audiencia Activa

- 10 % - Audiencia Fanática

El restante 25 % se puede utilizar para apoyar el presupuesto de campañas que ya se incluye en el presupuesto anual de los Programas.

En cuanto al recurso humano, se requerirá el apoyo del personal de Programas para la construcción de notas y la participación en las sesiones de Facebook Live.

#### **5.8.6 Evaluación**

Se propone utilizar el *Quarterly Supporter Pulse* y los reportes trimestrales de KPIs de la organización para medir la respuesta de las audiencias al contenido que se publica, su interacción con el mismo y si este logró motivarlas a realizar acciones significativas por los animales.

A continuación se ofrece una tabla que resume la estrategia que se detalló anteriormente.

Tabla 6. Tabla resumen de la estrategia de Comunicación digital

Objetivo: Propiciar un crecimiento sostenido en la realización de acciones significativas mediante la información, la sensibilización y el convencimiento.						
	Sitio web	Facebook y Twitter		Instagram	Correo Electrónico	Porcentaje de presupuesto de Promoción y Publicidad
		Orgánico	Pagado			
<b>Audiencia empática</b>	Mejorar la estructura de las notas (problema - nuestra solución - tu acción)	Posteos de una acción positiva por semana	Publicidad de nuevos me gusta ofreciendo información sobre protección animal	Contar historias con estructura problema - nuestra solución - tu acción	Solicitar acciones específicas	40
	Herramienta de quices	Estimular a la interacción con contenidos				
	Historias de seguidores que toman acción	Publicación de noticias ajenas a la organización			Utilizar un tono personal y llamar a la acción	
	Historias de expertos en BA y su lucha	Publicación de noticias sobre la organización				
<b>Audiencia activa</b>	Publicar historias del movimiento de BA en Latinoamérica	Sesiones de Facebook Live	Publicidad de clientes potenciales		Correos especializados a usuarios activos	25
	Historias sobre el apoyo	Preguntas de acciones				



	de los seguidores a una causa	locales de los usuarios				
		Nominación de protectores locales para protagonizar historias del sitio web				
<b>Audiencia fanática</b>	Notas de tenencia responsable para evitar la acumulación de animales	Mejorar moderación de los comentarios	Promocionar publicaciones de tenencia responsable entre la audiencia			10
	Guías para la protección efectiva de los animales	Exponer la acumulación de animales como una forma de maltrato animal				

Fuente: Elaboración propia (2017)

## Capítulo 6 – Conclusiones y recomendaciones

### 6.1 Conclusiones

Sobre las características conductuales y actitudinales de las audiencias digitales de World Animal Protection en Latinoamérica

- La consulta a expertos en el movimiento de bienestar animal en diferentes países de Latinoamérica permitió contextualizar la investigación en un panorama real del apoyo existente a la causa, la participación por parte de diversos actores (organizaciones no gubernamentales, gobiernos, medios de comunicación y la sociedad civil), y los vacíos que puede aprovechar World Animal Protection en Latinoamérica para fortalecer el movimiento y posicionarse como líder de la causa y autoridad en la materia.
- Esta investigación también se alimentó de un análisis innovador en la región: un esfuerzo por entender las características conductuales y actitudinales de las audiencias, en potencia y de la actualidad, de la organización en medios digitales. Más allá de la evaluación cuantitativa que se hace trimestralmente del desempeño del contenido y la actividad digital con las audiencias, era necesario obtener información representativa de las audiencias en áreas como su conocimiento sobre y apoyo al bienestar animal, las áreas programáticas que son de mayor interés, las expectativas de la comunicación recibida por parte de la organización y la tendencia e intención de donar en forma económica y no económica (firma de peticiones).
- El conocimiento de las audiencias acerca del bienestar animal se centra principalmente en animales de compañía, por lo que organizacionalmente

se deben desarrollar iniciativas de comunicación multicanal que informen y eduquen sobre las otras áreas programáticas.

#### Sobre las necesidades y los procesos de comunicación

- Al momento del proyecto, World Animal Protection se encontraba en un punto de estabilización luego del cambio de marca y el cambio estratégico. Pese a que la identidad de marca ya se había establecido a lo interno para el 2014, fue necesario en años siguientes consolidar no solo una estrategia operativa a nivel global, sino también nuevas maneras de trabajar en la consecución de los nuevos objetivos que se plantearon, tanto internacionalmente como a escalas locales.
- El caso de Latinoamérica no fue diferente. La transición hacia un enfoque de campañas significó nuevos retos para todo el personal, una reconfiguración de los objetivos y nuevas orientaciones estratégicas tanto para las áreas programáticas como para el equipo de Comunicación.
- El equipo de Comunicación tiene tanto el conocimiento técnico como la disposición necesaria para aportar al proceso de planificación estratégica y de campañas a las cuatro áreas programáticas. Se reconoce la necesidad del departamento de Comunicación para complementar las fortalezas técnicas del equipo programático en el desarrollo y la implementación de campañas.
- También se señaló la carencia de apoyo efectivo para la planificación estratégica anual de los Programas, lo cual complica para el resto del año ejecutar y obtener resultados concretos: sin objetivos que se plantean en conjunto, una estrategia integrada y una metodología de evaluación, Comunicación y Programas trabajan de manera paralela pero no complementaria en la búsqueda de cumplir con la misión de la organización: mover al mundo para proteger a los animales.

- Esta desconexión es incluso evidente al depender de la petición electrónica como herramienta de campaña y movilización pública. Por este motivo, el plan de comunicación que se propone se centra en promover la realización de acciones significativas como orientación estratégica para plantear nuevas metodologías de trabajo, distribución de tareas, reconfiguración de roles y objetivos integrados de aprendizaje, investigación y análisis, evaluación y comunicación externa e interna.
- Sobre las pautas de producción de contenido y de utilización de canales de comunicación para el equipo de Comunicación de World Animal Protection en Latinoamérica
- Esta investigación determinó que las audiencias digitales de la organización tienen un interés por participar del movimiento de protección animal, pero en general carecen del conocimiento suficiente para actuar (esto se confirmó durante las entrevistas a las expertas), lo que entorpece un involucramiento más activo y eficaz en el tema. Más allá de la donación económica o la firma de peticiones, se identifica una necesidad de concretar ese apoyo manifiesto al bienestar animal.
- Las actividades que conducen a generar de prospectos de donación, meta para consolidar el apoyo de la sociedad y su propia permanencia en el tiempo, deben centrarse en los fanes y defensores y no solamente en la organización. Las últimas teorías del *neuromarketing*, el *marketing social* y el ciberactivismo colocan mayor peso a las acciones que realiza el usuario (fan o defensor en este contexto) para involucrarse en la causa: las acciones pequeñas y acumuladas que se vinculan a un tema social de interés y que permitan establecer un contacto directo y continuo con la persona, contribuyen a la relación con la marca al crear compromisos incrementales con el propósito de la organización y permitir sensibilizar en un plano virtual y en uno real.

- Es esa traducción del compromiso digital a acciones materiales las que pueden fortalecer el movimiento de bienestar animal y movilizar eficazmente a las personas para crear un cambio real para los animales.
- Hay un consenso en la percepción positiva que existe en la sociedad latinoamericana sobre la importancia de la protección animal. Las organizaciones locales de bienestar y protección son las principales propulsoras de la causa, tanto en ámbitos legislativos como sociales y en medios de comunicación.
- Se encontró que los medios de comunicación periodísticos suelen enfocar su cobertura en casos puntuales de maltrato animal —aquellos que se puedan convertir en espectáculo para llamar la atención de lectores y audiencias— y que el tratamiento que le dan suele ser muy superficial. La cobertura positiva de temas de bienestar, así como el interés por un tratamiento a profundidad o de corte informativo-educativo es escasa e infrecuente, en especial en los medios más tradicionales de cada país.

Sobre el plan de comunicación para impulsar la generación de prospectos de donación en la región

- La necesidad de un plan de comunicación para World Animal Protection en Latinoamérica, como el que se propone en esta investigación, quedó en evidencia durante el desarrollo del trabajo y principalmente en las entrevistas a profundidad que se realizó a los gerentes de la organización. Al examinar los procesos de trabajo y las necesidades se encontró una falta de estrategias claras para optimizar las dinámicas entre Programas y Comunicación y de estrategias específicas de comunicación para enfrentar a nivel regional los retos que se propusieron por la estrategia global hacia el 2020.
- Esta es una oportunidad para posicionar a la organización en medios de comunicación y ante sus audiencias como un actor líder en la protección de los animales en varios ámbitos, al complementar las actividades

locales y más directas que pueden llevar a cabo las organizaciones locales, mayormente las que se enfocan en la ayuda directa a los animales de compañía y en menor medida a los animales de trabajo o la fauna silvestre.

- Promover acciones significativas como principal orientación estratégica en Latinoamérica no solo ayuda a integrar los objetivos que se plantearon entre Comunicación y Programas, sino que es parte de la deontología de la organización. Un plan de comunicación debe servir para el cumplimiento del marco estratégico de la organización: en este caso, la comunicación de World Animal Protection con sus audiencias debe planificarse para mover al mundo para proteger a los animales y así lograr un mundo en donde los animales importen y su sufrimiento termine.

## **6.2 Recomendaciones**

### **6.2.1 Organización en Latinoamérica**

- Más allá de implementar la propuesta, a raíz de esta investigación se recomienda que el personal de World Animal Protection en Latinoamérica vele por la integración de los esfuerzos de Programas y Comunicación, ya que un personal reducido y un conjunto de metas ambiciosas obligan al uso eficiente del recurso humano, del tiempo y del recurso económico.
- Por esto, el planteamiento de objetivos integrados y utilizar un ciclo de planificación, ejecución, monitoreo y evaluación es tan importante para optimizar el uso de recursos: ayudará a enfocar a la organización en un camino estratégico que sirva a ambas áreas en la búsqueda de un propósito en común.
- Ese planteamiento de objetivos integrados debe también traducirse en compenetrar mejor a los equipos para que funcionen como uno solo a la hora de crear y ejecutar sus campañas. Si bien no es necesario que un equipo se convierta en experto del área del otro y viceversa, sí es importante que exista una comprensión de las diferentes áreas de trabajo

en las que se enfocan los miembros del otro equipo, para así tener mejores herramientas a la hora de aportar en los procesos creativos y estratégicos.

- En la zona, la organización presenta una serie de limitaciones autoimpuestas que frenan al equipo local para realizar las actividades necesarias que le permitan conseguir objetivos ambiciosos como los que se plantean en la estrategia global. El trabajo con organizaciones locales, las estrategias de posicionamiento de marca mediante tácticas como la publicidad tradicional en espacios cedidos o el realizar eventos *offline* que convoquen a las personas a sumarse a la organización son opciones a considerar para fortalecer la presencia de la organización en la zona, en donde un equipo de pocas personas busca generar cambios en más de 20 países.
- Es necesario investigar periódicamente sobre la percepción de marca de la organización a nivel latinoamericano y en varios países de la región (o al menos aquellos que se consideran de mayor impacto estratégico para la organización), para incorporar las diferencias entre un país y otro en planificar la comunicación a futuro.

### **6.2.2 Organización global**

- Latinoamérica es una región con un enorme potencial para fortalecer el movimiento de bienestar animal a escala global. Pese a ser una región con poca cultura de donación económica, el tema de bienestar animal está muy bien posicionado en los países. La falta de información y opciones para involucrarse en el movimiento no deben verse como obstáculos sino como oportunidades de incursión y para fortalecer a la organización en el área .
- Es necesario invertir más recursos humanos en la región para dar abasto con la cantidad y variedad de tareas e iniciativas de comunicación que se pretende realizar y son necesarias para fortalecer la presencia de la

organización en Latinoamérica. El mercado es grande y complejo, factores que deben tomarse en cuenta a la hora de destinar recursos a una región en donde hay una gran oportunidad para mejorar la vida de millones de animales.

### **6.2.3 Futuras investigaciones**

- Se necesita hacer más investigación para comprender cómo los procesos internos de la organización inciden en la eficiencia de su actividad con públicos externos. A lo interno, se necesita ser más insistente en evaluar los procesos de trabajo y no solamente de los resultados, para identificar áreas de mejora y acciones a tomar.
- Profundizar en esta investigación o replicarla en otros ámbitos de las causas sociales y organizaciones no gubernamentales, ayudaría a entender con mayor detalle cómo los procesos de comunicación, internos y externos, potencian el cambio cultural y social que la sociedad civil organizada busca establecer y consolidar.



## Referencias

- Agrawal, A. K., Catalini, C., y Goldfarb, A. (2013). *Some simple economics of crowdfunding* [Algunos principios económicos simples de la financiación colectiva] (No. w19133). National Bureau of Economic Research. Recuperado de <http://www.nber.org/papers/w19133.pdf>
- Almansa-Martínez, A. y Fernández-Torres, M. (2012). Estudio sobre la comunicación digital de las organizaciones sociales en España. En *Revista de Comunicación Vivat Academia*, 14(1). pp 337 – 352. Recuperado de <http://www.vivatacademia.net/index.php/vivat/article/view/65/871>
- Alvarado, M. (2013). *Tribunal Supremo de Elecciones 2.0: Diagnóstico y propuesta de comunicación digital para la Dirección Regional de Registro Electoral y Financiamiento de Partidos Políticos* (Tesis de grado, Universidad de Costa Rica). Recuperada de <http://repositorio.sibdi.ucr.ac.cr:8080/jspui/handle/123456789/1916>
- Andreasen, A. (2012). Marketing Social Marketing in the Social Change Marketplace [Mercadeando al mercadeo social en el mercado del cambio social]. En *Journal of Public Policy y Marketing*, 21(1), 3–13. Recuperado de [http://public.kenan-flagler.unc.edu/courses/mba/mba260e/Andreasen\\_JPPM.pdf](http://public.kenan-flagler.unc.edu/courses/mba/mba260e/Andreasen_JPPM.pdf)
- Andreini, D., Pedeliento, G., y Signori, S. (2012). The customer satisfaction in a nonprofit context: the role of social responsibility and its communication [La satisfacción del cliente en un contexto sin fines de lucro: el rol de la responsabilidad social y su comunicación]. En M. Haase y M. Kleinaltenkamp (Eds.) *Proceedings of the 37th Macromarketing Conference*. Berlín: Macromarketing Society. 193-197. Recuperado de <http://macromarketing.org/wp-content/uploads/2011/08/Macromarketing2012Proceedings.pdf>
- Andreoni, J. (1998). Toward a Theory of Charitable Fund-Raising [Hacia una teoría de recaudación de fondos de beneficencia]. En *Journal of Political Economy*, 106(6),

1186—1213. Recuperado de  
<http://econweb.ucsd.edu/~jandreon/Publications/JPE98.pdf>

Arce, J. (2015). *Crowdfunding: financiación colectiva como alternativa en Costa Rica de capital de emprendimiento para el programa UNAEmprendedores* (Tesis de maestría, Universidad Nacional de Costa Rica). Recuperada de  
<http://www.repositorio.una.ac.cr/bitstream/handle/11056/11971/Tesis%20Maestr%C3%ADa%2c%20Juan%20Carlos%20Arce%2c%20Crowdfunding%2c%2009-09-2015.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Barrantes, R (2014). *Investigación: Un camino al conocimiento*. San José: Editorial Universidad Estatal a Distancia.

Bauer, H. H., Heinrich, D., y Martin, I. (2007, December). How to create high emotional consumer-brand relationships? The causalities of brand passion. En 2007 Australian & New Zealand Marketing Academy Conference Proceedings pp. 2189-2198.

Baumgarten, C. (2011) Nonprofit Organizations Use Twitter for Dialogic Communication [El uso de Twitter en las organizaciones sin fines de lucro para la comunicación dialógica]. En *The Elon Journal of Undergraduate Research in Communications*, 2(2), 5—14. Recuperado de [http://www.elon.edu/docs/web/academics/communications/research/vol2no2/EJFall11\\_Full.pdf#page=5](http://www.elon.edu/docs/web/academics/communications/research/vol2no2/EJFall11_Full.pdf#page=5)

Bekkers, R., y Wiepking, P. (2011). Who Gives? A Literature Review of Predictors of Charitable Giving I—Religion, Education, Age, and Socialization. En *Voluntary Sector Review*, 2(3), 337-365. Recuperado de  
[http://www.wiepking.com/papers/BekkersWiepking\\_VSR\\_2011.pdf](http://www.wiepking.com/papers/BekkersWiepking_VSR_2011.pdf)

Bonilla, R. (2013) *Estrategia de comunicación para la captación de fondos en organizaciones sin fines de lucro. Estudio de caso: Hábitat para la Humanidad El Salvador* (Tesis de maestría, Universidad Centroamericana José Simeón Cañas). Recuperada de  
[http://www.uca.edu.sv/facultad/maco/media/archivo/9ed4f5\\_estrategiadecomunicacionparalacaptaciondefondosenorganizacionesinfine20130930112132511.pdf](http://www.uca.edu.sv/facultad/maco/media/archivo/9ed4f5_estrategiadecomunicacionparalacaptaciondefondosenorganizacionesinfine20130930112132511.pdf)

- Braidot, N. (2008). *Neuromanagement*. Madrid: Ediciones Granica SA. Recuperado de [https://books.google.co.cr/books?hl=es&lr=&id=O\\_cvtUbKifoC&oi=fnd&pg=PA5&dq=braidot+las+neurociencias+como+fuentes+de+oportunidades&ots=8VeRynDBrL&sig=pMyBGK4walvl0yeN8nxz2V-0D6k&redir\\_esc=y#v=onepage&q=braidot%20las%20neurociencias%20como%20fuente%20de%20oportunidades&f=false](https://books.google.co.cr/books?hl=es&lr=&id=O_cvtUbKifoC&oi=fnd&pg=PA5&dq=braidot+las+neurociencias+como+fuentes+de+oportunidades&ots=8VeRynDBrL&sig=pMyBGK4walvl0yeN8nxz2V-0D6k&redir_esc=y#v=onepage&q=braidot%20las%20neurociencias%20como%20fuente%20de%20oportunidades&f=false)
- Braidot, N. (2010). *Neuromarketing aplicado*. Madrid: Brain Decision Braidot Center. Recuperado de <http://www.olavarria.gov.ar/adelo/sites/all/pdf/Neuromarketing-aplicado.pdf>
- Brenes, E. y Coto, K. (2013). *Plan de comunicación e información digital para el apoyo en la administración de operaciones financieras pasivas, dirigido a jóvenes profesionales* (Tesis de maestría, Universidad Estatal a Distancia). Recuperada de <http://repositorio.uned.ac.cr/reuned/handle/120809/767>
- Briñol, P., Horcajo, J., Valle, C., y De Miguel, J. M. (2016). Cambio de actitudes a través de la comunicación. Recuperado de [http://metabase.uaem.mx/bitstream/handle/123456789/1933/393\\_03.pdf?sequence=1](http://metabase.uaem.mx/bitstream/handle/123456789/1933/393_03.pdf?sequence=1)
- Briones, G. (1996). Metodología de la investigación cuantitativa en las ciencias sociales. Colombia: Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación Superior. Recuperado de <http://ebevidencia.com/wp-content/uploads/2014/02/Metodolog%C3%ADa-de-la-investigaci%C3%B3n-cuantitativa-en-las-ciencias-sociales.pdf>
- Burges, L. (2014). *Crowdfunding para organizaciones del Tercer y Cuarto Sector* (Tesis de maestría, Universidad del País Vasco). Recuperada de <https://addi.ehu.es/bitstream/10810/13962/1/Crowdfunding%20%20Trabajo%20final.pdf>
- Cáceres, M., Cabra, L., Forero, D. y Martínez, C. (2013). *Estrategias de mercadeo social para la promoción y el posicionamiento de pregrado del Politécnico Grancolombiano* (Tesis de maestría, Politécnico Grancolombiano). Recuperada

de

<http://repository.poligran.edu.co/bitstream/10823/422/1/ESTRATEGIA%20DE%20MERCADEO%20SOCIAL.pdf>

Canjura, J., Castro, I. y Mejía, M. (2016). *Modelo de inbound marketing como estrategia de marketing social para incentivar el consumo de alimentos saludables en la zona metropolitana de San Salvador* (Tesis de grado, Universidad de El Salvador). Recuperada de <http://ri.ues.edu.sv/9398/1/Tesis%202016.pdf>

Constitución Política de la República de Costa Rica [Const.] (1949). Recuperado de <http://www.tse.go.cr/pdf/normativa/constitucion.pdf>

Content Marketing Institute. (2017). What is Content Marketing? [¿Qué es el mercadeo de contenidos?] Recuperado de <http://contentmarketinginstitute.com/what-is-content-marketing/>

Convención Americana de Derechos Humanos [Conv.] (1969). Recuperado de [https://www.oas.org/dil/esp/tratados\\_B-32\\_Convencion\\_Americana\\_sobre\\_Derechos\\_Humanos.htm](https://www.oas.org/dil/esp/tratados_B-32_Convencion_Americana_sobre_Derechos_Humanos.htm)

Cornellissen, J. (2011) *Corporate Communication: A Guide to Theory and Practice* [Comunicación Corporativa: una guía a la teoría y la práctica]. Tercera edición. Londres: Sage Publications Ltd. Recuperado de [https://books.google.co.cr/books?hl=es&lr=&id=BH1lfGu5lroC&oi=fnd&pg=PP1&ots=hz8E9g5eHQ&sig=5PXKokT8wFeAza8b4pEydoGZE&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.co.cr/books?hl=es&lr=&id=BH1lfGu5lroC&oi=fnd&pg=PP1&ots=hz8E9g5eHQ&sig=5PXKokT8wFeAza8b4pEydoGZE&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)

Delgado, C. (2014). La personalidad de marca de las organizaciones no lucrativas: medición y análisis de la personalidad de marca de las ONL internacionales en el Perú (Tesis doctoral, Universidad Autónoma de Barcelona). Recuperada de <http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/285081/cldc1de1.pdf;jsessionid=A6DF9BCBE71F63ADA88CD361C6D9A2B5.tdx1?sequence=1>

Dolnicar, S. y Lazarevski, K. (2009). Marketing in non-profit organizations: an international perspective [Mercadeo en organizaciones sin fines de lucro: una

- perspectiva internacional]. En *International Marketing Review*, 26(3), 275-291.  
Recuperado de  
<http://ro.uow.edu.au/cgi/viewcontent.cgi?article=1612&context=commpapers>
- Edelman, D. C. (2010). Branding in the digital age. En *Harvard Business Review*, 88 (12), 62-69.
- Erdoğan, İ. E., y Cicek, M. (2012). The impact of social media marketing on brand loyalty. En *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 58, 1353-1360.
- Ertman, J. y Robles-Estrada, C. (2014). El Marketing Viral y las redes sociales como herramientas para una ONG. El caso de FM4 Paso Libre. En C. Robles-Estrada, J. Pelayo y A. Suastegui (Eds.), *La mercadotecnia digital y en redes sociales: tópicos selectos y estudios de caso* (pp. 13-17). Jalisco, México.
- Escobar, J., y Bonilla-Jimenez, F. I. (2009). Grupos focales: una guía conceptual y metodológica. En *Cuadernos hispanoamericanos de psicología*, 9(1), 51-67.  
Recuperado de  
[http://www.uelbosque.edu.co/sites/default/files/publicaciones/revistas/cuadernos\\_hispanoamericanos\\_psicologia/volumen9\\_numero1/articulo\\_5.pdf](http://www.uelbosque.edu.co/sites/default/files/publicaciones/revistas/cuadernos_hispanoamericanos_psicologia/volumen9_numero1/articulo_5.pdf)
- Esguerra, J. y Santa, J. (2008). El marketing sensorial como herramienta *para el fortalecimiento de la imagen corporativa* (Tesis de grado, Pontificia Universidad Javeriana). Recuperada de  
<http://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/comunicacion/tesis106.pdf>
- Fernández, J. S. (2012). Ciberactivismo: conceptualización, hipótesis y medida. En *Arbor*, 188(756), 631-639. Recuperado de  
<http://arbor.revistas.csic.es/index.php/arbor/article/view/1490/1499>
- Fernández, M. (2014). *El comportamiento del consumidor online: factores que aumentan la actividad de la búsqueda de eWOM en el sector turístico* (Tesis de maestría, Universidad de Oviedo). Recuperada de  
[http://digibuo.uniovi.es/dspace/bitstream/10651/29594/6/TFM\\_FdezCarus,Leticia.pdf](http://digibuo.uniovi.es/dspace/bitstream/10651/29594/6/TFM_FdezCarus,Leticia.pdf)

- Galván, E. (2013). *El marketing digital, la nueva "P" en la estrategia de mercadotecnia: gente real (real people)* (Tesis de maestría, Universidad Iberoamericana de México). Recuperada de <http://www.bib.uia.mx/tesis/pdf/015666/015666.pdf>
- Gómez, C. (2006). *El marketing como herramienta para la gestión en las organizaciones no gubernamentales ambientales de Venezuela* (Tesis doctoral, Universidad de Málaga). Recuperada de <http://www.biblioteca.uma.es/bbl/doc/tesisuma/17862085.pdf>
- Gómez, M (2012). *Elementos de Estadística Descriptiva*. San José: Editorial Universidad Estatal a Distancia.
- González, A. (2012). *Prácticas de socialización de los nativos digitales: capital social en las redes virtuales* (Tesis de maestría, El Colegio de la Frontera Norte). Recuperada de <http://www.colef.mx/posgrado/wp-content/uploads/2014/03/TESIS-Gonz%C3%A1lez-Garc%C3%ADa-Alejandro.pdf>
- González, M., Becerra, M. y Yáñez, M. (2015) Ciberactivismo: nueva forma de participación para estudiantes universitarios. En *Comunicar*, 24(46), 47-54. doi:<http://dx.doi.org/10.3916/C46-2016-05>
- González, M. (2013). Las nuevas tecnologías y las redes sociales en la comunicación para la solidaridad: análisis de una campaña de denuncia y sensibilización en Twitter. En *Historia y Comunicación Social*, 18(1). pp. 689 – 701. Recuperado de <http://revistas.ucm.es/index.php/HICS/article/view/44274/41836>
- González, M. y Vargas, J. (2014). *El uso de la comunicación digital en el ámbito interno de organizaciones no gubernamentales (ONG) del área metropolitana de Costa Rica: desarrollo de un modelo de comunicación digital interna*. (Tesis de maestría, Universidad Estatal a Distancia) Recuperado de <http://repositorio.uned.ac.cr/reuned/handle/120809/1449>
- Gordón, A. (2015). *Estrategias de Marketing Digital y el posicionamiento de marca en el mercado, de la empresa INDUTEX de la ciudad de Ambato* (Tesis de grado,

Universidad Técnica de Ambato). Recuperada de  
<http://repo.uta.edu.ec/bitstream/123456789/9257/1/241%20MKT.pdf>

Hallahan, K., Holtzhausen, D., Vercic, D. y Sriramesh, K. (2007). Defining Strategic Communication [Definiendo la comunicación estratégica]. En *International Journal of Strategic Communication* 1(1) 3–35. Recuperado de [https://www.researchgate.net/profile/Cesar\\_Garcia24/publication/254312907\\_Using\\_Strategic\\_Communication\\_for\\_Nation-Building\\_in\\_Contemporary\\_Spain\\_The\\_Basque\\_Case/links/548480270cf24356db60df1a.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Cesar_Garcia24/publication/254312907_Using_Strategic_Communication_for_Nation-Building_in_Contemporary_Spain_The_Basque_Case/links/548480270cf24356db60df1a.pdf)

Hamui-Sutton, A. y Varela-Ruiz, M., (2013). La técnica de grupos focales. En *Investigación en educación médica*, 2(5), 55-60. Recuperado de [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2007-50572013000100009&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-50572013000100009&lng=es&tlng=es).

Hans, O., y Anamaria, T. (2001). Brand Personality Creation through Advertising (No. 015).

Harrow, J., Jung, T., Pavey, H., y Scott, J. (2011). *Donor cultivation in theory and practice*. Londres: Centre for Charitable Giving and Philanthropy. Recuperado de <http://www.aandbscotland.org.uk/documents/2012-06-12-13-54-21-88-Donor%20cultivation%20in%20theory%20and%20practice%20-%20final%20version.pdf>

Hernández, D., Ramírez, A. y Cassany, D. (2014). Categorizando a los usuarios de sistemas digitales. En *Píxel-Bit. Revista de Medios y Educación* (44) 113-126. doi:<http://dx.doi.org/10.12795/pixelbit.2014.i44.08>

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014) *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill Interamericana. Recuperado de [http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/38758233/sampieri-et-al-metodologia-de-la-investigacion-4ta-edicion-sampieri-2006\\_ocr.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAJ56TQJRTWSMTNPEA&Expires=1471214811&Signature=HJb6jbXJrmMZIDAZP9BGbJq9fls%3D&response-content-](http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/38758233/sampieri-et-al-metodologia-de-la-investigacion-4ta-edicion-sampieri-2006_ocr.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAJ56TQJRTWSMTNPEA&Expires=1471214811&Signature=HJb6jbXJrmMZIDAZP9BGbJq9fls%3D&response-content-)

disposition=inline%3B%20filename%3DSampieri-et-al-metodologia-de-la-investi.pdf

Hubspot. (2017). What is inbound marketing? [¿Qué es el mercadeo de entrada?] Recuperado de <https://www.hubspot.com/inbound-marketing>

Ibáñez, C. L., y Egoscozábal, A. M. (2013). Metodologías de la investigación en las ciencias sociales: Fases, fuentes y selección de técnicas. En *Revista EAN*, (64), p. 5-18. Recuperado de <http://journal.ean.edu.co/index.php/Revista/article/view/450/442>

Ibáñez, M. D. M. S. (2010). El ciberactivismo: nuevo modelo de Relaciones Públicas en las ONGs. En *Icono14*, 8(3), 288—302. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3733568>

Iniarra, M. y Botti, A. (2010). Social “trysumers” and the hidden gate in the pyramid [Trysumers sociales y el portal escondido en la pirámide]. En T. Hart, J. Greenfield, S. MacLaughlin y P. Geier, Jr. (Eds.), *Internet Management for Nonprofits: Strategies, Tools and Trade Secrets* (pp 203-221). Hoboken, NJ: John Wiley t Sons, Inc.

Invernizzi, E., y Romenti, S. (2011). Adopting an entrepreneurial perspective to the study of strategic communication [Adoptando una perspectiva empresarial en el estudio de la comunicación estratégica]. En *ICA Preconference on Strategic Communication*. Recuperado de [https://apeiron.iulm.it/retrieve/handle/10808/6002/11852/ICA\\_Preconference\\_preconferenceICA\\_2011.pdf](https://apeiron.iulm.it/retrieve/handle/10808/6002/11852/ICA_Preconference_preconferenceICA_2011.pdf)

Islas, O. (2012). Cien años del pensador canadiense: McLuhan y la comunicación estratégica. En *Infoamérica: Iberoamerican Communication Review* (7-8). 135-144. Recuperado de [http://www.infoamerica.org/icr/n07\\_08/islas.pdf](http://www.infoamerica.org/icr/n07_08/islas.pdf)

Koschmann, M. (2011). Developing a Communicative Theory of the Nonprofit [Desarrollando una teoría comunicacional de la organización sin fines de lucro]. En *Management Communication Quarterly*, 20(10), 1—8. DOI:



10.1177/0893318911423640. Recuperado de  
[http://koschmann.webstarts.com/uploads/koschmann\\_\\_2011\\_\\_comm\\_theory\\_of\\_nonprofit.pdf](http://koschmann.webstarts.com/uploads/koschmann__2011__comm_theory_of_nonprofit.pdf)

Kylander, N. y Stone, C. (2012) The Role of Brand in the Nonprofit Sector. En *Stanford Social Innovation Review*, 10(2), 35-41. Recuperado de  
<http://mfile.narotama.ac.id/files/Jurnal/Jurnal%202012-2013/The%20role%20of%20brand%20in%20the%20nonprofit%20sector.pdf>

Lama, C. (2013). *De lo virtual a lo real: Estrategia comunicacional desarrollada en Facebook por el movimiento social ciberactivista No a Keiko para integrar el activismo online y offline con el fin de impedir la elección presidencial de la candidata Keiko Fujimori en el 2011* (Tesis de grado, Pontificia Universidad Católica del Perú). Recuperada de  
[http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/5071/LAMA\\_FLORES\\_CYNTHIA ESTRATEGIA FUJIMORI.pdf?sequence=1](http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/5071/LAMA_FLORES_CYNTHIA ESTRATEGIA FUJIMORI.pdf?sequence=1)

Lambert, K. (2014). *Environmental Law NGOs and Social Media Use: An Analysis of Strategies and Organizational Impacts* [ONGs de legislación ambiental y el uso de redes sociales: un análisis de estrategias e impactos organizacionales]. (Tesis de grado, Universidad de Michigan). Recuperado de  
<https://deepblue.lib.umich.edu/bitstream/handle/2027.42/107752/katelamb.pdf?sequence=1>

Ley N.º 8968. Diario Oficial La Gaceta, San José, Costa Rica, 5 de setiembre del 2011.

Ley N°218. Diario Oficial La Gaceta, San José, Costa Rica, 8 de agosto de 1939.

Ley N° 5338. Diario Oficial La Gaceta, San José, Costa Rica, 9 de agosto de 1973.

Linke, A. y Zerfass, A. (2012). Future trends in social media use for strategic organisation communication: Results of a Delphi study [Próximas tendencias en el uso de redes sociales para la comunicación organizacional estratégica: resultados de un análisis Delphi]. En *Public Communication Review*, 2(2), 17–29. Recuperado de

[https://www.researchgate.net/profile/Anne\\_Linke/publication/257935933\\_Future\\_trends\\_in\\_social\\_media\\_use\\_for\\_strategic\\_organisation\\_communication/links/004635265487f447d2000000.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Anne_Linke/publication/257935933_Future_trends_in_social_media_use_for_strategic_organisation_communication/links/004635265487f447d2000000.pdf)

- Loken, B., Barsalou, L. W., y Joiner, C. (2008). Categorization theory and research in consumer psychology. En *Handbook of consumer psychology*, p. 133-165.
- Lucero, M. (2013). *Desarrollo organizacional y gestión social. Caso: asociación civil sin fines de lucro Fomento a la Inserción Laboral (Fomilab)* (Tesis de grado, Universidad Nacional del Cuyo). Recuperada de [http://bdigital.uncu.edu.ar/objetos\\_digitales/5712/tesis-cs-ec-lucero.pdf](http://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/5712/tesis-cs-ec-lucero.pdf)
- Lucian, R.; Campos de Souza, E. t Da Costa, A. (2013). Estratégias de marketing nas mídias sociais digitais para organizações não governamentais [Estrategias de marketing en redes sociales digitales para organizaciones no gubernamentales]. En *Universitas Gestão e TI*, 3(2). pp. 9 - 19. doi:10.5012/un.gti.v3i2.2626
- Madriueña, A. y Paredes, J. (2015). *Plan de Marketing Digital 2014 para la empresa Corporación de Servicios TBL S.A. de la ciudad de Guayaquil* (Tesis de grado, Universidad Politécnica Salesiana). Recuperada de <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/9939/1/UPS-GT000974.pdf>
- Marcos, A. (2012). *Metodología para la elaboración de un plan de marketing: propuesta de aplicación de las herramientas de marketing digital en la biblioteca IE* (Tesis doctoral, Universidad Complutense de Madrid). Recuperada de <http://eprints.ucm.es/20722/1/T34294.pdf>
- Modi, P. (2011). Market Orientation in Nonprofit Organizations: Innovativeness, Resource Scarcity, and Performance [Orientación de mercado en organizaciones sin fines de lucro: innovación, escasez de recursos y desempeño]. En *Journal of Strategic Marketing*, 20(1), 55-67. DOI: 10.1080/0965254X.2011.628405. Recuperado de [https://marketing.conference-services.net/resources/327/2342/pdf/AM2011\\_0033.pdf](https://marketing.conference-services.net/resources/327/2342/pdf/AM2011_0033.pdf)

- Molina, E. (2012). *Branding (construcción de marca) para organizaciones no gubernamentales de protección y bienestar animal* (Tesis de grado, Universidad de San Carlos de Guatemala). Recuperada de [http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/16/16\\_0980.pdf](http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/16/16_0980.pdf)
- Najev, L. (2013). Fundraising in the context of nonprofit strategic marketing: toward a conceptual model [Recaudación de fondos en el contexto del mercadeo estratégico sin fines de lucro: hacia un modelo conceptual]. En *Management : journal of contemporary management issues*, 18(1), 59-78. Recuperado de <https://www.efst.hr/management/Vol18No1-2013/4-Najev%20Cacija.pdf>
- Netta, S. (2015). *Improving SME's brand awareness by digital marketing: A guide for SMEs* [Mejorando el posicionamiento de marca de las pymes mediante el mercadeo digital: una guía para pymes] (Tesis de grado, Turku University of Applied Sciences). Recuperada de [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/96452/soininen\\_netta.pdf?sequence=1](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/96452/soininen_netta.pdf?sequence=1)
- Olarte, C., Reinares, E. y Saco, M. (2011). Marketing de las causas sociales. En E. Raya (coordinadora) *Herramientas para el diseño de proyectos sociales*, pp.103-116. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=456194>
- Ontaneda, A. (2010). *Imagen corporativa de las ONG y posicionamiento en la mente de los públicos de interés: Caso de la ONG Hospicio San José de Costa Rica* (Tesis de maestría, Universidad de Palermo). Recuperada de [http://www.palermo.edu/dyc/maestria\\_diseno/pdf/tesis.completas/56%20Tesis%20de%20maestria\\_Alex%20Ontaneda.pdf](http://www.palermo.edu/dyc/maestria_diseno/pdf/tesis.completas/56%20Tesis%20de%20maestria_Alex%20Ontaneda.pdf)
- Organización Mundial de Sanidad Animal (2016). *Animal Welfare at a glance* [Un vistazo al bienestar animal] [Sitio Web]. Recuperado de <http://www.oie.int/en/animal-welfare/animal-welfare-at-a-glance/>
- Oviedo, J. C. y Roldán, E. (2013). *El uso de las Redes Sociales Web por parte de universitarios (as) que cursan carreras con acreditación oficial: Propuesta de un Plan de Mercadeo y de Comunicación para que el SINAES maximice los*

*beneficios de las Redes Sociales Web como canales para dar a conocer a la comunidad estudiantil el impacto de la acreditación en la mejora de la calidad educativa universitaria.* (Tesis de Maestría, Universidad Estatal a Distancia). Recuperado de <http://repositorio.uned.ac.cr/reuned/bitstream/120809/762/1>

Parra, P., Gordo, A. J. y D'Antonio, S.A. (2014). "La investigación social aplicada en redes sociales. Una innovación metodológica para el análisis de los «Me gusta» en Facebook". En *Revista Latina de Comunicación Social*, 69, pp. 195 - 212. DOI: 10.4185/RLCS-2014-1008. Recuperado de [http://www.revistalatinacs.org/069/paper/1008\\_UCM3/11p.html](http://www.revistalatinacs.org/069/paper/1008_UCM3/11p.html)

Pinilla, M. (2011). *Contribución del marketing social a la sostenibilidad de fundaciones sin ánimo de lucro: un estudio de caso* (Tesis de maestría, Universidad Nacional de Colombia). Recuperada de <https://core.ac.uk/download/files/334/11053676.pdf>

Prieto, A. (2014). *La estrategia digital para conectar con los jóvenes digitales* (Tesis de grado, Universidad Jaime I). Recuperada de [http://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/107918/TFG\\_2013\\_prietoA.pdf?sequence=1](http://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/107918/TFG_2013_prietoA.pdf?sequence=1)

Pullig, C., Indergard, L., Blake, S. y Simpson, J. (2008). *Lead Generation: What Really Works?* [Generación de prospectos: ¿Qué funciona realmente]. Keller Center Research Report. Universidad de Baylor. Recuperado de [http://www.baylor.edu/business\\_new/kellercenter/doc.php/194248.pdf](http://www.baylor.edu/business_new/kellercenter/doc.php/194248.pdf)

Rivera, M. (2015). *La evolución de las estrategias de marketing en el entorno digital: implicaciones jurídicas* (Tesis doctoral, Universidad Carlos III de Madrid). Recuperada de [http://e-archivo.uc3m.es/bitstream/handle/10016/22498/rosario\\_rivera\\_tesis.pdf?sequence=1](http://e-archivo.uc3m.es/bitstream/handle/10016/22498/rosario_rivera_tesis.pdf?sequence=1)

Rodríguez, J. (2015). *Las estrategias de las ONGs ambientales en la comunicación en redes: el estudio de los casos de Greenpeace México y el Frente en Defensa de*

*Wirikuta*. (Tesis doctoral, Universidad Autónoma de Aguascalientes. Recuperada de <http://bdigital.dgse.uaa.mx:8080/xmlui/handle/123456789/377>)

Rodríguez, L., Camacho, M., Tenorio, V. y Chinchilla, G. (2010). *Modelo de un plan de mercadeo social en búsqueda del posicionamiento: el caso de las bibliotecas especializadas en derecho del Cantón Central San José : distritos El Carmen y Catedral* (Tesis de grado, Universidad de Costa Rica). Recuperada de <http://hdl.handle.net/123456789/270>

Salazar, M. (2014). *Plan Estratégico de Mercadeo con énfasis en lo digital para la Operadora de Turismo "MyBeautyEcuador"* (Tesis de maestría, Universidad Andina Simón Bolívar). Recuperada de <http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/3776/1/T-1331-MBA-Salazar-Plan.pdf>

Smith, V. y Molina, M. (2011). La entrevista cognitiva: guía para su aplicación en la evaluación y mejoramiento de instrumentos de papel y lápiz. En *Serie Cuadernos Metodológicos*, (5). Universidad de Costa Rica. Recuperada de <http://iip.ucr.ac.cr/sites/default/files/cuadernosmetodologicos/cuamet5.pdf>

Soria, M. (2011). *La comunicación en las ONGs españolas: la influencia de internet en el modelo estratégico de relaciones con los públicos*. (Tesis doctoral, Universidad de Málaga). Recuperada de <http://riuma.uma.es/xmlui/bitstream/handle/10630/4581/TD%20de%20Maria%20del%20Mar%20Soria%20Iba%F1ez%20maquetada.pdf?sequence=1>

Soria, M. (2012). El ciberactivismo, nuevo modelo de Relaciones Públicas en las ONGs. En *Revista ICONO14. Revista Científica De Comunicación y Tecnologías Emergentes*, 8(3), pp. 288-302. doi:<http://dx.doi.org/10.7195/ri14.v8i3.242>

Strate, L. (2008). Studying Media as Media: McLuhan and the Media Ecology Approach [Estudiando a los medios como medios: McLuhan y la perspectiva de la ecología de medios]. En *Media Tropes eJournal*, 1, 127-142. Recuperado de <http://jtc501.pbworks.com/w/file/45933094/mcluhan%20media%20ecology.pdf>

- Taylor, S.J. y Bogdan R. (1987) Introducción a los métodos cualitativos de investigación: La búsqueda de significados. En Secretaría de Educación y Cultura Servicios Educativos del Estado de Chihuahua (editor)., *Maestría en Educación: Métodos Cuantitativos Aplicados 2* [Antología]. pp. 194 - 216. Recuperado de <http://www.ceppia.com.co/Herramientas/Herramientas/Metocuantitativos.pdf#page=192>.
- Toca, C. (2013). El marketing al servicio de las organizaciones del tercer sector. En *Estudios Gerenciales*, (29). pp. 386 - 395. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21230026001>
- Torres, M., Paz, K., y Salazar, F. G. (2006). Métodos de recolección de datos para una investigación. En *Revista Electrónica Ingeniería Boletín*, 3, 12-20. Recuperado de [http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/33095415/METODOS\\_DE\\_RECOLECCION\\_DE\\_DATOS\\_PARA\\_UNA\\_INVESTIGACION.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAJ56TQJRTWSMTNPEA&Expires=1471226243&Signature=138JSBuLBJK2xZXO4n1VuGeUW7U%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3D6\\_02\\_14\\_METODOSDERECOLECCIONDEDATOSPARAU.pdf](http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/33095415/METODOS_DE_RECOLECCION_DE_DATOS_PARA_UNA_INVESTIGACION.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAJ56TQJRTWSMTNPEA&Expires=1471226243&Signature=138JSBuLBJK2xZXO4n1VuGeUW7U%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3D6_02_14_METODOSDERECOLECCIONDEDATOSPARAU.pdf)
- Trujillo, S. (2013). *El uso del humor en los contenidos publicitarios para redes sociales y su coherencia con los valores de marca* (Tesis de maestría, Universidad Autónoma de Barcelona). Recuperada de [https://ddd.uab.cat/pub/trerecpro/2013/hdl\\_2072\\_216937/Sebastian\\_Trujillo.pdf](https://ddd.uab.cat/pub/trerecpro/2013/hdl_2072_216937/Sebastian_Trujillo.pdf)
- Tur-Viñes, V; Monserrat-Gauchí, J; (2014). El plan estratégico de comunicación. Estructura y funciones. En *Razón y Palabra*, 18. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=199532731046>
- Uribe, A. (2014). *Uso de las redes sociales como herramienta de marketing* (Tesis doctoral, Universidad Autónoma de Barcelona). Recuperada de <http://www.tesisenred.net/bitstream/handle/10803/284129/afus1de1.pdf?sequence=1>

- Vallet, G. (2015). *EBranding: la creación de marca digital en la era de la conectividad* (Tesis doctoral, Universidad Autónoma de Barcelona). Recuperada de <http://www.tesisenred.net/bitstream/handle/10803/4125/gvs1de1.pdf?sequence=1>
- Velasco, L. (2011). Estrategias de comunicación online en las ONG: el impacto del vídeo viral. En *Cuadernos de Gestión de Información* (1). Universidad de Murcia. pp. 83 - 93. Recuperado de <http://revistas.um.es/gesinfo/article/view/207561/166211>
- White, D. S., y Le Cornu, A. (2011). Visitors and Residents: A new typology for online engagement [Visitantes y Residentes: una nueva tipología para el enganche en línea]. En *First Monday*, 16(9). DOI:<http://dx.doi.org/10.5210/fm.v16i9.3171>. Recuperado de <http://ojs-prod-lib.cc.uic.edu/ojs/index.php/fm/article/view/3171/3049>
- World Animal Protection (2014a). *Animals in disasters* [Animales en desastres] [Sitio Web]. Recuperado de <http://www.worldanimalprotection.org/our-work/animals-disasters>
- World Animal Protection (2014b). *Animals in farming, supporting 70 billion animals* [Animales de producción: apoyando a 70 mil millones de animales] [Sitio Web]. Recuperado de <http://www.worldanimalprotection.org/our-work/animals-farming-supporting-70-billion-animals>
- World Animal Protection (2014c). *Animals in the wild* [Animales silvestres] [Sitio Web]. Recuperado de <http://www.worldanimalprotection.org/our-work/animals-wild>
- World Animal Protection (2014d) *Global Communications Strategy 2014 - 2017*. [Documento interno] World Animal Protection.
- World Animal Protection (2014e) *Global Strategy 2015 - 2020*. [Documento interno] World Animal Protection.
- World Animal Protection (2014f) *Move the world to protect animals*. Sitio web. Recuperado el 19 de marzo, 2016, de <http://www.worldanimalprotection.org/>

World Animal Protection (2014g). *Protecting animals in communities* [Protegiendo a los animales en comunidades] [Sitio Web]. Recuperado de <http://www.worldanimalprotection.org/our-work/protecting-animals-communities>

World Animal Protection (2014h). *Why World Animal Protection* [Por qué World Animal Protection] [Sitio Web]. Recuperado de <http://www.worldanimalprotection.org/why-world-animal-protection>

World Animal Protection (2014i). *World Animal Protection – Contact us* [World Animal Protection – Contáctenos] [Sitio Web]. Recuperado de <https://www.worldanimalprotection.org/contact-us>

World Animal Protection (2014j). *World Animal Protection history* [Historia de World Animal Protection] [Sitio Web]. Recuperado de <https://www.worldanimalprotection.org/world-animal-protection-history>



## **ANEXOS**

## Anexo 1. Cuestionario para fanes de World Animal Protection

2017-6-17

Encuesta: causas sociales y bienestar animal

### Encuesta: causas sociales y bienestar animal

¡Muchas gracias por participar de esta encuesta! Las siguientes preguntas nos permitirán conocer más sobre tus gustos, tus intereses, y de cómo podemos involucrarte para proteger a los animales.

Esta encuesta es realizada para una investigación académica de la Universidad Estatal a Distancia en Costa Rica.

Tus respuestas son anónimas y la información proporcionada es confidencial. Tus respuestas serán usadas para efectos de la investigación.

\* Required

#### 1 Edad \*

*Mark only one oval.*

- 18-24
- 25-34
- 35-44
- 45-60
- +60

**2. País \****Mark only one oval.*

- Argentina
- Bolivia
- Chile
- Colombia
- Costa Rica
- Cuba
- Ecuador
- El Salvador
- Guatemala
- Haití
- Honduras
- México
- Nicaragua
- Panamá
- Paraguay
- Perú
- Puerto Rico
- República Dominicana
- Uruguay
- Venezuela

**3. ¿Cuál fue el último grado académico que completaste? \****Mark only one oval.*

- Primaria
- Secundaria
- Bachillerato Universitario / Licenciatura
- Especialización, Maestría o Doctorado
- Ninguno de los anteriores



4. ¿Qué tanto consideras que conoces acerca del bienestar animal? \*

*Mark only one oval.*

	1	2	3	4	5	
Nada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Mucho

5. ¿Cuáles de las siguientes condiciones son importantes para el bienestar de los animales? (Selecciona tantas como quieras) \*

*Check all that apply.*

- No sentir dolor, no tener lesiones y no estar enfermo
- Tener acceso a agua y comida
- No sufrir miedo o angustia
- Poder expresar su comportamiento natural
- Tener un ambiente agradable para vivir, sin exceso de calor y protegido de la lluvia y el frío



6. ¿Qué tanto consideras que conoces sobre los problemas que enfrentan las mascotas (perros y gatos)? \*

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Nada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Mucho

7. ¿Qué tanto consideras que conoces sobre los problemas que enfrentan los animales silvestres? \*

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Nada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Mucho

8. ¿Qué tanto consideras que conoces sobre los problemas que enfrentan los animales de granja (vacas, cerdos, gallinas, y otros similares)? \*

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Nada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Mucho

9. **¿Qué tanto consideras que conoces sobre los problemas que enfrentan los animales que sufren las consecuencias de los desastres (por terremotos, inundaciones, y otros)? \***

Mark only one oval.

1	2	3	4	5	
Nada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> Mucho

10. **¿Cuánta importancia le da la sociedad al bienestar animal? \***

Mark only one oval.

1	2	3	4	5	
Nada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> Mucho

11. **¿Cuán importante piensas que es el bienestar animal? \***

Mark only one oval.

1	2	3	4	5	
Nada importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> Muy importante

12. **¿Te consideras una persona interesada por el bienestar de los animales? \***

Mark only one oval.

Sí

No

No lo sé

13. **¿Dedicas parte de tu tiempo o dinero para el bien de los animales? \***

Mark only one oval.

Sí

No

No lo sé

14. **¿Consideras que tus decisiones toman en cuenta el bien de los animales? \***

Mark only one oval.

Sí, en la mayoría de ellas

Sí, en algunas de ellas

No

No lo sé

**¿Qué tan importantes serían los siguientes logros de una ONG que protege a los animales para que esta reciba tu apoyo?**

Ubica tu respuesta dentro de la escala ofrecida para cada enunciado.

15. **Que convenza a empresas y gobiernos para que protejan a los animales \****Mark only one oval.*

1	2	3	4	5		
Innecesario	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Indispensable

16. **Que logre que muchos dueños de mascotas vacunen y esterilicen a sus animales \****Mark only one oval.*

1	2	3	4	5		
Innecesario	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Indispensable

17. **Que logre 100.000 firmas en una petición contra el maltrato animal \****Mark only one oval.*

1	2	3	4	5		
Innecesario	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Indispensable

18. **Que tenga el apoyo de personas famosas o celebridades \****Mark only one oval.*

1	2	3	4	5		
Innecesario	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Indispensable

19. **Que te dé información entretenida y amena regularmente \****Mark only one oval.*

1	2	3	4	5		
Innecesario	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Indispensable

20. **Que denuncie el maltrato animal enérgicamente \****Mark only one oval.*

1	2	3	4	5		
Innecesario	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Indispensable

21. **Que ofrezca soluciones y propuestas para proteger a los animales \****Mark only one oval.*

1	2	3	4	5		
Innecesario	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Indispensable

22. **Que tenga información científica, útil y educativa \****Mark only one oval.*

1	2	3	4	5		
Innecesario	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Indispensable

### ¿Qué tan importantes son las siguientes acciones para que una ONG que protege a los animales cuente con tu apoyo?

Ubica tu respuesta dentro de la escala ofrecida para cada enunciado.

23. **Informar y educar a las personas \****Mark only one oval.*

1	2	3	4	5		
Innecesario	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Indispensable

24. **Motivar a las personas a actuar en favor de los animales \****Mark only one oval.*

1	2	3	4	5		
Innecesario	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Indispensable

25. **Trabajar con gobiernos para proteger a los animales \****Mark only one oval.*

1	2	3	4	5		
Innecesario	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Indispensable

26. **Trabajar con empresas para proteger a los animales \****Mark only one oval.*

1	2	3	4	5		
Innecesario	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Indispensable

27. **Denunciar a empresas que ponen en peligro el bienestar de los animales \****Mark only one oval.*

1	2	3	4	5		
Innecesario	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Indispensable



28. **Rescatar animales en situaciones de desastre \****Mark only one oval.*

	1	2	3	4	5	
Innecesario	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Indispensable

29. **Ayudar a las personas a evitar que sus animales sufran en desastres \****Mark only one oval.*

	1	2	3	4	5	
Innecesario	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Indispensable

30. **Darte información entretenida e interesante sobre los animales \****Mark only one oval.*

	1	2	3	4	5	
Innecesario	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Indispensable

31. **Organizar actividades locales para beneficiar a los animales \****Mark only one oval.*

	1	2	3	4	5	
Innecesario	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Indispensable



32. **¿Cuáles problemáticas de bienestar animal crees que son las más urgentes por resolver en Latinoamérica? (Escoge todas las que quieras) \***

Check all that apply.

- La tenencia irresponsable de perros y gatos
- La matanza indiscriminada de perros
- El sufrimiento y mal manejo de los animales de granja (vacas, cerdos, pollos, y otros similares)
- El sufrimiento de los animales silvestres en sitios turísticos poco éticos
- El sufrimiento de los animales marinos atrapados por redes de pesca
- El tráfico ilegal de animales silvestres
- La falta de planes de prevención para proteger a los animales durante un desastre
- El sufrimiento de los animales a causa de los desastres (terremotos, inundaciones, erupciones volcánicas y otros)?
- Other: \_\_\_\_\_

33. **¿Qué información te gustaría obtener de una ONG de protección animal? (Selecciona todas las que quieras) \***

Check all that apply.

- Historias reales de animales a los que han ayudado
- Los problemas que enfrentan los animales en la actualidad
- El trabajo que realizan para ayudar a los animales
- Las maneras en que puedes apoyar su trabajo
- Historias de personas que están ayudando a los animales
- Curiosidades y datos divertidos sobre los animales
- Other: \_\_\_\_\_

34. **¿Cuáles de las siguientes causas sociales te interesan o apasionan? (Selecciona tantas como quieras) \***

Check all that apply.

- Derechos de los niños
- Lucha contra la pobreza
- Derechos de las mujeres
- Conservación del medio ambiente y lucha contra el cambio climático
- Igualdad de derechos para comunidades sexualmente diversas
- Derechos de las personas migrantes
- Apoyo a las personas afectadas por desastres naturales
- Promoción del vegetarianismo / veganismo
- Other: \_\_\_\_\_



35. ¿Has firmado una petición para apoyar una causa social en el último año? \*

*Mark only one oval.*

- Sí  
 No  
 No recuerdo

36. ¿Has firmado una petición para apoyar una causa de protección animal en el último año? \*

*Mark only one oval.*

- Sí  
 No  
 No recuerdo

37. ¿Has hecho una donación económica a alguna causa social en el último año? \*

*Mark only one oval.*

- Sí *Skip to question 38.*  
 No *Skip to question 39.*  
 No recuerdo *Skip to question 40.*



38. **¿Cuáles fueron las razones más importantes por las que decidiste donar? Selecciona tantas como quieras\***

*Check all that apply.*

- Porque la causa me parece muy importante
- Porque la organización me pareció confiable
- Porque la organización ha tenido logros importantes
- Porque la organización es experta en su campo
- Porque la organización es muy apasionada en lo que hace
- Porque la organización es de mi país
- Porque donar fue muy sencillo
- Other: \_\_\_\_\_

*Skip to question 40.*



39. ¿Por qué razones no has donado económicamente a una causa social? (Selecciona tantas como quieras) \*

*Check all that apply.*

- Por falta de dinero
- Porque prefieres donar tu tiempo o en especie
- Porque desconfías de las organizaciones que has contactado
- Porque no has encontrado a la organización ideal para donar
- Porque no sabes qué acciones harían con tu donación
- Porque no te gusta dar tus datos personales/bancarios a otros
- Other: \_\_\_\_\_





40. **¿Firmarías una petición para una causa social de tu interés en la próxima semana? \***

*Mark only one oval.*

- Sí
- No
- No lo sé, depende de la causa de la que se trate
- No lo sé, depende de la organización que la promueva

41. **Si tuvieras US\$5 ¿los donarías a una causa social de tu interés durante el próximo año? \***

*Mark only one oval.*

- Sí
- No
- No lo sé, depende de la causa
- No lo sé, depende de la organización

42. **Si tuvieras US\$5, ¿los donarías para apoyar la protección animal? \***

*Mark only one oval.*

- Sí
- No
- No lo sé, depende de la organización



43. ¿Conoces a la organización Protección Animal Mundial (World Animal Protection)?\*

*Mark only one oval.*

- Sí *Skip to question 44.*
- No *Stop filling out this form.*



2017-6-17

Encuesta: causas sociales y bienestar animal

44. **¿Firmarías una petición de Protección Animal Mundial en la próxima semana? \***

*Mark only one oval.*


- Sí
- No
- No lo sé, depende de la causa que estén promoviendo

45. **Si tuvieras US\$5, ¿los donarías a Protección Animal Mundial? \***

*Mark only one oval.*

- Sí
- No
- No lo sé

---

Powered by  
 Google Forms



## Anexo 2. Encuesta a defensores del bienestar animal en Latinoamérica

2017-6-17

Encuesta: causas sociales y bienestar animal

### Encuesta: causas sociales y bienestar animal

¡Muchas gracias por participar de esta encuesta! Las siguientes preguntas nos permitirán conocer más sobre tus gustos, tus intereses, y cómo podemos involucrarte para proteger a los animales.

Esta encuesta es realizada para una investigación académica de la Universidad Estatal a Distancia en Costa Rica.

Tus respuestas son anónimas y la información proporcionada es confidencial. Tus respuestas serán usadas para efectos de la investigación.

\* Required

#### 1. Edad \*

Mark only one oval.

- 18-24
- 25-34
- 35-44
- 45-60
- +60

#### 2. País \*

Mark only one oval.

- Argentina
- Bolivia
- Chile
- Colombia
- Costa Rica
- Cuba
- Ecuador
- El Salvador
- Guatemala
- Honduras
- México
- Nicaragua
- Panamá
- Paraguay
- Perú
- Puerto Rico
- República Dominicana
- Uruguay
- Venezuela

<https://docs.google.com/forms/d/1V-I7pBmLyT9L11e6msJnmWOXrjSc2DTyPEtr1JeSq5U/edit>

1/15

## 3. ¿Cuál fue el último grado académico que completaste? \*

*Mark only one oval.*

- Primaria
- Secundaria
- Bachillerato Universitario / Licenciatura
- Especialización, Maestría o Doctorado
- Ninguno de los anteriores



## 4. ¿Qué tanto consideras que conoces acerca del bienestar animal? \*

*Mark only one oval.*

- 1    2    3    4    5
- Nada      Mucho

## 5. ¿Cuáles de las siguientes condiciones son importantes para el bienestar de los animales? (Selecciona tantas como quieras) \*

*Check all that apply.*

- No sentir dolor, no tener lesiones y no estar enfermo
- Tener acceso a agua y comida
- No sufrir miedo o angustia
- Poder expresar su comportamiento natural
- Tener un ambiente agradable para vivir, sin exceso de calor y protegido de la lluvia y el frío



6. ¿Qué tanto consideras que conoces sobre los problemas que enfrentan las mascotas (perros y gatos)? \*

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Nada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Mucho

7. ¿Qué tanto consideras que conoces sobre los problemas que enfrentan los animales silvestres? \*

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Nada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Mucho

8. ¿Qué tanto consideras que conoces sobre los problemas que enfrentan los animales de granja (vacas, cerdos, gallinas, y otros similares)? \*

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Nada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Mucho

9. **¿Qué tanto consideras que conoces sobre los problemas que enfrentan los animales que sufren las consecuencias de los desastres (por terremotos, inundaciones, y otros)? \***

Mark only one oval.

1	2	3	4	5	
Nada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> Mucho

10. **¿Cuánta importancia le da la sociedad al bienestar animal? \***

Mark only one oval.

1	2	3	4	5	
Nada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> Mucho

11. **¿Cuán importante piensas que es el bienestar animal? \***

Mark only one oval.

1	2	3	4	5	
Nada importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> Muy importante

12. **¿Te consideras una persona interesada por el bienestar de los animales? \***

Mark only one oval.

- Sí  
 No  
 No lo sé

13. **¿Dedicas parte de tu tiempo o dinero para el bien de los animales? \***

Mark only one oval.

- Sí  
 No  
 No lo sé

14. **¿Consideras que tus decisiones toman en cuenta el bien de los animales? \***

Mark only one oval.

- Sí, en la mayoría de ellas  
 Sí, en algunas de ellas  
 No  
 No lo sé

### ¿Qué tan importantes serían los siguientes logros de una ONG de bienestar animal para que esta reciba tu apoyo?

Ubica tu respuesta dentro de la escala ofrecida para cada enunciado.

15. **Que convenga a empresas y gobiernos para que protejan a los animales \****Mark only one oval.*

1	2	3	4	5		
Innecesario	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Indispensable

16. **Que logre que muchos dueños de mascotas vacunen y esterilicen a sus animales \****Mark only one oval.*

1	2	3	4	5		
Innecesario	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Indispensable

17. **Que logre 100.000 firmas en una petición contra el maltrato animal \****Mark only one oval.*

1	2	3	4	5		
Innecesario	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Indispensable

18. **Que tenga el apoyo de personas famosas o celebridades \****Mark only one oval.*

1	2	3	4	5		
Innecesario	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Indispensable

19. **Que te dé información entretenida y amena regularmente \****Mark only one oval.*

1	2	3	4	5		
Innecesario	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Indispensable

20. **Que denuncie el maltrato animal enérgicamente \****Mark only one oval.*

1	2	3	4	5		
Innecesario	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Indispensable

21. **Que ofrezca soluciones y propuestas para proteger a los animales \****Mark only one oval.*

1	2	3	4	5		
Innecesario	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Indispensable

22. **Que tenga información científica, útil y educativa \****Mark only one oval.*

1	2	3	4	5		
Innecesario	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Indispensable

### ¿Qué tan importantes son las siguientes acciones para que una ONG de bienestar animal cuente con tu apoyo?

Ubica tu respuesta dentro de la escala ofrecida para cada enunciado.

23. **Informar y educar a las personas \****Mark only one oval.*

1	2	3	4	5		
Innecesario	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Indispensable

24. **Motivar a las personas a actuar en favor de los animales \****Mark only one oval.*

1	2	3	4	5		
Innecesario	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Indispensable

25. **Trabajar con gobiernos para proteger a los animales \****Mark only one oval.*

1	2	3	4	5		
Innecesario	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Indispensable

26. **Trabajar con empresas para proteger a los animales \****Mark only one oval.*

1	2	3	4	5		
Innecesario	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Indispensable

27. **Denunciar a empresas que ponen en peligro el bienestar de los animales \****Mark only one oval.*

1	2	3	4	5		
Innecesario	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	indispensable

28. **Rescatar animales en situaciones de desastre \****Mark only one oval.*

	1	2	3	4	5	
Innecesario	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Indispensable

29. **Ayudar a las personas a evitar que sus animales sufran en desastres \****Mark only one oval.*

	1	2	3	4	5	
Innecesario	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Indispensable

30. **Darte información entretenida e interesante sobre los animales \****Mark only one oval.*

	1	2	3	4	5	
Innecesario	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Indispensable

31. **Organizar actividades locales que beneficien a los animales \****Mark only one oval.*

	1	2	3	4	5	
Innecesario	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Indispensable





32. **¿Cuáles problemáticas de bienestar animal crees que son las más urgentes por resolver en Latinoamérica? (Escoge todas las que quieras) \***

*Check all that apply.*

- La tenencia irresponsable de perros y gatos
- La matanza indiscriminada de perros
- El sufrimiento y mal manejo de los animales de granja (vacas, cerdos, pollos, y otros similares)
- El sufrimiento de los animales silvestres en sitios turísticos poco éticos
- El sufrimiento de los animales marinos atrapados por redes de pesca
- El tráfico ilegal de animales silvestres
- La falta de planes de prevención para proteger a los animales durante un desastre
- El sufrimiento de los animales a causa de los desastres (terremotos, inundaciones, erupciones volcánicas y otros)?
- Other: \_\_\_\_\_





33. **¿Qué información te gustaría obtener de una organización dedicada al bienestar animal? (Selecciona todas las que quieras) \***

*Check all that apply.*

- Historias reales de animales a los que han ayudado
- Los problemas que enfrentan los animales en la actualidad
- El trabajo que realiza para ayudar a los animales
- Las maneras en que puedes apoyar su trabajo
- Historias de personas que están ayudando a los animales
- Curiosidades y datos divertidos sobre los animales
- Other: \_\_\_\_\_



34. **¿Cuáles de las siguientes causas sociales te interesan o apasionan? (Selecciona tantas como quieras) \***

*Check all that apply.*

- Derechos de los niños
- Lucha contra la pobreza
- Derechos de las mujeres
- Conservación del medio ambiente y lucha contra el cambio climático
- Igualdad de derechos para comunidades sexualmente diversas
- Derechos de las personas migrantes
- Apoyo a las personas afectadas por desastres naturales
- Promoción del vegetarianismo / veganismo
- Other: \_\_\_\_\_



35. **¿Has firmado una petición para apoyar una causa social en el último año? \***

*Mark only one oval.*

- Sí
- No
- No recuerdo

36. **¿Has hecho una donación económica a alguna causa social en el último año? \***

*Mark only one oval.*

- Sí *Skip to question 37.*
- No *Skip to question 38.*
- No recuerdo *Skip to question 39.*



37. ¿Cuáles fueron las razones más importantes por las que decidiste donar? \*

*Check all that apply.*

- Porque la causa me parece muy importante
- Porque la organización me pareció confiable
- Porque la organización ha tenido logros importantes
- Porque la organización es experta en su campo
- Porque la organización es muy apasionada en lo que hace
- Porque la organización es de mi país
- Porque donar fue muy sencillo
- Other: \_\_\_\_\_

*Skip to question 39.*



38. ¿Por qué razón no has donado económicamente a una causa social? (Selecciona tantas como quieras) \*

*Check all that apply.*

- Por falta de dinero
- Porque prefieres donar tu tiempo o en especie
- Porque desconfías de las organizaciones que has conocido hasta el momento
- Porque no has encontrado a la organización ideal para donar
- Porque no sabes qué acciones harían con tu donación
- Porque no te gusta dar tus datos personales/bancarios a otros
- Por otra razón no mencionada anteriormente





39. **¿Firmarías una petición para una causa social de tu interés en la próxima semana? \***

*Mark only one oval.*

- Sí
- No
- No lo sé, depende de la causa de la que se trate
- No lo sé, depende de la organización

40. **Si tuvieras US\$5, ¿los donarías a una causa social de tu interés durante el próximo año? \***

*Mark only one oval.*

- Sí
- No
- No lo sé

41. **Si tuvieras US\$5, ¿los donarías para apoyar el bienestar animal durante el próximo año? \***

*Mark only one oval.*

- Sí
- No
- No lo sé



42. ¿Conoces a la organización Protección Animal Mundial (World Animal Protection)?\*

*Mark only one oval.*

- Sí *Skip to question 43.*
- No *Stop filling out this form.*



43. **¿Has firmado una petición para apoyar una causa de Protección Animal Mundial (World Animal Protection) en el último año? \***

*Mark only one oval.*

- Sí
- No
- No recuerdo

44. **¿Firmarías una petición de Protección Animal Mundial (World Animal Protection) en la próxima semana? \***

*Mark only one oval.*

- Sí
- No
- No lo sé, depende de la causa que estén promoviendo

## **ANEXO 3. Cuestionario para expertos en bienestar animal**

### **Guía de entrevista: Expertos en bienestar animal**

#### **Introducción:**

*Esta entrevista es parte de una investigación para construir un plan de comunicación que ayude a fortalecer a World Animal Protection en Latinoamérica. Esta entrevista se realiza dentro de un proyecto de investigación de la Maestría en Administración de Medios de Comunicación de la Universidad Estatal a Distancia.*

#### **Investigador**

Jasson Muir Clarke, periodista y relacionista público graduado de la Universidad de Costa Rica. Estudiante de la Maestría en Administración de Medios de Comunicación, énfasis en Administración de Empresas, de la Universidad Estatal a Distancia, Costa Rica.

#### **Objetivos de la entrevista:**

1. Comprender el contexto del bienestar animal en el país del entrevistado: normativa, problemática, movimiento social al alrededor.
2. Comprender los rasgos que los protectores de animales asocian con una ONG relevante en el discurso social en torno al bienestar animal en su país o regionalmente
3. Comprender las particularidades de los movimientos de apoyo al bienestar social en cada país
4. Analizar las actitudes y sentimientos de la población en torno a las problemáticas de bienestar animal



## **Ejes temáticos**

1. Situación social del bienestar animal en su país
2. Percepción de ONG's de bienestar animal
3. Expectativas de las ONG's de bienestar animal
4. Análisis de casos importantes de bienestar animal en el país

## ***Preguntas generadoras***

### **Eje 1. Situación social del bienestar animal en su país**

1. ¿Cómo describiría la situación de la protección del bienestar animal en su país en el último año?
2. ¿Qué sectores sociales muestran mayor apoyo a la protección del bienestar animal?
3. ¿Cuáles son las principales problemáticas de bienestar animal que enfrenta su país?
4. ¿Cuánta visibilidad le dan los medios de comunicación a este tema?
5. ¿Qué tan profunda y extensa es la cobertura mediática de este tema en los medios de comunicación?
6. ¿Qué tratamiento le dan los medios de comunicación a las problemáticas de bienestar animal? ¿Cuáles medios de comunicación suelen tratar este tema?
7. ¿Qué papel juegan las redes sociales en este tema?

### **Eje 2. Percepción de ONG's de bienestar animal**

1. ¿Cuál considera que ha sido el papel de las organizaciones no gubernamentales en su país para apoyar la causa animal?
2. ¿Cómo evalúa o describe el apoyo de la sociedad civil a estas organizaciones?  
¿Cuáles son los sectores más activos o protagónicos?
3. ¿Cómo describe la actividad de estas organizaciones en medios de comunicación tradicionales?
4. ¿Cómo describe la actividad de estas organizaciones en redes sociales?

### **Eje 3. Expectativas de las ONG's de bienestar animal**

1. ¿Qué papel considera que deberían tomar las organizaciones de bienestar animal en su país para que el bienestar animal sea un tema de importancia para la sociedad civil?
2. ¿En qué áreas de acción (presión gubernamental, informar a la población, presionar a la industria, por ejemplo) es necesario enfocar mayores esfuerzos?
3. ¿Qué hace falta para que las organizaciones pro bienestar animal puedan liderar un cambio social en su país, influyendo tanto a organizaciones públicas y privadas, como a los individuos, para que los animales importen y su sufrimiento termine?
4. ¿Cómo sería el escenario ideal en su país en donde los animales importan y hay interés por su bienestar? ¿Qué hace falta para llegar allí?
5. ¿Qué necesitan y deben hacer las organizaciones de bienestar animal en su país para que los individuos actúen en favor de los animales, para prevenir o eliminar su sufrimiento (acciones directas en favor de los animales, firma de peticiones, donaciones)?

## **ANEXO 4. Cuestionario para gerentes de programas de World Animal Protection Latinoamérica**

### **Guía de entrevista: gerentes de World Animal Protection en Latinoamérica**

#### **Introducción**

*Esta entrevista es parte de una investigación para construir un plan de comunicación que ayude a la generación de prospectos de donación en World Animal Protection Latinoamérica. Esta investigación se realiza dentro de un proyecto de investigación de la Maestría en Administración de Medios de Comunicación de la Universidad Estatal a Distancia.*

#### **Investigador**

Jasson Muir Clarke, periodista y relacionista público graduado de la Universidad de Costa Rica. Estudiante de la Maestría en Administración de Medios de Comunicación, énfasis en Administración de Empresas, de la Universidad Estatal a Distancia, Costa Rica.

#### **Objetivos de la entrevista:**

- Comprender los procesos de planificación, ejecución y evaluación de proyectos y campañas de los programas de World Animal Protection en Latinoamérica
- Identificar las necesidades y carencias de los procesos de planificación, ejecución y evaluación de proyectos y campañas de cada uno de los programas de la organización

## **Ejes temáticos**

1. Caracterización del trabajo actual y futuro del programa en Latinoamérica
2. Procesos de planificación y ejecución (caracterización y necesidades)

## ***Preguntas generadoras***

### **Eje 1. Caracterización del trabajo actual y futuro**

1. ¿En qué consiste el trabajo que está realizando actualmente en su programa?
2. ¿En qué consistirá el trabajo que realizará en los próximos años (hacia el 2020) en su programa?
3. ¿Cómo ha sido el proceso de planificación de su programa en los últimos dos años?

### **Eje 2. Procesos de planificación, ejecución y evaluación**

4. ¿Cuál ha sido el aporte de equipo de Comunicación en la planificación del trabajo de su programa en los últimos dos años?
5. ¿Cómo califica ese aporte del equipo de Comunicación?
6. ¿Cuáles son las fortalezas del trabajo que usted realiza con el equipo de Comunicación?
7. ¿Cuáles son las debilidades de ese trabajo?
8. ¿Qué dificultades ha encontrado en el proceso de ejecución de la comunicación en su programa?
9. ¿Qué proceso sigue para evaluar el trabajo realizado en conjunto con el equipo de Comunicación?
10. ¿Qué le gustaría ver aplicarse o mejorarse en su trabajo con Comunicación?
11. ¿Algo más que le gustaría agregar?

**ANEXO 5. Cuestionario para gerente de Comunicación de World Animal Protection Latinoamérica**

**Guía de entrevista: gerente de Comunicación de World Animal Protection en Latinoamérica**

**Introducción**

*Esta entrevista es parte de una investigación para construir un plan de comunicación que ayude a la generación de prospectos de donación en World Animal Protection Latinoamérica. Esta investigación se realiza dentro de un proyecto de investigación de la Maestría en Administración de Medios de Comunicación de la Universidad Estatal a Distancia.*

**Investigador**

Jasson Muir Clarke, periodista y relacionista público graduado de la Universidad de Costa Rica. Estudiante de la Maestría en Administración de Medios de Comunicación, énfasis en Administración de Empresas, de la Universidad Estatal a Distancia, Costa Rica.

**Objetivos de la entrevista:**

- Comprender los procesos de planificación, ejecución y evaluación de proyectos y campañas del equipo de comunicación de World Animal Protection en Latinoamérica
- Identificar las necesidades y carencias de los procesos de planificación, ejecución y evaluación de proyectos y campañas del equipo de Comunicación y

su trabajo con Programas

### **Ejes temáticos**

1. Caracterización del trabajo actual y futuro del equipo de Comunicación en Latinoamérica
2. Procesos de planificación, ejecución y evaluación (caracterización y necesidades)

### ***Preguntas generadoras***

#### **Eje 1. Caracterización del trabajo actual y futuro**

1. ¿Cómo describe la estructura del equipo de comunicación actualmente?
2. ¿Qué opina sobre la estructura del equipo?
  - i. ¿Es clara en la división de funciones?
  - ii. ¿Es suficiente para abarcar todas las funciones necesarias?
3. ¿Cómo resumiría las principales funciones o tareas de Comunicación que se llevan a cabo en Latinoamérica?

#### **Eje 2. Procesos de planificación, ejecución y evaluación**

4. ¿Se planifica de manera anual el trabajo de Comunicación en Latinoamérica?
5. ¿Cuál es el aporte que ha hecho el equipo de Comunicación en la planificación del trabajo anual de los programas en años recientes?
6. ¿Cuáles son las fortalezas del equipo de Comunicación?
7. ¿Cuáles son las debilidades del equipo de Comunicación?
8. ¿Qué dificultades u obstáculos enfrenta con mayor regularidad el equipo de Comunicación a la hora de trabajar con los programas?
9. ¿Qué dificultades u obstáculos enfrenta con mayor regularidad el equipo de

Comunicación en sus procesos internos (excluyendo a los programas)?

10. ¿Qué dificultades ha encontrado en el proceso de ejecución de la comunicación en campañas y proyectos?
11. ¿Qué proceso se sigue para evaluar el trabajo realizado en conjunto con los programas?
12. ¿Qué le gustaría ver aplicarse o mejorarse en el equipo de Comunicación y el trabajo que se realiza?
13. ¿Algo más que le gustaría agregar?

## ANEXO 5. Consentimiento informado de entrevistas semiestructuradas y focalizadas



Universidad Estatal a Distancia  
Vicerrectoría Académica  
Sistema de Estudios de Posgrado  
APDO.:474-2050 San Pedro de Montes de Oca  
Teléfonos 2527-2592



### CONSENTIMIENTO INFORMADO

#### PROPUESTA DE PLAN DE COMUNICACIÓN PARA IMPULSAR LA CAPTACIÓN DE PROSPECTOS PARA WORLD ANIMAL PROTECTION LATINOAMÉRICA

Nombre del investigador: Jasson Joel Muir Clarke

Nombre del/la participante: \_\_\_\_\_

#### A. **Propósito del proyecto:**

- a. El objetivo de este proyecto es diseñar un plan de comunicación estratégica para la oficina regional de World Animal Protection en Latinoamérica que ayude a potenciar la generación de prospectos de donación en la región. Su participación es importante para la contribución al estudio de la generación de prospectos en organizaciones no gubernamentales, y cómo la Comunicación y la Administración median en esta tarea.
- b. Su participación consiste en una entrevista a profundidad con el investigador. Esta actividad será registrada con audio, y este insumo será procesado y analizado por el investigador solamente para efectos de la investigación.
- c. Sus respuestas o participación en esta investigación serán utilizadas como insumos para el análisis de la comunicación realizada por la oficina de World Animal Protection en Latinoamérica, con sede en Heredia, Costa Rica.

**B. Beneficios:** No existe un beneficio económico o de otra índole por la participación en esta investigación

**C. Voluntariedad:** Su participación es voluntaria, y puede negarse a participar de esta investigación en cualquier momento.

**D. Confidencialidad:** La información que usted brinde será utilizada en publicaciones de resultados de la investigación, y su nombre se consignará como la fuente de dicha información. Solamente el investigador tendrá acceso a las grabaciones hechas durante la investigación. Usted podrá tener acceso a los resultados y a producto de la investigación mediante consulta al investigador o en el Repositorio de la Universidad Estatal a Distancia, una vez se publiquen.

Firma de participante: \_\_\_\_\_  
Sistema de Estudios de Posgrado, Universidad Estatal a Distancia

1





Universidad Estatal a Distancia  
 Vicerrectoría Académica  
 Sistema de Estudios de Posgrado  
 APDO.:474-2050 San Pedro de Montes de Oca  
 Teléfonos 2527-2592



**E. Información:**

Al dar mi autorización para este estudio, confirmo que fui informado(a) con Jasson Joel Muir Clarke sobre los alcances de este estudio, y fueron evacuadas mis dudas.

Para más información sobre este proyecto y sus investigadores, puede comunicarse con Jasson Joel Muir Clarke, al teléfono 89210438. Para consultas adicionales puede contactar a la Maestría en Administración de Medios de Comunicación de la UNED, al teléfono 2525 2592, de lunes a viernes de 8 am a 4:30 p.m.

**F.** La firma de este documento no implica la pérdida de derecho legal.

**G.** Si lo desea, puede recibir una copia de este consentimiento firmado para su uso personal.

**CONSENTIMIENTO**

Conozco toda la información descrita en este documento, antes de firmarlo. Accedo a participar como \_\_\_\_\_ (sujeto de investigación o sujeto informante) en este estudio.

**\*Deben firmarse todas las páginas del sujeto o su representante legal.**

\_\_\_\_\_  
 Nombre, cédula, lugar, firma del sujeto participante o representante legal      fecha

\_\_\_\_\_  
 Nombre, cédula, lugar, firma de el/la investigador(a) que solicita el consentimiento      fecha

UNED  
 UNIVERSIDAD ESTATAL A DISTANCIA  
 Institución Benemérita de la Educación y la Cultura

Firma de participante: \_\_\_\_\_  
 Sistema de Estudios de Posgrado, Universidad Estatal a Distancia