



Facultad de Humanidades

**Trabajo de Diploma para optar por el título de  
Licenciatura en Comunicación Social**

Título: Diagnóstico de imagen intencional e imagen pública de la Oficina Nacional de Administración Tributaria en Sancti Spíritus

Autor: Daily Luis Rivero

Tutor: MsC Bertha Valdivia Obregón

Curso: 2018-2019

## Pensamiento



“(…) los impuestos y las contribuciones al presupuesto constituyen un instrumento fundamental de la política económica del país por ser la principal fórmula de redistribución de la renta nacional. (...) nadie está exento de abonar los tributos establecidos y la cuantía de estos depende de los ingresos y el patrimonio que se posea. (...) Hoy reitero la necesidad de introducir en los diferentes programas de enseñanza y **divulgar a través de los medios de difusión masiva**, los fundamentos de nuestro sistema tributario para crear conciencia y forjar una cultura de honestidad y civismo que impida el florecimiento del egoísmo en el seno de nuestra sociedad”.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Pronunciamientos del General de Ejército Raúl Castro Ruz en el X Período de Sesiones de la Séptima Legislatura de la Asamblea Nacional del Poder Popular. La Habana, 13 de diciembre de 2012.

*Dedicatoria:*

*A mi hija por darme ánimo y apoyo para continuar y para que le sirva de ejemplo.*

*A mi bella madre por el apoyo para continuar*

*A mi esposo, por su paciencia desinteresada.*

*Agradecimientos:*

*A mi tutora Bertha Valdivia, por transmitirme sus enseñanzas, su medida y paciencia.*

*A Tania Peña por la oportunidad ofrecida de ser su amiga y por su tutoría desinteresada.*

*A todos los trabajadores de la Onat provincial por el cariño, el aliento y el apoyo.*

*A todos los entrevistados por recibirme con los brazos abiertos y sin reparos.*

*A todos mis amigos y las personas que contribuyeron de una manera u otra a la realización de esta investigación.*

## **Resumen**

La presente investigación se efectuó en la Oficina Nacional de la Administración Tributaria (ONAT), de la provincia Sancti Spíritus con el objetivo de determinar si existe relación entre la imagen intencional y la imagen pública que de la institución se construyen sus públicos externos.

Se concibió desde un paradigma cualitativo, siguiendo un diseño correlacional de tipo transversal. Para ello las técnicas fundamentales empleadas fueron la observación, la entrevista, la encuesta y la revisión de documentos.

A partir de la descripción de la imagen pública y la caracterización de la imagen intencional se pudo establecer una correlación de ambas categorías de análisis, comprobando que no existe relación entre los indicadores teóricos más importantes de las mismas, detectándose varias dificultades en cuanto a la gestión de la imagen en la institución.

Estos problemas no son consecuencia de acciones intencionales, sino resultantes de la ausencia de una adecuada gestión de la comunicación en la entidad.

## ÍNDICE

Introducción	1
Capítulo teórico	5
Capítulo metodológico	31
Análisis de resultados	40
Conclusiones	58
Recomendaciones	59
Bibliografía	60
Anexos	

## **INTRODUCCIÓN**

Los seres humanos han tenido que agruparse y organizarse según sus posibilidades y objetivos comunes en función de su desarrollo social y para subsistir de algún modo, frente a otros grupos que también conforman la sociedad.

De aquí el surgimiento de organizaciones, instituciones, empresas o entidades que buscan un desarrollo sostenido y/o ascendente mediante el intercambio con el medio externo y un funcionamiento armónico interno.

A pesar del nivel de especialización que han alcanzado las entidades en sus funciones, el desarrollo del mercado ha propiciado la coexistencia de numerosos productos y servicios que frente a la elección de los públicos muestran características muy similares. Surge entonces la necesidad de legitimar cualidades únicas de las organizaciones potenciando los elementos positivos que las hagan diferentes en la mentalidad de sus públicos.

La comunicación es la actividad que ha permitido en las últimas décadas analizar y organizar las relaciones entre los públicos que componen las instituciones, o que desde el exterior, se vinculan a ellas.

El desarrollo de la comunicación en las organizaciones ha transitado etapas en las que solamente una de las áreas (Relaciones Públicas, Publicidad, o Promoción) se encargaba de manera incompleta de los procesos comunicativos organizacionales, o funcionaban de forma dispersa.

La Gestión de Comunicación más que un término de moda, es el procedimiento que integra dichas acciones de comunicación, regidas por estrategias coherentes de una manera sinérgica y pautadas por políticas que optimizan los esfuerzos por consolidar la imagen que todos los públicos ligados a las instituciones se construyen de ella.

En Cuba, el ámbito empresarial está inmerso en procesos de reestructuración que deben garantizar una adaptación a la dinámica internacional con la que

constantemente y de manera ascendente interactúa. En 1998 se inició en la Isla el Proceso de Perfeccionamiento Empresarial, que pretende fomentar indicadores de dirección por objetivos y la autogestión, basados en la descentralización de los diferentes niveles que componen las entidades, de manera que estos tributen desde sus funciones a un todo orgánico que permita una calidad superior en la producción, los servicios y la gestión empresarial.

La comunicación institucional y la imagen desempeñan un rol importante en el Perfeccionamiento Empresarial, pues como el hombre es centro y clave de su desarrollo, éstas, en primer lugar, generan espacios para la conformación de una nueva cultura empresarial, desde y para los públicos internos y externos. Además la comunicación se convierte en mediadora entre la organización y sus públicos externos, en función de relaciones y resultados favorables a los intereses de ambos.

La investigación que se presenta está centrada en un estudio de la imagen que se construyen los públicos externos del servicio que presta la Oficina Nacional de Administración Tributaria (ONAT) en Sancti Spíritus.

Como parte de la misma se realizó un estudio de la imagen intencional de la organización, o sea, cómo se proponen sus directivos y especialistas que sea percibido el servicio prestado a sus públicos externos. Además se analizaron las acciones que la entidad desarrolla en su gestión de comunicación para sustentar sus intereses de imagen y las valoraciones que poseen los componentes del medio externo sobre la ONAT para conformar la imagen pública.

Por todo lo anteriormente expuesto se plantea como **problema de investigación:**

**Problema de investigación:**

- ¿Qué correspondencia existe en la ONAT provincial de Sancti Spíritus, entre la imagen intencional y la imagen pública a partir de los servicios prestados al público externo?

### **Objetivo General:**

Evaluar la correspondencia que existe entre la imagen intencional y la imagen pública en la ONAT provincial de Sancti Spíritus, a partir de los servicios prestados al público externo.

Partiendo del objetivo general de la investigación se propone como **objetivos específicos:**

- Fundamentar los referentes teóricos-metodológicos sobre diagnóstico de identidad e imagen corporativa, así como públicos externos.
- Describir la imagen intencional y la imagen pública de la ONAT provincial en Sancti Spíritus.
- Caracterizar el público externo de la ONAT provincial en Sancti Spíritus.
- Establecer una correlación entre la imagen intencional y la imagen pública, en la ONAT provincial de Sancti Spíritus, a partir de los servicios prestados al público externo.

Con la presente investigación la ONAT obtendrá resultados que expresarán si hay relación entre la imagen que desean proyectar y la que realmente tienen sus públicos externos, mostrándose en qué radican los principales problemas.

Con esta base se podrán trazar futuras estrategias con el fin de prever, predecir y orientar la planificación de acciones para la solución de dichas dificultades, en la búsqueda de mejorar la relación con los públicos y la atención brindada; así como para estrechar el margen que separa lo que se quiere proyectar con lo que realmente es percibido. Todo esto favorecerá no solo a su público externo, si no a los propios trabajadores del centro, pues el logro de la imagen positiva de la ONAT no es otra cosa que el reflejo de la labor de su capital humano.

La investigación está estructurada de la siguiente manera:

- Capítulo teórico- referencial en el que se exponen las tendencias que se manejan en este tipo de estudios, las definiciones fundamentales de Organización, Medio Externo, Comunicación e Imagen. Se explican las características generales de la entidad y específicamente del servicio a los contribuyentes.
- Capítulo metodológico: en este se plantean los objetivos de la investigación, el problema de investigación, las categorías de análisis, y las técnicas que se utilizan.
- Capítulo de análisis de resultados: aquí se describen e interpretan los resultados arrojados durante el proceso investigativo.
- Se realiza un resumen de los principales aspectos en las conclusiones y finalmente proponemos una serie de recomendaciones dirigidas a la ciencia para que contribuyan a un mejor aprovechamiento de la gestión de comunicación en función de una imagen pública favorable para la organización.

### **Aporte práctico de la investigación**

El aporte práctico de la investigación reside en dotar a la directiva de la ONAT en Sancti Spíritus de una serie de elementos, característicos y evaluativos de la institución, ofreciéndoles información y conocimientos válidos que le permitirán gestionar problemas con respecto a la comunicación, identidad e imagen. Todo en función de que los diversos públicos de la ONAT tengan una imagen favorable de ella, buscando un mayor acercamiento a la excelencia.

## Capítulo II

### MARCO TEÓRICO

*Dos cosas importantes deben destacarse (...): las organizaciones no existen en el vacío, sino dentro de un contexto con el cual interactúan, y es preciso que dicho contexto o entorno sea decodificado o leído por aquellos que dirigen las organizaciones.”*

La comunicación y la imagen han sido temas que por su significación para las organizaciones, han ameritado la minuciosa observación de diversos autores, fundamentalmente europeos. En esta investigación se consultarán algunas visiones de los clásicos relacionadas con estas temáticas, como también se estudiarán las observaciones que la escuela cubana se ha formado al respecto.

#### ¿Qué es la imagen?

Iniciando el estudio por la definición del término imagen, se aprecia en la bibliografía nacional la perspectiva psicológica del investigador cubano Yamel Álvarez Durán. En su artículo titulado “Imagen Mental-Imagen Corporativa” publicado en la *Revista Espacio* número 2/2000, se expresa que este vocablo no es más que una percepción a través del cual van a existir mediaciones, por el acto de atribuirle significado a los objetos con los que interactuamos. De ahí que siempre se haga alusión a las percepciones y representaciones de la realidad, basándonos en la codificación y decodificación de todo lo que nos rodea. Asevera que “(...) lo que sí nunca va a ocurrir es que el sujeto elabore conductas que partan directamente de la realidad, sin que antes no hayan pasado por la significación y representación del sujeto de un modo particular.” (2000: 51).

Para esto clasifica las imágenes mentales de la siguiente manera.

#### Imágenes Mentales

- Reproductivas

Que reproduce el objeto (hechos, acontecimientos o cosas que la produjo).

- Representativas

Representará al objeto por medio de creencias, valoraciones, significados y sentidos.

Como representaciones, Durán define al sistema de creencias estables sobre algo que, por su significación para el sujeto, adquiere una importante carga emocional y se convierte en un motivo estable del comportamiento. (2000: 51).

En las etapas de formación de la imagen mental a propuesta del profesor Manuel Calviño citado por Yamel se encuentran:

1- La de “**determinación interna**” o de “**expectativa**”: no es más que el proceso subjetivo que genera imágenes o representaciones con una reducida información del exterior donde predominan los elementos configuracionales para en un primer acercamiento interactuar con el entorno.

2- La de “**determinación externa**” o de “**actualización**”: donde predomina la influencia de la información proveniente del exterior. La imagen puede ser mantenida o modificada. La influencia que va a tener la información externa sobre la subjetividad del individuo será para guiarlo en sus construcciones configuracionales. (2000: 52).

Estos procesos no son para nada sencillos, si los interrelacionamos a lo que sucede en una organización, donde confluyen tantos patrones culturales a partir de las procedencias de los trabajadores y sus públicos externos. En esta situación la comunicación es la encargada de establecer qué tipo de relación se establece con ellos.

### **La Imagen en las instituciones. Definiciones e importancia de su gestión**

“La imagen que de la empresa (institución)<sup>2</sup> tenga un segmento de la población, determinará la conducta que hacia ella las personas elaboran.”<sup>3</sup>

El estudio de la comunicación y la imagen en las organizaciones cubanas, ha sido estimulado en los últimos años, gracias a la aceptación de las Bases del Perfeccionamiento Empresarial. Defendiendo los preceptos de la importancia de la comunicación en nuestras instituciones, el logro de una imagen favorable va a constituir el anhelo de estas entidades, para elevar su prestigio y reafirmar su identidad.

---

<sup>2</sup>El término institución es colocado por la autora con el fin de sustituir el vocablo empresa para ajustarlo a los intereses de la ONAT como una organización social sin fines de lucro.

<sup>3</sup>Yamel Álvarez Durán, Revista Espacio No. 2/2000.

Referido a la imagen en las organizaciones se tratarán en este acápite las concepciones de los importantes teóricos Sanz de la Tajada, Joan Costa y Justo Villafañe.

Sanz denomina a la imagen en las instituciones como “el conjunto de representaciones mentales que surgen en el espíritu del público ante la evocación de una empresa o institución (...) como reflejo de la cultura de esta en las percepciones del entorno.” (s.f: 131) Agrega posteriormente que “la imagen institucional corporativa de un organismo o institución es, por lo tanto, el resultado de la síntesis de todas las acciones de comunicación que, en los diferentes niveles de publicidad y relaciones públicas emanan de la organización y son dirigidas a sus diferentes entornos.” (s.f: 145) Según el propio autor, surge a partir de esta visión el término publicidad corporativa, referido a aquellas acciones estructuradas de comunicación al servicio de la imagen genérica, global, por encima y al margen de sus productos o marcas.

En su texto *Integración de la Identidad y la Imagen de la Empresa. Desarrollo conceptual y aplicación práctica*, señala lo que él considera que son los elementos componentes de la imagen. Estos son la notoriedad, la fuerza y el contenido. La notoriedad se refiere al grado de conocimiento que los individuos tienen de los productos o las instituciones concurrentes. La fuerza de la imagen tiene que ver con la rapidez y espontaneidad con que un producto u organización se asocia a un estímulo relacionado con él. El contenido hace referencia a los atributos que se asocian a la entidad.

La gestión de la imagen es particularmente importante para que no se vean perjudicados sus objetivos institucionales. Sobre todo cuando la construcción de la imagen es el resultado de la “experiencia de un grupo que se transmite oralmente a los individuos, sin ningún tipo de control de objetividad; de ahí que la imagen se vea deformada en dicha transmisión por los prejuicios, intereses, actitudes y experiencias parciales, tanto colectivas (del grupo), como individuales . “(s.f.: 133).

La organización luchará ante todo por lograr el posicionamiento en sus públicos. Por tal motivo en los planes estratégicos de imagen se contemplará lo que Sanz

de la Tajada denomina la imagen controlada, - que a diferencia de la natural caracterizada por la espontaneidad y sin previa planificación-, se encargará de manifestar la voluntad de la organización, mediante un control aleatorio.

Para Joan Costa la imagen de una organización “no es un elemento secundario ni una moda, es un instrumento estratégico de primer orden y un valor diferenciado y duradero que se acumula en la memoria social (...) es un supravvalor que se impone más allá de la variabilidad de los productos y servicios, a los que al propio tiempo ampara.(...) Es un valor global agregado que recubre y trasciende todas las realizaciones, producciones y comunicaciones de la empresa (institución), a los que inyecta identidad, personalidad y significados propios exclusivos.” (Costa en Trelles, Irene. 2005: 54.)

Argumenta que la imagen corporativa es “la que tienen todos los públicos de la organización (...). Es la idea global que tienen sobre sus productos, sus actividades y su conducta. (...). En este sentido, la imagen corporativa es la imagen de una nueva mentalidad, que busca presentarse (...) como un sujeto integrante de la sociedad. Definimos la imagen corporativa, como la estructura mental de la organización que se forman los públicos, como resultado del procesamiento de toda la información relativa a la organización.”<sup>4</sup>

En su texto *Imagen Corporativa en el siglo XXI* expone que las causas que dan origen a su formación son diversas, entre las que se encuentran las percepciones, las experiencias, los sentimientos y emociones. (Costa, Joan. 2001: 58)

Señala este autor que la imagen es una estructura que puede evolucionar junto a una institución. Este planteamiento le reafirma su carácter como proceso. Las causas de estas variaciones u oscilaciones como el propio autor refiere pueden ser de origen interno o externo, y pueden ocasionar beneficios o perjuicios a las organizaciones. Dentro de los beneficios que mencionan se hallan la diferenciación del resto de la competencia y que la institución sea recordada de manera favorable por sus públicos.

---

<sup>4</sup>Costa, Joan. Imagen Corporativa. Disponible en <http://www.rppnet.com.ar/imagencorporativares.html>. Consultado el 15 de Octubre del 2018.

Como vectores inductores que integran la imagen, señala a la identidad, la cultura y la comunicación. Por tal razón argumenta que es una representación social, que engendran percepción del conjunto dinámico y oscilante. Igualmente comparte el criterio de la importancia de la gestión de una política de comunicación que respalde la formación de esta imagen.

Según la clasificación de Justo Villafañe la imagen es ante todo un producto de naturaleza intangible y de gran valor para las instituciones. Por ser de constitución etérea, señala que es necesario trabajar constantemente con los públicos para el mantenimiento de una visión positiva y favorable hacia la organización. En cuanto al concepto de imagen corporativa refiere que “es la integración en la mente de sus públicos de todos los inputs emitidos por una empresa (organización) en su relación ordinaria con ellos. (...) Es la suma de experiencias que alguien tiene de una institución.” (s.f: 30).

Con estas palabras determina y coincide con los autores anteriormente citados, que la imagen siempre la van a construir los públicos de la institución y no la entidad misma. En último lugar expresa la cotidianidad de los procesos de formación de la imagen corporativa, demostrando que todas las acciones llevadas a cabo por las organizaciones influyen en la formación de esa imagen. Los inputs que emiten las instituciones las resume en:

**El comportamiento corporativo:** comprende las actuaciones de la entidad en el plano funcional y operativo de sus procesos productivos.

**La cultura corporativa:** se refiere a la construcción social de la identidad de la organización. Es el modo que esta tiene de integrar y expresar los atributos que la definen. Es el modo de ser y de hacer de la organización.

**La personalidad corporativa:** conjunto de manifestaciones que la entidad efectúa voluntariamente con la intención de proyectar una imagen intencional en sus públicos a través de su identidad visual y de su comunicación. (s.f: 31-32)

Villafañe destaca estas variables como las influyentes en la conformación de la imagen, y descarta la totalidad de esta tarea en las funciones comunicativas. Como dimensiones que componen a la imagen se encuentran la autoimagen (donde se manifiesta la cultura corporativa), la **imagen intencional** (donde se

aprecia la personalidad corporativa) y la **imagen funcional o pública** (donde se evidencia el comportamiento corporativo).

La autoimagen, traducida en la **imagen interna** de la organización, se construye a partir de la percepción que tiene la institución de sí misma. Para que la mirada hacia el interior de la organización resulte positiva se precisa del establecimiento de las buenas relaciones entre los directivos y los subordinados, pues se está laborando con personas que igualmente merecen respeto y consideración. Mediante la búsqueda de soluciones en conjunto, el reconocimiento de los valores que los identifica como colectivo, será más fácil el logro de un clima ameno a través de la motivación y el compromiso. Para el alcance de esta armonía es menester tener en cuenta la política de comunicación, ya que esta constituye la base de la gestión comunicativa, que tiene como objetivo instaurar ritos, valores, costumbres entre otros aspectos que identificarán a la institución. El trabajo estratégico con los líderes que se identifiquen en los estudios de comunicación e imagen, ayudará a que se instauren los valores deseados.

La **imagen intencional** “la componen aquellos atributos que la empresa (institución) pretende inducir en la mente de sus públicos para lograr una imagen positiva. Es equivalente a la noción de posicionamiento estratégico”. (Villafañe, Justo. 1993: 47). En estos atributos se encuentran los elementos icónico-visuales con los que vamos a identificar a una organización. Los logotipos, imago-tipos, entre otros, van a constituir códigos visuales con los que identificaremos a una entidad, pues los colores, así como la tipografía y el tamaño empleados, deben ser únicos e igualmente representados en todos los soportes que exporte la organización hacia el entorno. Los atributos intangibles, tienen un gran peso en la imagen intencional. Van a representar valores y principios con que la organización desea identificarse y diferenciarse del resto de las instituciones.

### **Imagen institucional y sus dimensiones**

*“... la imagen de una empresa es el resultado interactivo que un amplio conjunto de comportamientos de aquella produce en la mente de sus públicos.”*

J. Villafañe

Se puede partir de que la imagen es un fenómeno mental constituido por sensaciones, percepciones, experiencias vivenciadas directa o indirectamente por el individuo que se sintetizan en representaciones mentales [Costa: 1997; Trelles: 2001; Villafañe: 1997; Álvarez Durán: 2001]

Se podrían considerar estos puntos de vista como resultado de la imagen que cada público se construye de la institución con la que interactúa.

“La imagen que los públicos se forman de la institución es producto fundamentalmente de tres factores:

- Las características y experiencias individuales de cada uno de los miembros del público o públicos.
- La relación con la institución (...) entendiéndose por relación todos los contactos que cada uno de los miembros del público tenga con ella.
- La influencia de otros individuos que a su vez hayan tenido contactos (relaciones) con la institución.

La imagen institucional es la representación mental (cognitiva y afectiva) de una institución como un todo. Está formada por conocimientos, creencias, ideas y sentimientos que surgen de la totalidad de las actividades y comunicaciones de esa institución y que originan una respuesta por parte de los públicos de la misma.” [Muriel y Rota, 1980: 52]

Esta posición tiene un enfoque socio psicológico, pues sitúa a la imagen como un fenómeno que no solo se manifiesta a partir de la relación con un objeto social determinado; también desde de la sedimentación sociocultural del individuo, que es el resultado a su vez de un conjunto de vivencias que de algún modo guardan relación en su subjetividad con dicho objeto, en este caso institución.

De igual manera lo percibe Norberto Chávez, aunque con una tendencia hacia la parte externa, aspecto que parcializa esta postura pues obvia la imagen que se construyen los públicos internos sobre su propia entidad: “... es la lectura pública de una institución, la interpretación que la sociedad o cada uno de sus grupos, sectores o colectivos, tiene o construye de modo intencional o espontáneo.” [Chávez, 1994: 26]

La imagen debe destacar los puntos fuertes del proyecto institucional. Es fundamental que el trabajo de la comunicación acentúe estas fortalezas orientado a cada público con un enfoque estratégico, apoyándose en los intereses comerciales y sociales pautados por la organización.

De esta manera el objetivo de la comunicación será lograr una imagen positiva o favorable de la institución en sus públicos, aspecto que facilitaría las relaciones. Es necesario integrar todas las áreas de la comunicación institucional y gestionarlas, como se realiza con cualquier ámbito funcional de la empresa (producción, economía o ventas).

La imagen de la organización “no depende sólo de aquello que la organización quiere mostrar sino también de "lo otro" que el público quiere captar, apropiarse, interpretar, transformar. Sobre estas interpretaciones influyen razones ideológicas, raciales, culturales, históricas, etc.” [Guisasola, 2003:2]

Lo cual respalda la veracidad de analizar la imagen de una institución desde todas sus aristas, porque puede no existir correspondencia entre la imagen que la entidad desea y la que se han construido sus públicos.

De acuerdo con Villafañe, la imagen, referida al ámbito institucional, posee varias dimensiones. En el caso de los públicos internos, Villafañe establece el término de autoimagen, o sea, la percepción de los miembros de una entidad sobre ella. No es objetivo de esta investigación estudiar al público interno y por consiguiente la autoimagen.

A la imagen que se construyen los públicos externos de la institución a partir de su interacción con esta, el autor la denomina **imagen pública**.

**La imagen intencional**, otra de las dimensiones que propone el autor, está vinculada al diseño estratégico de imagen de la organización, de acuerdo con los intereses de ésta para cada segmento de público.

Es objetivo de la investigación ahondar en las dos últimas dimensiones, en acápite que se desarrollarán más adelante.

La imagen corporativa es, para Villafañe, la síntesis de la imagen intencional (personalidad corporativa), la imagen pública y la autoimagen (cultura corporativa). [Villafañe, 1997: 28]

Este concepto coincide con la definición de Joan Costa de imagen global, considerada como “imagen mental especialmente fuerte y estable que ha sido generada por el conjunto coherente de todos los mensajes que la empresa emite en el espacio-tiempo (...) es pues el efecto sinérgico de las diferentes comunicaciones de la empresa, perfectamente diseñadas y gestionadas, constituyendo una totalidad conceptual y estilística particularmente sólida y estable.” [Costa, 1987: 186]

La diferencia entre ambas posturas (imagen corporativa e imagen global) podría considerarse meramente nominal, si se tiene en cuenta que en una y otra se plantea la significación de la entidad hacia diversos públicos (en intercambio con la entidad), contenidos en diferentes espacios culturales. En esta investigación, como se explicó al principio del capítulo, se utilizará el término institucional para referirse a esta dimensión de la imagen.

La imagen de la institución debe basarse según Villafañe en la propia realidad de la empresa, debe generarse a partir de las fortalezas de la organización y exige la coordinación de las políticas formales, es decir la actividad de comunicación con las funcionales (el marketing). [Villafañe, 1997: 31–32]

### **Imagen Intencional**

La imagen intencional es la concertación de los intereses institucionales, y en especial comunicativos de la institución, con asesoría de los especialistas de comunicación. Es lo que a la institución (directivos y especialistas) le interesa como representación de sí misma en los públicos que con ella interactúan.

“Es la manifestación de la personalidad corporativa de la empresa” [Villafañe, 1997: 69]. Para el autor, el análisis de la imagen intencional supone la evaluación de la identidad visual corporativa y de la actividad de comunicación de la institución. Consideramos que el investigador se plantea esta postura desde una visión ideal, (lo que debiera ser) porque lo que los directivos y especialistas desean, en ocasiones no coincide con las acciones de comunicación que deben sustentar la imagen intencional.

La imagen intencional surge idealmente cuando la institución, o sea, sus directivos y especialistas, determinan de manera colegiada la razón de ser de

esta en un documento que generalmente se conoce como Misión y las perspectivas de la entidad a modo de proyección: la Visión. A partir de ahí cada dirección y departamento toman en cuenta estos documentos para establecer sus políticas.

En el caso de la dirección o departamento de comunicación se estructura una política de comunicación, en la que se establecen las pautas generales de esta actividad hacia los públicos de la organización (que se dice, a través de qué vías, qué no se dice, qué concesiones se hacen, a partir de qué situaciones se valoran los cambios en el discurso institucional, etc.). En ella está expresada la política informativa de la institución con el interés de generar determinadas percepciones en los públicos.

Otro componente de la imagen intencional es la elaboración del manual de identidad visual, donde se recogen los elementos visuales que representan a la organización y sus aplicaciones de la manera más específica posible.

La política de comunicación se convierte en un medio para definir los componentes de la identidad que se desean potenciar en toda su dimensión cultural de una manera estándar. No se deben descuidar los rasgos identitarios que de manera espontánea surgen en la institución, y deben pasar a los intereses estratégicos de la política de comunicación en consonancia con los intereses de la entidad.

“Se puede, en suma, inducir esa imagen intencional que exprese de forma tangible la personalidad corporativa –zona visible de la identidad de la empresa donde es posible la intervención comunicativa– que supone un trabajo de optimización de dicha identidad. (...) Lo que ni el trabajo perceptivo ni el corporativo conseguirán nunca es crear una imagen de algo que no es; por eso (...) es la necesidad de ser realistas y basar todo el proceso de construcción de la imagen intencional de una empresa, sobre la identidad de esta y olvidarse de planteamientos quiméricos que pretendan inventar una identidad inexistente porque, además, la identidad de una empresa cambia muy lentamente y en los términos que estamos tratando aquí, no es intervenible.

El trabajo corporativo persigue la creación de una imagen intencional que induzca, sin más, una posible imagen pública de la empresa a partir de la intervención sobre dos de la tres variables corporativas canónicas: la identidad visual y la comunicación corporativa.” [Villafañe, 1997:27]

Kotler se refiere a esta dimensión a modo de **imagen deseada**, asumiéndola como el interés de una organización en ser percibida por sus diferentes públicos de un modo específico. [Kotler, 2002: 639]

Otra manera de concebir esta dimensión de la imagen es presentada por Max Tello, que denomina **self** a la construcción que aspira ser lícitada en los otros y que equivale a la fórmula “así es como yo quiero que me vean” (...) no es la personalidad, ni la persona, ni si quiera como se percibe. (...) el **self** es la representación que con mayor o menor razón aspiramos a presentar a los demás con el propósito de ser aceptados en la sociedad (...) no presentamos una sino diversas facetas del **self**, acorde con las situaciones en las que interactuamos y las personas con las que nos relacionamos.” [Tello, 1996: 64]

Es interesante lo que Max Tello plantea sobre las diversas facetas del **self** o imagen intencional, pues la institución debe tener en cuenta que todos los segmentos de público con los que se relaciona, están enmarcados en distintos contextos respecto a ella.

De ese modo, la entidad debe proponerse un imagen intencional para cada tipo de público, por ejemplo: la representación que deben tener los clientes sobre una organización, no tiene necesariamente que coincidir con la que poseen los proveedores, ya que el tipo de vínculo no es el mismo, como no lo es el contexto. Esta representación está determinada por las expectativas del público en relación a lo que la entidad desea y hace con vistas a materializar sus intereses de imagen.

“Debe existir una armonía entre las políticas funcionales de la empresa (calidad, producción, distribución, tecnología, etc.) y la imagen intencional que se desea proyectar. Creamos “ruido” en el público cuando tratamos de vender una imagen de innovación tecnológica, por ejemplo, y la misma es contradicha cuando el cliente se pone en contacto con la empresa y no la verifica.”

## Imagen Pública

Esta dimensión de la imagen puede ser considerada como el último eslabón del proceso: imagen intencional → gestión de comunicación → imagen pública, porque ya el público ha interactuado, primeramente con las acciones promocionales y directamente con la realidad institucional. Por lo cual se ha construido una representación sobre la organización. Dicha representación da lugar a valoraciones que comparan todo lo que la organización ha planteado en sus campañas con lo que realmente ha ofrecido y ha generado dentro de sus expectativas.

De este modo la imagen pública es la dimensión que representa la percepción que el entorno tiene de una organización. [Villafañe, 1997: 70] Recordemos que el entorno no es algo abstracto, sino que está compuesto por diversos tipos de públicos externos que, en mayor o menor medida, interactúan con la institución.

“La imagen de la empresa no depende sólo de aquello que la organización quiere mostrar sino también de -lo otro- que el público quiere captar, apropiarse, interpretar, transformar. Sobre estas interpretaciones influyen razones ideológicas, raciales, culturales, históricas, etc. (...) Esta imagen que los públicos se forman de la empresa es una construcción que surge de acciones que se emprenden desde el interior de la organización y que la comunidad percibe más allá de las intencionalidades manifiestas que la originaron.” [Guisasola, 2003]

Las acciones comunicativas involuntarias o no planificadas, como el comportamiento de la institución, influyen en la imagen pública. El público interno tiene una importancia vital, pues aporta todo el personal de contacto, que en su relación con los públicos externos puede complementar o “echar abajo” lo que se ha estructurado en función de una imagen positiva.

El departamento de comunicación debe prestar especial atención al público interno porque es un recurso elemental para llegar de modo directo a cada segmento de público.

“... los operadores telefónicos, el personal de entregas, los oficinistas, los representantes, los vendedores y los mensajeros, así como los directivos en general, tienen relación con el público. Por ello las actitudes y conductas de estos

componentes repercuten directamente en la imagen que de la institución se forman los clientes. De aquí que las actitudes y conductas favorables de los componentes internos hacia los públicos externos son el requisito de una base sólida sobre la que puede sustentarse una comunicación institucional efectiva con los clientes y/o usuarios de los productos y/o servicios de la institución.” [Muriel y Rota, 1980: 311]

Las áreas de la comunicación institucional deben estar en función de una correspondencia entre la imagen intencional y la imagen pública. La publicidad, las Relaciones Públicas (RRPP), la venta personal y las maneras involuntarias del comportamiento institucional, son moduladoras de la imagen pública, ya que generan una conducta social de todos los elementos que conforman el entorno de la organización.

“La dirección de la comunicación se basa en la integración de las estrategias y las acciones de comunicación. Por lo que esta ha de vincularse al equipo de planeación estratégica de la empresa. (...) Y su gran responsabilidad es la gestión de la imagen pública y la reputación de la empresa. “[Costa, 2003]

**La imagen pública** son las percepciones que tienen los públicos externos de la organización.

Villafañe señala que para que la organización logre fortalecer sus objetivos debe cumplir con los principios **normativos** y de **integración**. El principio normativo se refiere a la acción de constituir una guía de acción en todo lo que se refiere a la personalidad de la institución. Con el establecimiento de normas se contribuirá a la eliminación de la aleatoriedad en todo el campo de la institución y al desarrollo de un enfoque sinérgico. El principio de integración plantea que esta cohesión es posible a partir de la construcción de valores, de la capacidad de hacer concordar metas y aspiraciones individuales con los objetivos que plantea la entidad. (Trelles, 2001: 77).

De igual manera propone un conjunto de premisas para la obtención de una imagen positiva:

1. **La imagen debe ser una síntesis de la identidad corporativa:** debe estar basada en la realidad de la institución y ser proyectada, sin errar a la hora de exponer lo mejor de esta, ni exagerar sus cualidades.

2. **La imagen debe destacar los puntos fuertes del proyecto institucional:** deben exponerse las orientaciones estratégicas que contribuyan a lograr la imagen intencional y el posicionamiento estratégico.

3. **Armonía que debe existir entre las políticas funcionales y formales;** para el logro de la sinergia corporativa. Para esto se debe:

- Gestionar unitariamente las políticas funcionales y formales.
- Evaluar las primeras en términos de imagen y no sólo funcionalmente.
- Implicar a la alta dirección en la política de imagen de la empresa (institución).

4. **Integrar la política de imagen en el management de la compañía:** esta premisa es aplicable a instituciones que manejan capitales financieros, donde se pueda elevar al mismo nivel de las políticas financieras. (s.f: 33-34)

Propone a su vez lo que considera principios fundamentales para las instituciones y que integran su modelo:

1. **La definición de la estrategia de imagen:** se debe tener un conocimiento de la imagen actual y de la imagen intencional. De las divergencias que surjan entre ellas se elabora una estrategia para solucionar las diferencias. Es el conjunto de acciones que una organización acomete para lograr una imagen intencional que favorezca la satisfacción de las metas corporativas. (s.f.: 35)

Este autor argumenta la importancia del diagnóstico o auditoría de la imagen en las instituciones, pues lo considera un procedimiento para “la identificación, análisis y evaluación de los recursos de imagen de una entidad, para examinar su funcionamiento y actuaciones internas y externas; así como para reconocer los puntos fuertes y débiles de sus políticas funcionales con el objetivo de mejorar sus resultados y fortalecer el valor de la imagen pública. Propone además la utilización de la observación permanente.” (Citado por Saladrigas, H. 2005: 111).

2. **La configuración de la personalidad corporativa:** identifica a la institución y la diferencia del resto, dotándola de visibilidad pública para el desarrollo de una

estrategia de imagen definida. Se logra con la creación de patrones y normas que cohesionen estilos y discursos comunicativos, mediante el diseño y aplicación de un programa de identidad visual, un programa de cambio cultural y un manual de gestión de la comunicación. (s.f: 35-36).

**3. La gestión de la imagen a través de la comunicación:** mediante la labor de comunicación a través de dos programas: de comunicación corporativa y el plan de comunicación interna. (s.f: 36).

Teniendo como base la conceptualización teórica se puede resumir que las imágenes, o sea, la representación que se hacen los distintos públicos, tanto internos como externos, acerca de una organización, se logran a partir de las manifestaciones que esta tenga en el plano cultural y comunicacional. Es de naturaleza intangible y variable, pues como proceso, evoluciona junto a las instituciones. La comunicación tiene un papel relevante, aunque no único, pues inciden diversos factores según las visiones de los autores tratados. Todos concuerdan en que esta representación se encuentra mediada por valores, normas y atributos culturales y gráficos. De la correcta gestión e implementación de la estrategia de imagen y de la política de comunicación, depende, en cierta medida, la opinión favorable que de la organización tengan estos públicos.

Los mensajes que se emitan en el interior o exterior de la organización de manera coherente, difundidos por diversos canales y en todas las direcciones, pueden devenir en garantes de una imagen positiva. De igual manera la atención que se le ofrezca a la retroalimentación proporcionará un clima favorable.

### **Identidad**

Todo lo que una empresa (institución) tiene, hace y dice es expresión de la Identidad Corporativa.<sup>5</sup>

La identidad corporativa es un sistema de comunicación que se incorpora a la estrategia global de las instituciones y está presente en todas sus manifestaciones, representa la unidad de estilo. Es por ello que fomentar la

---

<sup>5</sup>José Antonio Páez *Imagen Corporativa*”. Disponible en <http://teleformacion.cujae.edu.cu/repositorios/disenorecursos/documentos/500451a29/%C2%ACantonio%20p%C3%A1ez,%20jos%C3%A9%20antonio-imagen%20corporativa.pdf>

identidad como expresión técnica proporciona construir una imagen en los públicos y constituye el vector diferenciador por excelencia. Para que la identidad se transforme en imagen se deben concretar las acciones en relación con los mensajes emitidos por la organización.

José Antonio Páez académico venezolano, define a la identidad como “un vehículo que da una proyección coherente y cohesionada de una organización, una comunicación visual sin ambigüedades. Es un aglutinador emocional que mantiene unida a la organización, es una mezcla de estilo y estructura, que afecta lo que haces, dónde lo haces y cómo explicas lo que haces.”<sup>6</sup>

Como sus principales beneficios refiere los siguientes:

- Aumento de la reconocibilidad de la organización.
- Mayor confianza de los empleados o voluntarios de la organización.
- Ahorro de costos por estandarización.
- Aumento del conocimiento público de la entidad.
- En resumen, una imagen más apropiada en el mercado.

Se puede concluir, a partir de sus palabras, que la identidad de una institución es algo más que los identificadores visuales. Constituye el referente que define a la organización como un ente único y que lo distingue del resto de la competencia. Se precisa, por tanto, de la coherencia de todo lo que comunica la organización a través de sus valores y de la utilización de sus signos visuales, que deben estar presente en la papelería, folletos, páginas web, entre otros.

“La identidad corporativa de una empresa (institución) es su carta de presentación, su cara frente al público; de esta identidad dependerá la imagen que nos formaremos de esta organización.”<sup>7</sup>

Ces Van Riel aprecia la identidad como “la autoexpresión de una organización; consiste en la información de las señales que ofrece una organización sobre sí misma por medio del comportamiento, la comunicación, y el simbolismo, que son sus formas de expresión.” (2005: 34).

---

<sup>6</sup> Ídem

<sup>7</sup> Ídem

El autor Luis Tejada nos define a la identidad como “el conjunto de los atributos que una empresa (organización) quiere proyectar para ser reconocida de esa, y sólo de esa manera, por los públicos externos e internos.” (Tejada P. Luis, 1987: XII). Nos plantea que los elementos visuales que posee la institución, deben estar respaldados por lo que la entidad realmente es. Para que esto sea posible debe existir una globalización de las ideologías, de las prácticas y los valores institucionales. Se debe establecer por tanto un listado de principios, ideas y objetivos, para luego evaluar los patrones de comportamiento. Sostiene además que la identidad se construye a partir de lo que denomina cultura interna corporativa y la defiende como “el conjunto de ideas, normas y valores que forman la identidad de la empresa (institución).” (1987: 6).

Refiere, a su vez este autor, la importancia de la gestión coherente en esta materia, pues tiene como finalidad última integrar el tratamiento de la imagen de la institución en un esquema racional productivo que le permita a la entidad incluirlo en los balances económicos. “Para la organización representa un conocimiento más profundo de sí misma, de sus potencialidades, de sus relaciones, mercados, entre otros aspectos. Otorga además una mayor racionalidad social.” (1987: X).

Las etapas que comprende esta gestión de imagen según este investigador son las siguientes:

- Definición de la identidad de la organización. (Donde incluye el plano cultural o visual).
- Construcción de una estructura de comunicaciones que transmita la identidad, tanto en el plano interno como en el externo.
- Control de la imagen proyectada.

Luis Sanz de la Tajada expresa que la identidad se agrupa en dos rasgos específicos, y que estos son los físicos y los culturales. En los rasgos físicos se van a incorporar los elementos icónicos-visuales como signo de identidad para la identificación de la institución con su entorno, de esta forma se refiere al logotipo. Los rasgos culturales van a incorporar los elementos como las creencias y valores, por los cuales se van a manifestar los rasgos diferenciadores. (1994: 41).

## **El manual de identidad visual**

El manual de identidad e imagen visual de una organización define, entre otros aspectos, la marca de la institución y sus productos, bienes o servicios. Es responsabilidad del especialista de comunicación gestionar su elaboración, y participar en la misma, basándose en las características de la entidad, sus objetivos e intereses de imagen.

“La mayor parte del tiempo los manuales de identidad se denominan *manuales de normas de identidad visual* y su primera función es, precisamente, la normativa, es decir, determinar y homogeneizar las aplicaciones corporativas en cualquier soporte empleado”. [Villafañe, 1997:116]

**El manual de identidad visual** debe pautar las características de la marca de la organización. La marca es “un signo visual, un distintivo gráfico que la empresa registra en propiedad, e incorpora a sus productos con el fin de hacerlos identificables de inmediato, memorizables y diferentes de sus competidores (...) con la marca, la empresa marca (...) todas las propiedades (valores mobiliarios e inmobiliarios) las producciones (los productos y los servicios) y las comunicaciones de la empresas (los mensajes comerciales, publicitarios, informativos e institucionales).” [Costa, 1991: 3]

La función primaria de la marca es marcar, distinguir, y en un segundo momento posee otras funciones como hacerse conocer, reconocer y memorizar, afirmar la identidad, garantizar la autenticidad, el origen, la procedencia y la calidad de los productos.

Entre los componentes de la marca están los nombres, el logotipo, el imagotipo, la gama cromática (colores) y los slogans institucionales.

La función de los nombres es denominar a la institución, para permitir la identificación y diferenciación de esta en el medio social donde se inserta. De acuerdo con Norberto Chávez existen cinco tipos de nombres:

1. Los descriptivos, que son aquellos que expresan de una manera escueta y sintética las características de la organización, por ejemplo: **Almacenes Universales, Facultad de Humanidades.**
2. Los toponímicos, son lo que hacen referencia al lugar de origen o zona de influencia de la institución, por ejemplo: **Río Zaza, Ciego Montero, Cubita.**
3. Los simbólicos, son los que hacen referencia a la institución mediante una imagen literaria, por ejemplo: **comercializadora de productos cárnicos Oro Rojo.**
4. Los patronímicos, son los que aluden a la institución a través del nombre propio de una personalidad clave de ella, por ejemplo: **Pierre Balmain, Carolina Herrera, Ford.**
5. Las contracciones, son las construcciones que se forman mediante iniciales o fragmentos de palabras que se conjugan para dar lugar a una nueva palabra, por ejemplo: **ONAT.**

Los nombres que se utilicen para denominar instituciones deben ser originales, de modo que desde su surgimiento, denoten diferencia y no den lugar a ser confundidos con otros. También deben ser cortos para facilitar su memorización y pronunciación, así como tener en cuenta la universalidad de estos para ser identificados y comprendidos por personas que difieran cultural y lingüísticamente, dentro de lo posible.

El logotipo “es la grafía particular que toma la escritura del nombre de marca. El logotipo deviene marca (signo de identidad, elemento señalético, distintivo, asociativo) porque el tratamiento gráfico que en él se opera lo convierte de una palabra legible a un signo sobre todo visible.” [Costa, 1987: 61]

El logotipo refuerza el nombre y le da nuevas significaciones, además de permitir una identificación mayor de este, porque el tratamiento gráfico con juegos de espacio y cromatismos lo redimensiona respecto a la palabra inicial.

Los imagotipos son imágenes constantes que facilitan la identificación de una marca y están muy vinculados al nombre o logotipo. Deben ser memorizables al igual que el nombre y diferenciarse del resto de los imagotipos. Pueden ser mascotas, anagramas, figuras abstractas o deformaciones del logotipo.

La gama cromática le da una función simbólica al logotipo e imagotipo de acuerdo con las características de la institución, sus intereses y aplicaciones. Es necesario analizar los colores que se van a emplear, pues estos también transmiten mensajes dado el nivel de significados que portan. Esta significación está vinculada a patrones culturales que existen por norma.

Los slogans institucionales o lemas son parte de la composición de la marca, pues la acompañan como complemento final del mensaje y son parte de la identificación de la institución. Deben ser pensados bajo los principios de singularidad y pregnancia. Por ejemplo: RCA Víctor **La voz de su amo.**

### **MicarContigo en la distancia**

Se debe fijar la tipografía a emplear en todo el diseño, pues esta contribuye a la personalidad de la marca en su conjunto y no debe usarse deliberadamente.

En el manual de identidad visual no solo se pautan las normas generales de la marca, sino también las aplicaciones. Este aspecto es tan importante como el diseño de los elementos visuales, pues definen el uso coordinado y único de la marca y demás identificadores en cada uno de los soportes de la institución.

El creativo publicitario y diseñador español Eduardo Oejo agrupa los contenidos de cualquier manual en seis grandes grupos o capítulos:

- Los signos básicos. Normas generales de construcción y desarrollo.
- Los signos y su aplicación a la papelería corporativa tipografía.
- Los signos en los medios de comunicación de masas: Publicidad, RRPP, otros.
- Los signos en la arquitectura y señalización.
- Los signos en equipamientos y uniformes.
- Los signos en el parque móvil.

Las aplicaciones que aparezcan en el manual deben tener una concepción bien abarcadora para evitar improvisaciones que tiendan a distorsionar la imagen de los públicos; y que denoten involuntariamente cierto desorden e incoherencias en el plano institucional. Esto genera desconfianza en lo que la organización puede ofrecerle a sus públicos.

## **Una relación indisoluble: comunicación - identidad e imagen**

### **Comunicación**

“(…) Sin comunicación, sin medios expresivos de la identidad de la empresa (institución), esta no estaría en condiciones de lograr una posición de imagen en la mente del público; por lo tanto la comunicación es imprescindible e insustituible en el proceso de transmisión y expresión de la identidad institucional (…).”Sanz de la Tajada, s.f:145

Los clásicos en estos estudios comunicacionales, develan relaciones constantes entre la comunicación, la identidad y la imagen. De otra manera no pudiera concebirse como un fenómeno global e integrador. Según la autora Denise Shumal K. “El frente más explorado es el de la imagen e identidad corporativa, que originaron la línea de Defensa Corporativa, que es la que trabaja sobre la introducción, cambio o refuerzo de la actitud pública de las organizaciones.” (s.f: 29). No obstante es importante señalar, y este criterio ya ha sido analizado con anterioridad, que la imagen corporativa es mucho más que las manifestaciones gráficas de una institución.

Los procesos culturales que tienen lugar en estas instituciones dotan a los individuos de una capacidad para interiorizar valores, siendo a la vez constructores de significados. Dicho en las propias palabras de Mercedes Rolo: “La cultura organizacional representa en sí misma un fuerte atributo de identidad que al proyectarse a los diferentes receptores de la institución determina la imagen que ellos perciben de ella, así como su respuesta, ya sea favorable o desfavorable. “(2000:41).

Lo que es compartido por todos los catedráticos es el planteamiento de que la imagen es el resultado de la comunicación establecida por una organización de manera voluntaria o involuntaria. Sanz de la Tajada argumenta: “(…) para que exista una imagen tiene que haberse producido previamente la comunicación de ciertos mensajes que, asociados al nombre de la empresa o institución, permiten incorporar determinados atributos –favorables o desfavorables-. Dicha comunicación (…) puede ser intencionada o no. (s.f:142).

Por su parte, la doctora Irene Trelles alerta que: “se requiere de una claridad en torno al concepto de comunicación, de su importancia y la implementación de un sistema que integre su estudio, planificación, control y evaluación en función de los objetivos de imagen global. “ (2005: 29)

En efecto la comunicación debe ser un acto planificado y gestionado, sin que este sea visualizado como un instrumento de manipulación. No se deben dejar a la espontaneidad estos procesos porque repercute directamente en nuestra imagen e identidad.

Las autoras María Luisa Muriel y Gilda Rota ofrecen su concepto sobre comunicación institucional, teniendo en cuenta un enfoque social de la identidad e imagen corporativas. Es clasificada como “el sistema coordinador entre la institución y sus públicos que actúa para facilitar la consecución de los objetivos específicos de ambos y a través de ellos para contribuir al desarrollo nacional”. (s.f:20) Analizada desde este punto de vista, no escapa la declaración de la importancia de las relaciones entre estos públicos, y su repercusión en la sociedad para estrechar cada vez más sus relaciones.

A tono con esta definición encontramos a la relacionadora pública y magíster (c) en Comunicación y organizaciones Ana María Acevedo, quien anuncia la idea de que “una empresa está consciente de su rol, cuando decide ganarse un lugar en el mercado. Para esto debe garantizar la confianza y credibilidad de sus autoridades, legitimarse ante la comunidad y la opinión pública, conseguir el apoyo de los medios de comunicación, e incluso, lograr una máxima identificación de sus trabajadores con respecto a la organización. La entidad debe reconocer que su éxito no sólo depende de la implementación tecnológica que posea, sino que también depende del tipo de relación que establece con todos los actores sociales que participen en el proceso.”<sup>8</sup>

Este criterio es válido y concuerda perfectamente con la intención de las organizaciones no empresariales, teniendo en cuenta que el objeto de estudio de

---

<sup>8</sup>(Disponible en <http://www.eumed.net/libros/2005/lmr/2.htm>.)

esta investigación es acerca de una institución social, profesional y sin fines de lucro. Definiendo entonces el concepto de institución social, tenemos que es la estructura duradera reguladora y organizadora de cualquier sociedad, que constriñen y controlan a los individuos y a la individualidad. El término denota los principios y valores básicos según los cuales se organizan y coordinan muchas prácticas sociales y culturales. (Colectivo de autores, 1995: 193- 194).

Contextualizándolo a nuestra realidad, debe decirse que específicamente la institución objeto de estudio, se caracteriza por la representación profesional de sus afiliados mediante el desempeño de códigos éticos y morales para la contribución de la formación de una sociedad socialista. De ahí lo importante del reconocimiento del rol de la comunicación para facilitar la función mediadora que tiene la institución con sus diferentes públicos.

Haciendo una valoración acerca de la importancia de la comunicación en las instituciones, podemos encontrar a Roberto Porto Simoes citado por Ana María Acevedo, quien enfatiza el carácter que tiene como solucionador de conflictos entre la entidad y sus públicos estratégicos. Para él uno de los roles básicos del comunicador es administrar o “sobrellevar” los conflictos que permanentemente podría sufrir una organización.

La autora, declara que de las teorías propuestas por otros colegas, todos concuerdan en posicionar a la deficiencia de la comunicación, como el causante de los conflictos entre la entidad y sus públicos. En desacuerdo con este criterio, ella insiste en defender enérgicamente que la comunicación es parte de la solución del problema y no el generador de los conflictos. “En este sentido, la comunicación es comprendida como una especie de *herramienta* que permite combatir conflictos fundamentales para la organización, obviando el hecho de que, en muchos casos, dichos problemas no tienen su origen en la comunicación o *la mala comunicación*, sino que tienen su génesis en aspectos directamente relacionados a la gestión propia de la empresa (institución), por lo que sus

respectivas soluciones están también ligadas a soluciones de carácter gerencial y no precisamente, comunicacional. ”<sup>9</sup>

Según el licenciado Gabriel Enríquez Gutiérrez Menéndez la comunicación, entendida como proceso, función, componente y ámbito de la gestión, actúa como eje transversal que incide, positiva o negativamente, en los diferentes subsistemas, procesos y relaciones de la organización consigo misma y con el entorno. Este protagonismo de la comunicación en el desarrollo organizacional, nos hace entender la necesidad de su gestión, entendiéndola “(...) como una relación social y estructural, que asegura un adecuado y eficiente desenvolvimiento de las políticas comunicativas, en los diferentes niveles de la estructura y el permanente intercambio de la organización con el entorno en el cual se desenvuelve, participando del cambio cualitativo de la misma, los colectivos e individuos que en ella se desempeñan, contribuyendo al reforzamiento de los valores identitarios que fortalecerán la imagen organizacional en los diferentes públicos.” (s.f.: 1).

El autor Yamel Álvarez Durán expone lo que a su juicio se refiere como importante en la comunicación, como transmisora de la identidad y la imagen, y afirma que “la comunicación como actividad de la organización no es sólo aquel proceso coordinado, necesario para que la organización mantenga su equilibrio interno y con su entorno, sino también el proceso que más eficazmente le permite potenciar en sus públicos la imagen deseada. Para que la identidad pase a ser imagen es necesario que se produzca la comunicación. (2000: 46).

### **Auditorías de imagen e investigaciones de comunicación en las organizaciones**

Los investigadores consultados coinciden en que la investigación de comunicación institucional es importante para encauzar las acciones de la entidad en consecuencia con sus realidades. Este tipo de investigación ofrece la información necesaria para que directivos y especialistas puedan conocer la situación real de la institución dentro de la sociedad.

---

<sup>9</sup>(Disponible en <http://www.eumed.net/libros/2005/lmr/2.htm>.)

“La información que se obtiene por medio de la investigación constituye, pues, un elemento definitivo para que las decisiones correspondientes al proceso comunicativo sean efectuadas con base a elementos reales que aseguren mayores posibilidades de éxito en cuanto al impacto de la comunicación institucional.” [Muriel y Rota, 1980: 102]

Existen investigaciones centradas en áreas específicas de la comunicación institucional dado el nivel de complejidad que cada una de ellas encierra. Así se pueden encontrar estudios sobre Publicidad, Identidad Visual Corporativa, Relaciones Públicas o algunas de las acciones que ellas comprenden.

Los especialistas en comunicación sostienen que la imagen es el inicio de la reestructuración de la gestión de comunicación institucional en cualquier entidad. Costa propone un enfoque representativo de esta tendencia: “nuestra metodología pone en primer lugar la investigación estratégica de la imagen como punto de partida, lo cual está perfectamente ligado al proyecto de empresa y a su modelo de gestión. Y a partir de este inciso, desarrollamos distintos proyectos específicos, que van desde la creación de nombres de marca y los programas de identidad corporativa, hasta los planes estratégicos de comunicación para la implantación y la integración de las comunicaciones para el cambio cultural y la comunicación/relaciones internas.” [Costa, 2003]

Tomando entonces el estudio o diagnóstico de imagen como fase inicial del proceso de investigación sería acertado el modelo de Villafañe de auditoría de imagen que, como ya se mencionó, aborda el estudio de las dimensiones imagen intencional, autoimagen e imagen pública. Este modelo es presentado en el libro *Imagen Positiva. Gestión Estratégica de la Imagen en las Empresas*.

El informe de investigación que se presenta se centrará en las dimensiones intencional y pública, dentro de la auditoría de imagen, entendida como “un procedimiento para la identificación, análisis y evaluación de los recursos de imagen de una entidad, para examinar su funcionamiento y actuaciones internas y externas, así como reconocer los puntos fuertes y débiles de sus políticas funcionales con el objetivo de mejorar sus resultados y fortalecer el valor de su imagen pública.” [Villafañe, 1997: 94]

El desarrollo de la auditoría de imagen permite a la entidad evaluar su papel en el mercado, así como valorar el desempeño y los resultados de su gestión de comunicación institucional, además muestra formas más efectivas de hacer comunicación.

En el caso de los públicos externos se hace necesaria una evaluación sistemática de la imagen, pues el entorno es inestable y exige una atención constante de la organización. Es decir, lo que para los públicos externos hoy pueda favorecer una imagen positiva, será en otro momento, un elemento obsoleto o contraproducente.

Según el modelo de Villafañe en la imagen intencional se analiza la identidad visual corporativa y la comunicación de la empresa. El primer aspecto comprende el análisis del manual de identidad visual y el estado actual de su aplicación, así como su pertinencia respecto a las características de la organización.

Dentro de la comunicación se deben determinar los recursos de comunicación que se emplean, los criterios tomados en cuenta y los resultados. A partir de ahí se debe estructurar una estrategia de comunicación en función de la imagen que se desea lograr. No es pertinente incluir la comunicación dentro de la imagen intencional y sí analizarla de manera independiente, porque las acciones realizadas dentro de la gestión de comunicación no siempre coinciden con los intereses de la institución.

Existe un aspecto determinante dentro de la imagen intencional, que Villafañe no asume: es preciso conocer la génesis de las decisiones que han dado lugar a manuales, planes, normas y políticas. Es decir, es importante precisar los referentes de comunicación que poseen los directivos y especialistas con una alta toma de decisiones en aspectos relacionados con la comunicación o la imagen institucional. De aquí se derivan aspectos que evalúen:

- Conocimiento de las áreas de la comunicación en las organizaciones y la función de cada una de ellas en función de una imagen positiva.
- Estructuración de la política de comunicación y estrategias generales.

En el caso de la imagen pública es necesario hacer un análisis del entorno, y las características de este que inciden en la organización. Además se debe indagar

en las valoraciones y actitudes de los públicos hacia la entidad, para conformar los criterios de investigación que permiten evaluar esta dimensión en el estudio.

## **Capítulo III**

### **Diseño Metodológico**

#### **Antecedentes y caracterización de la unidad objeto de estudio**

A mediados de la década de los 90, en la sociedad cubana se realizó una profunda reforma tributaria que se correspondió con una estrategia general económica y social, adoptada para enfrentar los embates de la crisis económica que se desencadenó en el país a partir de finales de la década de los 80.

En mayo de 1994 el Parlamento Cubano, en sesión extraordinaria, acordó la adopción de medidas dirigidas al saneamiento financiero, con el propósito de crear las condiciones necesarias para la estabilización y recuperación de la economía nacional.

Entre las medidas valoradas se consideró la implantación gradual de un nuevo Sistema Tributario Integral, la Ley 73 de 1994, que tuviera en cuenta los elementos indispensables de justicia social a los efectos de proteger a las capas de más bajos ingresos, estimular el trabajo y la producción, y contribuir a la disminución del exceso de liquidez monetaria. Esta ley reunía en un solo cuerpo legal la mayoría de las obligaciones sustantivas. Incorpora elementos de flexibilidad que se refleja en las facultades transitorias conferidas al Ministro de Finanzas y Precios. Define sujetos, hechos impositivos y tipos impositivos, teniendo en cuenta elementos indispensables de equidad y justicia social.

Se hacía necesaria una institución que velara por la aplicación y desarrollo del Sistema Tributario, se crea entonces, la Oficina Nacional de Administración Tributaria, en lo adelante ONAT, por el acuerdo No. 2819, de fecha 25 de noviembre de 1994, del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros y el acuerdo No. 2915, de fecha 30 de mayo de 1995, del propio Comité Ejecutivo, donde se aprobó el objetivo, funciones y atribuciones de la referida oficina.

Tras casi dos décadas transcurridas, y ante la necesidad de cambios en la política económica y social del país, debido a que la Ley Tributaria imperante

desde los años noventa, no rindió los frutos esperados en la economía nacional, se deroga la Ley 73 de 1994, en el mes de diciembre de 2012, y entra en vigor, en el mes de enero de 2013 la Ley 113 del Sistema Tributario, con un aumento en su relación de impuestos y en lo referido a la contribución, bajo los principios de equilibrio, equidad, legalidad y generalidad y su Decreto 308, de fecha 31 de octubre de 2012.

En el año 2012 se aprueba la Ley 113 del Sistema Tributario, en función del perfeccionamiento del modelo de gestión económica en el país. Dicha Ley resulta coherente con los nuevos escenarios económicos y sociales del país. Tiene como objetivo establecer los tributos y los principios generales sobre los cuales se sustenta el Sistema Tributario. No obstante, deja abierta la posibilidad para que se establezcan tributos específicos a través de otras leyes.

La ONAT en Sancti Spíritus, posee su domicilio legal actual en la calle Martí número 62 esquina Isabel María de Valdivia, municipio Sancti Spíritus en la provincia del mismo nombre; está adscripta al Ministerio de Finanzas y Precios. Actualmente cuenta con 169 Oficinas Municipales y 14 Provinciales, con independencia administrativa, en relación a los Órganos Locales de Gobierno del Poder Popular. Cuenta con una plantilla aprobada de 82 trabajadores, 77 plazas cubiertas, de ellas 64 son mujeres y 13 hombres. En la organización existe un núcleo del PCC, un comité de base de la UJC, la sección sindical y la S/B de la Asociación Nacional de Economistas de Cuba (ANEC).

### **Valores compartidos de la ONAT provincial en Sancti Spíritus**

Los valores que distinguen a la organización desde sus inicios y que la han caracterizado, debido a su compromiso moral, ético y político son: justicia, equidad y legalidad; a los que se les suman la responsabilidad social y el carácter aglutinador de profesionales que allí laboran. Con el paso de los años y las exigencias de la sociedad cubana, van evolucionando los intereses y estos valores se ajustan igualmente a la realidad imperante. En la actualidad, en el

Manual de Identidad que identifica a la institución, son enunciados por los miembros de la Oficina Nacional los siguientes valores:

- Organización
- Patriotismo
- Profesionalidad
- Integración
- Responsabilidad
- Representación profesional
- Respeto
- Disciplina

### **Definición de intereses sobre la Imagen Intencional**

La ONAT tiene dentro de sus intereses ser percibida como una organización que brinda su ayuda y reconocimiento a todos los profesionales que, de una manera u otra, se encuentren vinculados al ejercicio de la prestación de los servicios para los que fue creada; además pretende ser valorada por los públicos externos como una unidad impulsora de soluciones para sus problemas; siempre predominando el buen trato y la tramitación lo más rápidamente posible de esas soluciones, para de esa manera lograr una contribución que esté en correspondencia con las demandas del presupuesto del Estado (Entrevista realizada al director de la ONAT, Roberto Gutiérrez Medina en la Mesa Redonda en abril del 2018).

### **MISIÓN**

Garantizar el cumplimiento de las responsabilidades tributarias, con un servicio de calidad en beneficio de la sociedad.

## **VISIÓN**

La ONAT es una administración que presta servicios tributarios con eficacia, para ello emplea técnicas y tecnologías novedosas y cuenta con recursos humanos íntegros, motivados y profesionales.

### **Objetivo de trabajo definido**

La Organización define dentro de sus objetivos de trabajo: velar por la aplicación de la legislación relativa a impuestos y otros ingresos no tributarios; así como desarrollar sistemas organizativos para su recaudación en todo el país; organizar y dirigir la auditoría fiscal, adoptando las medidas requeridas para contrarrestar la evasión fiscal.

### **Las funciones de la ONAT**

Las funciones de la ONAT están orientadas a la gestión, control, determinación, recaudación y fiscalización de los tributos que por ley se establecen, incluyendo los intereses, la aplicación de los recargos y sanciones que en su caso conciernan, las solicitudes de devoluciones de ingresos, la solución de las reclamaciones que se presenten contra sus actos y cualquier otra de similar naturaleza.

### **Problemática a investigar: Diagnóstico de imagen intencional e imagen pública de la Oficina Nacional de Administración Tributaria en Sancti Spíritus (ONAT)**

La investigación surgió como respuesta a la petición del director provincial de la ONAT en Sancti Spíritus, debido a la necesidad existente de realizar estudios de comunicación, específicamente sobre identidad e imagen corporativas, con el objetivo de conocer el nivel de satisfacción que tiene el público externo respecto a la prestación de servicios y la percepción que se forman de la ONAT como institución.

Por todo lo anteriormente expuesto se plantea como **problema de investigación:**

**Problema de investigación:**

- ¿Qué correspondencia existe, en la ONAT provincial de Sancti Spíritus, entre la imagen intencional y la imagen pública a partir de los servicios prestados al público externo?

**Objetivo General:**

Evaluar la correspondencia que existe entre la imagen intencional y la imagen pública, en la ONAT provincial de Sancti Spíritus, a partir de los servicios prestados al público externo.

Partiendo del objetivo general de la investigación se proponen como

**Objetivos específicos:**

- Fundamentar los referentes teóricos-metodológicos sobre diagnóstico de identidad e imagen corporativas, así como públicos externos.
- Describir la imagen intencional y la imagen pública de la ONAT provincial en Sancti Spíritus
- Caracterizar el público externo de la ONAT provincial en Sancti Spíritus.
- Establecer una correlación entre la imagen intencional y la imagen pública, en la ONAT provincial de Sancti Spíritus, a partir de los servicios prestados al público externo.

**Tipo de estudio**

El presente diagnóstico es una investigación correlacional porque pretende establecer el grado de relación existente entre la imagen intencional y la imagen pública de la ONAT provincial en Sancti Spíritus, con el objetivo de efectuar predicciones acerca del comportamiento de determinados fenómenos. El mismo se aborda desde una perspectiva cualitativa y responde a las exigencias de la institución objeto de estudio y a las características del contexto donde se desarrolla la investigación. Los datos obtenidos se traducen también en resultados cuantitativos que brindan mayor profundidad de los matices y significados.

Se considera un estudio descriptivo ya que se pretende caracterizar un determinado fenómeno, especificar sus propiedades, rasgos o tendencias y caracterizar determinadas categorías de análisis, que permitan caracterizar el objeto de estudio, pero no es objetivo del presente informe de investigación especificar las relaciones existentes entre las categorías de análisis descritas. De igual modo la investigación está amparada de un diseño no experimental.

### **Población y muestra**

**Población:** 8000 personas que conforma el potencial de contribuyentes.

**Muestra:** 720 clientes que visitaron la ONAT provincial.

**Población:** 77 personas que conforman el público interno de la ONAT.

**Muestra:** 39 (50% del público interno).

### **Definición conceptual y operacional de las categorías de análisis: imagen intencional e imagen pública**

**Imagen Intencional:** conjunto de atributos y valores identitarios más significativos de la organización que por la credibilidad entre sus públicos, nivel de atractivos y congruencia con los propósitos organizacionales son escogidos para ser promovidos en la interacción con las mismas.

**Imagen Pública:** es la que los públicos constituyen y retienen en la memoria, es una síntesis de estímulos diversos ligados a la Organización. (Costa 2001.p.220)

### **Definición operacional**

#### **Indicadores para medir imagen intencional**

1. Estructura de la política de identidad
  - Declaración de normas generales y principios
  - Conceptualización de los directivos y especialistas sobre comunicación institucional. Existencia, estructura y evaluación de los signos visuales
  - Signos visuales

- Slogan
  - Gama cromática
  - Nombre
  - Tipografía
  - logotipo
  - identificador
2. Declaración de valores y atributos
  3. Declaración de imagen organizacional del público externo
    - Definición
    - Importancia
  4. Percepción sobre características distintivas de los servicios prestados que deben ser promovidos
    - Servicio al cliente
    - Calidad de la información sobre los servicios
    - Gestión de respuesta a las reclamaciones y quejas
  5. Declaración de intereses organizacionales sobre imagen pública
  6. Planificación de la comunicación
    - Acciones publicitarias

### **Indicadores para medir la imagen pública**

Nivel de conocimiento sobre la institución

- Canales de comunicación

Nivel de satisfacción con los servicios brindados

- Calidad de la información
- Rapidez en la atención al cliente
- Rapidez en la solución de los servicios prestados
- Respuesta rápida a los trámites
- Actitud del personal de contacto (cortesía, amabilidad, rapidez)

## **Métodos y técnicas utilizadas para recopilar información y su fundamentación**

En los inicios de la investigación se produjeron reiteradas reuniones de conciliación en las que se evidenció la necesidad de desarrollar –en función de la situación presente– un estudio que describiese la imagen pública que tienen los contribuyentes. Lo cual implicaría penetrar no solo en las valoraciones de los clientes con respecto a la ONAT, sino que también incluiría la opinión clave de los especialistas y directivos, en un esfuerzo por darle respuesta al objetivo general de la investigación.

Entre los primeros métodos que se realizaron estuvo la revisión documental sobre la organización, con el propósito de familiarizarnos con la información referente a la ONAT, su imagen y desarrollo.

**Revisión y análisis bibliográfico y documental** es uno de los instrumentos primarios de recogida de información porque garantiza al investigador el conocimiento preciso y actualizado sobre la temática y sobre el contexto de estudio.

La documentación organizacional de la ONAT provincial de Sancti Spíritus se revisó de manera precisa y fue decisivo el chequeo de la estrategia de comunicación y del manual de identidad e imagen visual; así como de los objetivos de comunicación, políticas, misión, visión y objeto social de la entidad.

**La observación** se empleó como una herramienta necesaria para comprobar la aplicación pertinente y coherente de las normativas de la identidad visual en la ONAT provincial, para percibir el nivel de satisfacción mostrada por los clientes que reciben algún servicio de la ONAT.

**La entrevista** tiene características distintivas y esta constituye una técnica para la recopilación de información, donde el investigador se enfrenta directamente al individuo con el fin de obtener información verbal sobre sus objetivos de estudio, ellas se caracterizan según su disposición en estructurada, no estructurada y semiestructurada. (Ibarra, 2001, p.143)

Esta última fue aplicada en la investigación a directivos y especialistas de la ONAT; durante el proceso de aplicación el entrevistador, partiendo de una guía, puntualizará en los aspectos que más le interesen en función de su objeto de investigación, y no se regirá estrictamente por el protocolo preestablecido; aspecto que convierte esta técnica en flexible y abierta. Las preguntas se irán realizando en función de los contenidos respecto a la imagen intencional y la imagen pública de la unidad objeto de estudio.

**Los cuestionarios** fueron aplicados a toda la muestra del público interno y a los contribuyentes, fue escogida especialmente por el alto nivel de significación de la información que posibilita, en función de su propósito de develar los principios de la imagen intencional compartidos con el público interno.

### **Principios éticos de la investigación**

La realización de este diagnóstico estuvo regida por las exigencias de la ética investigativa de las ciencias sociales y muy especialmente con respecto a las perceptivas estipuladas por la ONAT, donde el investigador respeta las condiciones de confiabilidad convenidas con las partes y es totalmente sincero en relación a los develamientos que logre en el escenario estudiado.

Además nuestras posiciones fueron continuamente consultadas en comunión con las instancias directivas interesadas y dentro del respeto a todos sus públicos, contando con el apoyo y consentimiento del público interno, que reconoce la necesidad de este tipo de investigación.

### **Acceso al campo:**

El estudio en el campo de investigación comenzó el jueves 20 de septiembre del 2018.

### **Abandono del campo:**

Se abandonó al campo de investigación el viernes 5 de abril del 2019.

## Capítulo III

### Análisis de los resultados

De acuerdo con el objetivo general de determinar si existe relación entre la imagen intencional y la imagen pública de la ONAT se aplicó un conjunto de técnicas para describir dichas categorías de análisis y correlacionarlas y en la segunda parte se muestra un análisis integral de los principales resultados.

La observación se realizó con el fin de evaluar la calidad de los procesos comunicativos, en la interacción de los trabajadores que le prestaban servicio a los contribuyentes, respondiendo al indicador valorativo de la imagen pública, en este sentido, se observaron indicadores tales como: satisfacción con la atención e información emitida a los contribuyentes y la posibilidad de retroalimentación.

Según lo observado, los trabajadores organizan y viabilizan el proceso de atención a los contribuyentes, les orientan sobre cómo presentar la declaración jurada, convenios de aplazamiento, recursos de alzada, entre otras. La presencia física de los trabajadores es adecuada, las informaciones emitidas se realizan en la medida de los conocimientos y posibilidades que poseen, lo cual se revierte en expresiones de satisfacción del contribuyente con la atención recibida.

Los trabajadores se caracterizan por un comportamiento amable y empático con los contribuyentes, lo que tributa a una atención esmerada y una adecuada retroalimentación. Sin embargo la carencia de información para situaciones puntuales, en ocasiones provoca insatisfacción.

La segunda observación se realizó en relación con los indicadores de la identidad visual de diferentes departamentos de la ONAT y sus exteriores.

Las señaléticas son utilizadas de forma eficiente, pero distribuidas en solo algunas partes de la institución, utilizando fundamentalmente la combinación de letras de color blanco sobre el fondo de color verde, que no se encuentran acorde con los colores institucionales, aunque no existe un patrón determinado para el color que utilizan. Lo que evidencia que no existe una coherencia visual en cuanto a la gama cromática y es muy difusa su aplicación. (Ver Anexo.1)

## **Imagen intencional**

### **Estructuración de la política de identidad. Declaración de normas generales y principales**

En la ONAT se carece de una declaración formal de normas o principios de identidad, pero aun así se obtuvieron verbalizaciones que evidenciaron tanto la confusión con los términos adyacentes a la temática, como otros que hacían alusión a lo más distintivo, representativo y diferenciado entre la ONAT provincial y sus dependencias municipales.

(Criterios emitidos de identidad)

“La identidad es la imagen que vende la ONAT.”

“La identidad visual la determinan los colores.”

“La identidad son la raíces que te identifican.”

Otros entrevistados emitieron criterios que tenían como centro los rasgos y atributos, su cultura que es quien define su esencia que la identifican y diferencian. “Bueno para mí, creo que es aquello que identifica y diferencia de los demás”.

Si se analizan estos acercamientos nos percatamos que hay un nivel de interpretación que se forma dejando a un lado las consideraciones respectivas a los rasgos identitarios que definen al personal, a sus maneras de hacer, sino que se construye indicando siempre su misión organizacional como su atributo más diferenciador. (Ver anexo. 4)

### **Conceptualización de los directivos y especialistas sobre comunicación institucional e imagen institucional**

Referente al indicador conceptualización de la imagen institucional, y si se tienen en cuenta las expresiones referidas, es evidente la importancia que le atribuyen al tema de la imagen, así como la necesidad que supone la gestión de la misma. Pero no ven la imagen desde una perspectiva holística, con toda su complejidad, no solo visual, como suelen creer los entrevistados, sino en todas

sus dimensiones.

Mediante las entrevistas aplicadas al director de la ONAT y a otros directivos se pudo conocer el nivel de conceptualización que tienen los más implicados con la institución y con los servicios que brindan a la población, así como la importancia que le conceden a la comunicación institucional.

- De manera general todos los entrevistados coinciden en identificar la comunicación como una actividad importante para la institución. Algunos la ven como un proceso donde se investiga, se planifica, se ejecutan acciones, se evalúan los resultados. Otros, como el conjunto de acciones que solo se remiten a las actividades promocionales y publicitarias. La identifican como un gasto necesario.
- De hecho el área de atención al contribuyente identifica la comunicación institucional como publicidad, pero lo hacen con todas las acciones de promoción que se realizan en la ONAT como institución, de las cuales algunas pertenecen a las Relaciones Públicas, como la preparación de lanzamientos de nuevos servicio a la población.
- En todos los casos se reconoció la comunicación institucional como una acción que fideliza clientes y provee de información a la población en general, entre otras funciones que ya se han mencionado.
- La mayoría de los entrevistados identifican la imagen institucional con la imagen perceptible de una institución, refiriéndose mayormente al desempeño de su público interno.
- El departamento de comunicación institucional de la ONAT no tiene estructurada una política de comunicación que pauté esta actividad.
- La carencia de una política de comunicación es sustituida por circulares que se emiten, en tanto van surgiendo situaciones donde hay que definir formas de trabajo en el ámbito de la comunicación.
- El hecho de atribuirle una función meramente promocional de los servicios que presta la ONAT a nivel nacional, limita el radio de acción que puede tener esta vista como proceso. ( Ver anexo. 5)

La caracterización de la imagen intencional no coincide con lo reflejado en la misión, visión ni objeto social para las que fue creada la ONAT.

A pesar de todo el esfuerzo realizado por los directivos para suscitar en sus públicos una imagen positiva, en sentido general los directivos de la ONAT reconocen que la imagen que proyectan no es favorable por lo que no es directamente proporcional y reconocen que les falta trabajo por hacer.

### **Valoración de los directivos y especialistas sobre situación del servicio a los contribuyentes de la ONAT**

Se pudo conocer que todos los directivos y especialistas entrevistados coinciden en destacar el trabajo que realiza la ONAT en función de la política tributaria y del desarrollo económico del país. Para sustentar este criterio identifican las siguientes fortalezas que además constituyen sus valores esenciales de posicionamiento:

- Se lanzó una campaña de comunicación para elevar el nivel de conocimiento acerca del proceso de declaración jurada, que tienen los contribuyentes de la provincia de Sancti Spíritus
- La ONAT cuenta con personal capacitado para la implementación, evaluación y control de la campaña.

Cada uno de los entrevistados define los intereses institucionales sobre la imagen pública solo a partir de sus funciones dentro de la institución. De este modo hay directivos que se limitan al interés de que los públicos externos perciban la “calidad del servicio que se presta a las personas naturales y jurídicas”, como el empleo de la tecnología para calcular la declaración jurada (DJ), la profesionalidad y seriedad del personal de contacto, la disponibilidad de la información o la calidad del servicio.

Esto evidencia cierto grado de aislamiento en cuanto a los intereses sobre la imagen pública, pues cada uno de los entrevistados se centra en las funciones que realiza para la institución y en consecuencia se plantean cómo desean que sea percibido el servicio, tanto a las personas naturales como jurídicas, por sus públicos externos.

La mayoría de los entrevistados solo trascendió el marco de públicos con los que se relaciona para referirse a cómo debían ser vistos por los clientes individuales, puesto que consideran que son quienes reciben el resultado de todo el trabajo institucional.

No obstante, todos los entrevistados se centraron en los públicos con los que guardan relación, ya que obviaron a los no contribuyentes, las instituciones gubernamentales y la comunidad en general.

A partir de todas las entrevistas se pudo conformar una imagen intencional, es decir, cómo los entrevistados aspiran a ser percibidos y valorados los servicios que presta ONAT, por los públicos externos:

**Que los clientes:**

- Perciban la alta calidad del servicio que se les ofrece, tanto a personas naturales como jurídicas.
- Que la ONAT trabaja en función de estabilizar y recuperar la economía del país.
- Y vela por la aplicación y desarrollo del sistema tributario, teniendo en cuenta elementos indispensables como la equidad y la justicia social.

**Existencia, estructura y evaluación de los signos visuales definidos en el manual de identidad visual**

La ONAT provincial en Sancti Spíritus, cuenta con un manual de identidad visual a nivel institucional que integra a todas las dependencias municipales como son: La Sierpe, Yaguajay, Fomento, Jatibonico, Trinidad, Sancti Spíritus, Cabaiguán y Taguasco. Aunque es válido aclarar que el mismo no cumple con la metodología que requiere el documento para su elaboración; es evidente el empirismo con el que fue elaborado y la ineficiente gestión de un profesional para su confección. No cuenta con políticas ni normativas vigentes de comunicación visual. Este documento fue analizado por la diplomante en los soportes digital e impreso.

**Signos Visuales**

Desde su fundación la ONAT ha defendido su genérico por la marca ONAT (Oficina Nacional de la Administración Tributaria) muy acorde con sus intenciones y en coherente armonía con el resto del conjunto de identificación visual.

### **Gama Cromática**

La gama cromática se apoya en los colores rojo y azul y está igualmente establecida y normada en el manual, y en la actualidad no tiene modificaciones en los signos de su uso.

### **Evaluación de los signos visuales**



**El logotipo o identificador** de la Oficina Nacional de la Administración Tributaria (ONAT) se constituye a partir de un concepto de comunicación abstracto, lo que interfiere, en ocasiones, en la percepción que sobre él tienen los públicos objetivos. El logo tiene la función de persuadir y de educar. (Ver anexo.7)

El mismo parte de un triángulo equilátero grande que representa los ingresos totales obtenidos por el contribuyente, el cual es cortado y, como resultado, se obtiene el otro triángulo equilátero más pequeño que se convierte en la sigla A y, a su vez, simboliza lo que se tributó del triángulo mayor, o sea, la contribución de la ONAT como entidad encargada de recaudar los tributos.

El hecho de que sea igualmente equilátero simboliza la justicia, equidad y legalidad que deben caracterizar a la administración tributaria cubana.

**Tipografía:** el logo que identifica a la ONAT, se escribió en arial 48, negritas, no tiene arco de inclinación y el nombre de la institución se escribió en letra arial 36, en color azul. El trapecio ubicado encima de la N, también resultante del corte del gran triángulo inicial, significa la parte de los ingresos con que se queda el contribuyente luego de tributar

Algo muy importante que se tuvo en cuenta fue el análisis de los diseños del resto de las instituciones homólogas de los municipios cabeceras, pues en los demás municipios del país se emplean diferentes dimensiones al igual que en las distintas provincias del territorio nacional.

**Color:** la utilización del triángulo y el empleo de los colores rojo y azul, elementos también presentes en la Bandera Nacional, sugiere que la ONAT es auténticamente cubana.

## **Slogans**



### **Lema principal:**

“...y usted, ¿ya declaró?”

El lema principal comienza con puntos suspensivos porque indica que se estaba diciendo algo con anterioridad. Él que habla se encuentra en un diálogo e indica que ya él declaró. Le pregunta a otra persona, esperando la respuesta. La forma de la pregunta admite respuestas de sí o no, lo que permitirá que el contribuyente reflexione rápidamente ante tal cuestionamiento, e insta a que la respuesta sea positiva.

El lema principal debe ir acompañado en los mensajes por una introducción, que demuestre que se está hablando de la Declaración Jurada, pues el término declaró el contribuyente tiene varias acepciones en el idioma español. También debe ir acompañado por una introducción que dé paso al lema principal. (Ver anexo 8)

### **Lemas secundarios:**

- Nuestro aporte importa.
- Nuestro aporte es para todos.

En los lemas secundarios se hace énfasis en la palabra aporte, pues la Declaración Jurada, al igual que el resto de los impuestos, constituye un aporte que el Estado recauda para emplearlo en la satisfacción de necesidades sociales que garanticen el bienestar de los ciudadanos. Por lo tanto, cada aporte individual es un granito de arena, que aunque sea pequeño, representa una contribución importante para la sociedad.

Se hace énfasis en la idea de que tributar contribuye al bienestar colectivo porque el Estado destina lo recaudado a satisfacer necesidades sociales; y al individual, porque quien contribuye también es beneficiario. Los lemas sugieren que el aporte que realiza cada contribuyente individualmente se revierte en desarrollo para la sociedad. Esto permite que el contribuyente se concientice y sensibilice acerca de la importancia de su aporte para todos en la sociedad.

Al ser la norma tan cambiante y dispersa, la comunicación y el buen trato en el servicio debe ser preciso, eficiente, asistido por medios que permitan ser más clara y comprensible la explicación que necesita el contribuyente, y el resultado sea efectivo para que se revierta en el índice de recaudación.

Debemos identificarnos como institución a través de lemas, frases, “como nuestro aporte importa”, “Más vale impuesto pagado que deuda por resolver.”

### **Declaración de valores y atributos organizacionales**

Los valores y tributos organizacionales no están definidos en un documento oficial, sin embargo, por medio de las declaraciones de la muestra entrevistada del público interno afloraron una serie de elementos que desde sus percepciones fueron explicitadas con alta importancia para la conformación de los principios de la imagen intencional.

En primer lugar se pudo constatar el estricto proceso de selección del público interno que se realiza y del cual depende -en gran medida- la calidad de la prestación de servicios a los contribuyentes, las exigencias están regidas por personas con buen dominio del idioma español, buena apariencia, con compostura y buenos hábitos de educación formal.

El 93% de la muestra seleccionada del público interno declara como valores que están presentes en la institución los siguientes: el compromiso moral, ético y político, la justicia, legalidad y equidad, el humanismo, la responsabilidad social y el amor por el trabajo.

### **Aplicación de los atributos visuales**



En la última versión del manual, aun sin concluir, las aplicaciones se refieren únicamente al uso de las contracciones (son construcciones mediante iniciales o fragmentos de palabras que se conjugan para dar lugar a una nueva palabra), su uso lo limitan solo para tarjetas de presentación, carteles de la institución, y en algunos soportes de la papelería (cartas, sobres, y documentos de oficinas). (Ver Anexos 10,11,12,13,14)

Debe completarse la parte dedicada a las aplicaciones, puesto que la inexistencia de estas provoca cierta falta de uniformidad visual (y conceptual, por supuesto).

### **Declaración de imagen organizacional del público interno**

La declaración sobre imagen organizacional que hace la mayoría de los entrevistados está íntimamente relacionada con una preponderante visión que desde el marketing, han extrapolado para realizar dicha declaración. Esta visión está orientada a la recaudación de capital y su evidencia la podemos encontrar en planteamientos de los directivos tales como:

“Está dada por la cantidad de dinero que seamos capaces de recoger de los contribuyentes para el presupuesto del estado.”

“La imagen organizacional depende del cumplimiento de los planes y el buen mantenimiento y presencia de la instalación.”

Estos criterios también pudieron ser constatados en entrevistas (Ver anexos 4 y 5) con el público interno, donde prevaleció la importancia del cumplimiento de los planes como condicionamiento primordial para la formación de una imagen positiva.

En la entrevista al director de la ONAT provincial por el periódico *Escambray* (Ver anexo 6) encontramos otras definiciones orientadas a la imagen organizacional.

“Para mí la imagen organizacional es el reflejo del quehacer institucional y de los trabajadores y directivos específicamente, en este sentido todos somos responsables de la imagen que proyectamos.”

Con esta visión se revela el propósito de la alta dirección de la ONAT por comunicar los rasgos distintivos y soportes de la imagen pública a través de los buenos comportamientos en el quehacer diario de la actividad.

Los funcionarios y trabajadores no poseen un uniforme que los identifique como trabajadores de la ONAT.

Asimismo se manifestó la importancia de la atención a la imagen organizacional como procurador clave para el aumento del volumen de ingreso de los contribuyentes, los correspondientes cumplimientos de los planes y para la atracción de nuevos contribuyentes. Este criterio fue extraído y expresado de diferentes formas, como:

“La atención a la imagen es de suma importancia, es vital y creo que se está logrando en la ONAT, con un importante esfuerzo para mejorarla y así aumentar el número de contribuyentes y también los volúmenes de ingreso al presupuesto del Estado, pero todavía nos queda mucho por hacer.”

Teniendo en cuenta los criterios antes expuestos podemos percibir que, pese a que continuamente nos encontramos con verbalizaciones que evidenciaron una incomprensión del fenómeno en su totalidad de dimensiones, sí se reconoce en el discurso interno, la importancia que recubre la atención diferenciada a la imagen que se le vende a los contribuyentes y a la población en general que visita la institución objeto de estudio. Así, la potenciación del cuidado de la misma, se traduciría no solo en una fortaleza la imagen de la ONAT y su desarrollo, sino también en un requisito imprescindible para formular de modo coherente los principios de la imagen intencional de la ONAT provincial en Sancti- Spíritus y sus dependencias municipales.

En esta visión habría que integrar necesariamente la significación de todos los procesos influyentes en este sentido, como pueden ser: el cúmulo de manifestaciones y realizaciones de cada contribuyente encuestado, en función de la contribución al presupuesto del Estado y el comportamiento positivo del público interno que presta servicios en la ONAT con gran efectividad en las comunicaciones que se corresponden con la congruencia en la aplicación de las normativas que deben estar plasmadas en el manual de identidad visual de la institución.

Esta concepción todavía carente, pero criticista sobre imagen organizacional, hizo que los resultados arrojados por los cuestionarios aplicados al público interno (ver anexo 3) de la ONAT provincial, develaran una percepción positiva sobre la

imagen que posee de su instalación de 66,7%; mientras que un 33,8 % del personal lo considera regular.

### **Percepción sobre las características más distintivas de los servicios que deben ser promovidos en la imagen intencional**

La apreciación interna sobre las características más distintivas de los servicios prestados a los contribuyentes que deben ser promovidos en la imagen intencional, las cuales fueron reflejadas en los cuestionarios y en las entrevistas (ver anexo 3) develó una serie de criterios importantes que están en estrecha sintonía con la forma en qué perciben en el presente las condiciones que muestran estas subvariables.

En la instalación que funciona como ONAT provincial, a través de los cuestionarios (ver anexos 2 y 3) se obtuvo en un 83,3 % que la calidad de los servicios son apreciados por el público interno.

### **Declaración de intereses organizacionales sobre imagen pública**

La muestra reconoce que como elemento a ser promovido en la imagen deseada con el mismo valor porcentual evaluarán la funcionalidad y originalidad con el cumplimiento de los planes de recaudación a través de los contribuyentes al presupuesto del Estado.

Otros elementos explorados en el cuestionario aplicado a la muestra, fueron el nivel de cumplimiento de los planes del financiamiento, su reputación, la calidad de los servicios, sistematicidad de las acciones promocionales para fomentar el aporte al presupuesto del Estado, en un 100% de los encuestados para incentivar una imagen a fin con su realidad organizacional.

### **Reconocen los públicos internos y externos la estructura y diseño de los elementos de la identidad corporativa de la ONAT provincial**

Los diseños de imagen corporativa de la ONAT provincial son identificados por el 100% de los encuestados de ambos públicos, dentro de la institución y fuera de ella, con el sólo hecho de entrar en contacto visual con alguno de ellos. Nos referimos fundamentalmente al nombre de la institución o a su versión gráfica

llamada logotipo, al icono o símbolo principal del logotipo llamado imagotipo, el slogan a colores y a la tipografía institucional, así también reconocen los soportes gráficos de la comunicación y a los artefactos simbólicos con los que la institución generalmente se identifica.

### **Opinión del público externo sobre qué es la imagen institucional**

El 51% de los encuestados declara que la imagen es la clave del éxito y el 32,8% refiere que es la forma de vestir de los trabajadores que laboran en la institución, la elegancia con que se promociona un aviso, y un por ciento no representativo plantea que la imagen la forma el inmueble donde se prestan los servicios. (Ver anexos 2 y 3)

### **Nivel de conocimiento que tiene el público externo sobre la institución y sus funciones**

El 91,2 % de los encuestados reconoce la ONAT como la oficina donde tienen que pagar el fisco, donde tienen que entregar una declaración jurada. Conocen que este servicio está extendido por toda la Isla, que es la encargada de la recaudación de tributos, que constituye una parte importante de los ingresos que conforman el presupuesto del Estado, otros exponen que es la encargada de velar por la aplicación de la legislación relativa a impuestos y otros ingresos no tributarios; desarrollar la organización para su recaudación en todo el país; organizar y dirigir la auditoría fiscal, adoptando las medidas requeridas para contrarrestar la evasión fiscal; el 9,7% reconoce que existen beneficios por pronto pago y la autorización de convenios de aplazamientos de pago. (Ver anexos 2y 3)

### **Satisfacción respecto al servicio**

El 82 % de los encuestados señaló que al solicitar los servicios que deseaban los recibían con calidad, cifra que se corresponde con la cantidad de contribuyentes que admitieron que el servicio que se presta en la unidad objeto de estudio es de calidad y que el personal de contacto se muestra amable y solidario.

Como resultado de la encuesta aplicada al público externo, con el objetivo de obtener elementos para determinar el nivel de conocimiento que tienen sobre la

institución, sus funciones, que conforman la imagen pública de la ONAT, esta arrojó los siguientes resultados:

La percepción que posee el público externo sobre los servicios que presta la ONAT es favorable, pero desconocen algunos de los servicios que ofrecen.

### **Imagen que percibe el público interno sobre las instalaciones de la ONAT**

El 83 % evaluó de bien el estado estético y constructivo de las oficinas de la ONAT. Algunos criterios de la muestra consideran que pudieran ser más llamativas o tener mejor mantenimiento. Un 57% refirió su buena ubicación, y otros que pueden estar localizados en una calle más céntrica para que sean más visibles. El aspecto personal y la cortesía de los trabajadores y dirigentes fueron evaluados de bien por el 93 % de los encuestados.

Aunque todos los aspectos evaluados inciden en la imagen pública del servicio, la solución de algunos no está en manos de la comunicación institucional.

### **Medios de Comunicación Masiva Estado de las relaciones**

Yosdany Morejón, periodista del sistema provincial de la radio en Sancti Spíritus durante aproximadamente 10 años, tiene una acertada opinión de cómo la ONAT se ha vinculado con los medios de comunicación del territorio:

“Considero que la ONAT es de las pocas entidades de la provincia que a la hora que usted le solicite información o la presencia de algunos de sus especialistas en cualquier programa de la radio (informativo o no), enseguida dan respuesta y garantizan su participación. Radio Vitral, emisora del municipio de Sancti Spíritus, tiene un estrecho vínculo de trabajo con la ONAT. Sus especialistas acuden a la revista informativa “Desde mi ciudad” que es emitido por nuestra emisora con una frecuencia semanal. Cada cierto tiempo comparecen en vivo al programa de participación ciudadana “En la diana”, donde responden dudas sobre temas específicos. Así que te repito, al menos con la radio, la ONAT es muy eficiente, disciplinada y organizada. En Radio Vitral estamos muy satisfechos con sus especialistas y los temas que abordan.”

## **Gestión de comunicación con los Medios de Comunicación Masiva**

Como resultado de la falta de una política de comunicación en la organización, no hay un diseño de estrategia general que plantee los objetivos de comunicación e imagen. De este modo, la gestión de comunicación institucional no responde a pautas que tengan como base los objetivos institucionales fundamentados con estudios para desarrollar las acciones de comunicación.

### **Inserción de Anuncios Publicitarios**

Se pudo comprobar mediante la observación participante y entrevistas, que no existe un estudio de los medios en los que se insertan los anuncios. La selección de las publicaciones como parte del plan de medios para estos fines no se nutre de una investigación sobre estos temas de comunicación. Lo que ha provocado que en algunos casos se estén insertando anuncios en publicaciones que no estén encaminadas a públicos de interés.

A partir de esta investigación se comenzará una reorientación de los medios donde se insertarán los anuncios con una base investigativa profunda que responda a los perfiles editoriales, los intereses reales de la ONAT y las características del público externo.

### **Medios Impresos**

Espacios en la publicación

Se pudo conocer, de acuerdo con los representantes de las publicaciones, que los encargados de estas funciones por la parte de la ONAT no solicitan estar en páginas determinadas y que la ubicación en las publicaciones se realiza a criterio de los equipos editoriales

### **Triangulación de los resultados o correlación analítica**

Los resultados obtenidos mediante el análisis de las entrevistas, la evaluación estadística de la encuesta y la contrastación de estas con los demás instrumentos aplicados nos permitieron caracterizar la imagen intencional y la imagen pública de la institución objeto de estudio. Cumplidos estos objetivos finalmente se prosigue a determinar si existe relación entre ambas categorías de análisis.

Por las características que desde el punto de vista operacional, posee cada categoría de análisis, nos es posible establecer de manera estadística una relación directa entre ambas categorías, de manera que se identifican aquellos indicadores que desde lo teórico permiten una posible correlación.

Para ello se utiliza la tipología de correlación: analítica. Los indicadores seleccionados para establecer la correlación fueron los siguientes: evolución de la institución, competencia profesional de los trabajadores, indicadores de comunicación institucional, percepción de la institución y elementos de la identidad visual, atributos y valores.

Los mismos se seleccionaron por la relevancia que desde el punto de vista teórico se le confieren, de ahí la necesidad de valorar si existe relación entre ellos. Los resultados derivados de esta correlación se muestran a continuación:

En los encuestados que formaron parte del público externo se constató una opinión negativa en cuanto a la evolución ascendente de la ONAT, lo cual se puede comprobar en las estadísticas cronológicas de las actividades de la institución.

La valoración de la satisfacción al cliente de los trabajadores, es el indicador de mayor satisfacción del público externo, resultado que se corrobora con la información aportada por la observación y en la encuesta aplicada al público externo, donde se refiere la calidad de los servicios prestados por parte del público interno.

En cuanto a los indicadores de comunicación institucional, los clientes externos reconocen como canales a través de los cuales reciben información de la ONAT los mediatizados, principalmente la TV nacional, y los directos como contactos personales con otros contribuyentes, amistades y personal de la institución. Lo anterior se triangula con la información aportada por la encuesta al público externo, los que coinciden en que la comunicación directa es una importante fuente de transmisión de información y reconocen que se debe realizar un constante uso de los Medios de Comunicación Masiva de alcance provincial como canal efectivo, a ello le suman el uso de plegables, anuncios y otros.

La retroalimentación, según se pudo observar, la logran mediante el empleo de diferentes vías como:

La oficina de atención a la población y cara a cara, coincidiendo con lo planteado por los contribuyentes como vías a través de las cuales pueden referir cualquier situación o inquietud que tenga que ver con la ONAT.

Este resultado es triangulado con los elementos aportados por la institución, los cuales, como se refiere anteriormente coinciden en un 100% con la percepción de este público específico.

Sin embargo, aun con todas las coincidencias, existen aspectos en los que se reflejan diferencias entre los indicadores de ambas categorías de análisis.

Al evaluar la opinión que poseen los contribuyentes sobre los resultados alcanzados por la ONAT, la misma apunta hacia una percepción desfavorable mientras sus directivos opinan que la imagen es favorable, reconociendo que hay particularidades sobre las que hay que trabajar, sin embargo plantean que para ellos no atentan contra la imagen intencional que hoy proyecta la ONAT.

Referente a los elementos visuales se postula que la gama cromática la conforman el rojo y el azul, colores más señalados por la población, pero aun así, los públicos no los reconocen, lo cual indica que no conocen los colores institucionales. Esto tiene su causa en la ausencia de un manual de identidad visual que norme la conceptualización, difusión y aplicación tanto de la gama cromática que define a la institución, como de los restantes signos visuales.

Los atributos y valores, indicadores que también llevan a la correlación, coinciden satisfactoriamente en la evaluación de ambas imágenes. En este sentido son referidos tanto por la institución como por los públicos externos. Entre los valores figuran: organización, patriotismo, profesionalidad, integración, responsabilidad, representación profesional, respeto, disciplina.

Existen otros valores compartidos referidos por la institución, tales como: equidad, justicia y legalidad, que son muy pocos reconocidos por los públicos externos. Lo anterior tiene su explicación en la falta de gestión y planificación

estratégica de la comunicación institucional, puesto que elementos fundamentales de la cultura institucional, como valores compartidos, debían ser reconocidos por todas las personas que tengan contacto con la institución y las prácticas que en la misma se realizan.

La triangulación de las técnicas aplicadas durante el proceso investigativo permitió corroborar la no relación entre los indicadores de la imagen intencional y los indicadores de la imagen pública de la ONAT provincial en Santi Spíritus que se construyen sus públicos externos respecto al servicio que reciben. Aunque en algunos indicadores evaluados ambas categoría de análisis poseen una correlación total, este resultado no se debe a la intención o deseo de directivos y trabajadores, los que valoran la importancia de la imagen; sino que se debe en gran medida a la falta de gestión de la comunicación en la institución.

No cuentan con estrategias, planes, manual de identidad visual, ni otras herramientas comunicacionales que permitan establecer acciones con una visión sistemática y organizada de este proceso, las acciones que se realizan están signadas por la espontaneidad y aleatoriedad. Para ello deben conformar un manual de gestión de la comunicación, como documento rector para toda la institución que se interese en proyectar una imagen positiva y ser valorada por sus públicos de manera favorable.



## CONCLUSIONES

1. Las consultas bibliográficas realizadas acerca de identidad e imagen corporativa, públicos internos y externos permitieron confeccionar el marco teórico de la investigación, definir las categorías de análisis, haciendo énfasis en los criterios aportados por Justo Villafañe, ya que son un *traje a la medida* para los estudios de imagen en las instituciones.
2. No existe correspondencia entre la imagen que perciben los públicos externos de la ONAT provincial y su imagen intencional.
3. La falta de correspondencia se fundamenta en que no están definidos los principios de imagen intencional, ni los valores declarados por el público interno en la documentación formal de la entidad, de manera que se distorsiona la percepción de sus públicos externos. Sin embargo estos reconocen la calidad con que se prestan los servicios, tanto a personas naturales como jurídicas.
4. No existe un enfoque sinérgico de la comunicación, ni políticas de comunicación que se materialicen en acciones concretas y coherentes.
5. No existe un manual de identidad visual correctamente elaborado, por lo que no se siguen patrones de comunicación coherentes, dejando las actividades de comunicación a la espontaneidad y creatividad de cada departamento.
6. Existe desconocimiento de los atributos visuales, específicamente de los colores que utiliza la institución.
7. Los principales canales referidos por los públicos son los directos, donde jerarquizan la comunicación informal y los mediatizados con una primacía de la televisión nacional.
8. No existe presupuesto para la comunicación ni actividades relacionadas, a pesar de ser reconocida por los directivos como una actividad importante para la institución que fideliza clientes y provee de información a la población en general.

## **RECOMENDACIONES**

1. Se le recomienda a la Universidad José Martí Pérez, de Sancti Spíritus, que informe los resultados de la presente investigación a la Oficina Nacional de la Administración Tributaria (ONAT) en Sancti Spíritus, para darle continuidad a este estudio.



## Bibliografía

- Alhama Belamaric, Rafael y Francisco Alonso Arrastra y Rafael Cuevas Cañizares: **Perfeccionamiento Empresarial. Realidades y retos.** Editorial Ciencias de Sociales. La Habana. 2001.
- Alonso, María Margarita e Hilda Saladrigas: **Para investigar en Comunicación Social. Guía Didáctica.** Editorial Pablo de la Torriente. La Habana. 2000.
- Álvarez, Tomás y Mercedes Caballero: **“Vendedores de Imagen. Los retos de los nuevos gabinetes de comunicación”** Editorial Paidós. Barcelona 1997.
- Álvares Durán, Yamel: **Imagen Corporativa: Teoría y práctica desde un enfoque psicológico.** Editorial de Ciencias Sociales. La Habana. 2000.
- Andrade Rodríguez de San Miguel, Horacio: **“Hacia una definición de la Comunicación Organizacional”** en **La Comunicación en Organizaciones**, Editorial Trillas S.A, México, 1997.
- Arnau Ávila, Javier: **Introducción en La Comunicación en Organizaciones**, Editorial Trillas S.A, México, 1997.
- Arrieta Endorzaín, Luis: **“La dimensión del propósito en la comunicación organizacional. Apuntes sobre la revista interna”** en **La Comunicación en Organizaciones**, Editorial Trillas S.A, México, 1997.
- Baptista Lucio, Pilar: **“Las organizaciones y su ambiente”** en **La Comunicación en Organizaciones**, Editorial Trillas S.A, México, 1997.
- Bartoli, Annie: **Comunicación y Organización. La organización comunicante y la comunicación organizada.** Editorial Paidós. Buenos Aires. 1992.
- Cárdenas Acuña, Enma: **“Protocolo y ceremonial”** en **Manual de Relaciones Públicas** Ediciones Logos. La Habana. 2002
- Chávez, Norberto: **La imagen corporativa: Teoría y metodología de la identificación institucional.** Editorial Gustavo Gili s.a. México 1994.
- Costa, Joan: **Diseño – Imagen. ¿Cómo crear una imagen de marca fuerte y competitiva?** Asociación de Diseñadores Profesionales de Valencia. Valencia. 1991.
- Costa, Joan: **Imagen Pública: Una Ingeniería Social.** FUNDESCO. Madrid 1992.
- Costa, Joan: **Imagen Global.** Ediciones CEAC s.a. Barcelona. 1987.
- Fernández Collado, Carlos: **“Organización; información y comunicación”** en **La Comunicación en Organizaciones**, Editorial Trillas S.A, México, 1997.

- Goldhaber M. Gerald: **“Comunicación Organizacional”** Editorial Diana S.A. México. 2001.
- González, Gandra. M: **Imagen, diseño y comunicación corporativa.** Editorial Pablo de la Torriente. La Habana. 1990.
- Hernández Sampieri, Roberto: **“Medios de comunicación en las organizaciones”** en **La Comunicación en Organizaciones**, Editorial Trillas S.A, México, 1997.
- Marín, Lucas: **“La Comunicación Externa: Innovación.”** en **Comunicación Organizacional. Selección de lecturas.** Editorial Félix Varela. La Habana. 2000.
- Martín Martín, Fernando: **“Comunicación en Empresas e Instituciones.”**Ediciones Universidad de Salamanca. Salamanca. 1995.
- Martínez de Velazco Avellano, Alberto: **“Escuelas del comportamiento organizacional”** en **La Comunicación en Organizaciones.** Editorial Trillas S.A, México, 1997.
- Moliné, Marçal: **La Fuerza de la Publicidad.** Cuadernos Cinco Días. Madrid. 2000
- Muriel, María Luisa y Gilda Rota: **Comunicación Institucional. Enfoque social de Relaciones Públicas.** Editorial Andina. Quito. 1980.
- Muñoz Egea, Mirta: **La Publicidad en Cuba.** Ediciones Logos. La Habana. 2002.
- Oejo, Eduardo: **“La Imagen Gráfica de la Marca”** en **La Fuerza de la Publicidad.** Cuadernos Cinco Días. Madrid .2000.
- Ollins, Wally: **Identidad Corporativa. Proyección en el diseño de la estrategia comercial.** Celestes Ediciones. Madrid. 1991.
- Piedra Rodríguez, Mario: **“Relaciones Públicas: Definición, principales conceptos y acciones.”** en Manual de Relaciones Públicas Ediciones Logos. La Habana. 2002.
- Saladrigas, Hilda: **“Técnicas de investigación y auditoría de imagen”** en **Manual de Relaciones Públicas** Ediciones Logos. La Habana. 2002.
- Trelles, Irene (compiladora): **Comunicación Organizacional. Selección de lecturas.** Editorial Félix Varela. La Habana. 2000.
- Villafañe, Justo: **Imagen Positiva. Gestión Estratégica de la imagen de las empresas.** Editorial Pirámide. Madrid. 1997.

### **Revistas y publicaciones especializadas**

- Alonso, Mario: **“Transtur: Tesoros Invaluables.”** en revista Bohemia # 94. La Habana. 2000.
- Álvarez Durán, Yamel: **“Auditoría de Imagen y Metodología: Una relación necesaria.”** en Revista Espacio # 5. La Habana. 2001. (Pág. 32)
- Álvarez Durán, Yamel: **“Imagen Mental – Imagen Corporativa.”** en Revista Espacio # 2. La Habana. 2000. (Pág. 51)
- Barreiro Pouza, Luis. **“La comunicación en la administración empresarial”** en Revista Espacio # 2. La Habana. 2000. (Pág. 29)
- Bonilla, Carlos: **“El camino de la aceptación.”** en revista Mundo Ejecutivo. México DF. Marzo 2001.
- Hernández Gómez, Ángel: **“La comunicación promocional desgajada”** en Revista Espacio # 2. La Habana. 2000. (Pág. 44)
- Jara Colón, Rebeca: **“La investigación comercial para la comunicación”** en Revista Espacio # 5. La Habana. 2000. (Pág. 28)
- Martínez Nocedo, Yarmila: **“La campaña publicitaria”** en Revista Espacio # 2. La Habana. 2000. (Pág. 25)
- Martinto Ruiz, Virgilio: **“La Escuela Latinoamericana de Relaciones Públicas”** en Revista Espacio # 5. La Habana. 2001. (Pág. 18)
- Tello, Max: **“Apertura e Imagen Corporativa: Hay que pertenecer”** en revista Diálogos de la Comunicación No 45 Junio 1996. (Pág. 64)
- Terrero, Ariel: **“¿Marketing en Cuba?”** en Revista Espacio # 2. La Habana. 2000. (Pág. 11)

### **Tesis**

- Antón, Mahee: **Propuesta de Plan de Relaciones Públicas para clientes externos de la Marina Hemingway.** Facultad de Comunicación. Universidad de La Habana. La Habana. 1994. (Tesis de Licenciatura)
- Arzuaga, Susel: **Diagnóstico de Comunicación. Grupo Empresarial Transtur s.a.** Facultad de Comunicación. Universidad de La Habana. La Habana. 2003. (Tesis de Licenciatura)

- Blanco Sánchez, Ernesto et al: **Premisas para la política de comunicación de la Empresa MEDICUBA**. Facultad de Comunicación. Universidad de La Habana. La Habana. 1994. (Tesis de Licenciatura)
- Canetti Duque, Yanitzia y Elsa María Cortés Luzón: **Campaña de comunicación promocional del Ron Blanco Havana Club para un segmento del mercado español**. Facultad de Comunicación. Universidad de La Habana. La Habana. 1994. (Tesis de Licenciatura)
- Cruz Ramil, Rafael: **Estudio exploratorio de la revista CUBATABACO Internacional**. Facultad de Comunicación. Universidad de La Habana. La Habana. 1991. (Tesis de Licenciatura)
- Díaz, Idania y Luis Medina: **Las Relaciones Públicas en el INTUR: una perspectiva diferente**. Facultad de Comunicación. Universidad de La Habana. La Habana. 1993. (Tesis de Licenciatura)
- García Ortiz, Teresa y Mario Piedra: **Diagnóstico de las Relaciones Públicas en Cuba. Apuntes para un manual**. Facultad de Periodismo. Universidad de La Habana. La Habana. 1996. (Tesis de Maestría)
- Gómez Ortega, Maritza: **Auditoria de imagen Interna Filial de Producciones Publicitaria Publicitur**. Facultad de Comunicación. Universidad de La Habana. La Habana. 2001. (Tesis de Maestría)
- González, María de los A., René Hernández y Juan G. Cuadras: **¿Estrategia de Marketing Comunicacional para la Música Popular Bailable Cubana?** Facultad de Periodismo. Universidad de La Habana. La Habana. 1994. (Tesis de Licenciatura)
- Grillo Molina, Ernesto, Milton Bernal y Raúl Acosta: **Imagen Visual de la Empresa Siderúrgica “José Martí”** Facultad de Periodismo. Universidad de La Habana. La Habana. 1994. (Tesis de Licenciatura)
- León Sañudo, Yoexi: **Auditoría de Imagen OEE Oro Rojo. Comercializadora de Productos Cárnicos**. Facultad de Comunicación. Universidad de La Habana. La Habana. 2003. (Tesis de Licenciatura)
- Rivera, Coralía: **Campaña de Promoción publicitaria. Parque Morro – Cabaña**. Facultad de Periodismo. Universidad de La Habana. La Habana. 1993. (Tesis de Licenciatura)

- Saladrigas, Hilda: **Imagen y gestión de comunicación en las organizaciones agrícolas del Complejo Agroindustrial “Héctor Molina”** Estudio de caso. Facultad de Comunicación. Universidad de La Habana. 2001. (Tesis de Maestría)
- Trelles, Irene: **Imagen y gestión de comunicación en el central “Héctor Molina”. Estudio de caso.** Facultad de Comunicación. Universidad de La Habana. La Habana. 2002. (Tesis de Maestría)
- Trelles, Irene: Bases Teórico – Metodológicas para una propuesta de modelo de Gestión de Comunicación en Organizaciones. Facultad de Comunicación. Universidad de La Habana. La Habana. 2002. (Tesis de Doctorado)

### **Sitios web**

- Asociación Iberoamericana de Comunicación Estratégica  
[http://www.comunicacionestrategica.comarchivos/Comunicacion\\_estrategica\\_en\\_la\\_empresa.pdf](http://www.comunicacionestrategica.comarchivos/Comunicacion_estrategica_en_la_empresa.pdf)
- Aulafácil en <http://www.aulafacil.org/CursoMarketing/CursoPromocion/clase1-1.htm>. Fecha de consulta 25 de noviembre del 2003.
- Costa, Joan (Entrevista) en: <http://www.redrrpp.com.ar>. Fecha de visita al sitio: 23 de octubre del 2003.
- Enciclopedia Encarta 2002.
- Guisasola, Marisa Lilián: **“De la Imagen a la Experiencia (Una construcción Comunicativa)”** en:  
<http://www.cem.itesm.mx/dacs/publicaciones/logos/anteriores/n32/mguisasola.htm>. Fecha de Consulta: 7 de octubre del 2003.
- Sánchez Guzmán  
en: <http://www.aulafacil.org/CursoMarketing/CursoPromocion/clase1-1.htm>.  
Fecha de consulta: 25 de noviembre del 2003.
- Smartcom: <http://www.smartcom-comunicaciones.com/comunicaciones8.htm>. Fecha de consulta hecha el 7 de octubre del 2003.

## **Anexo 1**

Guía de observación

Centros de observación: Público interno y contribuyentes.

Objetivo: Constatar la funcionalidad y sistematicidad de los procesos comunicativos y de las acciones de comunicación desarrolladas por los trabajadores que prestan su servicios a los públicos externos en la ONAT.

1.- Realización de acciones publicitarias. (Empleo de plegables, sueltos, catálogos)

2.- Funcionalidad de las acciones de prestación de servicios. (Calidad de la interacción con los públicos externo e interno)

3.- Evolución de la ONAT respecto a años anteriores.

3.- Percibir el nivel de satisfacción con los servicios prestados a los contribuyentes y la información emitida:

- Amabilidad al atender
- Comunicación interpersonal
- Cumplimiento ceremonial y protocolo
- Rapidez del Servicio
- Calidad de la información ofrecida en el proceso de declaración jurada
- Ambiente reinante en la institución
- Gestión de respuesta a las reclamaciones o quejas recibidas
- Retroalimentación

### **Segundo momento de la observación**

Se realizó en relación a los indicadores de la identidad visual de diferentes departamentos de la ONAT y sus exteriores.

Señaléticas y el color

Vías para lograr la retroalimentación entre el público interno y el público externo.

## **Anexo 2**

Encuesta: Público Externo

Estimado cliente: con motivo de mejorar la imagen en la ONAT en Sancti Spiritus, se está realizando una investigación para la cual solicitamos su cooperación. Por favor responda al siguiente cuestionario y recuerde que los resultados de este estudio se convertirán en beneficio para Usted.

1.- Complete la siguiente frase:

Cuando visito la ONAT lo hago pensando en -----

2.- Por qué vía conoció Usted los tributos, misión, visión, objeto social y los principios generales sobre los cuales se sustenta el Sistema Tributario:

----- Tengo dominio de la Ley 113.

----- Porque me lo explicaron en la ONAT.

----- Me enteré por otros contribuyentes.

----- Por los Medios de Comunicación Masiva de alcance nacional

----- Por los Medios de Comunicación Masiva de alcance territorial.

3.- Usted cómo percibe la institución:

----- Necesaria para garantizar la satisfacción de las necesidades sociales.

----- Es quien adopta medidas para contrarrestar la evasión fiscal.

----- Está en función del perfeccionamiento del modelo de Gestión económico del país.

..... Es quien recoge dinero de los trabajadores por cuenta propia.

4. Evolución de la ONAT respecto a años anteriores

.....Ascendente      ..... Descendente      ..... Se mantiene

### Anexo 3

#### Encuesta para el Público Externo

Estimado cliente: con motivo de mejorar la imagen en la ONAT en Sancti Spiritus, se está realizando una investigación para la cual solicitamos su cooperación. Por favor responda el siguiente cuestionario y recuerde que los resultados de este estudio se convertirán en beneficio para Usted.

1.-En la ONAT se realizan acciones de comunicación, las cuales se enfocan desde las necesidades informativas de los contribuyentes

----- SI      -----NO      ----- Algunas Veces      ----- Nunca

De ser positiva su respuesta. Identifique las formas por las que recibe información

.....Cara a cara      .....En la ONAT      ..... Por las amistades      .....

Comentarios en la calle      .....Radio      .....Televisión provincial      .....

Televisión nacional

..... Prensa escrita

Realización de acciones publicitarias. (Empleo de plegables, sueltos, catálogos)

....Si      ..... No      ..... Algunas veces      ..... Nunca

2.-Existe un esquema de actuación que permite lograr las actividades sistemáticas y periódicas a cumplir por los contribuyentes:

----- SI      ----- A Veces      ----- Nunca

De ser positiva su respuesta cuáles.....

3.-Usted como contribuyente presenta problemas a la hora de llenar el modelo de la Declaración Jurada (DJ)

----- SI      -----NO      ..... Algunas veces

De ser positiva su respuesta diga: Por qué -----

-----

--

## **Anexo 4**

### Entrevista

Objetivo: Conceptualizar la opinión de los directivos y especialistas sobre la comunicación institucional y la existencia de políticas de comunicación en la organización.

1. ¿Qué importancia le concede Usted a la imagen organizacional?
2. Identifica usted a través del contacto visual, la imagen, diseño y estructura de la ONAT.
3. Valore que imagen tienen los públicos externos sobre la ONAT provincial en Sancti Spíritus.
4. Conoce sobre la existencia de normas generales y principios de identidad de la ONAT en Sancti Spíritus.
5. ¿Se observa en los documentos oficiales cuáles son los atributos y valores organizacionales?
6. Tiene conocimiento de la existencia en la organización de un manual de identidad visual que disponga las definiciones conceptuales y normativas de los identificadores visuales.
7. Explique cómo regula el manual de comportamiento el actuar de sus trabajadores ante determinadas circunstancias laborales.
8. ¿Existe el área de la organización encargada de gestionar la imagen pública de la ONAT?
9. Mencione algunos de los valores y atributos de la ONAT provincial que potencian una imagen pública positiva, así como de aquellos que la desvirtúan.
10. ¿Se observan en sus signos visuales la relación de estos con los valores y atributos organizacionales?

11. ¿Se aprecia la existencia de suficientes acciones de comunicación que permitan intercambiar con los contribuyentes y satisfacer la recaudación al presupuesto del Estado?

## **Anexo 5**

### Entrevista

Objetivo: Conceptualizar la opinión de los públicos internos y externos sobre la imagen organizacional.

- 1.- ¿Qué es para Usted la comunicación institucional y la imagen institucional?  
¿Qué importancia le concede?
- 2.- ¿Se reconocen los valores y atributos de la ONAT que potencian una imagen pública positiva, así como aquellos que la desvirtúan?
- 3.- Valore la imagen que tienen los contribuyentes sobre la ONAT y el nivel de coincidencia de esta con la imagen pública que desea proyectar.

## Anexo 6



Director ONAT provincial

Aunque no siempre se publique, en más de una ocasión los trabajadores por cuenta propia han sentado a la ONAT en el banquillo de los acusados: que si los tributos siempre andan por las nubes; que si reinscribirse, a veces, es un dolor de cabeza; que si las fiscalizaciones, por lo general, elevan el tajo del fisco; que si los papeleos nunca terminan...

Dicen que cuando *Escambray* llevaba tales opiniones a las páginas del periódico —en sendos trabajos periodísticos: “La hidra de la burocracia”, primero; y “La ONAT debe explicaciones”, después—, ya se intentaba dar un vuelco a los deslices de las oficinas puertas adentro y, por ende, a los enjuiciamientos puertas afuera.

Así lo sostiene Roberto Gutiérrez Medina, director provincial de la ONAT, en diálogo con este medio de prensa.

**Periodista (P): Desde que se puso en vigor a partir de la publicación en la *Gaceta Oficial* se sabía que más de 26 000 trabajadores por cuenta propia debían acudir a la ONAT, ¿por qué no se tomaron medidas para paliar la avalancha de personas?**

**Roberto(R):** Desde el propio 7 de diciembre, que se puso en marcha la legislación que perfeccionaba el trabajo por cuenta propia, nuestras oficinas estaban en condiciones de atender al público.

Es necesario reconocer, primero, que en un inicio el proceso fluyó de forma un poco lenta. Empezamos a organizar el flujo de los procesos con la peculiaridad de que en el inicio del año fiscal, en el mes de enero, de conjunto con el proceso de perfeccionamiento daba comienzo también la campaña de Declaración Jurada, y empezó, igualmente, la declaración del sector agropecuario... La Oficina sí se preparó y, antes de que se divulgara en nuestro órgano de prensa, se vio la necesidad de organizar y replantear la dinámica a partir de que el nivel de atención a la población iba en incremento.

Se han tomado medidas para ganar en agilidad y calidad en el propio proceso. Por ejemplo, para la presentación de la Declaración Jurada, que no lleva trámite ni demora, están habilitados buzones para depositar los documentos; el sector agropecuario tiene definido una figura que se atiende de forma personalizada...

Lo que hoy incide en la atención a nuestros contribuyentes y a la población es el tema del perfeccionamiento del trabajo por cuenta propia. A partir del volumen de personas que estaban acudiendo, sobre todo a la ONAT del municipio cabecera, priorizamos las nuevas inscripciones y se habilitó un calendario de cita previa, donde se atiende a las personas antes para que cuando lleguen tengan revisada su situación fiscal; eso genera una disminución del 50 por ciento del tiempo que hoy estaban demorándose los contribuyentes en las oficinas y evita aglomeraciones.

Se ha definido un coordinador para explicar los flujos de los procesos. Se definió una entrada para los procesos y por el anexo se devuelve la documentación. Otra de las decisiones que estamos tomando es desarrollar reinscripciones por paquete de actividades, ahora estamos trabajando en siete específicas que se

modifican en su forma de tributación y se hace de manera dirigida para que no exista afluencia de personas a nuestras oficinas.

**(P): Los contribuyentes se han quejado del burocratismo, de las trabas en los procesos, de las dilaciones... ¿cree usted que con estas medidas se ha logrado ir revirtiendo tal panorama?**

**(R):** El proceso en sí lleva una tramitación, pero no considero que sea burocrático. Evidentemente, hay cuestiones subjetivas que pudieran afectar: una mala información o una mala comunicación; nosotros hemos hecho énfasis en la importancia de la comunicación en el propio desarrollo del trabajo del municipio.

Estamos tomando decisiones a partir de una realidad. Lo que sí tiene que quedar claro para nosotros es que nuestra misión es potenciar la recaudación de ingresos al presupuesto; pero para ello tenemos que prestar un servicio público de calidad, y un contribuyente que esté insatisfecho tiene que ser sujeto de toda nuestra atención y tendremos que revisar cómo lo estamos haciendo.

**(P): ¿Admite entonces que en algunas de sus oficinas ha habido maltrato al público y falta de información oportuna a la población?**

**(R):** Me tendría que referir obligatoriamente al municipio de Sancti Spíritus que fue donde se generó un criterio. En el resto no hemos tenido, yo creo que es la primera oportunidad que la Oficina tiene una queja en nuestro órgano de prensa.

**(P): Una de las preocupaciones de las personas era las habituales fallas del sistema digital, ¿ha cambiado esta situación?**

**(R):** La Oficina hoy está transitando por un cambio en su plataforma informática, que funciona perfectamente. Es en beneficio de la propia organización y de los contribuyentes, porque va a posibilitar el desarrollo de aplicaciones informáticas y de vínculos con nuestra Oficina. Hoy estamos tratando de actualizar toda la

información, pero el flujo o funcionamiento de este sistema no genera ningún tipo de problemática.

**(P): ¿Cómo marcha el proceso de perfeccionamiento de los trabajadores por cuenta propia?**

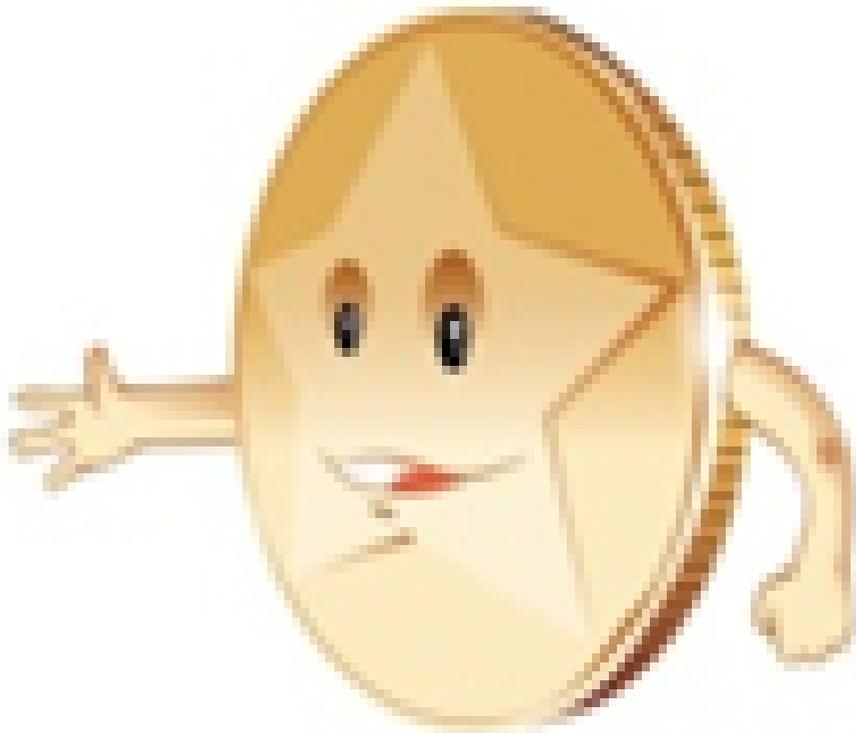
**(R):** De manera general, la Oficina hoy ha atendido más de 10 000 contribuyentes en toda la provincia, se han reinscrito más de 7 500 y se han hecho más de 3 100 nuevas inscripciones. Tenemos requeridos por la Oficina más de 500 contribuyentes con solicitud de cuenta bancaria fiscal. El peso fundamental recae en el municipio cabecera y en Trinidad

**Anexo 7**



**Logo o identificador**

## Anexo 8



**Slogan y su lema principal**

**Lema principal:**...y usted, ¿ya declaró?

## Anexo 9



Organigrama de la ONAT provincial

## Anexo 10



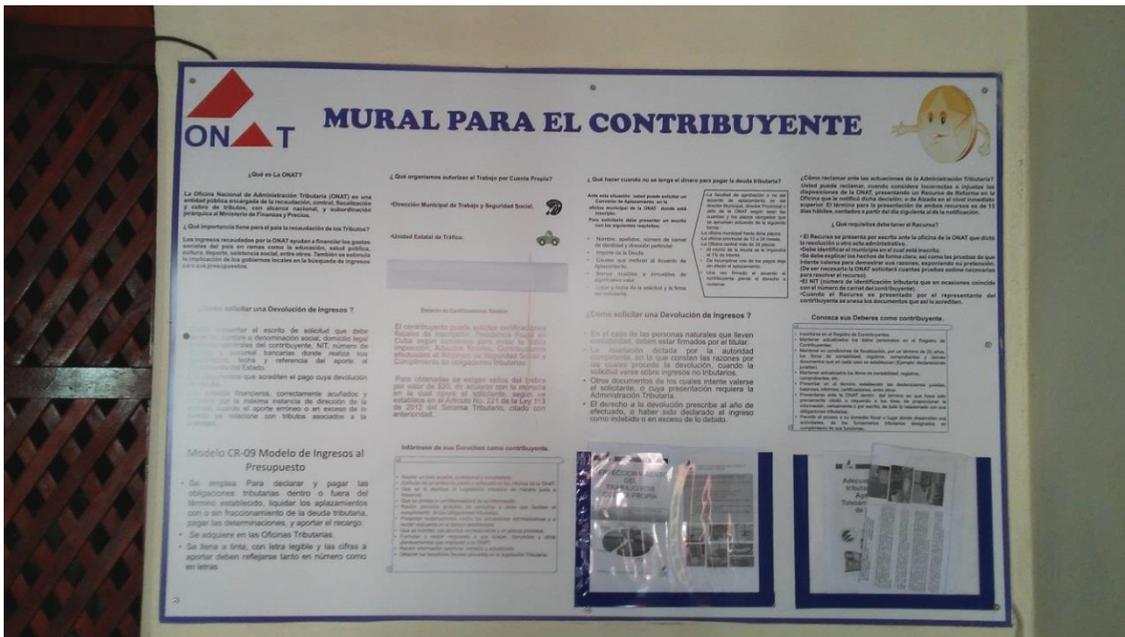
Mural de fundadores de los públicos internos

## Anexo 11



**Reconocimientos por la participación a Fórum de los públicos internos**

# Anexo 12



Mural para el contribuyente

## Anexo 13



**Buzón del contribuyente**

## **Anexo 14**

Esta es una muestra de como todos los modelos emitidos por la ONAT, constan del logo de la institución y las características o valoraciones por la que son emitidos ejemplo de ellos son:



- **Modelo Oficial de Respuesta a una Consulta**
- **Respuesta acuerdo 126 del Consejo de Dirección Nacional**