



---

---

# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

---

---

FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES

**PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE  
COMUNICACIÓN EXTERNA PARA  
DONKEY SANCTUARY MÉXICO**

**TESIS**

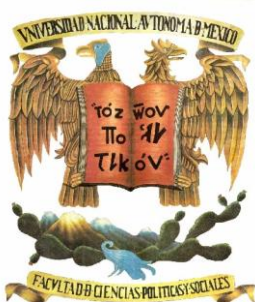
**PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
LICENCIADA EN CIENCIAS DE LA  
COMUNICACIÓN CON ESPECIALIDAD  
EN COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**

PRESENTA

**María Angélica Contreras Jiménez**

DIRECTOR DE TESIS

**Dra. Nedelia Antiga Trujillo**



CIUDAD UNIVERSITARIA, MÉXICO D. F.  
2011



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

## AGRADECIMIENTOS

Dios, muchas gracias. Este momento, así como muchos otros, me reafirma que tu mirada siempre está sobre mi camino. Gracias, porque siento tu compañía, cuando me permites cumplir mis sueños, cada vez que en tiempos de duda me das más fuerza y sobre todo, cuando miro que me has rodeado de maravillosas personas.

Quizá, las palabras no son suficientes para expresar mi agradecimiento por todo cuanto me has dado, pero estoy segura que sabes que a diario estás en mi pensamiento. Gracias por todo.

A mis padres Eloisa y Sergio, por el amor, educación, comprensión y confianza que depositan en mí. No existe manera de pagar su esfuerzo y sacrificio para que pudiera ser universitaria. Por encaminar con amor, sobre todo en mis titubeos, cada una de las etapas de mi formación académica que al fin concluye. Este logro es suyo.

Hago un agradecimiento especial a mis hermanos, a Brian por sus ocurrencias y por las peleas que me recuerdan nuestro parecido, y a ti Elo, que con tu formación como diseñadora gráfica enriqueciste el contenido de la presente tesis y con tus palabras y ejemplos crezco como ser humano.

Gracias a ti Rafa, por creer en mí cuando yo misma no lo hice, por todos estos años de inagotable paciencia y dulce compañía. Eres mi fuente de alegría e inspiración. Gracias infinitas por los sueños compartidos, por nuestras luchas para alcanzarlos y por los retos que aún tenemos de frente, que sé, sin duda, cumpliremos juntos.

Agradezco también, y celebro con orgullo, la oportunidad de pertenecer a la Universidad Nacional Autónoma de México, pues en sus instalaciones y bajo la enseñanza de extraordinarios profesores, enriquecí día a día mi formación académica y desarrollé el sentido social que caracteriza a los universitarios.

Gracias a cada uno de los profesores, porque bajo su tutela y libertad de cátedra, no sólo obtuve lecciones académicas, sino la base para enfrentarme a cuanto me esperaba fuera de las aulas.

Especialmente, quisiera hacer un reconocimiento a mi asesora, la Dra. Nedelia Trujillo Antiga, quien a través de mi paso por la carrera y aún siendo egresada, me brindó su apoyo, las facilidades y los empujones necesarios para mi proceso de titulación.

A Donkey Sanctuary México, principalmente al coordinador, el Dr. Horacio Chavira Sevilla, ya que sin cada una de las facilidades brindadas a este proyecto de investigación, no hubiese sido posible alcanzar el objetivo y con ello, establecer un estrecho vínculo entre las herramientas de comunicación y las causas sociales a favor de la ecología.

Y al IMSS, porque no sólo me llena de orgullo pertenecer a esta magna Institución, también quisiera expresarle mi enorme gratitud, pues ella me ha visto crecer, me ha dado tantas lecciones y través de mi paso en sus diferentes instalaciones he podido cumplir con retos y sueños.

Muchas gracias. Muchas gracias. Muchas gracias.

## DEDICATORIA

Quisiera dedicar la presente tesis a mi familia. No hay mayor tesoro para mí, que el cariño que nos une, sus enseñanzas y el amor con el que crecí. Por eso, deben estar seguros que la obtención de esta meta, sólo fue posible gracias a su apoyo.

Mamá, papá: esta tesis es gracias, por y para ustedes. Quizá es la única recompensa que puedo dar a sus desvelos, cuidados y enseñanzas. Elo, Brian y Rafa, su ayuda fue imprescindible para concluirla, sin duda, también es el resultado de esos votos de confianza que siempre recibí. Los amo.

En especial, dedico el resultado de este arduo proceso de investigación a aquellos que hoy ya no están aquí: Abuela, Tíos, Nena, este logro también es para ustedes, porque no obstante su ausencia estoy segura que de alguna manera, han sido cómplices de muchas de mis alegrías. Los extraño.

## ÍNDICE

Introducción.....	6
<b>Capítulo I. El papel de la comunicación en las organizaciones.....</b>	<b>11</b>
1.1. La comunicación como proceso social.....	11
1.2. Las organizaciones como sistemas.....	17
1.3. La comunicación organizacional.....	31
1.4. La comunicación externa y estratégica.....	38
1.5. Aplicaciones y beneficios de la comunicación organizacional y estratégica en la Sociedad Civil.....	41
<b>Capítulo II. Metodología para un plan de comunicación externo.....</b>	<b>48</b>
2.1. Generalidades de la organización objeto de estudio.....	50
2.2. Análisis situacional del entorno general y específico.....	51
2.3. Análisis FODA.....	72
2.4. Prediagnóstico.....	76
2.5. Interpretación cruzada de encuesta representativa.....	79
2.6. Diagnóstico y delimitación de problemas a solucionar.....	111
<b>Capítulo III. Propuesta de un plan de comunicación externo.....</b>	<b>114</b>
3.1. Estrategia creativa para Donkey Sanctuary México.....	115
3.2. Mezcla de productos comunicacionales.....	116
3.3. Presupuesto general.....	150
3.4. Evaluación.....	152
3.5. Calendarización.....	157
Conclusiones.....	162
Apéndice A.....	170
Apéndice B.....	176
Apéndice C.....	178
Apéndice D.....	185
Apéndice E.....	192
Fuentes de consulta.....	194

## INTRODUCCIÓN

A lo largo de la historia, la comunicación ha jugado un papel predominante. Con cambios y diversificaciones, se ha erigido como elemento básico no sólo para la existencia del hombre, sino de la sociedad, a través de convivencia, entendimiento, interacción, de compartir espacio, cultura y cosmovisión.

Desde épocas antiguas a la fecha, por diferentes escuelas y bajo distintas perspectivas, un gran número de investigadores ha teorizado y generado un sinfín de explicaciones, muchas de ellas complementadas entre sí, con el propósito de englobar la totalidad del significado de este complejo concepto.

Bajo el contexto actual, la comunicación, vista como proceso, disciplina y foco de investigación, ha adquirido una notable relevancia. Sus alcances, oportunidades y transformaciones han evolucionado la vinculación entre los hombres, organizaciones y sociedades.

Para comprender tales cambios, y bajo una descripción somera, la primera parte de este trabajo de investigación y propuesta, incluye una serie de corrientes y autores que influyeron de forma decisiva para la construcción de un paradigma moderno sobre la comunicación.

A través de diferentes explicaciones y paradigmas, se hace un pequeño compendio de los elementos que definen este concepto, aquello que posibilita su existencia, las contribuciones de las perspectivas y las características que dieron un giro a los estudios y teorías.

Los autores utilizados como base en el presente plan, se eligieron por contribuir de forma decisiva en la conceptualización de la comunicación. Principalmente por incluir elementos sin considerar, tal es el caso de Wilbur Schramm y la retroalimentación, la acción comunicativa planteada por Habermas y Martín Algarra con la existencia de una interacción racional comprendida.

Sin embargo, una de las premisas de este trabajo, es presentar a la comunicación como un proceso complejo, que posibilita y a la vez pertenece, a una totalidad con una dimensión igual de complicada y en constante cambio, es decir, como un proceso social perteneciente a un todo.

Tal complejidad inicia con la descripción de las organizaciones, ya que la comunicación se vuelve más complicada conforme crece el número de participantes. En ese sentido, el hombre es el primer peldaño de una cadena comunicativa, seguido de pequeños grupos, organizaciones y sociedades.

El proceso social es el elemento que une el concepto de comunicación con el de organización, ya que la formación de grupos y núcleos sociales, sólo es posible si existe interacción y una serie de significados que se desprenden de ese encuentro. La existencia del hombre está supeditada al otro. Su hablar, sus gestos y actitudes son reales en la medida que el otro los percibe.

A partir de esa premisa, las organizaciones se describen bajo la perspectiva sistémica, como partes de un todo que están unidas en cadena hasta llegar al sistema más complejo: el de la sociedad, al que pertenecen y con el que están en constante contacto.

Si bien es cierto, cada organización es sistema, en una proporción menor, con características sumamente particulares, de acuerdo con los postulados de autores como Katz y Kahn, Burns y Stalker, y Parsons, existen elementos que dan el carácter organizacional a las agrupaciones.

A pesar de que este primer apartado tiene un carácter más descriptivo por el tema teórico que se aborda, no sólo se presenta la enumeración de cualidades de un sistema, sino su análisis y comparación con la organización objeto de estudio: *Donkey Sanctuary México*.

Al tratarse de una propuesta que enfoca sus planteamientos teóricos y estrategias en relación con el exterior, es decir, el entorno y la reciprocidad de la organización con él, se explica a través del paradigma de los sistemas



abiertos, aquellos que actúan de acuerdo con estímulos provenientes del ambiente en el que se desarrollan.

Lo anterior muestra nuevamente el carácter ubicuo de la comunicación, ya que como lo refleja ese paradigma. Este concepto no sólo está presente en torno del hombre independiente, también debe incluirse su presencia dentro de cualquier tipo de organizaciones y al mismo tiempo, de ese conjunto como ente con su medio ambiente.

Si bien es cierto, el ambiente en el que se desenvuelve un gran número de agrupaciones tiene un estatus específico, la manera en que influye en cada una de ellas depende de sus particularidades como dimensión, giro, experiencia, sector y como ya se mencionaba, capacidad de adaptación e innovación.

En este caso, *Donkey Sanctuary México* tiene como peculiaridad su pertenencia al sector de las sociedades civiles, organizaciones que, como se describe a lo largo de las siguientes páginas, han iniciado acciones comunicacionales, aunque aún basadas en el ensayo y error, para conseguir sus objetivos y adaptarse a los cambios.

Dicha apertura por parte de este sector, brinda un abanico de posibilidades para la comunicación organizacional, ya que gracias al carácter holístico de su campo de acción, se convierte en la disciplina con la capacidad de trabajar el potencial de cualquier agrupación, mediante investigación, análisis y propuesta.

Así, la metodología presentada a través de diferentes herramientas de análisis durante el capítulo 2, busca analizar la situación competitiva de la organización, las principales problemáticas a las que se enfrenta y la detección de las variables con mayor peso del ambiente interno y externo en el que se encuentra inmersa.

Durante esta etapa, se utilizaron dos principales herramientas, el análisis del entorno y la matriz FODA, ambas con el fin de obtener las principales variables de afectación positiva y negativa, amenazas con efectos directos o indirectos,

oportunidades a corto o largo plazo, y las características organizacionales que debían ser explotadas, o en su defecto, controladas.

Sin embargo, la generación de un análisis exhaustivo también requiere de un acercamiento con el exterior, es decir, el conocimiento de los ambientes a los que se enfrenta y de los públicos a quienes se dirige, de acuerdo con los objetivos trazados por la organización.

Por ello, la fase de estudio de campo, juega un papel clave en el desarrollo de los planes, ya que permite un acercamiento con las necesidades de comunicación reales y a través del conocimiento, cuestionarios y observación de los públicos externos, es posible obtener suficiente información para la confirmación de problemáticas y posibles soluciones.

Mediante dichos datos, estudiados en conjunto con los análisis y hallazgos anteriores, deviene la obtención de un diagnóstico preciso para la siguiente etapa: las propuestas, expuestas a lo largo del capítulo 3, bajo estrategias específicas y su ejemplificación.

De esta manera, el desarrollo de propuestas no sólo obedece los fines de la comunicación como disciplina, sino a la generación de herramientas eficaces, adecuadas a las necesidades de una organización en particular y en un sentido más amplio, es el establecimiento de un puente para la contribución social de una asociación civil.

Bajo esta serie de elementos, tanto conceptuales y teóricos, como datos del entorno y la inclusión de soluciones prácticas, se realizó satisfactoriamente la puesta en práctica del objetivo principal y los particulares planteados para el presente plan, así como del trabajo de investigación.

Es decir, se cumplió con la creación de un plan de comunicación externo para Donkey Sanctuary México, en busca de dar a conocer las diferentes actividades y contribuciones que realiza en relación con el medio ambiente y

équidos de trabajo, a sus diferentes públicos, principalmente campesinos, niños y médicos veterinarios.

Por ello, al estudiar los resultados del desarrollo del presente trabajo de investigación, se demostró cómo las herramientas comunicacionales tienen influencia en los procesos de cada organización, y que buscan brindarle mayor adaptabilidad frente a su entorno.

Como ejemplo destaca la generación de vínculos favorables con sus diferentes públicos, mediante la explotación de las principales fortalezas de la organización, mientras que se echó mano de diferentes estrategias comunicacionales para disminuir las debilidades.

En segundo parámetro de alcance se mostraron la funcionalidad, ventajas y beneficios reales en lo teórico y pragmático, ya que si bien es cierto, las estrategias propuestas brindan de un gran empuje estratégico a *Donkey Sanctuary México*, esto sólo fue posible gracias a la investigación y análisis previo realizado en las fases previas del plan.

A su vez, luego de recabar datos e información precisa, se procedió al análisis de las necesidades de comunicación de esta agrupación, como un ente perteneciente al entorno de las organizaciones de la Sociedad Civil y frente a los retos del mismo.

Por lo tanto, se particularizó el papel de la comunicación en el sector de la Sociedad Civil, con el fin de comprobar una de las hipótesis claves: el uso de la comunicación externa como una herramienta para adaptarse a las demandas del entorno, dentro de un proceso globalizador.

Y mediante dicho elemento, comprobar el supuesto planteado en un principio, que un plan de comunicación organizacional a nivel externo, permite generar estrategias y mensajes adecuados para dirigirse a sus diferentes públicos y por lo tanto, para lograr los objetivos de *Donkey Sanctuary México*.

# CAPÍTULO 1

## EL PAPEL DE LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

### 1.1. La comunicación como proceso social

La comunicación es inherente a la naturaleza humana. Hablar, escuchar y expresar son actividades cotidianas del hombre, pero al mismo tiempo, son parte de las principales características para establecer diferencias significativas con los demás seres vivos.

Es tal su grado de importancia, que también debe considerarse como la base para la generación y formación de grupos y por tanto, de la sociedad misma, pues la convivencia de los seres humanos con sus semejantes no sería posible sin interacción y entendimiento, dos de los elementos que posibilitan la comunicación.

Justo por dicha ubicuidad, implicaciones y complejidades, desprendidas de este concepto, el presente capítulo tiene como principal objetivo explicar, a través del estudio de algunas perspectivas teóricas, qué es la comunicación, su alcance y la manera en que repercute a nivel sociedad y principalmente, organizacional.

Así, en los primeros enfoques, generalmente se reconoce a la comunicación como un suceso en el que intervienen diferentes elementos como emisor, receptor, mensaje y canal, entre otros; así como ciertos pasos o funciones a seguir como la codificación y decodificación. Y la principal premisa se reduce al envío de un mensaje por parte del emisor, recibido por el receptor.

Tales aportaciones adquieren relevancia por enumerar y explicar por elementos la forma en que se lleva a cabo la comunicación. Sin embargo, la linealidad con que se describe este fenómeno en estos primeros estudios, no permite explicarlo del todo; será hasta las aportaciones de Schramm y Berlo, cuando se introduzcan dos elementos determinantes del concepto.

El modelo de Wilbur Schramm, retoma la base anterior, pero bajo una perspectiva circular. Es decir, se caracteriza porque

**El modelo señala en primer lugar las funciones relacionadas con la emisión y recepción de los mensajes. Ambas funciones pueden ser realizadas por cada actor, por lo que en el modelo figuran ambos con idénticas funciones: codificación, decodificación e interpretación<sup>1</sup>.**

Por lo tanto, este autor ya concibe a este fenómeno como una realidad que, gracias al *feedback*, se caracteriza por un funcionamiento constante, en donde cada uno de los mensajes genera respuestas y reacciones que a su vez pueden cambiar la función que desempeña cada actor en el momento de comunicarse.

Por su parte, Berlo añade un sentido diferencial a su propuesta de estudio de la comunicación, al plantear la necesidad de incluir la palabra proceso, pues lo entiende como “[...] cualquier fenómeno que presenta una continua modificación considerando los acontecimientos y las relaciones como dinámicos, es algo que carece de principio y fin, no es estático pues se halla en movimiento”<sup>2</sup>.

En ese sentido, es posible observar a la comunicación como un proceso social, porque se parte de concebir la existencia del otro, para así poder entablar una interacción que no necesariamente está condicionada por un funcionamiento rígido, sino por un dinamismo que no presupone inicio o fin de este fenómeno.

De ahí que este concepto no pueda comprenderse sólo bajo un enfoque mecanicista y simplista, como algunos críticos calificaron a las primeras aportaciones del funcionalismo, sin que por ello se entienda que deban omitirse dichos paradigmas, puesto que su principal contribución, como ya se mencionó, es la identificación y descripción de los elementos que intervienen para comunicarse.

---

<sup>1</sup> Martín Algarra, *Teoría de la comunicación: una propuesta*, p. 103

<sup>2</sup> Rosa María Pineda, *Comunicación e información. ¿Procesos distintos?*, p. 20.

La comunicación, como proceso social, es uno de los elementos que da a las sociedades el carácter de humanas. Al comunicarse, dos sujetos interactúan en busca de compartir algo, bajo el esquema de señales y ciertos elementos como contexto y experiencias comunes.

Dicho proceso requiere de ciertos elementos, algunos más técnicos que otros, pero cada uno con una función determinante. El hombre destacó de entre los demás animales por ser un animal simbólico, el único poseedor de la capacidad de abstracción, entendimiento, mediación y reflexión, características base del proceso comunicador, sin ellas sería como los demás objetos del mundo, sin saber de sí, ni de su propia existencia en la realidad.

Por tanto, la pieza clave son los actores y las funciones que cada uno tiene en el proceso, con lo que se explica el carácter social de la comunicación, puesto que intervienen factores como lenguaje, contexto, experiencia personal, etc., los cuales sumados se convierten en condiciones necesarias para generar el entendimiento entre los actores involucrados.

Este proceso permite la relación entre las personas, pero en cadena también posibilita organizar la producción en común, estructurar la vida sobre bases sociales, coordinar sus acciones, etc. La comunicación facilita el enriquecimiento de la experiencia personal del individuo mediante la experiencia de la colectividad con la que interactúa.

Antonio Pasquali, señala que el proceso de comunicación social va más allá.

**[...] una interacción biunívoca del tipo del con-saber, lo cual sólo es posible cuando entre los dos polos de la estructura todo transmisor (T) puede ser receptor (R), todo receptor (R) puede ser transmisor (T), independientemente de si en esta relación existen o no medios físicos o electrónicos (M)<sup>3</sup>.**

---

<sup>3</sup> Antonio Pasquali, *Comunicación y cultura de masas*, p. 47.

Este autor entiende a la comunicación como la base de la sociedad, porque ésta se forma, estructura y funciona sólo a través de las relaciones que se dan entre los hombres que conforman pequeños grupos y a su vez grandes conglomerados o partes de un nivel social más complejo.

Es decir, si el hombre no tuviera la capacidad de comunicarse con el otro, se esfumaría la posibilidad de generar y mantener una convivencia a nivel grupal y social, puesto que no podrían construirse acuerdos, normas sociales, lenguajes comunes e incluso, la historia y elementos como las costumbres y tradiciones, cuyo valor simbólico dan sentido a las sociedades.

Por otro lado, la reciprocidad a la que hace referencia Pasquali, como ya lo adelantaba Schramm, muestra el papel activo tanto del emisor como del receptor, pues ambos tienen la capacidad de reaccionar ante la interacción dinámica y en constante funcionamiento que implica la comunicación.

Sin embargo, para que exista la comunicación, además de la interacción y convivencia entre los actores, así como una relación basada en la reciprocidad, es necesario tomar en cuenta que este término adquiere su verdadero sentido sólo si se produce el entendimiento entre tales sujetos o con-saber, como el autor lo denomina.

Al añadir el concepto de con-saber, nuevamente se hace referencia al papel activo tanto del emisor como del receptor, pero bajo la premisa de que en aquella relación se compartan lo que Martín Algarra denomina contenidos cognoscitivos, es decir, conocimientos, sentimientos, impresiones, etc.

De esta manera, la condición clave se da no sólo cuando uno de los actores expresa aquellos contenidos cognoscitivos, sino principalmente cuando existe otro sujeto que da validez a la expresión anterior, pero no en el sentido de aceptación, sino de entendimiento o con-saber, puesto que se trata de integrar en dicha interacción a ambos sujetos.

Tal aspecto también puede encontrarse dentro de las explicaciones de Habermas.

**[...] el concepto de acción comunicativa, fuerza que obliga a considerar a los actores como hablantes y oyentes que se refieren a algo en el mundo objetivo, en el mundo social y en el mundo subjetivo, y se entablan, recíprocamente a este respecto, pretensiones de validez que pueden ser aceptadas o ponerse en tela de juicio<sup>4</sup>.**

No obstante, cuando este autor habla del entendimiento no lo hace para equipararlo con la decodificación, sino como una referencia al concepto de interpretación, en donde los sujetos parten de un acuerdo y por tanto, bajo una interacción recíproca.

En ese sentido, a lo largo de sus postulados, el autor señala tres elementos base para la comunicación: el hombre, su racionalidad que desemboca en entendimiento y el consenso generado entre los sujetos, por lo que nuevamente destaca un proceso cuya complejidad se debe a que es el punto de partida para la conformación de una sociedad.

Gran parte de los críticos de esta teoría enfatizan sus desacuerdos por el carácter optimista de su visión modernista de la sociedad, especialmente por dar tanta relevancia al proceso comunicativo, de tal manera que sus postulados llevan a una reflexión de la sociedad como una “comunidad de comunicación ideal”.

Sin embargo, es preciso recalcar que la contribución de la teoría de Habermas radica en la importancia que da al hombre para poder vivir en sociedad, y para ello, el concepto clave es la comunicación, debido a que la concibe como un proceso de carácter social que fundamenta por tanto, la existencia en sociedad.

---

<sup>4</sup> Jürgen Habermas, *Teoría de la acción comunicativa: complementos y estudios previos*, p. 493.



De esta manera, el habla y expresión del hombre, adquieren sentido y significado gracias al pensamiento del ser humano, cuyo eje fundamental es la racionalidad. Es decir, cuando dos o más sujetos se expresan, la comunicación sólo es posible por la racionalidad humana que lleva a la interpretación.

Por ello, las aportaciones de Martín Algarra señalan al concepto como

**[...] un contacto, pero un tipo de contacto determinado. La comunicación tiene que ser una interacción que tenga como finalidad que lo expresado sea comprendido por el otro, y que éste efectivamente comprenda lo que significan tanto la acción como su contenido expresivo<sup>5</sup>.**

Entonces, la comunicación es el compartir la percepción del mundo y la realidad a partir de los sentidos, pero percepción ya mediada gracias al lenguaje, es decir, la necesidad del hombre de entender, concebir, abstraer, simbolizar y utilizar el logos para expresar, se cumple cuando nos comunicamos.

Se trata de un proceso social, pues exige la presencia de aquel con quien se comparte, es preciso el otro para que mediante la capacidad del hombre de hacer del mundo un conocimiento expresable, pueda tener un contacto en el que dos o más sujetos compartan, interpreten y entiendan contenidos cognoscitivos.

Por lo tanto, cuando Habermas y Algarra plantean la racionalidad e interpretación como ejes fundamentales de la comunicación, necesariamente se hace referencia a la conformación de la sociedad, pues a partir de la interacción a nivel interpersonal, grupal y finalmente social es como se llegan a los consensos que llevaron a la creación de las primeras civilizaciones.

De ahí que el concepto de comunicación sea tan relevante para el estudio de la sociedad y concretamente, para el estudio de las organizaciones, pues a través de la manera en que se da este proceso social es posible estudiar y

---

<sup>5</sup> Martín Algarra, *Teoría de la comunicación: una propuesta*, p. 56.

entender cómo se integran las organizaciones y de qué manera es su funcionamiento.

## 1.2. Las organizaciones como sistemas

A lo largo de la historia, la sociedad ha sido explicada a través de diferentes paradigmas, enfoques y corrientes de pensamiento. Una de ellas es la teoría general de sistemas, estudio que por su universalidad describe y comprende, de manera clara y bajo ciertas particularidades, diferentes fenómenos naturales y sociales.

El carácter holístico de este paradigma, permite describir desde fenómenos correspondientes a las ciencias duras como la física, hasta situaciones y objetos de carácter social, como es el caso de las organizaciones y la conformación de la sociedad misma, cuyas explicaciones pueden derivarse de la biología, antropología y sociología.

A continuación, se describe brevemente de qué manera es posible comprender a la sociedad bajo la perspectiva sistémica, para luego explicar con mayor profundidad, cómo una organización, en este caso, *Donkey Sanctuary México* también puede presentar las características de un conglomerado sistémico.

La particularidad de esta teoría es entender al objeto de estudio como un todo, el cual está conformado por una serie de elementos que interactúan constantemente y dependen unos de otros, y a través de trabajar bajo esa unidad es como el sistema logra un equilibrio.

Al estudiar a la sociedad bajo esta perspectiva, es necesario señalar dos aspectos que la fundamentan. En principio, cada uno de los elementos que la componen tiene cierto orden para así formar una estructura; y en segundo lugar, cada parte lleva a cabo actividades o funciones específicas y constantes que repercutirán en todo el sistema.

La sociedad puede concebirse como un conjunto de elementos que conectados forman una estructura específica, pero a su vez dichas partes cumplen con funciones que mantienen el equilibrio y cierto grado de organización que les permite continuar con el mismo proceso repetitivamente.

Tal aseveración se confirma con los postulados de R. K. Merton, quien señala, mediante cuatro características, en qué medida y bajo qué particularidades es posible considerar a la sociedad como un sistema:

- 1. Una sociedad puede ser concebida como un sistema de partes interrelacionadas; es una organización de actividades interconectadas, repetitivas y acordes a un esquema.**
- 2. Toda sociedad tiende naturalmente a alcanzar un estado de equilibrio dinámico; si se produce falta de armonía, aparecerán fuerzas que tiendan a restablecer la estabilidad.**
- 3. Todas las actividades repetitivas dentro de la sociedad contribuyen al equilibrio. Es decir, las formas persistentes de una acción, acorde con una pauta, desempeñan un papel en mantener la estabilidad del sistema.**
- 4. Existen requisitos previos funcionales que llenan necesidades críticas del sistema, y éste no perduraría sin aquellas<sup>6</sup>.**

De acuerdo con lo anterior, es posible constatar que la sociedad estudiada bajo esta perspectiva tiene un nivel funcional y estructural. Sin embargo, otra particularidad de la teoría de sistemas es que pueden estudiarse cada una de las partes como subsistemas o sistemas, de acuerdo con el enfoque.

Es decir, la sociedad podría estudiarse como un gran sistema, en donde existen elementos estructurales que llevan a cabo funciones vitales para llegar al equilibrio. Pero tales elementos deberán ser estudiados como subunidades o subsistemas con su propio proceso, en menor escala de estructura y funcionamiento.

---

<sup>6</sup> A. Pasquali, *Comprender la comunicación*, Monte Ávila Editores, Caracas, 1978 en Antonio Méndez Rubio, *Perspectivas sobre comunicación y sociedad*, p.60.

Como ejemplo pueden citarse, en primer lugar, el proceso de comunicación como elemento, sin el cual no sería posible que las demás partes de la estructura pudieran funcionar regularmente. Y, en segundo término, el sector de las organizaciones civiles, las cuales ayudarán también a obtener orden y estabilidad a través de las actividades que realizan.

Esto se debe al carácter expansionista de esta teoría, la cual sostiene que “[...] **todas las cosas son parte de otra mayor que ellas. Todas pueden ser englobadas en un conjunto mayor**”<sup>7</sup>, por lo que cada sistema puede estar dentro de una unidad cada vez mayor sucesivamente y convertirse así en subsistemas.

Por lo tanto, se observa que dentro de los postulados de la teoría general de sistemas encontramos la existencia de niveles de organización o conjuntos que son subsistemas, sistemas y supersistemas. Es decir, existe un grado de complejidad conforme a las interrelaciones de cada elemento.

Tal complejidad ha sido analizada por diferentes autores, en este caso se retomará a Kenneth E. Boulding, quien ha señalado toda una escala jerárquica compuesta por nueve niveles, de los cuales sólo se hará mención del octavo, puesto que responde a la presente investigación de carácter organizacional.

En este nivel, encontramos a las organizaciones sociales, no entendidas como “[...] **el individuo (el ser humano como tal), sino el papel que desempeña aquella parte de la persona que se preocupa de la organización o de la situación en cuestión. [...] Como un conjunto de roles interconectados por canales de comunicación**”<sup>8</sup>.

Antes de ejemplificar los conceptos de la teoría general de sistemas, es preciso presentar de manera breve, a la organización objeto de estudio. *Donkey Sanctuary México* es una agrupación que brinda atención médica veterinaria a burros, caballos e híbridos, y capacita a los dueños de estos animales<sup>9</sup>.

---

<sup>7</sup> *Ibíd.*, p.61.

<sup>8</sup> Óscar Johansen Bertoglio, *Introducción a la teoría general de sistemas*, p. 62.

<sup>9</sup> Para mayor información sobre *Donkey Sanctuary México*, consultar Apéndice A de la página 170.

Esta organización pertenece al tercer sector o sociedad civil, ya que no tiene fines de lucro y lucha por una causa social y ambiental. Por otro lado, se trata de una filial de una cadena de organizaciones denominadas *Donkey Sanctuary*, cuya sede se encuentra en Inglaterra.

Al retomar los niveles sistémicos, *Donkey Sanctuary México* puede ser estudiada en principio, como parte de un sistema mayor o supersistema, denominado sociedad civil y por tanto sí como un sistema perteneciente a un todo, pero en este caso, un conjunto mucho más grande y complejo.

Del mismo modo, y considerando que se trata de una organización filial, también debe verse como un subsistema más de un conjunto, en este caso, de la cadena de organizaciones a la que pertenece, ya que juntas forman una unidad mucho más compleja.

El siguiente nivel, es el análisis de la organización estudiada como un todo, es decir, como el sistema general, y la que es más relevante para esta investigación. Así, cada uno de sus departamentos, personal y actividades pueden ser abordados como subsistemas y objetos o partes tanto físicas como abstractas que forman una estructura general.

A pesar de que este no es el último nivel sistémico que puede analizarse, sólo se retomará a la organización como sistema, para el siguiente análisis. No obstante, cabe mencionar que esta teoría, a través de la segmentación y división en partes, permite un estudio más detallado y con la posibilidad de tener una perspectiva que vaya de lo particular a lo general y viceversa.

Según la corriente de Katz y Kahn, un sistema debe ser entendido como **“[...] un conjunto de partes coordinadas y en interacción para alcanzar un conjunto de objetivos”**<sup>10</sup>, y siguiendo a este mismo autor, es necesario agregar que se trata de **“[...] un grupo de partes y objetos que interactúan y que forman un todo o que se encuentran bajo la influencia de fuerzas en alguna relación definida”**<sup>11</sup>.

---

<sup>10</sup> *Ibid.*, p. 54.

<sup>11</sup> *Ídem.*

Bajo la perspectiva sistémica, *Donkey Sanctuary México* cumple con las principales premisas, ya que se trata de una organización compuesta por una serie de elementos, en este caso diferentes departamentos cuyas actividades permiten un funcionamiento en unidad.

De acuerdo con el organigrama de esta organización, en este caso visto como la estructura, si alguno de los departamentos que tiene bajo su responsabilidad cumplir con determinadas labores de trabajo no lo hace como debiera, se pierde el orden funcional del sistema, debido a la interdependencia entre dichos elementos.

La interacción y coordinación en el conjunto explicadas en la teoría de sistemas, se ejemplifica con una organización porque cada trabajador, departamento y área trabajan por un objetivo en común y bajo una misión compartida, a la que sólo es posible llegar si cada una de las partes realiza sus funciones asignadas.

Al homolgar a *Donkey Sanctuary México* con un sistema, es posible estudiar la complejidad que implica este conjunto mediante una forma ordenada y fácil de comprender, a través de la división de partes y enseguida de procesos que responden a un mismo objetivo.

De acuerdo con diferentes autores y corrientes de la teoría, existen elementos fundamentales con los que es posible reconocer un sistema. A continuación se hace una breve lista sobre los más comunes, los cuales fueron extraídos de la clasificación realizada por Raúl López Palomino<sup>12</sup>:

1. Propósito. De acuerdo con el autor, un sistema existe como tal sólo si cada una de las partes de un conjunto trabajan en busca de un fin común y cada una de sus funciones contribuye a generar un equilibrio y por tanto, aquel objetivo por el que trabajan en unidad.

---

<sup>12</sup> Raúl López Palomino, *La inteligencia sistémica en acción. Una estrategia efectiva de cambio*, pp. 31-33.

Al comparar tal característica con la organización estudiada, se observa la existencia de un objetivo, brindar atención médico veterinaria a los équidos de trabajo y capacitación a los dueños de tales animales.

Es decir, con tal declaración de misión organizacional, queda de manifiesta la razón por la que existe el conjunto, pero a su vez, cada departamento y cada miembro que la compone contribuyen con su trabajo a que se cumpla tal objetivo.

2. Recursos. En este concepto, Raúl López Palomino hace una distinción entre aquellos recursos de entrada o elementos que integran al sistema para su supervivencia; los de procesamiento o elementos con funciones específicas para llegar al objetivo; y los recursos de salida que se separan del sistema también por fines de conservación.

El primer tipo de recurso se ejemplifica con aquellos miembros de la organización que ingresan a ella en busca de desarrollar una actividad que el sistema necesita, es decir, lo que generalmente se denomina como Recursos Humanos o Talento Humano, cumple con este papel.

Este tipo de recursos también pueden ser objetos o insumos que durante los procesos que lleva a cabo la organización, serán modificados y trabajados de acuerdo con los objetivos de la misma y dependiendo del departamento que los utilice.

Por ejemplo, la institución veterinaria objeto de estudio, tiene como insumo los diferentes materiales y suministros como luz, agua, sustancias químicas, etc., sin los que no sería posible que se desarrollaran todas las actividades que normalmente se llevan a cabo.

En el segundo caso, pueden citarse las tareas que algunos departamentos o personas desempeñan para controlar las actividades en general. Es decir, cada parte del sistema trabajará de acuerdo con sus funciones, pero serán

establecidas y evaluadas bajo ciertos parámetros y según las necesidades de la organización.

Finalmente, el tercer tipo de recurso está representado en el caso de *Donkey Sanctuary México*, por el personal que se separa del conjunto y por aquellos elementos que fueron el resultado de las actividades realizadas en el sistema, como los diagnósticos finales arrojados de un proceso de investigación.

3. Información. Entendida como los datos que sirven de referencia o registro para el sistema, este elemento es muy importante en las organizaciones, ya que funciona como un informe que permite tener cierto conocimiento del estado en que se encuentra.

Como ejemplo, en *Donkey Sanctuary México* se realizan evaluaciones mensuales y anuales dirigidas por la matriz de Inglaterra y mediante las cuales es posible saber cómo ha sido el desempeño de la filial mexicana y partir de entonces establecer nuevas líneas de dirección.

Un registro común o información que generalmente es muy relevante para las organizaciones es la asignación del presupuesto, en el caso de *Donkey*, se trata de un informe que señala cuáles serán las actividades que sí podrán realizarse y hasta qué punto, por lo que muestra el estado en que se encontrará la agrupación para sus futuras acciones.

4. Procesos. Este concepto se refiere a las diferentes actividades que se llevan a cabo dentro del sistema, por lo que son repetitivas y posibilitan la estabilidad o generan cambios.

De esta manera, cada una de las actividades realizadas por los diversos departamentos que componen a la organización objeto de estudio se compaginan con esta característica, puesto que son procesos que buscan mantener la estabilidad o en su defecto la generación de cambios.



Tanto las funciones médicas, administrativas, de planeación, o incluso de comunicación, tienen cierta repetición o se renuevan en busca de la obtención del objetivo organizacional.

5. Movimiento. Para este autor, se trata de todo aquello que desemboca en la modificación del estado del sistema hacia otro, ya sea para estabilizarse o desplazar estándares rutinarios. Es decir, puede entenderse como un cambio que genera consecuencias en la composición del conjunto.

Para la ejemplificación se retoman las condiciones en que se desenvuelve la organización, al presentarse un mayor nivel de ayuda brindada a équidos de trabajo comparada con lo que normalmente se realiza, también se incrementará la cantidad de insumos y fuerza de trabajo a utilizar.

Por lo tanto, cualquier condición tanto interna como externa puede generar cambios. Por ejemplo, la creación de nuevas metas, ya que para alcanzar nuevos estándares de productividad, será necesario, entre otras estrategias, optimizar el esfuerzo del personal o implementar procesos de operación distintos, entre otras medidas a aplicar.

6. Criterios de medición y evaluación. Como se mencionaba anteriormente, los sistemas requieren de parámetros o indicadores que señalen a manera de informe cuál es su posición respecto del entorno, de lo planeado en un principio o incluso de su objetivo general.

En el caso de *Donkey Sanctuary México* así como en otras organizaciones, se realizan evaluaciones periódicas que responden a dichos cuestionamientos. Un indicador general que se utiliza para comparar lo real con lo deseado, es la misión organizacional, puesto que en ella se manifiesta hacia dónde se quiere llegar y de qué manera.

En un aspecto más específico destacan evaluaciones administrativas, financieras y como se verá a lo largo de este trabajo de investigación, evaluaciones de comunicación que plantean la situación de ese ámbito en que

se encuentra la organización, y que servirá de base para establecer nuevas estrategias o continuar con los procesos rutinarios.

7. Resultado. Este es uno de los elementos fundamentales que caracterizan a los sistemas, ya que al tratarse de entes que trabajan interconectados en busca de un fin común, el funcionamiento de cada parte estructural generará resultados específicos que derivarán en uno general.

Cuando se habla de mediciones y criterios de evaluación que se convierten en información de registro para conocer el estado organizacional de *Donkey*, se hace alusión a registros que revelan cuáles han sido los resultados generados mediante las actividades repetidas.

En ese sentido, la organización estudiada realiza una serie de estadísticas sobre el número de animales que atienden y personas capacitadas, así como la población y estados que se ven beneficiados, con lo que se obtienen datos que también sirven como indicador de desempeño.

8. Límites. Todos los sistemas, para definirse a sí mismos, deben diferenciarse de los demás objetos, es decir, establecer límites que indiquen hasta qué punto es territorio del sistema en cuanto a estructura y funciones.

Esto se observa comúnmente en las organizaciones, ya que se establecen límites territoriales entre el sistema, los demás sistemas, el ambiente inmediato y por tanto el entorno en general; esto permite saber hasta qué punto un grupo mantiene unidad y es diferente de otro.

*Donkey Sanctuary México* marca diferencia de las demás organizaciones, primero a través del territorio y en segundo término, a través del tipo de actividades específicas que realiza y la hacen una agrupación diferente de las demás.

9. Retroalimentación. Los sistemas obtienen información a través de sus mecanismos de evaluación y control, por lo que cuando se obtiene, analiza

y clasifica cada resultado, el sistema fomenta la retroalimentación, al tener en cuenta qué tanto avanza, retrocede o se estanca para llegar a su objetivo.

En el caso de las organizaciones sucede el mismo proceso, ya que generalmente se realizan evaluaciones, diagnósticos, estudios de *benchmarking* y concursos de *ranking* en busca de saber el acercamiento a la misión, visión y objetivos organizacionales.

Mediante un diagnóstico en términos de comunicación, se pretende que *Donkey Sanctuary México* obtenga una evaluación sobre su efectividad en este tema y por otro lado, tomar en cuenta cuáles son sus necesidades y por tanto, aspectos que aún hace falta cumplir para llegar al punto de armonía que establece la teoría de sistemas.

Por su parte, Talcott Parsons se convierte en otro de los principales soportes que sustentan la existencia de subsistemas dentro de un gran sistema, los cuales tienen dos funciones: posibilitar su propia supervivencia, equilibrio y estabilidad, pero al mismo tiempo, cumplir con sus actividades para la existencia del sistema en conjunto.

Los postulados de este autor apuntan a responder de qué manera y a través de qué elementos, los sistemas, como la sociedad, pueden sobrevivir. Como respuesta a dicho cuestionamiento, este autor plantea que a pesar de la existencia del cambio, las principales funciones y actividades de los elementos estructurales se mantienen.

En ese sentido, una de las mayores contribuciones en el estudio y teorización sobre las organizaciones de este autor, en relación con los enfoques funcionalismo estructuralistas, es la existencia de sistemas abiertos cuyo equilibrio depende en gran medida de las condiciones del entorno.

Por lo tanto, Parsons concibe a los sistemas sociales como un todo:

**[...] Las funciones de los sistemas sólo son vistas en relación con el conjunto como el de las partes con el todo, para mostrar que los que parecen ser fenómenos sociales aislados, cuando no inexplicables, en realidad cumplen cierto propósito más amplio relacionado con la estabilidad de la sociedad o de la organización<sup>13</sup>.**

Dentro de sus principales contribuciones destacan cuatro actividades por las que trabaja todo sistema social, en este caso aplicable a las organizaciones, y a las que llama “imperativos funcionales”: la adaptación, el logro de metas, la integración y el mantenimiento de modelos latentes, los cuales serán abordados y explicados conforme a la realidad del caso en estudio.

Parsons construye un modelo más complejo al tomar premisas pertenecientes a visiones distintas; principalmente la sociología-estructural funcional y la teoría general de sistemas. De ahí que su perspectiva conciba al funcionamiento de un sistema bajo una estabilidad que es motivada y posibilitada por el conflicto, que en este caso, está originado por el entorno.

Si bien es cierto, esta concepción puede catalogarse como una forma de justificar el orden establecido, permite entender a la organización objeto de estudio, sus partes y entorno, bajo una segmentación que facilita la comprensión de su funcionamiento.

La teoría general de sistemas no podría describirse por completo sin incluir una de sus principales aportaciones, es decir, el no sólo hablar de sistemas y niveles jerárquicos, sino entenderlos interactuando también con el entorno y por tanto, bajo la concepción de sistemas abiertos.

Al hacer referencia al entorno y la influencia que puede ejercer en los sistemas, en este caso, las organizaciones, se da paso a uno de los conceptos base de este postulado: la entropía, es decir, aquella energía o influencia proveniente del exterior que puede generar cambios al interior.

---

<sup>13</sup> Mario Krieger, *Sociología de las organizaciones*, p. 38.

No obstante, esta teoría también concibe al sistema con la capacidad de llegar a un equilibrio interno u homeostasis frente a la influencia externa, al tener una estructura y funcionamiento con un sentido deliberado hacia fines específicos y comunes que buscan la estabilidad y supervivencia.

**Cada puesto incluye una serie de actividades esperadas que conforman el desempeño de una función, mientras que la conducta de funciones se refiere a las acciones regulares de un individuo, apropiadamente relacionadas con las actividades repetitivas de otros a fin de producir un resultado organizacional<sup>14</sup>.**

De ahí la importancia y aportación de un plan de comunicación organizacional, puesto que interviene en todo el equipo de trabajo y por tanto funciones regulares, en busca de que al final de la aplicación se obtengan beneficios para la organización, tanto a nivel interno como externo, aunque en este caso, se dará un mayor peso al segundo rubro.

La manera en que el plan de comunicación contribuye en la estabilidad del sistema fue contemplada por Katz y Kahn, a través de postulados sobre la existencia de diferentes subsistemas con funciones y estructuras específicas, entre ellos destacan los de adaptación, los cuales permiten crear condiciones idóneas para la conservación del sistema.

Esta disciplina es equiparable con tal subsistema, al buscar prácticas y estrategias novedosas y correctivas, en busca de un beneficio general, por ello, **“[...] atañen a asegurar la supervivencia de la organización en un ambiente cambiante. Buscan avizorar los cambios contextuales y producir el cambio organizacional”<sup>15</sup>.**

Es decir, a través de la metodología y las estrategias que se planteen en términos de comunicación, se persigue como objetivo gestionar el ambiente organizacional, utilizando cada una de las actividades internas a favor del beneficio en conjunto.

---

<sup>14</sup> Mario Krieger, *Op. Cit.*, p. 41.

<sup>15</sup> *Ídem.*

Por otro lado, otra de las características principales que se abordan en esta teoría es el principio de maximización, uno de los rasgos básicos de los sistemas sociales, el cual hace referencia a la constante búsqueda de mayores capacidades organizacionales para expandirse cada vez más.

*Donkey Sanctuary México* representa dicha lucha por la expansión, puesto que se trata de una organización perteneciente a un gran conglomerado que se ha expandido por todo el mundo y como lo plantean los autores, lo hace en busca de cubrir objetivos organizacionales más complejos y en este caso, de carácter global.

Como complemento a los anteriores postulados funcionalistas y sistémicos, se abordará la teoría contingente, ya que servirá como base para explicar con amplitud las características de los sistemas abiertos y las razones por las que el entorno cumple tan relevante papel.

Al tratarse de la teoría que soporta a la de sistemas y la estructuralista, es necesario comprender que su principal propósito es señalar de qué manera el entorno puede llegar a influir en los resultados organizacionales, pero al mismo tiempo, servir como una forma de adaptarse a él para obtener mayores beneficios.

**[...] Este nuevo enfoque propone que el funcionamiento interno de las organizaciones debe ser congruente con las demandas de las tareas de la organización, la tecnología, o el medio ambiente externo y las necesidades de sus miembros si la organización pretende ser eficiente<sup>16</sup>.**

Por lo tanto, debido a la propuesta de un plan de comunicación organizacional, esta teoría permite explicar de qué manera el entorno puede ejercer la influencia necesaria para generar cambios organizacionales que afecten los objetivos, estructura y funcionamiento negativamente.

---

<sup>16</sup> Carlos Fernández Collado y McEntee Eileen, *Comunicación II*, p. 10.

Sin embargo, el retomar esta teoría pretende sentar las bases para estudiar al entorno, no como una visión reduccionista de un sistema sin mayor capacidad de adaptarse al entorno, sino como una forma de analizar de qué herramientas se valdrá para gestionar dicha entropía.

Para ello, dentro de la metodología se utilizan herramientas como la matriz FODA, donde quedarán descubiertas para su análisis y gestión, amenazas y oportunidades que presenta el entorno, así como un análisis situacional para poder establecer estrategias que puedan adaptarse a las pautas que marca el medio exterior de la organización.

Otro aspecto relevante que Burns y Stalker señalan, aspecto por el que también debe analizarse el entorno, es el impacto generado en la estructuración y funcionamiento de una organización, puesto que en muchas ocasiones, el tipo de estructura debe adecuarse el entorno.

Es decir, debe considerarse que, aunque no de una forma determinante y absoluta, **“la configuración del medio ambiente de una organización (en este caso el grado de cambio o estabilidad en el medio ambiente) afecta el tipo de sistema de administración y comunicación adecuado para una organización”**<sup>17</sup>.

Para la puesta en práctica de un plan de comunicación, primero se recurre a un estudio a nivel interno y externo que permita obtener las directrices de las estrategias, ya que de lo contrario, aunque se generen planes originales e innovadores, si no tienen congruencia con el ambiente, su efectividad no será la esperada.

La consideración de diferentes factores circunstanciales como política, finanzas, cultura e incluso medio ambiente, permiten diseñar un sistema de comunicación más centrado y apuntado hacia la eficacia y eficiencia, ya que a pesar de no ser posible el control del entorno, sí pueden predecirse cambios y futuras entradas de entropía negativa.

---

<sup>17</sup> *Ídem.*

En esta teoría nuevamente aparecen conceptos como el equilibrio que busca el sistema para su sobrevivencia, la generación de conflictos, en este caso, también provenientes del exterior, pero también la existencia de una estructura, partes y funciones que trabajan en busca de la estabilidad y la adaptación.

### 1.3. La comunicación organizacional

Luego de comprender a la comunicación en su aspecto más amplio, a continuación se describe de qué manera repercute y se utiliza en las organizaciones, concretamente, en aquellas agrupaciones que pertenecen a la sociedad civil, pues en la actualidad el uso de esta herramienta ha repercutido en sus actividades.

De acuerdo con el capítulo anterior, donde se señaló que cada elemento cumple con una función específica para el equilibrio del sistema, en una organización no podría encontrarse un punto de ponderación si la información, expresada y compartida (objeto de estudio de la comunicación organizacional), no formara parte de los elementos funcionales de la misma.

Esta disciplina de las ciencias sociales puede considerarse como elemento funcional que aporta beneficios para la sobrevivencia del sistema u organización, ya que uno de sus objetivos es lograr el adecuado flujo de mensajes, o bien la comprensión de los mismos y por tanto, la comunicación entre ella y sus públicos tanto internos como externos.

**La comunicación en las organizaciones se considera como un sistema que se compone de una serie de actividades interdependientes que al integrarse logran un conjunto específico de objetivos. Por tanto, [...] se considera como un proceso que se lleva a cabo dentro de un sistema determinado de actividades interrelacionadas<sup>18</sup>.**

Fernández Collado, en la anterior definición, deja de manifiesto una de las condiciones de los sistemas, es decir, valerse de sus diferentes subsistemas y

---

<sup>18</sup> Fernández Collado, Carlos, *La comunicación humana en el mundo contemporáneo*, p. 1.



elementos para que, a través de un trabajo en conjunto, se cumplan objetivos generales, en este caso, organizacionales.

La contribución de esta disciplina, al concebir a la comunicación como elemento funcional de una organización, se observa gracias a que a través de ella es posible direccionar, condicionar y facilitar la generación y flujo de mensajes de dicha agrupación.

En una organización, donde comparten cierto espacio y actividades en común determinadas personas, la interacción y comunicación entre ellas, así como las formas de contacto con el exterior, son elementos que requieren de una coordinación y planeación específica, especialmente cuando el número de interactuantes es mayor o la relación con el exterior es más compleja.

El especialista de comunicación organizacional tiene como principal objetivo generar mensajes tanto al interior como exterior de la agrupación para lograr el entendimiento y la comprensión entre los miembros del grupo, y generar los mensajes adecuados para establecer y estrechar relaciones con actores clave, así como adecuarse a ciertas condiciones del entorno.

**Un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos<sup>19</sup>.**

Existen actividades y procesos específicos para que el comunicólogo logre su objetivo, tales como la investigación de información que sirva para conocer la organización, para enseguida analizar y evaluar la situación en que se encuentra, a través de técnicas de sondeo y búsqueda de información.

---

<sup>19</sup> Carlos Fernández Collado, *La comunicación en las organizaciones*, p. 27-31.

Dichas etapas de investigación y análisis permiten generar un diagnóstico o conclusión sobre las necesidades más inmediatas en términos de comunicación que presenta la organización, así como el desarrollo de propuestas que permitan solucionar las problemáticas antes encontradas.

En resumen, el especialista en esta materia simula su trabajo al de un doctor, en donde el procedimiento es conocer al paciente, valerse de las diferentes técnicas y estudios propios de la medicina para examinar qué padecimiento le aqueja, emitir un diagnóstico preciso y hacer las recomendaciones necesarias para la cura del enfermo.

Es decir, las anteriores etapas pertenecen a un proceso de planeación que funciona como directriz para el especialista en comunicación, ya que a partir de él es como se generan las etapas a las que debe sujetarse, así como la metodología y herramientas a utilizar.

**[...] La materialización de la estrategia de comunicación organizacional; permite establecer los objetivos, definir los mensajes, seleccionar los públicos meta y los medios; es la columna vertebral de toda comunicación organizacional que se precie de serlo, así se trate de una organización lucrativa o no lucrativa<sup>20</sup>.**

Tomando en cuenta el sustento teórico organizacional sobre el nivel sistémico de las organizaciones antes descrito, el plan de comunicación organizacional debe considerarse como elemento interdependiente cuya funcionalidad contribuye a la obtención del objetivo del sistema, al combinarlo con los diferentes planes y herramientas con los que ya cuenta.

Las actividades del plan de acción en comunicación están encaminadas a la construcción de vínculos con los diferentes públicos de la organización, en este caso, *Donkey Sanctuary México*, con el objetivo de establecer un contacto más estrecho y lo que Martín Algarra señalaba como una verdadera comprensión del mensaje.

---

<sup>20</sup> Thierry Libaert, *El plan de comunicación organizacional*, p. 16.

La efectividad de la comunicación en una corporación depende en gran medida de conocer los diferentes elementos que hacen posible este proceso, por lo que el comunicólogo, principalmente durante la etapa de las estrategias de solución deberá tomar en cuenta qué actores intervienen, las circunstancias y las posibles consecuencias que generen sus propuestas.

En los planes de esta índole, deben tomarse en cuenta una serie de factores para su implementación. Dentro de los parámetros más relevantes se encuentran los interlocutores, los canales a utilizar, el mensaje a transmitir y el contexto en el que se lleve a cabo el proceso.

Por lo tanto, la comunicación organizacional también puede definirse como:

**[...] Repertorio de procesos, mensajes y medios involucrados en la transmisión de información por parte de la organización; por tanto, no se refiere sólo a los mensajes, sino a los actos, al comportamiento mediante el cual todas las empresas transmiten información sobre su identidad, su misión, su forma de hacer las cosas y hasta sobre sus clientes<sup>21</sup>.**

El principal objetivo del comunicólogo es la generación o fortalecimiento de vínculos de la organización con sus miembros y con aquellos actores clave del exterior, en busca de obtener beneficios para cualquier agrupación, ya sea del sector privado, público o de la sociedad civil.

Aunque es claro que la comunicación no solucionará por completo las diferentes problemáticas organizacionales, es necesario recordar que sí constituye una oportunidad y herramienta útil para que los públicos a quienes quieren dirigirse puedan entender correctamente aquello que se pretende dar a conocer.

Debido a que una de las particularidades de este trabajo de investigación es la realización de un plan de comunicación a nivel externo, sólo se hará mención

---

<sup>21</sup> <http://www.gestiopolis.com/Canales4/ger/comuor.htm>, 11 de febrero de 2009, 5:41pm.

brevemente de cuál es el ámbito y objetivo de la materia interna, mientras que se profundizará más en la comunicación externa y estratégica en el siguiente apartado.

La comunicación interna está estrechamente relacionada sólo con los públicos que se encuentran dentro de la organización, es decir, únicamente con el personal interno. Por ello, las estrategias y líneas de acción están dirigidas a procesos como clima organizacional, socialización, motivación y medios de comunicación internos.

En un sentido más amplio, las actividades llevadas a cabo al interior de cualquier agrupación buscan generar vínculos estrechos con su personal, impregnar un sentido de pertenencia real y hacer más eficiente el flujo de la información a través de diferentes medios, bajo la premisa de lograr interacción y por tanto, una comunicación que permita llegar a un clima y ambiente organizacional idóneo.

Mientras que la comunicación externa, al contrario de la anterior, únicamente se dirige a los públicos que están fuera de la organización, es decir, el público meta, proveedores, socios, inversionistas, etc., los cuales tienen cierta relación con ella, pero no están inmersos por completo en su interior.

Ambas formas de comunicación tienen a su vez subcategorías que permiten un desarrollo más amplio y completo de actividades, sin embargo, el principal objetivo será una mayor comprensión de mensajes, así como interacción de la organización con sus públicos.

La instrumentación de estrategias y planes de comunicación interna o externa depende por completo de las necesidades y áreas de oportunidad que presente cada organización, pues aspectos como sus objetivos, estructura, tamaño, giro al que pertenece o incluso su entorno, favorecen su diversificación.

Sin embargo, dicha determinación se obtendrá luego de un conocimiento más detallado y profundo sobre la organización, así como los resultados obtenidos de las herramientas metodológicas aplicadas como análisis FODA, diagnóstico interno, análisis de entorno o incluso de las peticiones de la organización-cliente.

En el caso concreto de la sociedad civil, la integración de profesionales en áreas específicas como la comunicación organizacional, se posiciona como una de las acciones claves para generar mayores resultados, ya que se trata de herramientas que direccionan los esfuerzos de agrupaciones para obtener un reconocimiento del exterior.

Esta disciplina entendida como “[...] herramienta estratégica para los procesos de redefinición de las relaciones de la organización con el entorno, la interacción con sus públicos tanto internos como externos, la definición de identidad y el uso y apropiación tecnológica que se requiere”<sup>22</sup>, puede colocarse como el soporte que le permita a estas organizaciones generar influencia positiva en su entorno.

Por eso, la comunicación también es un área de oportunidad para la profesionalización, ya que sus diferentes paradigmas y postulados teóricos analizan y explican los nuevos fenómenos sociales como el de la sociedad civil, pero al mismo tiempo, permiten generar soluciones integrales que puedan ser aplicadas en la práctica y en beneficio de las mismas.

La sociedad civil ha echado mano de prácticas relacionadas con la comunicación organizacional, a través del ensayo y error y en muchos casos por intuición, las condiciones del entorno exigen una mayor especialización de sus líneas de acción, principalmente por la imperante necesidad de renovar y actualizar, en este caso, sus planes y estrategias en el área.

Al observar los retos y oportunidades a los que en la actualidad se enfrentan las organizaciones civiles, sus principales necesidades apuntan hacia su relación con el entorno, la cual incluye su interacción con los diferentes actores

---

<sup>22</sup> Mónica Valle Flores, “La comunicación organizacional de cara al siglo XXI”, *Razón y Palabra*, p. 16.

que intervienen en sus actividades, la difusión de la causa por la que trabajan y principalmente la concientización de la ciudadanía por resolver diversas problemáticas sociales.

Con la realización de estrategias y líneas de acción específicas que respondan a objetivos concretos de comunicación, y a través de un razonable, se construirán los primeros escalones para que *Donkey Sanctuary México* pueda influir en su entorno de una forma estructurada y diferenciadora que a su vez le permita acercarse más a su objetivo institucional.

La pieza angular de este proyecto descansa en la relación e interdependencia existente entre tres elementos: la explicación teórica de la comunicación y sociedad contemporánea, las organizaciones de la sociedad civil y la comunicación organizacional.

Dichos elementos muestran su relación al generar, desarrollar, explicar y comprobar la utilidad de un plan de comunicación a nivel externo para un grupo del tercer sector o de la sociedad civil, como una forma de profesionalizar el trabajo en ella y adaptarse a las particularidades, retos y exigencias de la actualidad.

Como se verá en el último capítulo, la comunicación se convierte en una importante herramienta para las organizaciones, puesto que gracias a este proceso, tanto interno como externo, es posible que las agrupaciones puedan tener un mejor funcionamiento.

Lo anterior también se refleja a partir de la perspectiva sistémica ya descrita, puesto que debido a que cada actividad está interconectada, la comunicación puede influir de manera importante en las demás áreas que conforman la organización, y al mismo tiempo, contribuir en el objetivo general para la estabilidad del sistema.

#### 1.4. La comunicación externa y estratégica

La comunicación organizacional busca ser el vínculo entre las entidades o agrupaciones con sus diferentes públicos, en busca de establecer, bajo cierto orden y estructura, el contacto y entendimiento entre las personas que se relacionan con la organización.

La catalogación de públicos también permite establecer diferentes tipos de comunicación, la división más común a través de dicho aspecto desprende acciones tanto al interior y como al exterior de la corporación.

La determinación de las actividades del comunicólogo depende de diferentes factores, como el resultado del diagnóstico, las prioridades de la empresa o las peticiones del cliente. En este caso, las características de la organización y la prioridad de su directiva es difundir sus actividades y servicios a la comunidad.

Por ello, realizar un plan de comunicación a nivel externo para *Donkey Sanctuary México*, tiene como principal objetivo generar, cultivar y perdurar vínculos con públicos claves, los cuales están delineados por los objetivos y estrategias organizacionales. Este tipo de comunicación busca relacionarse de forma adecuada con el medio externo.

**[...] Un destino anticipador de constitución de redes; por intermedio de sus miembros la empresa busca existir en su medio y desarrollar relaciones positivas con actores considerados clave: cargos municipales, dirección departamental del trabajo, dirigentes de clubes, de empresas, homólogos de otras organizaciones, etc. [...] esos contactos e intercambios [...] pueden servir cuando se presente una dificultad o un hecho puntual<sup>23</sup>.**

Es decir, las estrategias planteadas en un plan a nivel externo contienen mensajes claves, los cuales son dados a conocer a través de diferentes medios y códigos, según las peculiaridades del público al que se dirijan, pero siempre con el fin de establecer una relación o vínculo con algún actor clave.

---

<sup>23</sup> Annie Bartoli, *Comunicación y organización*, p.100.

Las actividades que se desprenden de esta rama pueden ser variadas, aunque de acuerdo con María Antonieta Rebeil Corella, pueden destacarse siete subfunciones que buscan vincular a la organización con sus diferentes públicos, como a continuación se describe.

- **Imagen corporativa.** Reflejo de la realidad de una organización, vista a través de los ojos de otros.
- **Publicidad institucional.** Se ocupa de vender a la compañía en sí.
- **Relaciones con los medios.** Línea de evolución del área de Relaciones Públicas para velar por la buena imagen y los intereses de la organización en los medios de comunicación.
- **Comunicación financiera.** Esta subfunción tiene que ver con la realización de investigación análisis, la difusión directa entre distintos públicos y la canalización de datos a los medios.
- **Relación con la comunidad.** El incremento de la participación ciudadana en casi todos los aspectos de la vida social, así como la mayor conciencia entre la población del papel de las grandes corporaciones, hace que la interacción organización / comunidad aumente de manera sensible y se tome cada vez más compleja, con la consiguiente necesidad de atención especializada.
- **Relaciones con el gobierno.** Esta subfunción con mucha frecuencia se desempeña a nivel de giros, gremios o asociaciones y no tanto en lo individual<sup>24</sup>.

Como se señala, existen diferentes herramientas de las que puede valerse el profesional del área para enfrentarse y saciar las necesidades organizacionales

---

<sup>24</sup> María Antonieta Rebeil Corella y Celia Ruiz Sandoval Reséndiz, *El poder de la comunicación en las organizaciones*, pp. 55-57.



que se presentan en la actualidad, sin embargo, el uso de estas aplicaciones dependerá de las particularidades de cada caso.

El comunicólogo que tiene bajo su cargo la creación de planes y estrategias dirigidos a públicos externos tendrá como principal encomienda “[...] **mantener o mejorar sus relaciones con ellos, proyectar una imagen favorable o promover sus productos o servicios**”<sup>25</sup>, si pretende obtener beneficios generales.

Proponer un plan de comunicación para *Donkey Sanctuary México*, dirigido a sus públicos externos, es una forma de buscar una solución a una de las más importantes necesidades de esta organización, con el objetivo de que las estrategias que se generen logren vincularla estrecha y satisfactoriamente con el exterior.

Para ello, pueden utilizarse las diferentes subfunciones antes enumeradas, las cuales serán aplicadas en un plan de acción para *Donkey Sanctuary México*, tomando en cuenta los resultados de los estudios de diagnóstico como el análisis FODA y del entorno.

La propuesta que se desarrolle a partir de dichos estudios y evaluaciones, tendrá un carácter estratégico, por lo que también debe considerarse que la comunicación organizacional tiene este nivel, al “[...] **ser entendida como un proceso participativo que permitirá trazar una línea de propósitos que determina el cómo se pretende lograr los objetivos**”<sup>26</sup>.

Esto se retomará a lo largo del capítulo 3 de la presente investigación, pues en él se desarrollarán cada uno de los qué o líneas de acción que se pretenden instrumentar, además de los cómo o las especificaciones que deben tomarse en cuenta para la realización de las estrategias. El término comunicación estratégica puede entenderse como:

---

<sup>25</sup> Carlos Fernández Collado, *La comunicación en las organizaciones*, p. 32.

<sup>26</sup> <http://www.gestiopolis.com/canales7/ger/comunicacion-estrategica.htm>, 24 de noviembre de 2008, 4:35pm.

**[...] Una adecuada planificación, entendiendo esta como el proceso por el que una organización, una vez analizado el entorno en el que se desenvuelve y fijados sus objetivos a corto y largo plazo, selecciona las estrategias más adecuadas para lograr esos objetivos y define los proyectos a ejecutar para el desarrollo de esas estrategias<sup>27</sup>.**

Al hablar de comunicación organizacional en su nivel externo y con un carácter estratégico, se incluye un análisis del grupo estudiado, pero al mismo tiempo del entorno y aspectos externos que pueden influir de forma decisiva, para generar las directrices que le permitan vincularse adecuadamente con sus públicos externos.

En el caso de la organización estudiada, los públicos externos a los que se hará alusión durante la realización del plan son los campesinos dueños de équidos para capacitarlos en la atención a sus animales y reconocimiento de la organización; los niños, en busca de fomentar la educación ambiental; y autoridades con las que es necesario fomentar el cuidado de estos animales.

Por otro lado, una de las razones más relevantes por las que la presente propuesta tiene un carácter estratégico, es que la organización a través de este plan logre una ventaja sostenible a largo plazo, respondiendo a sus posibilidades y a las peculiaridades de un entorno cambiante.

#### 1.5. Aplicaciones y beneficios actuales de la comunicación organizacional en la Sociedad Civil

En la actualidad prevalece una etapa de transición global que ha generado una reestructuración de las formas sociales clásicas y, en consecuencia, el surgimiento y transformación de diversos organismos y actores, principalmente en el rubro de la sociedad.

El Estado durante mucho tiempo fue visto como el pilar de la sociedad, sin embargo, con la entrada de la globalización, han surgido diferentes

---

<sup>27</sup> *Ídem.*

circunstancias que apuntan a su debilitamiento frente al mercado, aunque sin llegar a considerar su desaparición como figura política de las naciones.

Al entender al Estado como una **“agrupación humana, fijada en un territorio determinado y en la que existe un orden social, político y jurídico orientado hacia el bien común, establecido y mantenido por una autoridad dotada de poderes de coerción”**<sup>28</sup>, queda manifiesta la autoridad y soberanía que debe tener frente la propia sociedad y cualquier agente externo de dicho territorio.

En ese sentido, se observa el doble papel de esta institución política. En primera instancia, su capacidad y facultades para regir en el territorio con su autoridad, pero al mismo tiempo su responsabilidad y compromiso de generar el bien común en su sociedad, es decir, su carácter de Estado paternalista.

No obstante, la repercusión de la globalización sobre el también llamado Estado de bienestar está basada en la influencia del mercado u órganos económicos y políticos externos en la toma de decisiones del gobierno, es decir, se reduce el margen de acción de éste y por ende se descuidan sectores y necesidades de los actores sociales.

Esto se debe a que si a la globalización se le entiende como un **“[...] un estado de interdependencia compleja, en donde los procesos particulares, sean éstos económicos, políticos, financiero e incluso socioculturales, interactúan con procesos transnacionales, ya sea en forma de refuerzo o confrontación”**<sup>29</sup>, entonces existe un choque entre las políticas de orden internacional, especialmente económicas, y las de carácter nacional, principalmente con tareas en el sentido social.

Debido a ello, se reduce la capacidad del Estado para cubrir todas las necesidades de la sociedad, debido a una reestructuración principalmente político-económica que le permite conservar cierta autoridad, pero apegándose en gran medida a estándares internacionales.

---

<sup>28</sup> Andre Hauriou, *Derecho Constitucional e Instituciones Políticas*, p. 118.

<sup>29</sup> Isidro Morales, “Globalización y regionalización. Hacia la construcción y gestión de un nuevo orden de económico internacional” en Zidane Ziraoui, *Política Internacional Contemporánea*, p. 287.

Como respuesta a este debilitamiento está el surgimiento de organismos que buscan cubrir los rezagos de las acciones del Estado. La sociedad civil, a través de diferentes conglomerados, se convierte en uno de los actores principales para responder a las demandas propias de la sociedad y en busca del proteccionismo de tiempos pasados.

El hecho de que estas organizaciones se caractericen por estar “[...] conformadas por personas que se nuclean en grupos estructurados con base en normas, intereses, objetivos y fines particulares, que tienden a dar respuesta a necesidades sociales, grupales o colectivas”<sup>30</sup>, les permite atender a diversas problemáticas de un modo más preciso que el sector estatal.

La sociedad civil, entendida como diferentes conglomerados organizados, se le conoce como el tercer sector, puesto que no pertenece al gobierno, ni al rubro de empresas privadas, sino que se caracteriza por no tener fines de lucro y agruparse para realizar iniciativas como respuesta a la limitada acción social del Estado.

Las organizaciones del tercer sector, mediante diferentes acciones, se enfocaron a buscar soluciones para resolver las diferentes necesidades de la sociedad, con la idea de fortalecer y generar beneficios en rubros como educación, alimentación, salud, medio ambiente, entre otros.

A partir de su experiencia y forma de organizarse, algunas de estas agrupaciones encontraron que el uso de planes, estrategias y tendencias caracterizados por la innovación tecnológica, nuevas técnicas de difusión o estudios sobre sus públicos, eran una forma de autosubsistencia, pues facilitaba la obtención de los resultados esperados.

**“Las ENL (Entidades No Lucrativas) necesitan de la planificación para responder a los cambios que se producen dentro y fuera de la organización. Dirigir una ONG con estrategia, exige conocer y saber aplicar adecuadamente determinadas técnicas [...]”<sup>31</sup>,**

---

<sup>30</sup> Laura Acotto, *Las organizaciones de la sociedad civil*, p. 37.

<sup>31</sup> Julio Moreno Aragonese, *Gestión de entidades no lucrativas*, p. 55.

de ahí que un gran número de asociaciones de este giro no logren adaptarse a los cambios y oportunidades generados por su entorno.

La comunicación, a través de sus diferentes ramas y productos representa una vía que brinda a las agrupaciones la posibilidad de adaptarse y obtener beneficios sustanciales respecto del objetivo que persiguen, a través de propuestas emanadas de la investigación, diagnóstico y planificación.

El uso que en la actualidad dan a la comunicación sólo algunas de las organizaciones de la Sociedad Civil, está relacionado con el exterior, al intentar generar un vínculo más estrecho que les permita concientizar al público en general y especialmente a su público meta.

Si bien es cierto, aún son pocas las organizaciones que echan mano de técnicas y estrategias de comunicación, un importante número ha apostado por la inclusión de esta área y por la profesionalización de la misma, ya que es uno de los elementos estructurales que les permite cumplir con la finalidad por la que fue creada.

Como ejemplo, México Unido Contra la Delincuencia (MUCD)<sup>32</sup>, agrupación que ha utilizado diferentes estrategias de comunicación, tal es el caso de la organización de eventos (marchas o recolecciones de firmas), uso de herramientas multimedia (página *web*, *emailig* con boletines y convocatorias, foros de discusión electrónicos e información en formatos de audio o videos), e incluso la generación de alianzas con el sector gobierno y privado.

El objetivo de dicha asociación civil ha sido buscar las condiciones de seguridad para la sociedad y la rendición de cuentas sobre este tema para las autoridades correspondientes, una actividad a la que se dedican desde hace varios años diferentes organizaciones y agrupaciones con características muy similares.

---

<sup>32</sup> Para mayor información, consultar el sitio [www.mucd.org.mx](http://www.mucd.org.mx)

No obstante, una de las diferencias significativas se encuentra en sus estrategias de comunicación, ya que MUCD ha utilizado diferentes medios tanto presenciales, escritos o electrónicos para insertar en un principio, mensajes que buscaban la notoriedad y en segundo término, obtener el reconocimiento de la sociedad, como se ha observado hasta ahora.

Un caso similar es el de la Fundación Cim\*ab<sup>33</sup>, organización que ha convocado a la sociedad a una lucha contra el cáncer de mama, a través de su presencia en eventos de salud, venta de productos en busca de donativos en alianza con otros sectores, y principalmente, mediante sus campañas de difusión para la autoexploración.

Dichas organizaciones han utilizado a la comunicación en beneficio de su causa, a través de variadas técnicas. Una de las principales ha sido el acercamiento a los medios de comunicación o uso de una de las ramas de las relaciones públicas, mediante las cuales es posible la difusión a través de prensa, radio y televisión.

La cobertura mediática obtenida gracias a estrategias de comunicación, les permitió llegar a un número mayor de personas, ya que al revisar el rating de algunos programas y medios informativos, si bien la difusión no es en un porcentaje total de la audiencia, sí se incrementó de manera relevante el número de personas que tuvieron conocimiento de la organización.

Por su parte, las nuevas tecnologías también juegan un papel relevante para el comunicólogo organizacional dentro del tercer sector, ya que mediante la generación de contenidos en la red, como una página *web*, *blogs* y correo electrónico, es como ha sido posible tener un contacto más inmediato con los públicos externos.

La inmediatez de la red se ha convertido en otra aliada para estas organizaciones, ya que a través de este medio ha sido posible el conocimiento

---

<sup>33</sup> Para mayor información, consultar el sitio [www.fundacioncima.org](http://www.fundacioncima.org)

y reconocimiento del trabajo o actividades que realizan y al mismo tiempo, el interés de cierta parte de la sociedad.

Como ejemplo están los boletines e invitaciones electrónicos, los cuales pueden ser enviados masivamente. Y aunque el contenido no sea del interés de todos los destinatarios, representa una ventaja que dicha información llegue directamente, sin necesidad de buscarla, al receptor adecuado.

Las alianzas intersectoriales generadas con empresas privadas y entidades del gobierno, pueden dotar de mayor potencialidad a las estrategias y a su vez, beneficiar a los tres sectores, bajo la premisa de una causa social, en este caso, el objetivo de la asociación civil.

Se trata de una de las más importantes acciones para adaptarse, realizada por las organizaciones de la sociedad civil, ya que al tomar el papel de ente mediador entre la esfera del sector del Estado y el sector empresarial, también es posible alcanzar acuerdos que beneficien las causas sociales y objetivos colectivos que persiguen.

Incluso, dicha mediación ha resultado en la formación de alianzas con tales sectores, en espera de que la sociedad civil funja como **“[...] catalizador en los procesos de transición, al exaltar su potencial como factor de presión que, al propiciar la movilización ciudadana, influye en las élites políticas [y las económicas] y genera las condiciones para la apertura de la negociación”**<sup>34</sup>.

La realización de alianzas intersectoriales, se convierte en una estrategia incluyente que permite amoldarse a las exigencias actuales, valiéndose del reconocimiento de la actual autoridad del Estado, las posibilidades económicas con las que cuenta el sector privado y el conocimiento e investigación generados por las organizaciones civiles sobre las causas por las que luchan.

---

<sup>34</sup> Lucía Álvarez Enríquez, *La sociedad civil en la Ciudad de México. Actores sociales, oportunidades políticas y esfera pública*, p. 20.

Tal aspecto puede ejemplificarse a través del patrocinio otorgado por empresas privadas en eventos de las organizaciones civiles, o en su defecto, el cabildeo o la influencia lograda sobre leyes o reglamentos que repercuten de forma directa o indirecta en el tercer sector.

A pesar de que ya es una realidad la generación de este tipo de alianzas, así como diferentes planes y estrategias para la obtención de objetivos de estas agrupaciones, aún es necesaria la profesionalización e inyección de conocimientos específicos en diferentes áreas, para no sólo actuar experimentalmente, sino con fundamentos que dinamicen la operatividad.

Incluso el uso de medios más sencillos de comunicación también se ve involucrado para generar el impacto necesario en los públicos externos, a través de revistas, carteles, *brochures* o trípticos que permitan difundir el objetivo de la organización.

Sin embargo, el uso de medios, planes y estrategias generará mejores resultados para la organización, pero de acuerdo con sus necesidades reales, la funcionalidad de las mismas de acuerdo con su objetivo, la posibilidad de desarrollar propuestas con bajo presupuesto y las características de su entorno.

En el siguiente capítulo se desarrolla una metodología compuesta por investigación, diagnóstico, análisis y propuesta que permita la obtención de un plan de comunicación para *Donkey Sanctuary México*, en el que se contemplen cada uno de los factores antes mencionados y principalmente, se beneficien sus actividades para la persecución de su misión organizacional.



## CAPÍTULO 2

### METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN PARA UN PLAN DE COMUNICACIÓN EXTERNO

La realización de un plan de comunicación surge de un proceso complejo y con diferentes fases. En primera instancia, es necesario pasar por una etapa de investigación e indagación, ya que se trata de una pieza fundamental para conocer y detectar las necesidades que pueda presentar la organización en este rubro.

Una de las consideraciones más relevantes para realizar dicha fase de investigación es retomar la base teórica descrita en el capítulo anterior, es decir, estudiar y analizar a *Donkey Sanctuary México* bajo la perspectiva sistémica y concretamente como un sistema abierto, en el que intervienen una serie de factores del entorno en el que se encuentra.

Lo anterior se debe a que el paradigma sistémico que da tanta relevancia al entorno, marca las herramientas metodológicas que deben tomarse en cuenta en el momento de analizar a la organización, puesto que el plan organizacional que se propone debe partir de parámetros específicos.

Es decir, debido a que el objetivo de la presente investigación y propuesta, pretende diagnosticar y generar soluciones estratégicas para problemas de comunicación de carácter externo, es necesario conjuntar herramientas de análisis que utilicen la situación de la organización interna, pero en función de su entorno.

Las herramientas y técnicas metodológicas para el desarrollo del plan son la recolección y análisis de información de la organización, la consideración de los factores del entorno, la interpretación de una encuesta del público externo, y la matriz FODA con fines prospectivos sobre el comportamiento organizacional.

El primer punto corresponde a la presentación de la organización estudiada, *Donkey Sanctuary México*, para especificar cuáles son sus actividades,

antecedentes y características que permitan conocerla más a fondo e iniciar con el proceso de planeación en su beneficio.

En segundo término, el análisis situacional del entorno permitirá conocer cuáles son las variables que tienen impacto en el actuar organizacional, así como de qué manera es posible controlarlas y utilizarlas para el beneficio de sus actividades y objetivos generales.

En consecuencia del análisis anterior y conforme al objetivo de este plan, se diseña un cuestionario dirigido a público externo, cuya aplicación sea el resultado de una encuesta representativa que arroje información específica que es necesario evaluar para direccionar las estrategias.

Una visión prospectiva de la agrupación, mediante la matriz FODA, arrojará información precisa que indique cuáles son las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de *Donkey Sanctuary México*, bajo las cuales deben cimentarse las propuestas de solución que cubran las insuficiencias presentadas.

Y finalmente, a partir de las desventajas de la organización, arrojadas de las herramientas anteriores, se desglosará un listado síntomas que repercuten en un mejor funcionamiento y pueden clasificarse en categorías específicas para ubicar las problemáticas y direccionar las estrategias de comunicación.

A partir de la información arrojada por tales instrumentos de investigación es como se inicia la segunda etapa en este proceso de planeación, pues se realiza un análisis de los datos obtenidos que a su vez apunten las necesidades de comunicación o diagnóstico de la organización.

Generalmente dichas insuficiencias, denominadas también como áreas de oportunidad para las organizaciones, apuntan hacia procesos específicos como difusión, relaciones públicas, publicidad, mercadotecnia, entre otras áreas, las cuales deberán utilizarse en busca de que la agrupación como sistema funcione correctamente en términos de comunicación y por tanto generales.

Luego de conocer cuáles son las problemáticas que no permiten generar los resultados esperados en dicha área y tomando en cuenta las características de la agrupación, la siguiente etapa corresponde a la generación de estrategias bajo una planeación específica, presentada en el tercer capítulo.

## 2.1. Generalidades de la organización objeto de estudio<sup>35</sup>

En 1984, *Donkey Sanctuary* de Inglaterra (DS), con el apoyo de *Bienestar Mundial de los Caballos (World Horse Welfare)* y la *Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM)*, a través de la *Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia (FMVZ)*, logra desarrollar su proyecto en nuestro país

La filial mexicana, al igual que las diferentes agrupaciones de la cadena instaladas en otros países, surge como una de las primeras organizaciones en nuestro país que parte del principio de bienestar animal y la preocupación de las condiciones de maltrato en que se encuentran los équidos de trabajo (caballos, burros e híbridos).

Las principales funciones que realiza *Donkey Sanctuary México* son la atención médico veterinaria gratuita a équidos y la capacitación a campesinos sobre el cuidado de estos animales (higiene, alimentación, cuidado físico, trabajos de carga y tiro, etc.), para que desempeñen correctamente su trabajo al encontrarse en condiciones óptimas.

Para cumplir con tal objetivo, la agrupación mexicana realiza estudios sobre los poblados con mayor presencia de estos animales, para enseguida hacer recorridos en diferentes zonas rurales con clínicas ambulatorias (camionetas) que cuentan con el personal especializado y las herramientas necesarias para brindar la atención veterinaria y de capacitación.

---

<sup>35</sup> El Apéndice A contiene información más específica sobre *Donkey Sanctuary México*, ver página 170.

A lo largo de más de 20 años de labores se han atendido diversos estados de la República como Puebla, Tlaxcala, Hidalgo, Querétaro, Oaxaca, Michoacán, Morelos, Guanajuato, Guerrero, Veracruz, Estado de México y el Distrito Federal, en busca de soluciones ante la problemática del abuso de équidos y la implantación de estrategias para frenarla.

## 2.2. Análisis situacional del entorno general y específico

Debido a que el presente plan de comunicación tiene su enfoque a nivel externo, el análisis del entorno que a continuación se presenta, permite conocer qué variables y de qué manera pueden influir en la organización y por tanto, repercutir en el orden y estructura del sistema.

Como se explicó en el capítulo 1, las organizaciones, desde la perspectiva sistémica, tienen límites que permiten encontrar diferencias tanto con otros grupos como con el ambiente o entorno en el que se desenvuelven, elementos con los que interactúa constantemente. El entorno puede entenderse como:

**[...] Todo lo que está fuera de los límites de la organización, estando constituido por aquellos elementos que pueden tener alguna influencia, directa o indirecta, sobre la operación del sistema organizativo. [...] el medio está formado por aquellos factores externos a la organización que aún teniendo una influencia significativa en su estrategia, la organización no pueda controlar<sup>36</sup>.**

El beneficio de conocer dichas variables, en el caso de *Donkey Sanctuary México* y cualquier otra agrupación, es integrar los escenarios a los que se enfrentará la organización tomando en cuenta las circunstancias actuales, y con ello obtener beneficios o anticiparse a posibles riesgos.

Este análisis beneficia en dos sentidos a la organización, en un principio porque se obtiene información que puede servir para las diferentes actividades

---

<sup>36</sup> Alfredo Aguirre Sádaba, *et. al.*, *Op. Cit.*, p. 78.

de la filial y al mismo tiempo, se generan las directrices que guiarán las estrategias de comunicación planteadas en el siguiente capítulo.

A través del conocimiento y la consideración de las variables del entorno, se establecerá de qué manera pueden aprovecharse ventajas importantes para la generación de estrategias y a su vez, proponer mejoras o vías de solución para disminuir desventajas.

De ahí que en este análisis, la matriz FODA, la interpretación de la encuesta representativa y la generación de síntomas cumplan con un papel tan relevante para la creación de propuestas, ya que a través de la correlación de estos estudios, se obtienen las áreas de oportunidad.

El análisis situacional del entorno que a continuación se presenta tiene su base teórica en el libro de Alfredo Aguirre Sádaba, *Administración de organizaciones en el entorno actual*, y su aplicación sigue la estructura de la tesis *Plan estratégico de comunicación externa para el Centro de Arte Dramática CADAC A.C.*, de Araceli Pérez Jiménez.

A continuación, se hará una breve descripción del entorno y sus clasificaciones conforme a la base teórica mencionada, para enseguida extrapolar dicha información en cuadros que ejemplifiquen la situación del entorno de la organización.

#### a. Entorno general (Contexto externo-nivel macro)

De acuerdo con el sustento teórico, este tipo de entorno puede considerarse como un “[...] **medio social común a todas las organizaciones en una determinada sociedad, que viene determinado por la naturaleza y características del sistema socioeconómico**”<sup>37</sup>.

Este tipo de entorno se caracteriza por tener un nivel alto de complejidad y del que depende la organización en mayor medida, pero también por la falta de

---

<sup>37</sup> *Ídem.*

un control absoluto sobre él, y al que es necesario estudiar con detenimiento para adecuarse a las circunstancias que puedan presentarse.

En él existen cuatro grandes dimensiones que deben analizarse, ya que una organización, al estar inmersa dentro de un sistema más complejo: la sociedad, debe tomar en cuenta rubros como el político-legal, económico, educativo-tecnológico, socio-cultural e incluso ecológico, como se describen enseguida.

✓ Ambiente político-legal

En el entorno de las organizaciones influyen los factores políticos, porque forman parte de los elementos que pueden condicionar o, cuando menos, incidir en su desarrollo, principalmente debido a su relación con el sistema político legal prevaleciente.

Este ambiente influye de manera directa en el desempeño de *Donkey Sanctuary México* porque **“el proceso político supone la adopción de normas para equilibrar las pugnas entre los distintos grupos de interés existentes en la sociedad, las cuales de un modo u otro afectan a cada organización”**<sup>38</sup>.

Es decir, aspectos como el grado de estabilidad política, las diferentes legislaciones y normatividades, niveles de regulación económicos, el papel ponderador del gobierno, o incluso la protección a sociedad y al medio ambiente, restringen o posibilitan el comportamiento organizacional.

Existen diversas variables del actuar político que intervienen en los procesos de la organización, sin embargo, el grado de influencia dependerá de sus actividades y del ramo al que pertenece, debido a que sus características definirán beneficios, ventajas y desventajas que se presenten.

De acuerdo con Alfredo Aguirre Sádaba, existen aspectos que deben tomarse en cuenta al analizar el ambiente político a través de los cuales se obtendrá la posición que tiene la agrupación, como la situación política, la política económica y las diferentes legislaciones.

---

<sup>38</sup> Héctor F. Álvarez, *Principios de administración*, p. 97.

En el caso de *Donkey Sanctuary México*, dentro de los factores que tienen mayores posibilidades de incidir en ella se encuentran las normatividades y leyes relacionadas con el medio ambiente, así como la disposición del gobierno para brindar apoyo a las organizaciones de la sociedad civil y exigir al ámbito privado contribuir en ello.

Contexto externo-Nivel macro
✓ Ambiente político-legal.
<p><u>Convenientes.</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Incremento de legislaciones a favor del medio ambiente, animales y recursos naturales.</li> <li>▪ Desarrollo de programas ambientalistas a nivel federal por parte del Estado.</li> <li>▪ Existencia de instituciones paraestatales relacionadas con el medio ambiente que protegen el actuar de las asociaciones civiles.</li> <li>▪ Preocupación por parte de las autoridades por generar una cultura verde y cuidado del planeta a nivel internacional.</li> <li>▪ Acercamiento del gobierno a entidades civiles con el fin de que sean los portavoces para la generación de una cultura ambiental en la sociedad.</li> </ul>
<p><u>Inconvenientes.</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ A pesar de la existencia de programas de apoyo al campo, aún son insuficientes para cubrir la demanda.</li> <li>▪ La especie de los équidos de trabajo no resulta tan importante en la generación de programas.</li> <li>▪ El presupuesto asignado a las diferentes organizaciones civiles es insuficiente.</li> <li>▪ Poca diversificación en los programas medio ambientales por parte del gobierno.</li> <li>▪ Fundaciones de carácter ambiental pertenecientes a multinacionales tienen un papel predominante en la obtención de programas generados por el gobierno.</li> </ul>

✓ Ambiente económico

Una organización, al estar inmersa en un sistema más complejo como la sociedad, se convierte en un punto o elemento vulnerable a las situaciones que se presentan en el entorno que le rodea, especialmente aquellas que tienen una influencia directa de los ambientes de nivel macro, como las circunstancias de carácter económico.

De acuerdo con la teoría de sistemas, descrita en el capítulo 1, existen diferentes elementos del entorno que pueden condicionar el funcionamiento interno de las organizaciones. Por ello, los factores económicos pueden convertirse en una fuerza entrópica que puede cambiar en mayor o menor medida el equilibrio sistémico, como lo señala el autor Héctor F. Álvarez:

**La facilidad para obtener recursos energéticos, mano de obra o medios de comunicación y transporte, las condiciones de crisis o de estabilidad económica de afluencia o de escasez de riqueza diversificada o de pobreza de recursos, de instrumentos de investigación y de prospectiva, de intercambio y de transporte, son otros tantos elementos de influencia decisiva en el desarrollo de las organizaciones<sup>39</sup>.**

Si bien es cierto cada uno de esos elementos intervienen en el quehacer organizacional, la influencia puede ser directa o indirecta, e incluso dependerá del giro de la corporación, las actividades que realizan, su relación con otras entidades o los clientes que tengan, para determinar la manera en que la organización se vea afectada o beneficiada.

De manera general, los elementos que repercuten en casi todas las organizaciones son las crisis económicas y la afluencia o escasez de riquezas, ya que esto definirá cambios y aprobaciones en presupuestos, generación y aplicación de proyectos, incremento o decremento en nómina, y obtención de objetivos y metas, entre otros.

---

<sup>39</sup> *Ibíd.*, p. 110.



En el caso de *Donkey Sanctuary*, al suscitarse circunstancias económicas de carácter negativo, el efecto inmediato se ve reflejado en la disminución de donaciones, la principal fuente de ingresos de la matriz, y a su vez, los procesos y actividades que dependen de dicha fuente.

De acuerdo con el autor de análisis del entorno, el efecto del ambiente económico puede obtenerse a través de un listado de factores que permiten obtener información más precisa sobre las circunstancias con cierta influencia en el actuar de las agrupaciones, a continuación se detallan los principales.

- **Estructura del sistema económico: nivel de desarrollo, estructura de sectores, estructura competitiva de mercados.**
- **Situación de la coyuntura económica: nivel del PIB, tasas de crecimiento económico, tasa de desempleo<sup>40</sup>.**

Dichos factores se utilizarán como indicadores para comparar la información que caracteriza las circunstancias económicas de nuestro país con las actividades que realiza la organización objeto de estudio, con el fin de obtener el grado y sentido de influencia de este ambiente.

Contexto externo-Nivel macro
✓ Ambiente económico.
<u>Convenientes.</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ El tema del medio ambiente ha adquirido un carácter mercadológico que ha ganado terreno como tema internacional.</li> <li>▪ Los proyectos sobre desarrollo sustentable se consideran una pauta a seguir en las cuestiones económicas de diferentes países.</li> </ul>
<u>Inconvenientes.</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Las últimas crisis económicas en nuestro país han provocado una reducción en el apoyo financiero al campo.</li> <li>▪ Las problemáticas suscitadas por la situación económica (desempleo, migración, urbanización, etc.) desembocan en el abandono del campo.</li> <li>▪ Las donaciones que reciben las organizaciones del tercer sector se ven</li> </ul>

<sup>40</sup> Alfredo Aguirre Sádaba, *et. al.*, *Op. Cit.*, p. 79 y 81.

afectadas.

- El sistema económico prevaleciente se inclina hacia la reducción de programas y planes a favor de proyectos de tipo rural.
- Las tasa de desempleo y crecimiento figuran como obstáculo para el desarrollo de las actividades del campo.
- El campo no cuenta con una estructura competitiva en el mercado actual.

✓ Ambiente educativo-tecnológico

Las organizaciones, sin importar sus particularidades, se ven afectadas por el factor educativo-tecnológico, gracias a él es posible generar diferentes técnicas que les permitan ser competitivas, eficientes y eficaces en producción, servicios, productos y mejoras en su infraestructura. Este factor beneficia a la organización en dos sentidos:

**[...] Va a determinar la disponibilidad del conocimiento necesario para el desarrollo de sus actividades, tanto el que pueda obtenerse mediante el reclutamiento de personal calificado como el que pueda adquirirse o generarse para ser incorporado en forma de tecnología al sistema productivo<sup>41</sup>.**

Es decir, este ambiente debe ser estudiado bajo dos perspectivas para comprender de qué manera puede influir en las agrupaciones: el nivel “*hard*”, referente a la incorporación y aprovechamiento de los avances tecnológicos; y el nivel “*soft*”, relacionado con el talento humano y la aplicación de conocimientos.

El primero de los niveles ha sido considerado como uno de los más importantes para el desarrollo de las organizaciones, debido a la innovación que proporcionan en cuanto a infraestructura, así como a la facilitación de procesos complejos y reducción de tiempo y costos.

Sin embargo, la productividad de la organización depende en gran medida de aspectos relacionados con el proceso racional del hombre, tales como el

---

<sup>41</sup> Alfredo Aguirre Sádaba, *et. al.*, *Op. Cit.*, p. 81.

desarrollo de conocimientos y técnicas a través de información proporcionada, porque sin esto no es posible echar a andar el recurso tecnológico. La influencia de este ambiente se da en dos formas:

**[...] En el empleo del conocimiento y de las técnicas que utiliza la organización para producir bienes y servicios que la organización pone en el mercado. Las fuerzas tecnológicas requieren que la administración aplique los desarrollos más recientes y, de ser posible, que incorpore los avances para conservar la competitividad de la misma<sup>42</sup>.**

Cuando una organización enriquece su talento humano, incluye tecnología y se actualiza constantemente, obtiene más herramientas para hacer más eficiente su trabajo y conseguir sus objetivos, mientras que aquellas que no cuentan con este factor a su favor, se harán obsoletas, menos competitivas y con menores posibilidades de sobrevivir en el entorno.

Como se observará en el cuadro de aplicación del análisis del entorno general, el factor tecnológico-educativo se observa en la necesidad de actualización y preparación de su personal, así como la inclusión de técnicas y material innovador para la atención médico-veterinaria.

Contexto externo-Nivel macro
✓ Ambiente educativo tecnológico.
<p><u>Convenientes.</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ En la actualidad, se han hecho diferentes hallazgos científicos para la conservación de la naturaleza y los animales.</li> <li>▪ El avance de la medicina veterinaria también es una de las ventajas para el actuar de organizaciones del rubro.</li> <li>▪ La introducción y despliegue de las nuevas tecnologías de la información son una herramienta útil para la difusión.</li> <li>▪ El ahorro en tiempos y costos al introducir tecnología genera ventajas para las organizaciones del tercer sector al realizar sus planes y estrategias.</li> <li>▪ La posibilidad de intercambiar conocimientos entre organizaciones con</li> </ul>

<sup>42</sup> O. Da Silva Reinaldo, *Teorías de la Administración*, p. 55.

actividades similares da como resultado la expansión de líneas de acción innovadoras y útiles.

Inconvenientes.

- La tecnología y la innovación implican cambios que pueden ser considerados como amenazas a la estabilidad.
- La rapidez con que inician tendencias innovadoras en las organizaciones, implica una incorporación y adaptación con la misma velocidad para no quedar obsoletas.
- La posesión de este tipo de conocimientos no se encuentra al alcance de gran parte de las organizaciones para aplicarlos a sus procesos.
- El medio tiende a considerarse como lo más importante, en vez del mensaje y el objetivo a comunicar.

✓ Ambiente socio-cultural

Al igual que otras variables del entorno, el aspecto cultural debe ser un punto de análisis para el estudio del funcionamiento de la organización, porque al ser un sistema abierto de permanente conexión e interacción con la sociedad, necesariamente se verá influido por la cultura producida por ese ambiente social en el que se encuentra ubicado.

La cultura de un grupo o sociedad es entendida por diversos autores como “[...] el conjunto de creencias, costumbres, ideas y valores, así como los artefactos, objetos e instrumentos materiales que adquieren los individuos como miembros de ese grupo o sociedad”<sup>43</sup>.

Esto se explica en cómo la cultura conforma un conjunto de formas de conocimiento y arte que adquieren los distintos individuos insertos en una sociedad en particular, en la cual este tipo de creencias, tradiciones, etc., conforman una totalidad compleja que debe ser estudiada en función del contexto, tiempo y lugar donde se practiquen.

Dentro de dichos parámetros se encuentran diferentes elementos que intervienen en la convivencia e interacción de las personas, como costumbres,

---

<sup>43</sup> John B. Thompson, *Ideología y cultura moderna*, p. 194.

valores, lenguaje y formas de comportamiento, aspectos que facilitan el entendimiento de las características que adquieren con el paso del tiempo una sociedad, organizaciones, grupos e individuos.

Un plan de comunicación organizacional requiere de análisis porque **“las fuerzas culturales y sociales generan cambios en esas áreas que afectan las actividades de las organizaciones y la demanda de sus bienes o servicios. Cada nación tiene un sistema cultural y social que comprende determinadas creencias y valores”**<sup>44</sup>.

De acuerdo con Reinaldo O. Da Silva, los factores culturales son tan relevantes que la organización debe encontrar vías o formas estratégicas para tener concordancia con la cultura del lugar donde se desenvuelve, porque al ser producida por el hombre en sociedad, es la base de todo sistema.

Así se generan las pautas de actuación a través de normas o consensos sociales, puesto que las costumbres, tradiciones, perspectivas y rituales de una cultura forman un todo integrado que orienta, más no determina, el comportamiento, de ahí la existencia de pautas de cada persona en función del rol que ocupa en la sociedad y en la organización.

La cultura se convierte en un condicionamiento para las organizaciones, porque **“[...] hace más que darnos códigos de conducta, conocimientos, sobre acciones útiles o marcos de referencia [...] También influye en las ambiciones personales del individuo, en carrera, en la vida social que desea y en sus relaciones con otros”**<sup>45</sup>, y por lo tanto, en la forma de interactuar de cada individuo.

A su vez, este entorno proporciona un vocabulario, gramática, representaciones y significados en consenso que pueden trasladarse al ámbito laboral. De acuerdo con ello, las personas generan una percepción sobre organizaciones, puestos de trabajo y funciones, y por ende, la construcción de la reputación e imagen corporativa.

---

<sup>44</sup> Da Silva, Reinaldo O., *Op. Cit.*, pp. 55-56.

<sup>45</sup> Joseph Litterer, *Análisis de las organizaciones*, p. 243.

El siguiente listado, muestra indicadores de análisis que revelan la influencia del entorno social en el funcionamiento de *Donkey Sanctuary México*, tal es el caso de los movimientos migratorios, el carácter rural de la población o las creencias colectivas incluidas, entre los más destacados.

- **Elementos demográficos:** población campesina total, movimientos migratorios.
- **Aspectos sociológicos:** estructura de clases, carácter rural o urbano de la población, hábitos de vida.
- **Cultura y valores sociales:** patrones de pensamiento que los padres transmiten a sus hijos, significados que la gente atribuye a la vida, creencias colectivas<sup>46</sup>.

Contexto externo-Nivel macro
✓ Ambiente socio-cultural.
<p><u>Convenientes.</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La actividad de los équidos de trabajo tiene relevancia en los usos y costumbres de los campesinos.</li> <li>▪ El trabajo del campo implica la protección de los équidos como una de las herramientas primordiales.</li> <li>▪ El uso de este animal para el trabajo en el campo en los mitos y leyendas de algunas poblaciones se considera de suma importancia.</li> <li>▪ El burro como el caballo figuran en la historia de nuestro país como símbolos del campo.</li> <li>▪ La creencia de protección y respeto a la naturaleza por parte de los campesinos facilita la lucha por esta causa.</li> </ul>
<p><u>Inconvenientes.</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ El grupo social de los campesinos aún guarda cierta desconfianza frente a la atención médico veterinaria.</li> <li>▪ La tendencia del trato a équidos de trabajo refleja un abuso de estos animales, en vez del uso.</li> <li>▪ El nivel educativo de este grupo social puede ser una condicionante al entablar comunicación con la organización.</li> </ul>

<sup>46</sup> Alfredo Aguirre Sádaba, *et. al.*, *Op. Cit.*, p. 82.

- La falta de información ha llevado a algunos grupos sociales a considerar a los équidos de trabajo como animales improductivos.
- El desinterés de la gente frente a problemáticas ambientales ha desembocado en problemáticas más graves como el calentamiento global.

✓ Ambiente ecológico

El aspecto ecológico y medioambiental, al igual que la política, la situación económica, el uso de la tecnología y las características culturales de una sociedad, se ha convertido en una pieza clave para la realización de planes organizacionales.

**[...] Conjunto de condiciones que envuelven al sistema: temperatura, agua, disponibilidad de alimentos, aire, luz solar, etc.; en otras palabras, todo aquello que por rodear un organismo o una suma de éstos, hace posible que dichas entidades vivan y se desarrollen<sup>47</sup>.**

El acelerado desarrollo de las ciudades e industrias ha generado constantes problemáticas a nivel ambiental, que se han visto reflejadas mediante índices crecientes de contaminación, escasez de recursos naturales como agua, flora y fauna e incluso, el llamado calentamiento global.

Gran parte de dichas consecuencias se relacionan con las actividades del sector industrial y corporativo, por lo que durante los últimos años ha crecido la tendencia de la llamada “cultura verde”, caracterizada por el emprendimiento de acciones y programas que beneficien el sector ambiental.

Por ello, un número cada vez mayor de organizaciones investiga el impacto ambiental que generan sus labores, con el fin de identificar criterios, aspectos y situaciones que deben tenerse presente en la formulación de planes de desarrollo que disminuyan el daño ambiental.

Incluso en la actualidad, este tipo de entorno tiene gran relevancia, debido a que las acciones a favor del medio ambiente, realizadas por cada corporación,

---

<sup>47</sup> Michael Guillermo, *Ecología de la Organización*, p. 19.

repercutirán de manera directa en su imagen y reputación, ya que con ello se ha evaluado qué tanto es su compromiso con la cultura verde en boga.

En ese sentido, una de las disciplinas con mayor desarrollo ha sido la ecología de la organización, ya que se trata del “[...] estudio interdisciplinario del conjunto de procesos, sistemas, fuerzas y actividades que de una manera directa o indirecta afectan el nacimiento, promoción y desarrollo de las organizaciones”<sup>48</sup>.

Es decir, el entorno ecológico se refiere a la influencia de la organización como efectos ecológicos de sus procesos, posibles daños y contaminación, preocupación medio ambiental, respuesta a las demandas ecológicas del gobierno y otros grupos.

Uno de los actores con decisiones estratégicas respecto a esta temática es el gobierno, ya que mediante disposiciones, leyes, reglamentos y programas también ha impulsado el desarrollo de una cultura de cuidado al medio ambiente.

De acuerdo con los aspectos descritos, en seguida se muestran dos indicadores de análisis, cada uno con más especificaciones, a través de los cuales se medirá el grado de influencia del ambiente ecológico en las actividades y acciones de la organización objeto de estudio.

- **Beneficios directos: programas del gobierno, donaciones y actividades de empresas privadas, generación de investigaciones en el sector académico.**
- **Cultura ecológica en México: crecimiento en el área ecológica de empresas socialmente responsables, leyes ecológicas para corporaciones, planes para disminuir contaminación**<sup>49</sup>.

A pesar de que este ambiente no es descrito en la mayoría de las metodologías de análisis del entorno, su inclusión se debe a que, como se

---

<sup>48</sup> *Ibíd.*, p. 94

<sup>49</sup> *Ibíd.*, pp. 20-30.



observará en el cuadro de aplicación, las actividades de *Donkey Sanctuary México* son del rubro ambiental, por lo que se trata de una variable a su favor.

Contexto externo-Nivel macro
✓ Ambiente ecológico.
<p><u>Convenientes.</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ En la actualidad, la cuestión ecológica es tema y preocupación principal en diferentes países del mundo.</li> <li>▪ Las causas ecológicas han generado coaliciones entre distintas organizaciones.</li> <li>▪ Un importante número de empresas contribuyen en temas a favor del medio ambiente en busca del título de Empresas Socialmente Responsables.</li> <li>▪ Instituciones educativas del país como la UNAM y el IPN, entre otras, generan diferentes investigaciones en busca de favorecer al medio ambiente.</li> <li>▪ Aunque aún no se habla de una concientización completa de las personas en el tema, existe una mayor sensibilización y disposición.</li> <li>▪ Incremento de programas y planes de diferentes actores (sector privado, público y social) bajo un mismo esfuerzo.</li> </ul>
<p><u>Inconvenientes.</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ El tema del medio ambiente no se ha diversificado lo suficiente como para actuar a favor de sus diferentes ramificaciones.</li> </ul>

b. Entorno específico (contexto externo-nivel micro)

Este tipo de entorno es considerado todavía más condicionante que el general, puesto que ejerce una influencia más directa sobre la organización, es decir, se trata de un ambiente más inmediato y por tanto, ejerce dominio al momento de ejecutar estrategias, por lo que Aguirre Sábada lo define como:

**[...] Individuos, grupos y entidades externas con las que la organización interactúa directamente, y suele asimilarse al sector de actividades en el que opera. [...] es fuente de demanda de servicios, y su oferta tiene que**

**combinarse con las demandas del entorno general y con las propias preferencias y condiciones de la organización”<sup>50</sup>.**

Debido a la injerencia directa sobre la organización, para realizar el análisis de este ambiente nivel micro, es necesario estudiar con mayor especificidad el área en la que se aboca este plan, es decir, la manera en que influye la comunicación externa y sus diferentes rubros en *Donkey Sanctuary México*.

A continuación se presentan, los elementos a tomar en cuenta para el análisis de dicho rubro y enseguida se muestra un cuadro donde se ejemplifican tales variables con la organización objeto de estudio, a través de información obtenida de la propia filial o de fuentes que serán citadas.

Para situar de manera más precisa las ventajas y desventajas de la organización en relación con las tendencias de comunicación, se analizará el contexto externo a nivel micro, cuyo modelo se obtuvo, con ciertas adaptaciones, de la Tesis *Plan estratégico de comunicación externa para el Centro de Arte Dramática CADAC, A.C.*, de Araceli Pérez Jiménez, como se ejemplifica:

- A) Imagen organizacional.
  - a) Entorno del cliente.
  - b) Características del público.
- B) Comunicación comercial e institucional.
  - a) Servicios y actividades.
    - Plaza.
    - Precio.
    - Difusión.
  - b) Publicidad en medios de comunicación.
    - Impresos.
    - Audiovisuales.
    - Multimedia.
  - c) Relaciones públicas.
    - Alianzas (gobierno, empresas y sociedad).

---

<sup>50</sup> Alfredo Aguirre Sádaba, *et. al.*, *Op. Cit.*, p. 83.

Entorno externo-Nivel micro

A) Imagen organizacional.	a) Entorno del cliente.	
	<p><b>Convenientes.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Internalización de identidad corporativa entre los integrantes.</li> <li>- Objetivo claro y compartido entre las diferentes filiales.</li> <li>- Figuras identitarias de fácil reconocimiento sobre sus actividades.</li> <li>- Organización pionera, principal y gratuita en este rubro.</li> <li>- Cuenta con respaldo de organizaciones serias y respetadas.</li> <li>- Las organizaciones <i>Donkey</i> trabajan en más de 10 países.</li> <li>- Al luchar por una causa ambiental ya obtiene reconocimiento.</li> <li>- Constante búsqueda de contacto con sus públicos.</li> </ul>	<p><b>Inconvenientes.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Carece de una constitución jurídica formalizada.</li> <li>- Falta de una proyección de imagen clara hacia sus públicos.</li> <li>- Carencia de estrategias reflejadas en medios de comunicación que proyecten su identidad corporativa.</li> </ul>
	b) Características del público.	
	<p><b>Convenientes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Existe un creciente interés y preocupación por el medio ambiente.</li> <li>- En la actualidad las organizaciones civiles tiene más apoyo.</li> <li>- Posibilidad de utilizar diferentes medios de comunicación.</li> <li>- Interés por parte de padres de familia para el aprendizaje de sus hijos respecto de temas ecológicos.</li> <li>- Posibilidad explotar las ventajas de la era del <i>marketing</i> ecológico.</li> <li>- Acercamiento a las actividades cotidianas de los diferentes públicos para la difusión de actividades.</li> <li>- Recorridos y búsqueda de puntos de concentración para la difusión.</li> <li>- Similitudes entre el trabajo de <i>Donkey</i> con otras instituciones.</li> </ul>	<p><b>Inconvenientes.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de una estructuración de mensajes de acuerdo con las características de cada público.</li> <li>- Desconocimiento de las actividades de <i>Donkey Sanctuary</i>.</li> <li>- Falta de interés concretamente en el grupo de los jóvenes.</li> <li>- Posible desconfianza por parte de los campesinos sobre las opciones veterinarias.</li> </ul>

Entorno externo-Nivel micro

B) Comunicación comercial e institucional	a) Servicios y actividades	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Plaza.</li> </ul>	
		<p><b>Convenientes.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Posibilidad de dirigirse a diferentes públicos objetivo.</li> <li>- Instalaciones con la suficiencia requerida para el tipo de organización.</li> <li>- Zona geográfica para uno de los principales públicos: veterinarios.</li> <li>- Espacio territorial que le brinda una imagen respetable y reconocida.</li> </ul>	<p><b>Inconvenientes.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Las principales autoridades se encuentran con poca frecuencia en las oficinas por el acercamiento a los diferentes públicos.</li> <li>- Descuido de la difusión en la zona donde se ubica la organización (UNAM).</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Precio.</li> </ul>	
		<p><b>Convenientes.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Las actividades de veterinaria, capacitación y aprendizaje lúdico son completamente gratuitas.</li> <li>- Cumple el papel de fuente de información de alta especialidad sin costo.</li> <li>- Disponibilidad del público a utilizar sus servicios debido a la gratuidad.</li> <li>- Incremento de los usuarios gracias a que no se cobran cuotas.</li> </ul>	<p><b>Inconvenientes.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dependencia de la filial a la matriz por falta de solvencia autónoma.</li> <li>- Desconocimiento de la gratuidad de servicios.</li> <li>- La demanda rebasa los esfuerzos de la organización.</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Difusión.</li> </ul>	
		<p><b>Convenientes.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- El recorrido a diferentes zonas posibilita la promoción de actividades.</li> <li>- El objetivo y nulo costo de los servicios permiten que otras instituciones sirvan como promotores.</li> <li>- Las ventajas de la organización facilitan la promoción de sus actividades.</li> <li>- Las organizaciones que respaldan a la filial facilitan la promoción.</li> </ul>	<p><b>Inconvenientes.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de recursos para generar campañas de difusión y promoción bajo planes y estrategias específicos.</li> </ul>

Entorno externo-Nivel micro

B) Comunicación comercial e institucional	b) Publicidad en medios de comunicación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Impresos.</li> </ul>	
		<p><b>Convenientes.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Uso de folletos con información general de la organización.</li> <li>- Presencia en las convocatorias para servicio social y algunos trípticos pertenecientes a la Facultad de Veterinaria y Zootecnia.</li> <li>- Los folletos se reparten en diferentes lugares como las zonas que visitan o los zoológicos.</li> </ul>	<p><b>Inconvenientes.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Información confusa, no unificada y con términos muy especializados.</li> <li>- No se han explotado del todo los medios escritos de la FMVZ.</li> <li>- A los folletos les falta atractivo visual.</li> <li>- No en todos los medios utilizados se plasma la identidad corporativa.</li> <li>- La organización no cuenta con recursos suficientes para disponer de diferentes medios impresos.</li> <li>- La imprecisión de la información puede generar confusión para la creación de la imagen corporativa.</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Audiovisuales.</li> </ul>	
		<p><b>Convenientes.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Al tratarse de un tema ecológico se tiene gran posibilidad para buscar apariciones en medios.</li> <li>- Podría tener presencia en programas de Canal 22 y Radio UNAM, gracias a que tiene alianzas con la Universidad.</li> <li>- Puede utilizarse como fuente en programas educativos y ecológicos.</li> <li>- Ya ha tenido apariciones en emisiones radiofónicas que incrementa su papel como fuente y buena reputación.</li> </ul>	<p><b>Inconvenientes.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La organización no cuenta con proyectos para presentar en estaciones de radio o televisión para captar su atención.</li> <li>- A pesar de que el tema ecológico está en la agenda de los medios, la posibilidad de hablar sobre équidos es muy baja.</li> <li>- Las ocasiones en que se han tenido apariciones en medios, no se ha hecho una preparación y discurso previo para incluir mensajes clave.</li> <li>- A pesar de tener información y experiencia en el tema, no cuenta con los recursos para desarrollar por sí misma materiales para televisión o radio.</li> <li>- No han considerado la posibilidad de buscar aparición en medios.</li> </ul>

▪ **Multimedia.**

**Convenientes.**

- La organización cuenta con un espacio en *internet* para difundir sus servicios.
- El sitio ofrece una gran cantidad de información que puede ser funcional para médicos, criadores, dueños o personas relacionadas con el tema.
- Cuando se busca información tan especializada sobre el tema, *Donkey Sanctuary* puede convertirse en fuente.
- Cuenta con una sección para niños que busca concientizar sobre el tema.
- El internet se ha convertido en una de las herramientas de información más consultadas.
- Debido a la gratuidad de este medio, la organización puede difundir la información que desee sin hacer una inversión fuerte.
- A través del *internet* es posible llegar a diferentes tipos de públicos, adaptando el mensaje a las características de cada uno.
- En estas plataformas tecnológicas pueden realizarse diferentes campañas comunicacionales que en otros medios tendrían un costo excesivo.
- A pesar de que la comunicación no se da en el momento, este medio puede cimentar un vínculo entre la organización y sus públicos.

**Inconvenientes.**

- El sitio con el que cuenta es limitado porque es una pestaña de la página de la Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia.
- La información ofrecida es sumamente compleja y con un lenguaje especializado.
- Las fotografías difundidas muestran de una forma muy gráfica el maltrato de los équidos de trabajo.
- No se actualiza la información ni se da información sobre eventos próximos.
- La navegación por la página de *internet* no es fluida y dificulta el interés en la misma.
- La descripción de la imagen corporativa es diferente a las presentaciones de medios impresos.
- La sección de niños no toma en cuenta las características del público infantil, por lo que el contenido no es del todo atractivo.
- No se han explotado por completo las facilidades de estos medios como son los *blogs*, el *podcast* y el correo electrónico.

Entorno externo-Nivel micro

B) Comunicación comercial e institucional.	c) Relaciones públicas: alianzas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Con sector gobierno.</li> </ul>	
		<p><b>Convenientes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Respaldo de organizaciones para brindar confianza a sus públicos.</li> <li>- Medio para acercarse a sus diferentes públicos.</li> <li>- Reconocimiento a nivel nacional e internacional para futuras actividades.</li> <li>- Participación activa en programas ambientales de amplia cobertura</li> <li>- Mayor facilidad para difundir sus actividades en municipios y poblados.</li> <li>- Obtención de subsidios o financiamiento para planes de acción.</li> <li>- Refuerzo de imagen organizacional.</li> <li>- Libertad de presentación de planes y estrategias.</li> </ul>	<p><b>Inconvenientes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Posibles involucramientos en cuestiones de burocracia.</li> <li>- Rechazo de personas no simpatizantes con el gobierno.</li> <li>- Planes y estrategias adaptados a las necesidades de ambas partes.</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Con sector empresarial.</li> </ul>	
		<p><b>Convenientes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Subsidios y financiamientos que faciliten actividades.</li> <li>- Presentación de planes concretos y de gran alcance.</li> <li>- Apertura a mayores aliados y contactos para la organización.</li> <li>- Difusión sin costo gracias a la comunicación de la empresa aliada.</li> <li>- Experiencia en la creación de planes con aliados.</li> <li>- Aprovechamiento de infraestructura e inversión para la causa ambiental.</li> <li>- Adquisición de técnicas innovadoras de investigación y acción.</li> <li>- Beneficios en cuanto a procesos y conocimientos de tecnología.</li> </ul>	<p><b>Inconvenientes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Posibles restricciones en la aplicación de planes y estrategias.</li> <li>- Disposición completa a la empresa mientras dure la alianza.</li> <li>- Apoyo sujeto a resultados mercadológicos y metas por la causa.</li> </ul>

▪ Con sector sociedad (asociaciones civiles).

**Convenientes.**

- Mediante las asociaciones civiles es posible llegar a diferentes públicos gracias a que trabajen juntas.
- La creación de redes de este tipo de organizaciones les permite hacer publicidad por recomendación.
- Los acuerdos entre organizaciones civiles generalmente culminan con la promoción de unas y otras.
- Gracias a la gran variedad de causas por las que trabajan estas organizaciones, permiten conjuntar esferas distintas, por ejemplo, el medio ambiente y el arte.
- Su pertenencia a una liga internacional de organizaciones civiles le confiere cierto reconocimiento para su reputación.
- La generación de proyectos en conjunto puede adquirir mayor importancia para ser reconocida por el sector público y el privado.
- Debido a su carácter civil y por las causas que luchan, pueden llegar a tener un gran poder de convocatoria en la ciudadanía.

**Inconvenientes.**

- Falta de profesionalización y generación de planes en el actuar de las organizaciones civiles.
- El factor económico, en algunas ocasiones, puede convertirse en un obstáculo para alcanzar objetivos.
- El poco reconocimiento de este tipo de organizaciones puede generar desconfianza.



### 2.3 Análisis FODA

Con el análisis anterior, donde se obtuvieron diferentes datos sobre la forma en que puede llegar a influir el entorno en el desempeño organizacional de *Donkey Sanctuary México*, es posible clasificar situaciones prospectivas como benéficas o no.

A continuación, a través de la matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), será posible clasificar las adversidades, así como las facilidades y beneficios a las que deberá enfrentarse esta organización en el entorno. Pero a su vez, se clasificarán aquellas ventajas y desventajas con las que cuenta.

Esta metodología tiene un carácter estratégico, debido a que es descrita como “[...] una estructura conceptual para el análisis sistemático, que facilita la comparación de las amenazas y oportunidades externas con las fuerzas y debilidades internas de la organización”<sup>51</sup>.

En ese sentido, los llamados elementos del exterior tienen que ver, siguiendo al autor de la referencia, con aquellas circunstancias que dificultan o facilitan la obtención y consecución de objetivos organizacionales, es decir, las amenazas y oportunidades respectivamente, que se presentan en el entorno.

Mientras tanto las fortalezas y debilidades, responden a aquellas circunstancias que permiten u obstaculizan el desarrollo organizacional, pero tales aspectos se presentan a nivel interno, los cuales pueden moldearse o cambiarse en beneficio, en este caso, de *Donkey Sanctuary México*.

Si bien es cierto el uso de esta técnica de análisis organizacional permite detectar diferentes problemáticas, en este caso, su realización obedece a la inclusión de elementos, situaciones y circunstancias que influyan de forma directa o se relacionen con la comunicación, ya que el diagnóstico pertenece a dicha materia.

---

<sup>51</sup> Alfredo Aguirre Sábada, *et. al.*, *Op. Cit.*, p. 215.

Como se observará, los beneficios de la matriz representan la obtención de forma sintética de las posibles problemáticas en las que está inmersa *Donkey Sanctuary México*, no sólo a nivel interno, también las diferentes circunstancias y variables del exterior que perjudiquen o beneficien sus actividades y planes posteriores.

Para acceder a dicha información tanto a nivel interno como externo, se llevaron a cabo diferentes técnicas de investigación, a través de las cuales se hizo un mapeo sobre la situación de la organización, clasificado y ordenado mediante la matriz FODA.

Por su parte, el rubro cuantitativo mostró datos sobre el exterior, ya que luego de practicar una serie de cuestionarios a ciertos públicos, se procedió a contabilizar, graficar y analizar las respuestas para direccionar adecuadamente tales datos.

Mientras que los instrumentos cuantitativos arrojaron resultados relacionados con el ámbito interior de este análisis. Es decir, las entrevistas a profundidad y la observación apuntaron con mayor precisión aquellos elementos que deben ser considerados como fortalezas y debilidades.

Enseguida se presenta el esquema del análisis FODA, donde se encontraron como principales fortalezas el hecho de no tener competencia en su rubro, la gratuidad del servicio y la experiencia de varios años. Mientras que en sus debilidades destacan el poco reconocimiento de su público, así como la falta de difusión de sus actividades.

En cuanto a las variables relacionadas con el exterior, se observa la presencia de beneficios u oportunidades respecto del uso de las nuevas tecnologías y el hecho de que la organización ya ha sido consultada como fuente de información sobre el trabajo que realiza, por parte de algunos medios de comunicación.

A su vez, entre los aspectos de prospección negativos encontrados y catalogados como amenazas, destacan el poco interés de las personas en esta causa, así como la desconfianza del campesinado y desinterés para atender a sus animales, capacitarse en el tema de salud y el trato de los mismos.

Mediante la siguiente matriz se procede al diagnóstico para indicar hacia qué rubros apuntan las principales problemáticas, el despliegue de las estrategias y acciones de solución en busca de alcanzar el objetivo, tanto organizacional, como de comunicación.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organización gratuita con experiencia y consolidada.</li> <li>- Cuenta con equipo comprometido y pionero en la causa.</li> <li>- Presencia a nivel nacional para cubrir con las necesidades presentadas en el rubro.</li> <li>- Presencia en <i>internet</i> con tendencia a mayor desarrollo de contenidos.</li> <li>- Vinculación del arte con la naturaleza y el trabajo de la organización.</li> <li>- Actividades divididas de acuerdo con rubros específicos: educación, medicina, capacitación.</li> <li>- Cuenta con alianza y respaldo de la UNAM.</li> <li>- Ofrece datos de resultados y cumplimiento de objetivos.</li> <li>- Cuenta con una filosofía organizacional que la distingue de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Competencia casi nula en torno a las actividades que realiza.</li> <li>- La defensa del medio ambiente, la naturaleza y los animales es un tema en boga.</li> <li>- Existencia de instituciones privadas y públicas interesadas en unirse a la causa.</li> <li>- Utilizada como fuente de información en su rubro por la prensa.</li> <li>- Las tecnologías de la información pueden vincular en mayor medida a la organización con algunos de sus públicos.</li> <li>- Posibilidad de extraer estrategias de la matriz y otras filiales.</li> <li>- Constante necesidad del campo sobre estas problemáticas.</li> <li>- Posibilidad de vincular su labor con la educación de los niños.</li> <li>- Cubre uno de los rubros sin</li> </ul>

<p>las demás.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Actualización de técnicas de atención de estos animales gracias a otras filiales y matriz.</li> <li>- Genera diagnósticos a nivel nacional sobre la situación de estos animales.</li> </ul>	<p>protección por parte del Estado.</p>
--	---

<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cancelación de proyectos e inconstancia al realizarlos.</li> <li>- Incapaz de recibir fondos económicos.</li> <li>- No hay proyección de su identidad organizacional.</li> <li>- Carece de difusión constante y específica.</li> <li>- Deficiente logística para llevar a cabo las visitas a comunidades.</li> <li>- Carece de una división de públicos a los que se dirige para vincularse con ellos.</li> <li>- No cuenta con una planeación de actividades de comunicación.</li> <li>- Carece de un reflejo de su filosofía organizacional.</li> <li>- Uso de medios de comunicación sin tomar en cuenta características de públicos.</li> <li>- Implementación de ideas sólo basadas en el ensayo y error.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Poco interés de las personas en la causa que defiende.</li> <li>- Pertenece al sector de servicios, pero clasificado como no básico.</li> <li>- El presupuesto es asignado por la matriz.</li> <li>- El trabajo depende de la autorización de gobiernos municipales.</li> <li>- Desconfianza de campesinos y dueños de équidos en el programa.</li> <li>- Desconocimiento y desvaloración en México de los équidos.</li> <li>- Ideología despectiva hacia los burros en la sociedad mexicana.</li> <li>- No existe una reglamentación de protección para estos animales.</li> <li>- Le afectan cambios y crisis de otras filiales y matriz.</li> <li>- El sector del campo y animales en es el más afectado en asignación de presupuesto.</li> </ul>

\*Cuadros obtenidos de la metodología del profesor Jorge Blanco, de la carrera Ciencias de la comunicación de la UNAM, impartida durante el semestre 2008-1.

## 2.4. Prediagnóstico

Como un complemento a la metodología para el desarrollo de un plan de comunicación externa, se incluyó un listado de síntomas<sup>52</sup> que facilitará la identificación de líneas de acción del comunicólogo y la realización de estrategias para resolver las problemáticas más relevantes de la organización.

De acuerdo con las diferentes visitas e investigaciones realizadas en la organización *Donkey Sanctuary México*, así como la observación y estudio de sus procesos y la realización del análisis FODA y del entorno, se encontró como principal problemática la difusión.

Sin embargo, la inclusión de un listado y agrupación de síntomas o focos rojos en cuanto a procesos de comunicación, arrojó resultados más específicos sobre aquellos que probablemente no funcionan de forma adecuada y desembocan en la difusión.

A continuación, se presenta el listado de síntomas agrupados por rubros de comunicación externa (comunicación institucional, publicidad y relaciones públicas), los cuales aún tienen carácter hipotético y se comprobarán a través de una serie de cuestionarios que arrojen las áreas de oportunidad definitivas.

### Área de oportunidad 1: Comunicación institucional

- La información veterinaria de actualidad no es difundida.
- Información excesiva en los soportes utilizados.
- Uso de tecnicismos y conceptos especializados en medicina veterinaria que dificultan el entendimiento de los mensajes.
- Inclusión de información poco oportuna.
- Uso de medios y mensajes sin considerar ni clasificar a sus diferentes públicos.
- Nula planificación en los diferentes medios a utilizar.

---

<sup>52</sup> Herramienta metodológica impartida por el Profesor de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales de la UNAM, Carlos Ávila Toscano, en sus cursos Estrategias de comunicación organizacional y Gestión de comunicación en las organizaciones del séptimo y octavo semestre respectivamente, de la Especialidad en Comunicación Organizacional.

- El aprovechamiento de las nuevas tecnologías es bajo para el envío de mensajes.
- La aplicación de contenidos creativos en diferentes medios para llamar la atención de sus públicos, sólo se plantea pero no se lleva a cabo.
- En algunos medios como página *web*, la información es confusa y no se actualiza constantemente.
- Las propuestas de uso de medios no las lleva a cabo un departamento específico, sino por ensayo y error.
- No se utilizan los soportes y medios como portadores de las cualidades y beneficios de *Donkey Sanctuary México*.

#### Área de oportunidad 2: Publicidad

- Los campesinos no siempre tienen conocimiento de la campaña de atención.
- Las personas involucradas con el trabajo de la organización (asociaciones, criadores, veterinarios) no tienen conocimiento de su trabajo.
- Cada material requiere de mayor supervisión sobre los mensajes que difunde.
- La planeación de difusión de la campaña es superada y relegada por el nivel operativo.
- El interés de campesinos, niños y médicos veterinarios requiere de campañas de difusión planeadas de acuerdo con sus características.
- El tema del medio ambiente no se ha explotado completamente para obtener mayor interés en sus campañas de difusión.
- No se ha recurrido a alianzas con otras organizaciones que pudieran ayudar en la difusión.
- La poca difusión que realizan sólo es meramente informativa, no se hace énfasis en los beneficios.
- La capacitación de campesinos es poco conocida entre ellos, debido a que se da mayor importancia a la atención veterinaria.
- El interés de los campesinos requiere de mayores estímulos y razones que deben presentarse en la difusión.

- La labor social con carácter gratuito de la organización no llega a ser completamente difundida ni reconocida.
- No existe una proyección constante y establecida de la identidad organizacional.
- El nombre de la organización dificulta que la recuerden.
- Cambios constantes en la identidad corporativa que dificultan la proyección de una imagen específica.
- En el grupo de los campesinos existe aún cierta desconfianza y desinterés para atender a sus animales.
- La demanda de los servicios en diferentes comunidades, puede dar una imagen de insuficiencia e ineficiencia de la organización.

### Área de oportunidad 3: Relaciones públicas

- A pesar de ser una organización pionera en el rubro, requiere mayor presencia para ser reconocida por completo como fuente de información.
- La presencia en conferencias no sigue un protocolo de preparación de la información difundida.
- El vocero designado no basa sus declaraciones en un protocolo de mensajes clave.
- La concientización de la gente requiere acciones en conjunto con otras organizaciones.
- La proyección de la imagen organizacional satisfactoria requiere de la configuración de estrategias y planes concentrados en la comunicación y no derivados de otros.
- No hay acercamiento a empresas privadas para atraer su interés por realizar acciones a favor del medio ambiente.
- Los mensajes emitidos no son estructurados de acuerdo con las necesidades y expectativas de sus diferentes públicos.
- Poco aprovechamiento de la cultura ecológica que se ha desarrollado en diferentes parques y zoológicos.
- La cancelación de proyectos se relaciona con la falta de recursos y apoyo de otras organizaciones.

- Las actividades realizadas en conjunto con otras organizaciones tienen poca difusión.
- Proyectos detenidos por falta de tiempo para la generación de alianzas estratégicas.
- Falta de personal específico que se dedique a la gestión de alianzas y planes para trabajos en conjunto con otras organizaciones.
- La organización no realiza eventos que pudieran generar mejores relaciones con otras organizaciones y grupos importantes para su actividad.

## 2.5. Interpretación cruzada de encuesta representativa<sup>53</sup>

Los resultados arrojados de la sintomatología están sustentados en la investigación y análisis realizados, no obstante aún es necesario demostrar su veracidad a través de una encuesta representativa realizada a sus públicos externos y un análisis cruzado de la misma.

Para la comprobación o refutación del prediagnóstico se aplicaron tres cuestionarios diferentes, cada uno dirigido a un determinado tipo de público, ya que las preguntas debían formularse tomando en cuenta características, aspiraciones, motivaciones específicas y sobre una muestra de cien personas de cada público.

Debido a que se realizaron tres cuestionarios distintos, en la interpretación se mencionarán y abreviarán de la siguiente manera:

- Cuestionario No. 1, campesinos y dueños de équidos;
- Cuestionario No. 2, padres y público en general y;
- Cuestionario No. 3, médicos veterinarios, criadores de caballos, miembros de asociaciones y estudiantes.

El vaciado de las respuestas es el reflejo de la relación entre la organización con su entorno, y por tanto, tales resultados indican si los supuestos son

---

<sup>53</sup> Para revisar las preguntas de cada cuestionario, consultar Apéndice C, página 178.



similares a la realidad organizacional o si es necesario hacer nuevos planteamientos.

Por otro lado, la aplicación de cuestionarios no se reduce a la validez de una suposición, en este caso, mediante ciertas preguntas también se obtuvo información más precisa de cada público, como características y preferencias a tomar en cuenta en la construcción de estrategias y soluciones.

Esto se debe a que cada cuestionario no sólo busca comprobar las áreas hipotéticas y sino que al estar dirigidos a públicos específicos, se adquieren la dirección y especificidades sobre cómo y qué acciones llevar a cabo para hacer una difusión efectiva.

A continuación se muestran los resultados graficados y una interpretación cruzada, en la que se demuestra que las áreas de oportunidad propuestas en la fase anterior se construyeron correctamente y arrojan información sobre cuáles pudieran ser las directrices para las estrategias de solución.

a. Área de oportunidad 1: Comunicación Institucional

De acuerdo con la investigación realizada, *Donkey Sanctuary México* utiliza diferentes medios y mensajes para dar a conocer las actividades que realiza, con el fin de ser conocida y reconocida por sus públicos externos.

Sin embargo, a partir de diversos síntomas, así como el estudio de las debilidades arrojadas del análisis FODA, queda en evidencia que la comunicación entre la organización con sus públicos presenta varias problemáticas.

Lo anterior tiene sus principales causas en la falta de planeación para el uso de medios conforme las características del destinatario, la generación de mensajes con tecnicismos y la dificultad para su comprensión e incluso el poco aprovechamiento de los diferentes soportes que tiene la organización.

Enseguida se muestran las gráficas derivadas de cada cuestionario, agrupadas en los rubros: conocimiento de la organización, uso de algún servicio y recuerdo de la información e interés por el tema, para comprobar el área de oportunidad, al final del análisis de cada rubro, se despliega un cuadro que resume la situación.

Como se apuntó en el prediagnóstico, la organización requiere de una planeación específica de su comunicación institucional debido a que gran parte de sus públicos externos desconoce su existencia, como lo comprobaron las tres preguntas del rubro “a) Conocimiento de la organización”.

En la pregunta ¿Sabía de la existencia de una organización dedicada a la atención médica a caballos, burros y mulas, así como a la capacitación de campesinos sobre el cuidado de estos animales de manera gratuita? (C1- P1)\*, sólo un 13 por ciento respondió de forma ideal, es decir, sí conocerla.

El grueso de las respuestas refleja un resultado negativo para la organización en el aspecto de la difusión y proyección identitaria, ya que un 87 por ciento del público campesino respondió no conocerla, a pesar de que se trata de uno de sus principales públicos con los que tiene mayor contacto.

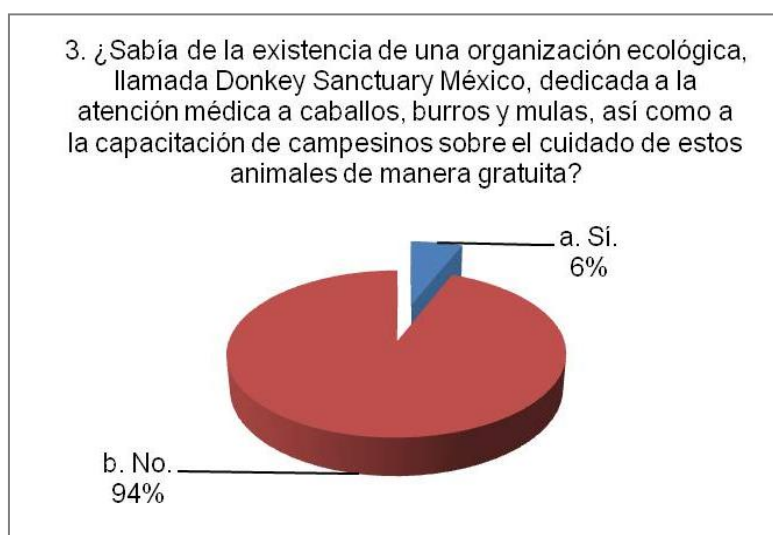


\* Para efectos más prácticos al hablar sobre el análisis de las gráficas, se utilizará una C, seguida del número de cuestionario del que se hace referencia (C1, 2 ó 3) y para señalar la pregunta en también se utilizará la P y el número de pregunta correspondiente (P1, 2 ó 3), ejemplo: (C1- P2, cuestionario 1, pregunta 2).

Por su parte, en el cuestionario dirigido al público en general se incluye la misma pregunta (C2-P3) y los resultados nuevamente muestran un desconocimiento sobre *Donkey Sanctuary México*, como lo constata el 94 por ciento de los encuestados.

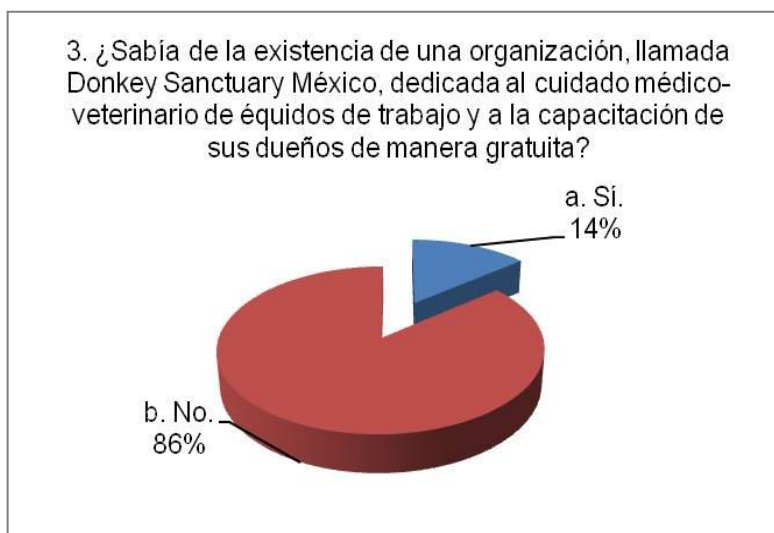
Es decir, tampoco ha sido posible establecer un puente de comunicación con este público externo, ya que a pesar de realizarse actividades y uso de diversos medios para la difusión de actividades, únicamente el 6 por ciento recuerda cierta información.

Cabe destacar que el público entrevistado no es usuario o beneficiario directo de los servicios de la organización, sin embargo, la aplicación de cuestionarios se realizó en el Zoológico de Chapultepec, lugar donde se llevan a cabo actividades y programas de difusión.



En cuanto al tercer público, médicos veterinarios, criadores de caballos, miembros de asociaciones y estudiantes (C3-P3), la tendencia continúa como en los casos anteriores, ya que los resultados arrojan sólo un 14 por ciento de respuestas favorables frente a un 86 por ciento de respuestas negativas.

En el caso de este tipo de público, la forma de encontrar información sobre la organización resulta más simple, ya que puede obtenerla de *internet* o mediante información difundida por la propia Facultad de Veterinaria y Zootecnia de la UNAM, sin embargo, como lo constataron los resultados, tampoco ha sido posible entablar una relación más estrecha con este público.



Por su parte, en el rubro “b) Uso de algún servicio”, las preguntas utilizadas (C1-P3 y 4), demuestran que a pesar de existir diferentes medios para difundir sus actividades, el 73 y 79 por ciento del total de campesinos cuestionados, señalaron no hacer uso de la asistencia veterinaria, ni de la capacitación respectivamente.

Dentro de las razones por las que los campesinos no utilizan el servicio veterinario y de capacitación, destacan la falta de confianza en la organización; el escepticismo sobre la eficacia de sus servicios; las diferentes ocupaciones que tienen y el tiempo que debe invertirse para recibir la atención.

Con ello se observa la relación existente entre los medios de comunicación utilizados y el uso del servicio, ya que la articulación de los mensajes, así como los medios utilizados para la difusión pueden condicionar el entendimiento del mensaje por parte del receptor y por tanto, su reacción.

Si bien es cierto la organización difunde sus actividades en diversas zonas rurales, sólo el 27 y 21 por ciento de campesinos encuestados han utilizado el servicio, ya que según dicho público no se han enterado de las campañas.

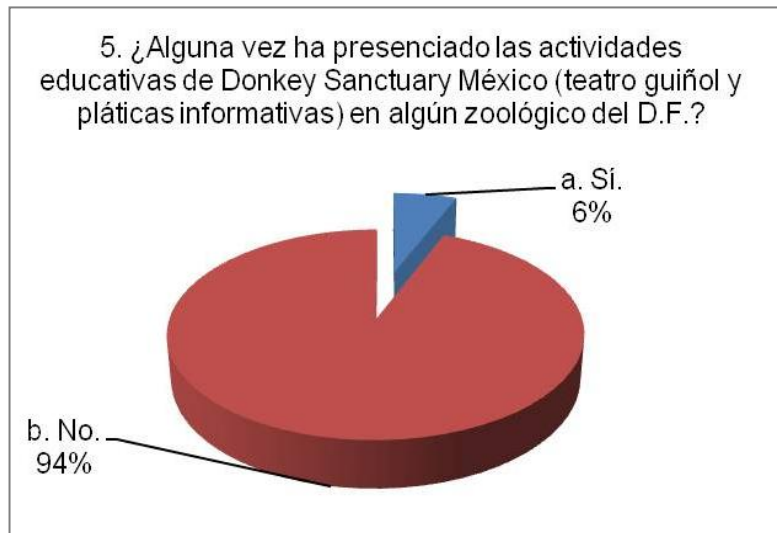
Dentro de las razones por las que gran parte de la población encuestada señaló no utilizar estos servicios, a pesar de que ya han visitado su municipio en varias ocasiones, se debe a que no se han enterado por ningún medio o tampoco tenían conocimiento de que los servicios eran gratuitos.



Por su parte, en el cuestionario dirigido al público en general, también se averiguó sobre el uso de otros servicios que también brinda la organización, con el objetivo de saber si los medios de difusión son adecuados o es necesario realizar algunas modificaciones.

Al preguntar a dicho público si ¿alguna vez ha presenciado las actividades educativas de *Donkey Sanctuary México* (teatro guiñol y pláticas informativas) en algún zoológico del D.F.? (C2-P5), sólo el 6 por ciento del total de personas entrevistadas, respondió positivamente.

No obstante, como sucedió en las preguntas anteriores, un porcentaje elevado, el 94 por ciento, son personas que han asistido al zoológico y no han sido informados sobre este tipo de actividades, a pesar de que la organización ha realizado volantes informativos para invitar a los visitantes.



Con el fin de obtener información de mayor utilidad sobre el tema de los servicios brindados en los zoológicos, se incluyó la pregunta “¿Cómo calificaría el desempeño de dicha organización?” (C2-P6), a lo que únicamente el 50 por ciento de los entrevistados lo consideraron como bueno.

A pesar de que el porcentaje no representa una cifra crítica, tampoco es un resultado positivo, ya que la otra mitad representa opiniones negativas, en este caso, quienes la consideraron “regular”, es decir, el 33 por ciento más el 17 por ciento, compuesto por la opción “malo”.

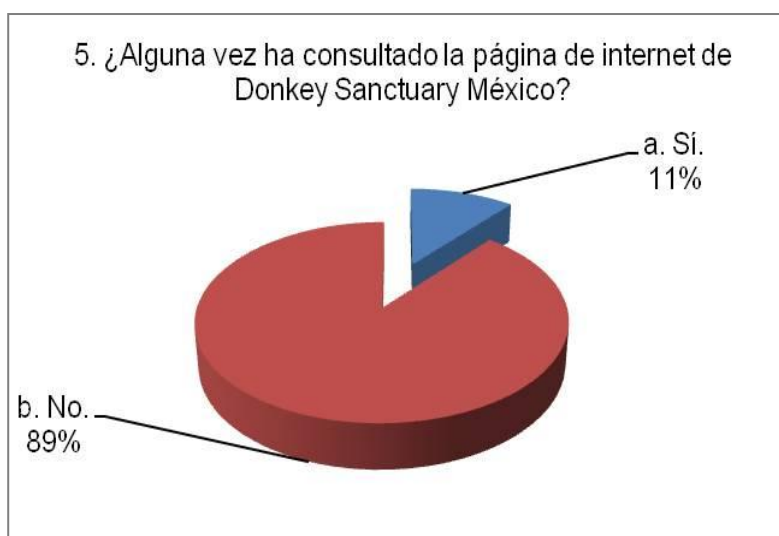
Con ello se observa que el ideal organizacional no se cumple, debido a que la opción “a. Bueno”, debió por lo menos componerse de un porcentaje igual o mayor al 80 por ciento, para no presentar problemáticas en la percepción que tiene su público sobre ella.



A públicos más específicos como médicos veterinarios, criadores de caballos, miembros de asociaciones y estudiantes, se les preguntó si alguna vez habían consultado el contenido de la página de *internet* (C3-P5), ya que la información contenida en dicho medio también se cataloga como un servicio.

El 11 por ciento contestó afirmativamente, a pesar de que la información difundida por la organización puede ser considerada una fuente fidedigna y confiable, debido a los años de experiencia y especialización en el rubro de los équidos de trabajo.

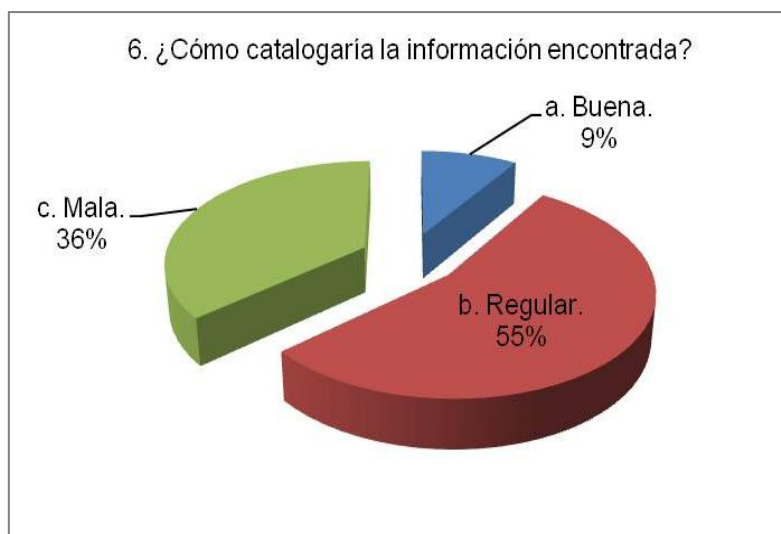
No obstante, el 89 por ciento demuestra que los mensajes emitidos a través del *internet* no llegan a su destino como se espera, reflejo de que aspectos como la poca actualización del contenido, enriquecimiento y tipo de estructuración de la página no llaman la atención del público objetivo y por tanto, no funcionan como se planearon idealmente.



También se obtuvo la opinión respecto de la información de este medio (C3-P6), mediante tres opciones a elegir, de las cuales el 9 por ciento la consideró “a. Buena”, el 55 por ciento respondió “b. Regular” y el 36 por ciento la catalogó como “c. Mala”.

Los porcentajes obtenidos apuntan hacia la necesidad de reestructurar el contenido de este medio, como lo confirman los comentarios que justifican

cada respuesta, al sugerir la inclusión de información oportuna y menos compleja con el fin de facilitar el entendimiento del tema.



Con ello se comprueba que la comunicación institucional no funciona conforme al ideal, ya que a pesar de la difusión de actividades, servicios y características de la organización, no ha sido posible mejorar los resultados en cuanto al reconocimiento, el uso de servicios y recuerdo de la organización.

Por otro lado, las preguntas del rubro “Retención de la información brindada”, se elaboraron para conocer la efectividad de los mensajes enviados por la organización y con ello determinar la facilidad o, en su caso, dificultad con la que sus diferentes públicos los recuerdan.

La pregunta “¿Sabía que alguna vez, grupos de atención médica a caballos, burros o mulas, han visitado su población para brindar su servicio?” (C1-P2), mostrará si la difusión ha sido idónea y si la información brindada fue lo suficientemente interesante para que los campesinos pudieran recordarla.

De acuerdo con los resultados, el 67 por ciento de este público no tenía conocimiento de que las brigadas veterinarias realizadas por esta asociación no lucrativa, ya habían visitado su población e incluso ignoraban la difusión de la campaña realizada en su momento.

Por tanto, al hacer un balance sobre la retención de la información, tampoco se cumple con el ideal organizacional, puesto que sólo el 33 por ciento de los



entrevistados respondió favorablemente, quienes tampoco tenían en claro si se trataba específicamente de *Donkey Sanctuary México*.

Otra clave ofrecida con estos porcentajes es la falta de un material informativo con contenido que mantuviera el interés de los campesinos o con cierta utilidad para las actividades que realizan, elementos que facilitarían el reconocimiento de la organización.



Al preguntar al público campesino sobre la capacitación impartida (C1-P5), también se obtuvieron datos relevantes: 11 personas de una muestra de cien utilizaron este servicio, de las cuales sólo tres de ellos, es decir, el 27%, señalaron recordar el contenido de dicha actividad pedagógica.

La problemática de este rubro no sólo se observa con el bajo porcentaje, sino también con los comentarios realizados de las personas que contestaron afirmativamente, pues al pedirles detalles sobre dicha capacitación, la mayoría de las respuestas fue imprecisa y ambigua.

Por ello, los entrevistados que respondieron no recordar la capacitación representados con el 73 por ciento, reflejan el desconocimiento de especificidades y por lo tanto que la comunicación entre la organización y este público externo no termina de concretarse.

Estos datos arrojan una de las principales directrices a tomar en cuenta para la realización de estrategias de solución, ya que pocas personas se capacitan por la falta de efectividad en la difusión y el casi nulo recuerdo de los servicios brindados por la organización, pudiera deberse a que no se apela a la gratificación recibida por el uso.



La situación anterior es similar al público general (C2-P7), a quienes se les cuestionó sobre el material que reparte *Donkey Sanctuary México* al terminar las actividades lúdicas realizadas en los diferentes zoológicos del Distrito Federal.

En este caso, el 33 por ciento respondió positivamente, sin embargo, como sucedió en el caso anterior, la mayoría no recuerda el material informativo, por lo que la posibilidad de reconocer a la organización y sus actividades es baja, como lo demuestran los porcentajes.

El material informativo repartido en estas actividades es un tríptico con datos generales y al pedir una descripción sobre dicho soporte de comunicación a quienes señalaron sí conocerlo, no respondieron con claridad cuáles eran las características de dicho texto.

Al igual que en el caso anterior, dentro de las posibles causas por las que este público no recuerda el medio ni el contenido, se debe a que no se apela al

interés y motivaciones de las personas, ni a las características sociológicas y demográficas a tomar en cuenta para la generación de mensajes.

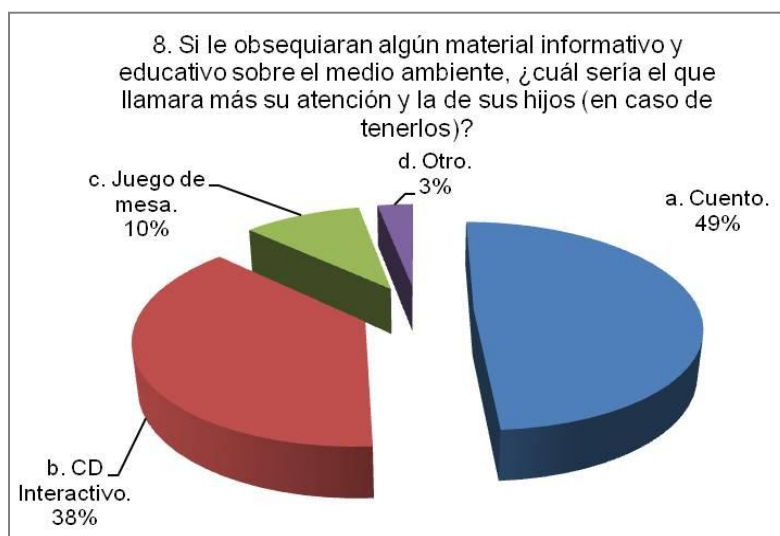


Como complemento a este rubro se incluyeron dos preguntas que no tienen la función de comprobar el área de oportunidad como los otros reactivos (C2-P8 y 9), sino aportar información que permita trazar las estrategias y líneas de acción para mejorar la comunicación institucional de *Donkey Sanctuary México*.

De acuerdo con lo anterior, la siguiente gráfica muestra las preferencias del público entrevistado en cuanto a los medios que pudieran hacer más interesante la información sobre los servicios que brinda la organización y con ello el reconocimiento de la misma.

Dentro las opciones brindadas, los medios que obtuvieron un mayor número de votos fueron “a. Cuento” con el 49 por ciento y “b. CD Interactivo” con el 38 por ciento; mientras que en la opción abierta a las propuestas del público, arrojó como principales respuestas juguetes, canciones y videos.

Otro complemento fue preguntar los temas de interés, relacionados con el medio ambiente, del público entrevistado, quienes señalaron con mayoría de votos la opción “a. Contaminación y capa de ozono” con el 51 por ciento y “c. Medidas preventivas para el cuidado del planeta”, con el 37 por ciento.



Según la interpretación de las preguntas y respuestas que sirvieron para la comprobación del área de oportunidad 1: comunicación institucional, se requieren estrategias que permitan el desarrollo de información y medios idóneos para interesar a sus diferentes públicos externos.

A continuación se muestran cada una de las preguntas con sus respectivos porcentajes que resumen la necesidad de generar soluciones que permitan a la organización acercarse a su ideal en cuanto a su relación con sus diferentes públicos externos y cumplan con elementos como el conocimiento de la misma, el uso de algún servicio, así como la retención de la información brindada.

Área de oportunidad 1: Comunicación Institucional				
	Cuestionario	Pregunta	Porcentaje +	Porcentaje -
a. Conocimiento de la organización.	1	1	13%	<b>87%</b>
	2	3	6%	<b>94%</b>
	3	3	14%	<b>86%</b>
b. Uso de algún servicio.	1	3	27%	<b>73%</b>
		4	21%	<b>79%</b>
	2	5	6%	<b>94%</b>
		6	50%	<b>50%</b>
	3	5	11%	<b>89%</b>
6		9%	<b>91%</b>	
c. Retención de información brindada.	1	2	33%	<b>67%</b>
		5	27%	<b>73%</b>
	2	7	33%	<b>67%</b>
		8	*	*
		9	*	*

\* Preguntas que únicamente buscan información para la creación de estrategias.

#### b. Área de oportunidad 2: Publicidad

Como se demostró en el área de oportunidad anterior, se detectó como principal necesidad la generación de una relación estrecha entre *Donkey Sanctuary México* y sus públicos externos, en busca de beneficios en la sociedad y a su vez, promover la concientización ambiental.

La diferencia entre la anterior y esta área radica en que la primera es de acción general y se basa en diferentes medios para la difusión, es decir, mostrar a las personas sin distinción (hombres, mujeres, médicos, asociaciones, estudiantes, etc.) la existencia de una organización dedicada a esta causa, por lo tanto el objetivo solamente es informativo.

Mientras que el área de publicidad se centra en un solo público: los campesinos, debido a que el estudio de sus características demográficas

mostró la necesidad de estructurar una estrategia que adecuara mensajes y medios basados en los usos, costumbres y cotidianidad de este grupo social, no sólo con el fin de difundir, sino de fomentar el uso de los servicios.

Una de las principales razones de esta división se encuentra en las preguntas que a continuación se desglosan y que muestran el desconocimiento de los servicios por parte de este público, aún cuando la organización ya ha brindado atención veterinaria y capacitación dentro de sus localidades.

En busca de fomentar un reconocimiento de la organización por parte de los campesinos, se diseñó una campaña publicitaria que anuncie su llegada de a las localidades, pero conforme las características y especificidades de este público, obtenidas de las preguntas que a continuación se muestran.

La pregunta “¿Sabía que alguna vez, grupos de atención médica a caballos, burros o mulas, han visitado su población para brindar su servicio?” (C1-P2), refleja dicho desconocimiento, el 33 por ciento respondió saber de dicha visita, frente a más de la mitad de los entrevistados, el 67 por ciento, quienes señalaron lo contrario.

Dentro de las principales causas se encuentran la falta de difusión de la visita, hacer énfasis en la gratuidad del servicio y la generación de mensajes y uso de medios que probablemente no fueron idóneos para captar la atención de este público, aspecto comprobado con la siguiente gráfica.



Al desconocimiento de las visitas veterinarias y de capacitación se suman la desconfianza a la que se enfrenta la organización (C1-P3), ya que de quienes señalaron sí tener conocimiento de dichas jornadas, el 73 por ciento respondió no utilizar dichos servicios.

Dentro de los motivos por los que prefieren abstenerse de utilizar los servicios se encuentran falta de tiempo, preferencia a otras ocupaciones y temor de no conocer completamente las características, efectividad e importancia del trabajo de la organización.

Tales cifras muestran la necesidad de cimentar una imagen de mayor confianza, credibilidad e importancia de *Donkey Sanctuary México* frente a este público, a través de la creación de mensajes y acciones que muestren con claridad los beneficios y gratificaciones al utilizar los servicios.

A través del diseño e impulso de una campaña publicitaria se apela a la exaltación de las ventajas y beneficios ofrecidos por la agrupación, como la gratuidad de las jornadas, la flexibilidad de asistir hasta las localidades y los beneficios generados a otras comunidades campesinas.

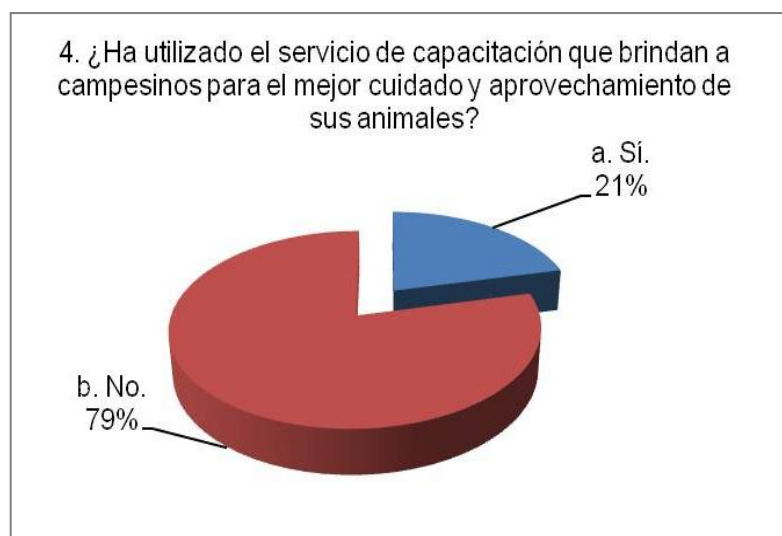


Si bien es cierto, la atención veterinaria es la principal actividad de estas jornadas ambulatorias, la capacitación es un punto medular, ya que a través de ella se pretende concientizar a los campesinos sobre el uso y no abuso de sus équidos, así como las contribuciones de estos animales en el campo.

Sin embargo, como lo demuestran los resultados (C1-P4), esta actividad tiene aún menos demanda, ya que sólo el 21 por ciento tomaron la capacitación y dentro de las principales razones destacan el interés por el tema y el acceso gratuito a información que generalmente tiene un costo.

Por su parte, el 79 por ciento que no se capacitó lo atribuyó a la falta de tiempo, interés y dificultad de comprender el contenido, así como el desconocimiento de la existencia de una plática de este tipo, a pesar de difundirse de la misma forma que el servicio de atención veterinaria.

La promoción de servicios se convierte en una de las directrices para el quehacer del comunicólogo organizacional, área de oportunidad que requiere de una serie de estrategias que se integren dentro de una campaña publicitaria dirigida a los campesinos.



A pesar de que la difusión de las campañas de atención veterinaria y capacitación no ha funcionado de forma ideal, deben estudiarse cuáles fueron los elementos que generaron el porcentaje positivo, para tener mayor referencia de las acciones a emprender más adelante, se hace un recuento de los medios que sirvieron para difundir las visitas.

Según la siguiente gráfica (C1-P6), los campesinos señalaron como principal forma de enterarse de las visitas, el anuncio de autoridades municipales con un 46 por ciento y enseguida, con un 39 por ciento, la opción “d. Otro”, en la que



mencionaron reuniones ejidatarias, rumores entre los pobladores y recomendación de quienes ya han utilizado los servicios.

De acuerdo con tales respuestas, han tenido más funcionalidad los medios con carácter presencial, es decir, cuando existe comunicación cara a cara, a través de líderes o incluso mediante el anuncio llevado a cabo dentro de sus actividades cotidianas.

Mientras que los medios empleados por *Donkey Sanctuary México*, “a. Carteles y volantes” y “c. Anuncio de la organización”, fueron las opciones que menos contribuyeron a la difusión de sus servicios, debido a que se plantearon sin considerar las características y motivaciones de este grupo social.

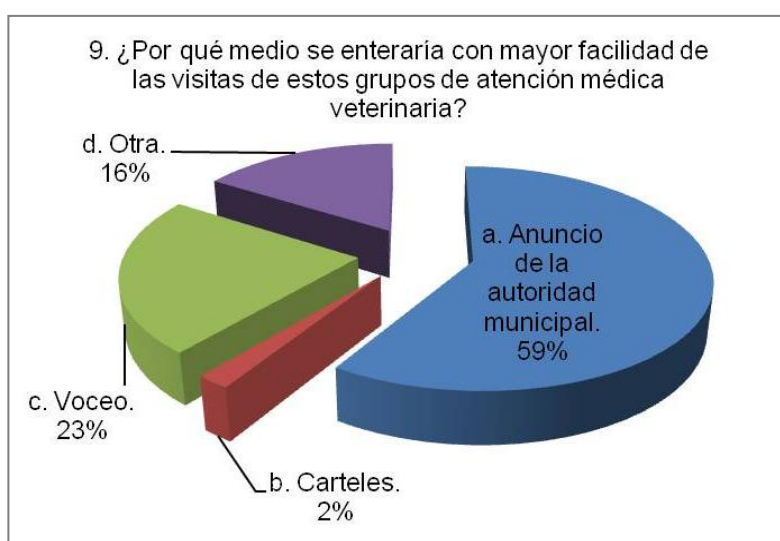


Como complemento a la gráfica anterior, se preguntó la opinión sobre los medios con los cuales se enterarían con mayor facilidad de la visita de estos grupos (C1-P9), con el fin de comparar la realidad o situación actual, con las sugerencias de los campesinos.

Dicha comparación arrojó resultados sumamente similares, ya que la principal opción continúa siendo el anuncio de la autoridad municipal y como tercera opción “d. Otra”, en la que incluyen juntas, anuncios en plazas públicas y visitas de casa en casa.

La realización de carteles se presenta como una opción con bajas respuestas para la difusión, ya que únicamente el dos por ciento la contempló como viable, por lo que de nuevo es clara la apuesta por estrategias con mensajes y medios conforme a las motivaciones y características de los campesinos.

Sin embargo, la opción que marcó la principal diferencia fue la opción “c. Voceo”, ya que el 23 por ciento de las personas entrevistadas la señalaron como una forma útil para recibir información y por lo tanto un medio a tomar en cuenta para la realización de la campaña publicitaria.



A continuación, se desglosa una lista con los resultados de las preguntas que sirvieron para comprobar el Área de oportunidad 2: Publicidad, las cuales sólo pertenecen al cuestionario No. 1, porque se trata de una problemática en el público de los campesinos.

Área de oportunidad 2: Publicidad				
	Cuestionario	Pregunta	Porcentaje +	Porcentaje -
a. Funcionalidad de campañas de difusión	1	2	33%	<b>67%</b>
		3	27%	<b>73%</b>
		4	21%	<b>79%</b>
		6	15%	<b>85%</b>
		9	*	*
		8	13%	<b>87%</b>

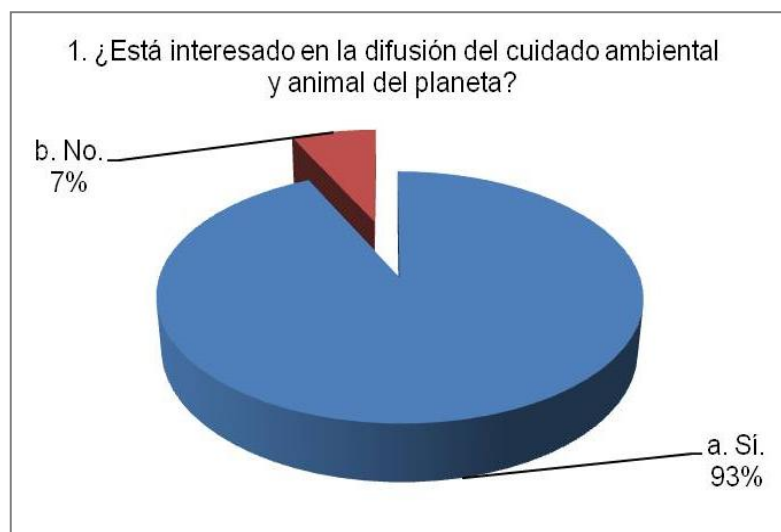
c. Área de oportunidad 3: Relaciones Públicas

De acuerdo con la sintomatología, también debe trabajarse en el área de relaciones públicas, con el fin de generar vínculos con otros actores del entorno organizacional en busca de beneficios bilaterales y para la causa, como se reflejará en las gráficas y explicaciones de las mismas.

Para la comprobación de esta área de oportunidad, se utilizaron preguntas de los tres cuestionarios, subdivididas en “a. Fuente de información y consulta” y “b. Alianzas intersectoriales”, las cuales confirmaron la necesidad de implantar estrategias de solución bajo es sustento de las siguientes gráficas.

En el rubro “a. Fuente de información” (C2-P1), se incluyó la pregunta “¿Está interesado en la difusión del cuidado ambiental y animal del planeta?”, con el fin de precisar la disposición de las personas de conocer sobre temas relacionados con el medio ambiente.

Una importante mayoría (el 93 por ciento del total) señaló su aprobación para recibir información del tema. Dicho porcentaje es positivo, porque comprueba que el interés en el tema, facilitará la construcción de nuevos proyectos en el área de relaciones públicas de la organización.

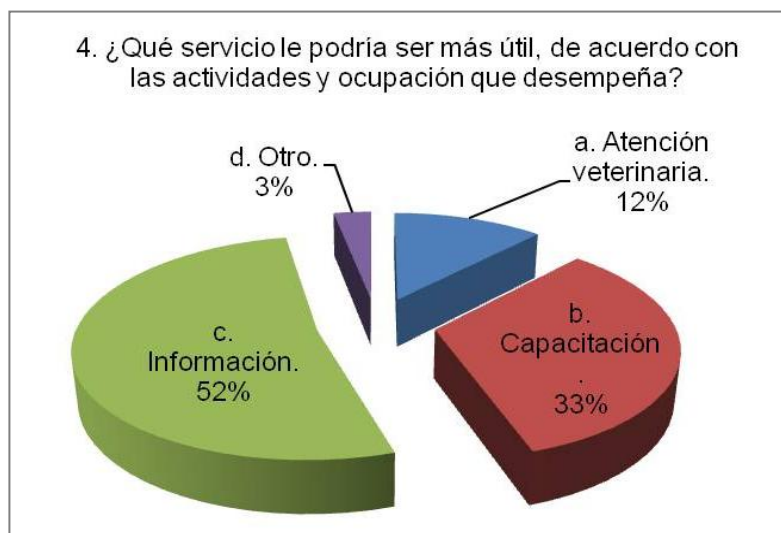


Debido a que en la comunicación y concretamente en las Relaciones Públicas, la generación de información resulta una directriz, se preguntó a

médicos veterinarios, miembros de asociaciones, estudiantes, etc., sobre el servicio que podría ser más útil de acuerdo con sus actividades (C3-P4).

Ninguna de las opciones tiene un sentido negativo, pero la respuesta ideal para esta área de oportunidad es “c. Información” y en este caso obtuvo el 52 por ciento, reflejo de que este público considera de suma relevancia los datos que puede difundir *Donkey Sanctuary México*.

Por ello, uno de los principales servicios que debe ofrecer la organización es la generación de información, ya que al ser pionera en el rubro, también es fuente de comunicación veraz, especializada y actual sobre équidos de trabajo para veterinarios, estudiantes, miembros de asociaciones, periodistas, etcétera.

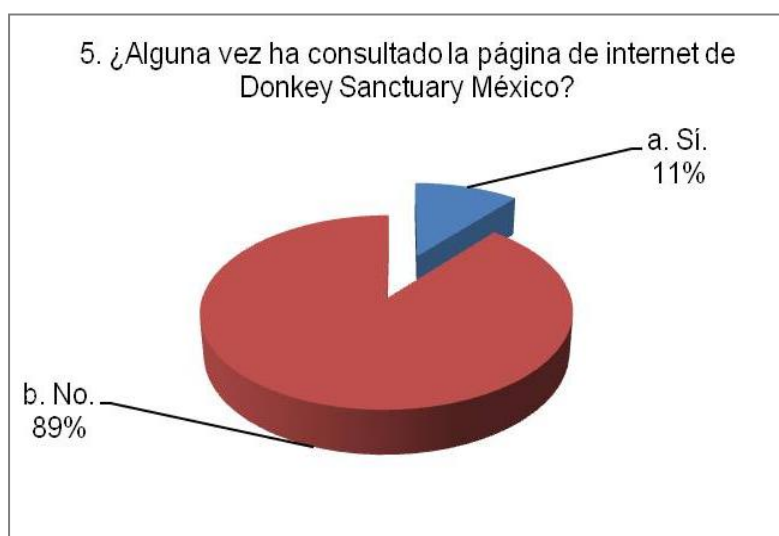


Esta agrupación de atención a équidos ya realiza actividades de difusión de información de carácter especializado a través de su página de internet. Sin embargo, existen dos obstáculos que no permiten que este medio funcione con mayor agilidad.

En un principio, como lo demuestra la siguiente gráfica, el 11 por ciento de las personas entrevistadas, quienes tienen acceso a una computadora con internet, y de alguna manera se relacionan con los équidos de trabajo, ha consultado la dirección virtual de la organización.

Es decir, a pesar de ser la agrupación más experimentada en México, 89 personas de un total de cien entrevistados, no sabían de su existencia a pesar de que generalmente su forma de obtener información de este tipo, es a través de internet y correo electrónico.

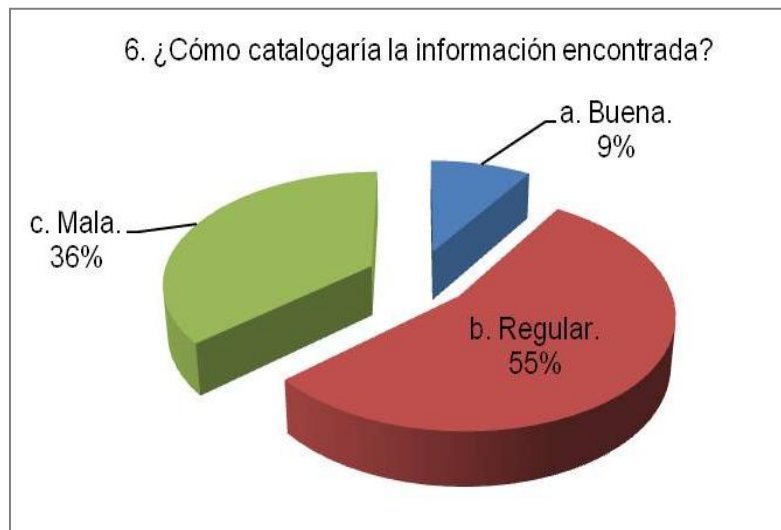
Una de las razones que explican el poco flujo de visitantes a la página de internet es la ausencia de un dominio propio, ya que funciona sólo como un apartado del sitio de la Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia, cuando podría explotarse la capacidad de contenido de una página propia.



El siguiente obstáculo se debe a la información de la misma página, ya que al preguntar “¿Cómo catalogan la información encontrada?” (C3-P6), los resultados fueron “a. Buena” con el 9 por ciento, “b. Regular” con el 55 por ciento y “c. Mala” con el 36 por ciento.

Es decir, no sólo la organización tiene problemas para difundir la información a través de internet, sino que quienes han tenido la oportunidad de consultarla, en su mayoría la consideran deficiente, no actualizada e incluso con demasiados tecnicismos.

Tal aspecto requiere de especial atención, ya que la manera de posicionarse como fuente de información debe ser a través de la generación de datos, descripciones e investigaciones de utilidad para su público y de esta manera convertirse en la organización de referencia en su ámbito.



Como una forma de investigar cuáles organizaciones son la principal competencia en la generación de información sobre el tema, también se preguntó cuál ha sido la fuente a la que han recurrido para obtener servicios o datos que necesitan (C3-P6).

El 36 por ciento de las personas entrevistadas toman como fuente de información a una entidad gubernamental, como la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación, a las entidades particulares con un 35 por ciento, tales como Laboratorios Norvert, S.A. de C.V.

Por su parte, entre las siguientes opciones destacan la Asociación para el Desarrollo y Fomento de la Hípica Mexicana, A.C., la Asociación Española de Veterinarios Especialistas en Équidos y Atención Equina, entre otras.

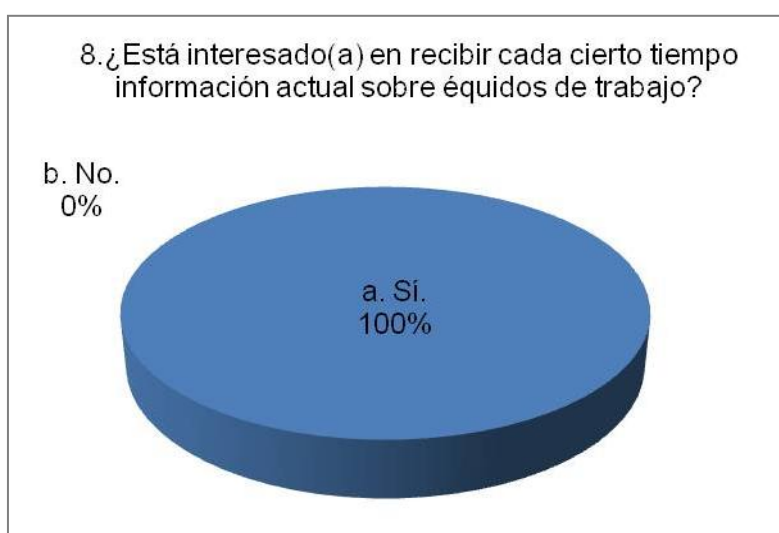


Sin embargo, a pesar de que existen diferentes opciones a las que pueden recurrir en busca de información sobre el tema de los équidos, resalta el hecho de que en ninguna, ya sea empresa, entidad gubernamental o asociación civil, se perfila como la principal fuente.

*Donkey Sanctuary México* tiene la oportunidad y las bases para tener un papel relevante en la difusión de información sobre los équidos de trabajo, no sólo gracias a su experiencia, sino también al respaldo que tiene de organizaciones como la UNAM en México y de otros países como Bienestar Mundial de los Caballos (*World Horse Welfare*).

Dicha credibilidad se ejemplifica mediante la siguiente gráfica, en donde se observa que al mencionar las características de la organización, las personas señalaron en un cien por ciento, estar interesadas en recibir información actual sobre équidos de trabajo (C3-P8).

Por ello, el desarrollo de contenidos de acuerdo con las necesidades del público que consulta el portal de internet, permitirá obtener mayor flujo de visitantes y por lo tanto, estrechar el vínculo con este público y proyectar una imagen corporativa ideal.



Resulta de utilidad saber cuáles temas y especificaciones son de interés del público, para tomarlos en cuenta en la generación de información a largo plazo en las estrategias del área de Relaciones Públicas, ya que a pesar de saber

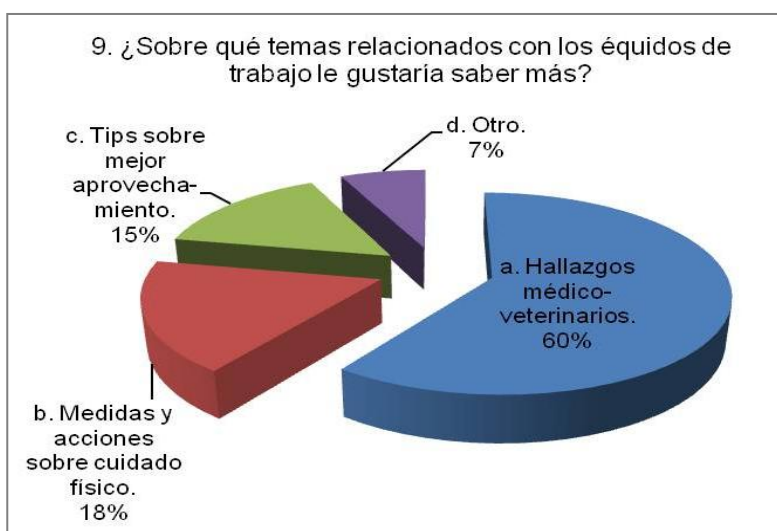
que el público del cuestionario No. 3 busca datos e investigaciones especializadas, cada uno tiene distintos enfoques.

En la pregunta “¿Sobre qué temas relacionados con los équidos de trabajo le gustaría saber más?” (C3-P9), el 60 por ciento de los entrevistados contestaron “a. Hallazgos médico-veterinarios”, porque a pesar de que han consultado información de diferentes fuentes, no cuentan con una referencia segura y específica de actualización veterinaria en esta especie.

A su vez, principalmente miembros de asociaciones con giros similares a *Donkey Sanctuary México*, respondieron en segundo lugar el 18 por ciento contestó la opción “b. Medidas y acciones sobre cuidado físico” y enseguida eligieron con el 15 por ciento “c. *Tips* sobre mejor aprovechamiento”.

Y el 7 por ciento que prefirió el inciso “d. Otro”, propusieron temas como beneficios a la agricultura y campo mexicano, secciones de datos curiosos, anuncios de brigadas, convocatorias para voluntariado y aplicaciones de recreación como cuentos, juegos o animaciones.

Al obtener con mayor claridad las necesidades de información de sus públicos, la agrupación tiene el parte aguas para generar contenidos idóneos que han sido requeridos por sus propios usuarios y, gracias a las facilidades de las nuevas tecnologías, será como exista una reciprocidad entre la organización y estos actores externos.





Con el fin de indagar más sobre el uso de medios en el caso de este público, conformado por médicos veterinarios, criadores, miembros de asociaciones, estudiantes, etc., se incluyó una pregunta con un abanico de opciones que sirvieran como referencia para la generación de estrategias (C3-P10).

Esta pregunta confirmó las suposiciones generadas al estudiar las características de este público, ya que debido a sus ocupaciones y medios al alcance, generalmente tienden a consultar sitios de internet, por ello el mayor porcentaje apuntó al correo electrónico con un 71 por ciento.

El 18 por ciento eligió un medio más tradicional, una revista donde se incluyera información novedosa sobre équidos, investigaciones especializadas, fechas de las brigadas veterinarias, fragmentos de los cursos de capacitación, etc., es decir, la información publicada en la página de *internet*.

Mientras que el 9 por ciento se inclinó por conferencias y reuniones informativas, con el fin de congregar bajo un medio de carácter presencial, la postura de varios actores, entre ellos *Donkey Sanctuary México*; y finalmente el 2 por ciento restante eligió la opción “d. Otro”, es decir, folletos y boletines.

Una de las principales consideraciones para el desarrollo de estrategias en el rubro de Relaciones Públicas, es el dominio de medios electrónicos como la opción idónea para la mayoría de este público, en especial, para convertirse en una fuente de información confiable y oportuna.

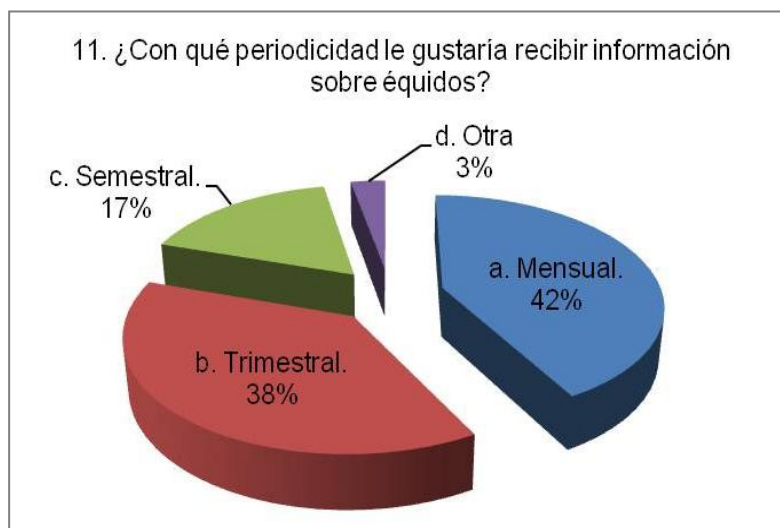
En ese sentido, este tipo de medios electrónicos representa una ventaja tanto para la organización como para sus públicos, puesto como ellos lo acotaron en sus diferentes respuestas, la inmediatez de estos soportes puede vincular de una forma más estrecha su relación.

Se trata de una forma de facilitar el trabajo de ambos, por un lado ofrecer información con rapidez de la organización al usuario y por el otro, se difundir la causa de la agrupación, pero ambos casos repercuten en la reputación e imagen, ámbito de acción de las Relaciones Públicas.



Como complemento, también se preguntó su preferencia sobre la periodicidad para la recepción de información (C3-P11), a lo que la mayoría, reflejada con el 42 y 38 por ciento, señalaron mensual y trimestral respectivamente, por tratarse de la frecuencia requieren actualizarse.

En ese sentido, dependerá de los medios y estrategias de aplicación, así como de la información que sea generada y obtenida por parte de la organización, la elección de la periodicidad, aunque sin dejar de tomar en cuenta que cualquier medio requiere de actualización.

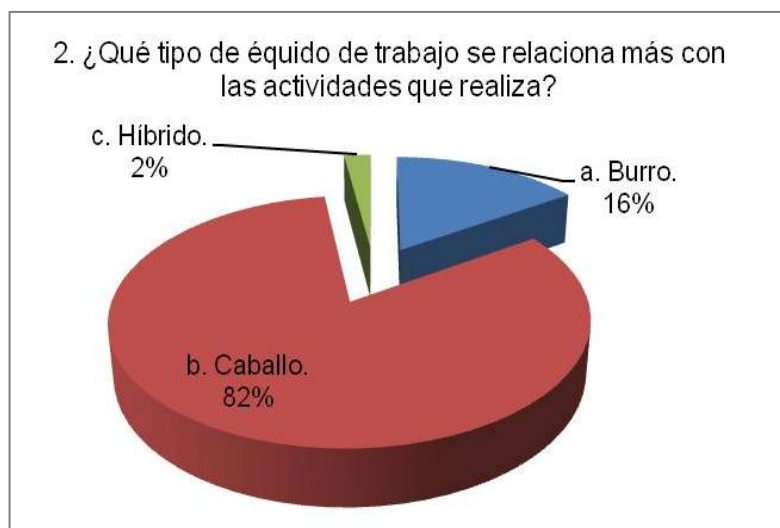
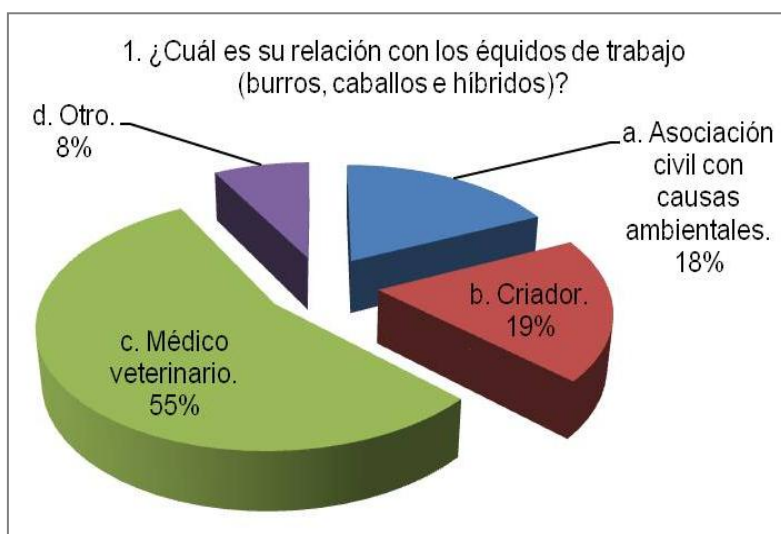


En busca de datos más precisos sobre las características de cada público, también se preguntó acerca de sus actividades, su relación con el cuidado de

équidos de trabajo y concretamente, con qué tipo de équido tienen mayor contacto o es de su interés (C3-P1).

Las respuestas arrojaron como principales consultantes veterinarios en un 55 por ciento, criadores en un 19 por ciento, miembros de asociaciones civiles ambientales en un 18 por ciento y estudiantes, ambientalistas o catedráticos en un 8 por ciento; que a su vez guardan relación en un 82 por ciento con caballos y en un 16 por ciento con burros.

Sus actividades, trabajos o ideología fomentan este acercamiento, en busca de una fuente confiable sobre cuidado, salud, reproducción y generalidades, primordialmente de caballos y burros, por lo que refleja el compromiso de *Donkey Sanctuary México* frente a un público que no ha logrado visualizar un referente pionero y constante en el tema.



Por otro lado, en el rubro de alianzas intersectoriales, también perteneciente al área de oportunidad 3: Relaciones Públicas, se formularon preguntas cuyos resultados se interpretan a continuación con el fin de comprobar de qué manera es útil la creación de lazos con otras organizaciones y de qué tipo.

Un primer ejemplo de la necesidad de entablar alianzas se observa con la manera de anunciar a los campesinos las jornadas de atención veterinaria y de capacitación, ya que como se analizó, la forma más eficaz de hacerlo es a través del anuncio de la autoridad municipal, debido su credibilidad (C1-P6).

En ese sentido, generar vínculos con gobiernos municipales y de distintas localidades puede significar la principal vía para dar a conocer sus actividades y aunque en la actualidad la organización realiza pláticas previas a las visitas con dichas autoridades, será necesario estrechar dicha relación.



Al preguntar también al público en general sobre cómo facilitar la difusión de la educación ambiental (C3-P2), las personas respondieron “b. Alianzas entre organizaciones similares”, en un 57 por ciento, seguida de “a. Actividades lúdicas o juegos”, con un 28 por ciento.

La percepción del público muestra como una de las principales oportunidades para la obtención de objetivos, la unión entre varias asociaciones civiles, ya que esta estrategia de carácter mercadológico se ha convertido en una útil herramienta para concentrar más y mejores esfuerzos.

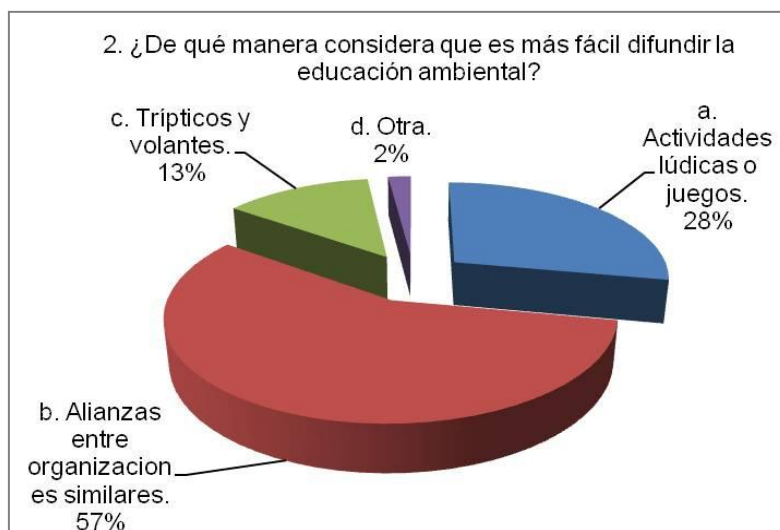
La gestión de programas educativos sobre el medio ambiente, construidos bajo la perspectiva de varias organizaciones, permite enriquecer su contenido, debido a la conjunción de visiones diferentes para llegar a un objetivo e incluso posibilita la atracción de públicos más diversos.

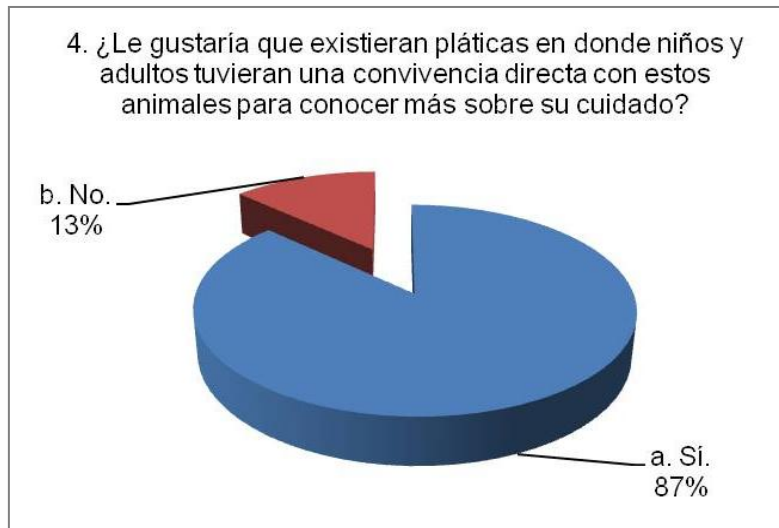
Sin embargo, la realización de alianzas intersectoriales no sólo depende de tener objetivos y causas similares, sino de también compartir ideas y proyectos con estrategias y actividades que compaginen el ámbito de acción y giro de los involucrados para un desarrollo en conjunto y a su vez autónomo.

*Donkey Sanctuary México* deberá tomar en cuenta factores de los posibles aliados, como identidad organizacional, planes de trabajo para la obtención de objetivos, antecedentes de alianzas, público al que generalmente se acerca y disponibilidad para entablar estrategias que conjunten ambas visiones.

Además de dichos aspectos, también es menester analizar si llevar a cabo las propuestas del público para el que trabaja facilitará o dificultará su unión con otras agrupaciones, y la manera en que ayudará a reafirmar su imagen corporativa.

En este caso, como lo muestran las gráficas, dentro de las peticiones del público, se encuentran el desarrollo de actividades lúdicas y pláticas que incluyeran una convivencia directa con estos animales, aspectos que debe tomar en cuenta para establecer una alianza (C3-P4).



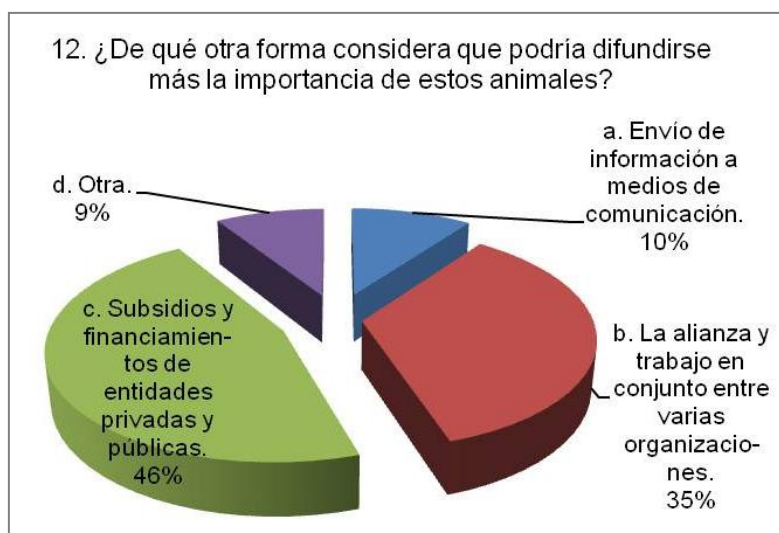


Enseguida, se muestran dos gráficas que muestran el interés del público entrevistado para que *Donkey Sanctuary México* se vincule con otros tipos de agrupaciones y en este caso, se incluyeron organizaciones con giros sumamente diferentes (C2-P10 y C3-P12).

En la primer gráfica, con opciones como escuelas y museos, zoológicos y parques, gobierno y empresas, estas dos últimas obtuvieron los porcentajes más altos, el 33 y 34 por ciento respectivamente, debido que en su opinión, se trata de entidades que pueden brindar apoyo económico.

Los médicos veterinarios, criadores, miembros de asociaciones y estudiantes, consideraron para la difusión de la importancia de estos animales, como principales opciones los subsidios y financiamientos de entidades privadas y públicas con un 46 por ciento y la alianza y trabajo en conjunto entre varias organizaciones con un 35 por ciento.





Área de oportunidad 3: Relaciones Públicas				
	Cuestionario	Pregunta	Porcentaje +	Porcentaje -
a. Fuente de información y consulta.	2	1	<b>93%</b>	<b>7%</b>
	3	4	<b>97%</b>	<b>3%</b>
		5	<b>89%</b>	<b>11%</b>
		6	<b>90%</b>	<b>9%</b>
		7	*	*
		8	*	*
		9	*	*
		10	*	*
		11	*	*
		1	*	*
		2	*	*
	b. Alianzas intersectoriales.	1	6	<b>53%</b>
2		2	<b>57%</b>	<b>43%</b>
		4	<b>98%</b>	<b>2%</b>
		10	<b>93%</b>	<b>7%</b>
3		12	<b>81%</b>	<b>19%</b>

## 2.6. Diagnóstico y delimitación de problemas a solucionar<sup>54</sup>

El diagnóstico es una de las fases finales del estudio en comunicación organizacional, en ella se plasman los resultados obtenidos, luego de una serie de etapas para un estudio completo de una agrupación, en este caso, *Donkey Sanctuary México*.

No obstante, como ya se había acotado, este estudio requiere no sólo de la habilidad del profesional de la comunicación organizacional para diseñar estrategias y dirigir planes novedosos, sino también de pasar por todo un proceso complejo que sirva para “curar a las organizaciones”.

Tampoco es el mero resultado de la matriz FODA o del análisis del entorno, sino la conjunción de varios elementos, desde estudiar a las organizaciones bajo una perspectiva teórica que sustente análisis posteriores, hasta el conocimiento y valoración de la identidad y antecedentes de la filial mexicana.

Dicha conjunción permite pasar a una de las etapas más relevantes: el diagnóstico o resultado de un abanico de evaluaciones que responde al qué le sucede y cómo es posible ayudar a la organización, concretamente en términos de comunicación.

A continuación se presentan una serie de rubros relacionados con la materia, en donde se encuentran las debilidades mayores y por tanto lo que debe crearse o reforzarse, según sea el caso. Es decir, se enumeran algunas áreas de oportunidad en las que se puede trabajar para mejorar.

La comunicación institucional, a través de la planeación de contenido, medios y dirección de mensajes, busca difundir sus actividades, así como brindar información más especializada a médicos veterinarios, estudiantes, criadores de caballos y personas relacionadas con estas actividades.

---

<sup>54</sup> Para mayor información sobre los términos de las áreas de oportunidad, consultar el Apéndice B, pág. 176.



Mientras que la publicidad servirá como herramienta para anunciar e interesar a los campesinos y dueños de équidos de trabajo sobre los servicios veterinarios y de capacitación gratuitos ofrecidos a través de campañas con medios y mensajes conforme las características de este público.

Y las relaciones públicas se utilizarán como una técnica de acercamiento a públicos indirectos, a los que no necesariamente se les brinda el servicio, pero que a través de ellos es posible beneficiar a la organización y la causa por la que trabaja, como medios de comunicación y posibles aliados.

Tales rubros son las directrices para plantear estrategias específicas en busca de solución a las problemáticas detectadas. En el siguiente cuadro, sólo se especifican dichas áreas, pero será en el capítulo 3, donde se describan cada una de las propuestas de solución.

Síntomas representativos	Áreas de oportunidad
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La información veterinaria de actualidad no es difundida.</li> <li>• No existe una proyección constante y establecida de la identidad organizacional.</li> <li>• Uso de medios y mensajes sin considerar ni clasificar a sus diferentes públicos.</li> </ul>	<p>a. <u>Comunicación Institucional.</u></p> <p>Necesidad de un uso estratégico de medios y soportes de comunicación para la proyección de la identidad y los servicios de Donkey Sanctuary México en busca del reconocimiento de sus públicos externos.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los campesinos no siempre tienen conocimiento de la campaña de atención.</li> <li>• La planeación de difusión de la campaña es superada y relegada por el nivel operativo.</li> <li>• Sus públicos requieren de campañas de difusión planeadas según sus características.</li> </ul>	<p>b. <u>Publicidad.</u></p> <p>Necesidad de una planeación y logística para la difusión de las brigadas veterinarias en zonas rurales que permita difundir, interesar y brindar sus servicios de capacitación a un número mayor de campesinos y de veterinaria a équidos de trabajo.</p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• La concientización de la gente requiere acciones en conjunto con otras organizaciones.</li> <li>• A pesar de ser una organización pionera en el rubro, requiere mayor presencia para ser reconocida por completo como fuente de información.</li> <li>• La organización no realiza eventos que pudieran generar mejores relaciones con otras organizaciones y grupos importantes para su actividad.</li> </ul>	<p>c. <u>Relaciones Públicas.</u></p> <p>Necesidad de generar vínculos con otros actores del entorno organizacional en busca de beneficios bilaterales y para la causa.</p>
---	---

### **CAPÍTULO 3**

## **PROPUESTA DE UN PLAN DE COMUNICACIÓN ESTRATÉGICO EXTERNO PARA DONKEY SANCTUARY MÉXICO**

De acuerdo con el primer capítulo *Donkey Sanctuary México* cumple con las características estipuladas para ser analizada bajo la perspectiva organizacional sistémica, específicamente como sistema abierto, el cual se encuentra en un constante contacto con el exterior.

En ese sentido y como se mostró en el segundo capítulo, a través de un diagnóstico, esta organización presenta como primordial necesidad, generar y estrechar en mayor medida su relación con el medio externo, es decir, sus diferentes públicos.

Por ello, un plan de comunicación organizacional a nivel externo puede ser considerado como uno de los elementos estructurales del sistema, cuyas funciones contribuirán a la generación y mantenimiento de un orden y equilibrio para la ejecución del objetivo general del sistema.

A su vez, y de acuerdo con el tipo de público al que se dirijan las diferentes estrategias y las necesidades que haya presentado la organización, se utilizarán diferentes medios y soportes de comunicación que permitan resolver las áreas de oportunidad encontradas.

En este capítulo, se presenta la última parte y resultado del trabajo de investigación, análisis y propuesta, en el que se desarrollan las diferentes estrategias de comunicación, que beneficien de forma sustancial las actividades de *Donkey Sanctuary México*.

Las estrategias de solución que se proponen se encuentran agrupadas de acuerdo con las áreas de oportunidad arrojadas del análisis FODA y del estudio ambiente micro y macro, como a continuación se desglosa.

### 3.1. Estrategia Creativa para *Donkey Sanctuary México*

Para la fase de propuestas del plan, se recurrió principalmente a la metodología del Profesor de la carrera Ciencias de la comunicación de la UNAM, Jorge Blanco, impartida durante el semestre 2008-1.

#### a. Definición del ámbito de negocio

- ✓ Nombre de la organización: *Donkey Sanctuary México*.
- ✓ Sector productivo de la empresa: Servicios veterinarios y capacitación.
- ✓ Categoría: Veterinaria y capacitación a favor del medio ambiente.
- ✓ Subcategoría: Veterinaria y capacitación para salud de équidos de trabajo.

#### b. Decisiones estratégicas

##### ✓ Objetivo general:

Dar a conocer las actividades y contribuciones que realiza *Donkey Sanctuary México* en relación con el medio ambiente y équidos de trabajo, a sus diferentes públicos, principalmente campesinos, niños y médicos veterinarios.

##### ✓ Público objetivo:

- Dueños de équidos de trabajo generalmente de zonas rurales.
- Niños entre cinco y diez años.
- Médicos veterinarios especializados en el rubro de équidos.
- Estudiantes de medicina veterinaria.
- Criadores o dueños de caballos.

##### ✓ Fuente de negocio:

- Dueños de équidos de trabajo.

##### ✓ Descripción específica de la organización:

Organización veterinaria profesional de atención gratuita a équidos de trabajo.

##### ✓ Promesa básica:

*Buscamos el cuidado del medio ambiente y en concreto de los équidos de trabajo a través de acciones médico-veterinarias, capacitación y concientización.*

✓ Razonamiento

*Contamos con los conocimientos y experiencia para el desarrollo de métodos veterinarios y de capacitación para concientizar a las personas para no abusar de las ventajas de los équidos de trabajo, sino aprovecharlas.*

✓ Puntos auxiliares

- Organización con más de veinte años de experiencia.
- Asociación para el bienestar animal y ambiental, incluyendo beneficio social.
- Atención veterinaria y enseñanza profesional gratuita.
- Concientización de niños, veterinarios y campesinos a través del aprendizaje.

✓ Foco de venta

Organización profesional comprometida con el medio ambiente a través del cuidado de équidos de trabajo con amplia experiencia en el país y en otros lugares del mundo.

### 3.2 Mezcla de productos comunicacionales

Área de Oportunidad	Objetivo	Estrategia
1. Comunicación Institucional.	Proyectar la identidad a través de medios de comunicación a sus diferentes públicos.	1. Presentación ejecutiva de la organización. - Versión multimedia. - Versión impresa. 2. Revista semestral. - Versión multimedia. - Versión impresa. 3. Cuadernillo educativo para niños. 4. Creación de página de internet. 5. Administración de redes sociales: <i>facebook</i> y <i>twitter</i> . 6. Boletín electrónico mensual.

2. Publicidad.	Difundir de manera integral las brigadas de atención.	1. Campaña de difusión integral (previa, durante y después) a las visitas a poblados. <ul style="list-style-type: none"> <li>- Presentación impresa o multimedia a autoridades y corporaciones campesinas.</li> <li>- Carteles y lonas de anuncio.</li> <li>- Aviso a líderes de opinión.</li> <li>- Visitas y calendario informativo.</li> <li>- Anuncio por radio local.</li> <li>- Voceo en días previos.</li> <li>- Uso de <i>displays</i> en evento.</li> <li>- Entrega de obsequios.</li> </ul>
3. Relaciones Públicas.	Generación de vínculos con actores clave.	1. Alianzas intersectoriales. <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nivel Estatal: SEP.</li> <li>- Nivel Empresarial: Granja las Américas y Librería Infantil</li> <li>- Nivel Sociedad Civil: Organización de arte.</li> </ul> 2. <i>Publicity</i> . <ul style="list-style-type: none"> <li>- Boletines a prensa.</li> </ul> 3. Organización de eventos.

Área de oportunidad 1: Comunicación institucional

✓ Estrategia 1: Presentación ejecutiva de la organización

Debido a que *Donkey Sanctuary México* está en constante contacto con otras organizaciones como municipios, asociaciones civiles, instituciones y corporativos, realiza diferentes entrevistas en las que es necesario hablar sobre sus servicios, objetivos, misión, visión, es decir, su identidad corporativa.

En ese sentido, plasmar tales aspectos con la ayuda de un soporte de comunicación resultaría benéfico para las negociaciones, reuniones y conferencias en donde la organización tiene presencia, pues dicha información tendría un carácter más formal al utilizarlo actualmente.

Bajo el contexto de los diferentes eventos a los que asisten los representantes de la organización, difundir el mensaje sobre su identidad corporativa, tendría mejores resultados en las reuniones según sus particularidades, por lo que se optó por utilizar dos medios.

El primero de ellos es la versión multimedia, en donde se propone una presentación ejecutiva en algún programa computarizado para ser utilizado durante conferencias, búsqueda de alianzas intersectoriales, la propia matriz de Inglaterra y eventos con mayor importancia.

En segundo término y tomando en cuenta que no siempre existe la posibilidad de una proyección, se recurre a un *brochure* o versión impresa con el mismo contenido y tomando en cuenta, en ambos casos, la proyección de la identidad corporativa.

Las partes tanto del documento impreso como en la presentación multimedia, de acuerdo con las características de cada uno, tendrán el siguiente orden y bajo su propio formato:

- a. Portada.
- b. Directorio (cara posterior a la portada).
- c. Quienes somos (página 1).
- d. Filosofía organizacional (página 2).
- e. Servicios y actividades (páginas 3 y 4).
- f. Logros (cara anterior a la contraportada).
- g. Contraportada.

- Objetivo de comunicación

Dar a conocer y proyectar la identidad *Donkey Sanctuary México*, a través de la presentación, tanto a nivel multimedia como impreso, los elementos característicos y directrices bajo los que se conduce esta organización.

- Versión multimedia

ESTRATEGIAS		TÁCTICAS				CARACTERÍSTICAS DEL MENSAJE
PÚBLICO OBJETIVO	HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN	MEDIOS		TRATAMIENTO COMUNICACIONAL		
		GENÉRICO	ESPECÍFICO	VEHÍCULO	FORMATO	
Posibles aliados, autoridades municipales, proveedores, periodistas, etc.	Comunicación Institucional.	Proyección electrónica.	Presentación ejecutiva multimedia.	Visualizada en visitas a corporativos, autoridades, alianzas.	Actualizada cada seis meses. Disco compacto rotulado Duración de 3 minutos. Archivo en flash No. de copias: 50	Información sobre beneficios y logros organizacionales. Temas de interés: Identidad corporativa. Servicios. Impacto en la sociedad. Beneficios para aliados y autoridades.

\*Cuadro obtenido de la metodología del profesor Jorge Blanco de la carrera Ciencias de la comunicación de la UNAM, impartida durante el semestre 2008-1.

▪ Boceto

Ejemplo de dos láminas de la presentación multimedia (Copia de la pantalla)







## Donkey Sanctuary

- Organización Santuario de los Burros (The Donkey Sanctuary , D.S), el Bienestar Mundial de los Caballos (World Horse Welfare, WHW), y la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), a través de la Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia (FMVZ).
- Atención médico veterinaria gratuita a équidos y la capacitación a campesinos sobre el cuidado de éstos animales (higiene, alimentación, cuidado físico, trabajos de carga y tiro, etc.)



- Versión impresa

ESTRATEGIAS		TÁCTICAS				
PÚBLICO OBJETIVO	HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN	MEDIOS		TRATAMIENTO COMUNICACIONAL		CARACTERÍSTICAS DEL MENSAJE
		GENÉRICO	ESPECÍFICO	VEHÍCULO	FORMATO	
Posibles aliados, autoridades municipales, proveedores, periodistas, etc.	Comunicación Institucional.	Publicación impresa.	<i>Brochure.</i>	Entregada en visitas a corporativos y visitas a la institución.	Actualizada cada año. Tamaño: media carta Impresión: 4 x 4 tintas (selección a color), en papel couché de 135 gr. Páginas: 4 Tiraje: 500	Información sobre beneficios y logros organizacionales. Temas de interés: Identidad corporativa. Servicios. Impacto en la sociedad. Beneficios para aliados y autoridades.

- Boceto

# Donkey Sanctuary México



Donkey Sanctuary México



Donkey Sanctuary México

M. EN C. MVZ J. HORACIO CHAVIRA SEVILLA  
Coordinador del Programa

DS-ILPH-UNAM

Tel. 5622-5696 5622-5528  
044 55 41 45 25 64

Tel/Fax 5622-5979

dsilphunam@yahoo.com.mx

FILOSOFÍA ORGANIZACIONAL

**MISIÓN**

Promover el bienestar de burros, caballos e híbridos tanto en zonas rurales como urbanas, través de un servicio clínico ambulatorio profesional, de alta calidad y gratuito, así como la capacitación permanente de dueños para mejorar el cuidado de sus équidos y evitar las prácticas de manejo inapropiadas.

**VISIÓN**

Lograr que nuestros servicios se extiendan a un número mayor de estados de la República mexicana y, a través del alcance de otros territorios, sensibilizar a un número mayor de personas sobre la importancia del bienestar animal y cómo puede evitarse.

**OBJETIVO**

Principal:  
- Brindar atención médica veterinaria gratuita a burros, caballos e híbridos en zonas rurales y urbanas de nuestro país para cuidar y promover su bienestar.

Particulares:  
- Capacitar a campesinos que utilizan burros, caballos e híbridos al realizar sus labores, para que no recurran a prácticas inadecuadas.  
- Sensibilizar a la población que tiene contacto con estos animales para que les brinden la atención y cuidados necesarios.

**VALORES**

**Compromiso**  
Donkey Sanctuary México mantiene su compromiso de ofrecer y cumplir de manera continua con nuestros servicios gratuitos de apoyo ante la problemática del abuso a équidos de trabajo.

**Responsabilidad Social**  
Somos una organización responsable que reconoce la importancia de promover y actuar en beneficio del cuidado de los équidos a través de proyectos viables que logren beneficiar a la sociedad.

**Profesionalización**  
Nuestro equipo de trabajo está altamente capacitado para extender de manera profesional nuestros proyectos y programas.

**Eficiencia**  
La eficiencia nos permite utilizar los recursos disponibles apropiada y coordinadamente para la protección de estos animales caballos, burros e híbridos, a través de diferentes metodologías y prácticas locales en zonas rurales y urbanas.



NUESTROS SERVICIOS



Los ejes de esta organización son la investigación y extensión de una cultura donde prevalezca el bienestar animal. Por eso, se llevan a cabo servicios y actividades relacionados con el cuidado de estos animales, pero de acuerdo con la problemática de cada comunidad y pueden clasificarse de la siguiente manera:

a) Capacitación a campesinos en herraje y mariscalía (recorte de cascos y uso de herraduras).  
En nuestro país, una de las principales desventajas es la carencia de capacitación técnica para saber cuál es la forma adecuada de herrar y recortar los cascos de los équidos, razón por la que existe amplia probabilidad de que se presente descuido en el bienestar de estos animales.

b) Capacitación en talabartería, arneses y avíos.  
Consiste en formar profesionales especializados en la fabricación de silleros para caballos, burros e híbridos, así como instruir, de manera especializada, cómo debe ser tanto en el uso de los materiales como su fabricación, ello con el fin de evitar heridas y lesiones en los équidos durante las labores de carga y tiro.

c) Nutrición y odontología  
En este caso, el propósito es dar recomendaciones para fomentar una alimentación saludable en équidos de trabajo. Para ello, se imparten pláticas informativas sobre el uso de subproductos agrícolas, su almacenamiento en diferentes regiones del país, y el consumo de forrajes y cultivos mixtos para enriquecer la dieta de los animales.

También un servicio de Odontología Equina, es decir, una revisión dental de los hocicos de los équidos, el ser éste uno de los principales malestares. La complementación de estas actividades permite ayudar y, posteriormente, informar a los dueños sobre la mejor forma de mantener saludables a sus animales, tanto en el aspecto nutricional como en el dental.



✓ Estrategia 2: Publicación de revista semestral

Dentro de la sintomatología, se observa la necesidad de estrechar vínculos con las organizaciones que pertenecen a esta cadena, por ello la realización de una revista, permitirá generar un trabajo en conjunto y a su vez, información que funcione como fuente a nivel mundial sobre équidos de trabajo.

A partir del señalamiento de los rubros a tomar en cuenta para la realización de la revista científica, se armará el ejemplar cada seis meses con el objetivo de informar y proyectar la identidad corporativa, esta vez no sólo de la organización de México, sino de cada una de las filiales y la matriz.

Con ello, será posible integrar datos, fotografías, testimonios, novedades, etc., que funcionen a manera de informe con carácter mundial, cuya veracidad puede ser utilizada como un parámetro sobre la situación de este grupo animal.

La revista tiene como fin difundir en la comunidad veterinaria cuáles son las actividades realizadas por la organización, brindarles información útil para su preparación, así como presentarles un importante campo de acción para los médicos veterinarios y la necesidad de cuidado que requieren estos animales.

Con este medio se pretende fomentar el interés y participación más activa en el grupo de los jóvenes, a través de la convocatoria de servicio social, el desarrollo de temas de investigación y la realización de artículos especializados. A continuación, se describen secciones a incluirse:

a. Portada.

b. Nosotros (página posterior a la portada).

- Espacio dedicado a proyectar la identidad organizacional.
- En cada número se retomarán cada actividad y el personal que la conforma.
- Se mostrarán estadísticas y avances en la obtención de objetivos.

c. Noticias (página 1).

- Notas informativas sobre las últimas actividades de la organización.
- Descripción de las últimas jornadas de las clínicas ambulatorias.

- Pequeñas crónicas de las conferencias y eventos realizados.
- Inclusión de fotografías y citas textuales.

d. *Donkey* en el mundo (página 2).

- Descripción de las actividades que realizan tanto la matriz como las filiales.
- Datos sobre la situación de los équidos de trabajo en otras partes del mundo.
- Información sobre estrategias y métodos veterinarios de otros países.

e. La entrevista (página 3).

- Entrevista a un personaje relevante en el tema: criador, investigador, médico veterinario, dueños de équidos de trabajo, etc., con el fin de obtener consejos e información que pueda sugerir beneficios para el cuidado de los équidos.

f. Tus líneas (página 4).

- Dos breves artículos o relatos relacionados con el medio ambiente.
- Se hará la convocatoria a través de este mismo medio.
- La información no será especializada, puede redactarse a modo de cuento, ensayo o artículo, únicamente deberá cumplir con los requisitos de espacio.

g. Avances científicos (página 5 y 6).

- Redacción de hallazgo relevante y con un sustento teórico y experimental relacionado con los équidos de trabajo.
- Se lanzará una convocatoria para realizar una investigación sobre los équidos de trabajo, se evaluarán los distintos proyectos para su publicación.
- Requisitos indispensables como justificación, metodología, encuestas y análisis de resultados, para su inclusión en la revista debe ajustarse al espacio.

h. Respuestas del experto (página 7).

- Las preguntas (enviadas a la redacción de la revista), serán respondidas por un experto en el tema de veterinaria de équidos de trabajo.

i. Cultura (página 8).

- Reseñas sobre libros, obras de teatro, música, pintura, escultura, etc., que versen sobre los équidos de trabajo.

j. Participa (página anterior a la contraportada).

- Convocatorias para hacer invitación al servicio social, voluntariado, eventos, realización de proyectos de investigación, envío de artículos e inquietudes, etc.


- Objetivo de comunicación

Dar a conocer información veterinaria especializada sobre équidos de trabajo, así como la difusión de las actividades de *Donkey Sanctuary México* y las organizaciones de la cadena, a través de una edición impresa y electrónica.

- Versión multimedia e impresa


ESTRATEGIAS		TÁCTICAS				
PÚBLICO OBJETIVO	HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN	MEDIOS		TRATAMIENTO COMUNICACIONAL		CARACTERÍSTICAS DEL MENSAJE
		GENÉRICO	ESPECÍFICO	VEHÍCULO	FORMATO	
Veterinarios, estudiantes, investigadores, público en general.	Comunicación Institucional.	Electrónica y publicación impresa.	Revista Semestral.	Entregada en la FMVZ, Organizaciones Aliadas y Centros Veterinarios, así como por vía correo electrónico y en página de internet.	Publicación Semestral. Formato PDF. Publicación Semestral. Tamaño: carta. Impresión: Interiores 2 x 2 tintas, en papel bond 75 gr. Páginas: 8 Tiraje: 500.	Plasmar Identidad corporativa. Avances en técnicas veterinarias. Temas ecológicos que favorecen estas organizaciones Actividades de cada filial

- Boceto



Donkey Sanctuary  
México

**Revista Semestral  
Donkey Sanctuary México**




M. EN C. MVZ J. HORACIO CHAVIRA SEVILLA  
Coordinador del Programa

DS-ILPH-UNAM




Tel. 5622-5696 5622-5528  
044 55 41 45 25 64

Tel/Fax 5622-5979

dsilphunam@yahoo.com.mx



Protección y  
cuidado.

<h2>Cultura</h2>	<h2>Participa</h2>
<p><b>Cristina Pacheco y <i>Se vende burro</i>.</b></p>  <p>Roberto y su burrito Blanco vivían felices en Xochimilco, de vez en cuando bailaban, paseaban o jugaban, pero siempre estaban dispuestos a hacer sus labores en Xochimilco. No había una sola razón para que no se divirtieran juntos, pero inesperadamente sucederá algo que cambie el destino de estos dos amigos.</p> <p>En esta historia, Cristina Pacheco, ganadora del Premio Nacional de Periodismo, se vale de su inventiva como escritora y talento para atrapar al lector al dar a conocer una historia que vira de la alegría a la tristeza, del campo a la ciudad, del amor por los animales y de la necesidad de un burrito de ser amado, todo en el campo mexicano.</p> <div style="display: flex; align-items: center; margin-top: 20px;">  <p>Pacheco, Cristina; <i>Se vende burro</i>, Editorial Porrúa, México, 2006.</p> </div>	<p style="text-align: right;"><b>Servicio Social.</b></p> <p>Realiza tu servicio social con nosotros, podemos ofrecer actividades multidisciplinarias:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Veterinaria.                      - Psicología.</li> <li>- Comunicación.                - Administración.</li> <li>- Derecho.                         - Biología.</li> </ul> <p style="text-align: center; margin-top: 20px;"><b>Envía tu artículo.</b></p> <p>Si te interesa escribir y los temas del medio ambiente, envíanos tu historia, cuento, noticia o ensayo y podrás ser seleccionado para la publicación. Consulta las bases.</p> <div style="display: flex; align-items: center; margin-top: 20px;"> <div style="flex: 1;"> <p>Contáctanos: <a href="http://www.donkeysanctuarymexico.com.mx">www.donkeysanctuarymexico.com.mx</a> 5622-5979.</p> </div>  </div>

✓ Estrategia 3: Cuadernillo educativo para niños

De acuerdo con las expectativas de la propia organización y el diagnóstico realizado, el público de los niños, al tratarse de agentes del cambio, representa un área de oportunidad para fomentar la concientización sobre el cuidado y respeto a la naturaleza y los animales.

Por ello, una forma para acercarse a tal público es a través de cuentos que se relacionen con su imaginario, pero al mismo tiempo encuentren cierta similitud con la realidad, especialmente respecto de las diferentes actividades que realizan en beneficio del hombre, estos animales.

También se propone la inclusión de crucigramas, figuras para iluminar, adivinanzas, sopa de letras, etc., es decir, actividades que fomenten la curiosidad y por ende la adopción de información educativa, pero al mismo tiempo la recreación que puede brindar dicho aprendizaje.

El objetivo es que este cuadernillo sea repartido en Zoológicos y posteriormente en escuelas primarias, a través de la estrategia de alianza intersectorial con la SEP, durante las pláticas con Granja las Américas, el teatro guiñol en zoológicos y durante la campaña de difusión sobre la brigada de atención de estos animales en los poblados correspondientes.

Los principales contenidos del este cuadernillo son los siguientes:

- a. Portada.
- b. ¿Qué es un équido? (página posterior a la portada).
- c. Crucigrama (página 1)
- d. Encuentra las diferencias (páginas 2 y 3)
- e. Dibujo para colorear (página 4).
- f. Sopa de letras (página 5).
- g. ¿Sabías qué? (página 6).
- h. Tacha las cosas malas y palomea las buenas para el burro (página 7).
- i. Cuento (página 8).
- j. Dibuja un burrito (página anterior a la contraportada).
- k. Contraportada.

- Objetivo de comunicación.

Generar en los niños una cultura de cuidado y respeto a los animales, concretamente équidos de trabajo, a través de un cuadernillo con contenido atractivo, de acuerdo con sus intereses y relacionado con las actividades realizadas por *Donkey Sanctuary México*.

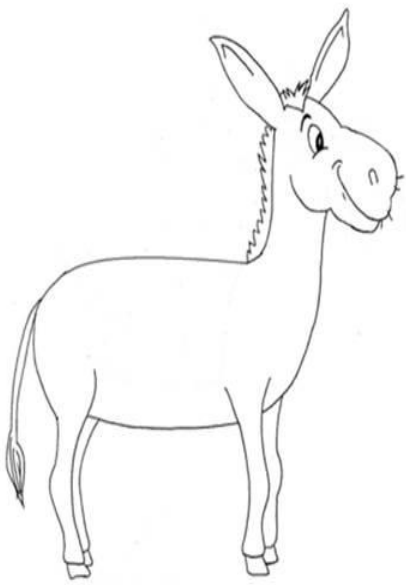
ESTRATEGIAS		TÁCTICAS				CARACTERÍSTICAS DEL MENSAJE
PÚBLICO OBJETIVO	HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN	MEDIOS		TRATAMIENTO COMUNICACIONAL		
		GENÉRICO	ESPECÍFICO	VEHÍCULO	FORMATO	
Niños de zonas rurales y urbanas de educación primaria.	Comunicación Institucional.	Publicación impresa.	Cuadernillo educativo infantil.	Distribución directa en zoológicos y algunos poblados.	Publicación actualizada cada 3 meses. Tamaño: Media carta. Impresión: Color Papel bond Tiraje: 1000	Información sobre caballos y burros.  Temas de interés: Ecología, cuidado a animales y medio ambiente.

- Boceto





**Ayuda al burrito a llenarse de color**



**SOPA DE LETRAS**

C	A	B	A	S	N	O	Y	M	F	H	Q	M	Z	B
O	M	R	E	F	A	L	E	O	L	E	E	R	J	A
A	C	V	E	T	E	R	I	N	A	R	I	O	L	D
N	A	E	C	P	A	P	O	U	N	R	F	P	X	C
E	M	B	M	O	O	R	L	A	A	A	I	M	A	A
V	P	L	A	Z	R	T	I	S	U	D	S	A	I	M
A	E	L	M	U	D	R	K	X	W	U	I	C	G	I
J	S	I	B	O	E	C	A	T	A	R	O	L	O	T
A	I	R	Y	E	A	M	F	L	E	A	N	P	O	I
M	N	A	Z	S	U	L	V	Z	B	I	O	L	O	M
R	O	M	C	C	T	Z	A	N	A	H	O	R	I	A
C	N	O	S	E	M	F	I	G	A	O	P	T	I	O

Herradura  
Burro  
Avena  
Casco  
Campo

Campesino  
Asno  
Corral  
Zanahoria  
Veterinario

✓ Estrategia 4: Reestructuración de página de internet

De acuerdo con el estudio de la página de Internet actual de la organización, se encontró como principal necesidad, la proyección y difusión de sus actividades y servicios que brindan, a través de la presentación de contenidos atractivos, entendibles y mecanismos de navegación intuitivos y sencillos.

Por otro lado, la generación de mensajes e información segmentada de acuerdo con el tipo de público también es otra de las ventajas de la reestructuración del contenido de este medio con la integración de secciones dirigidas a grupos específicos, tal es el caso del micrositio de niños, información para veterinarios, periodistas y organizaciones aliadas.

A su vez, como una de las principales premisas de dicha renovación se encuentra la actualización, en busca de brindar mayor y mejor información a los diferentes visitantes, e incluso convertirse en una fuente de datos fidedigna y con novedades importantes en el rubro.

- Objetivo de comunicación

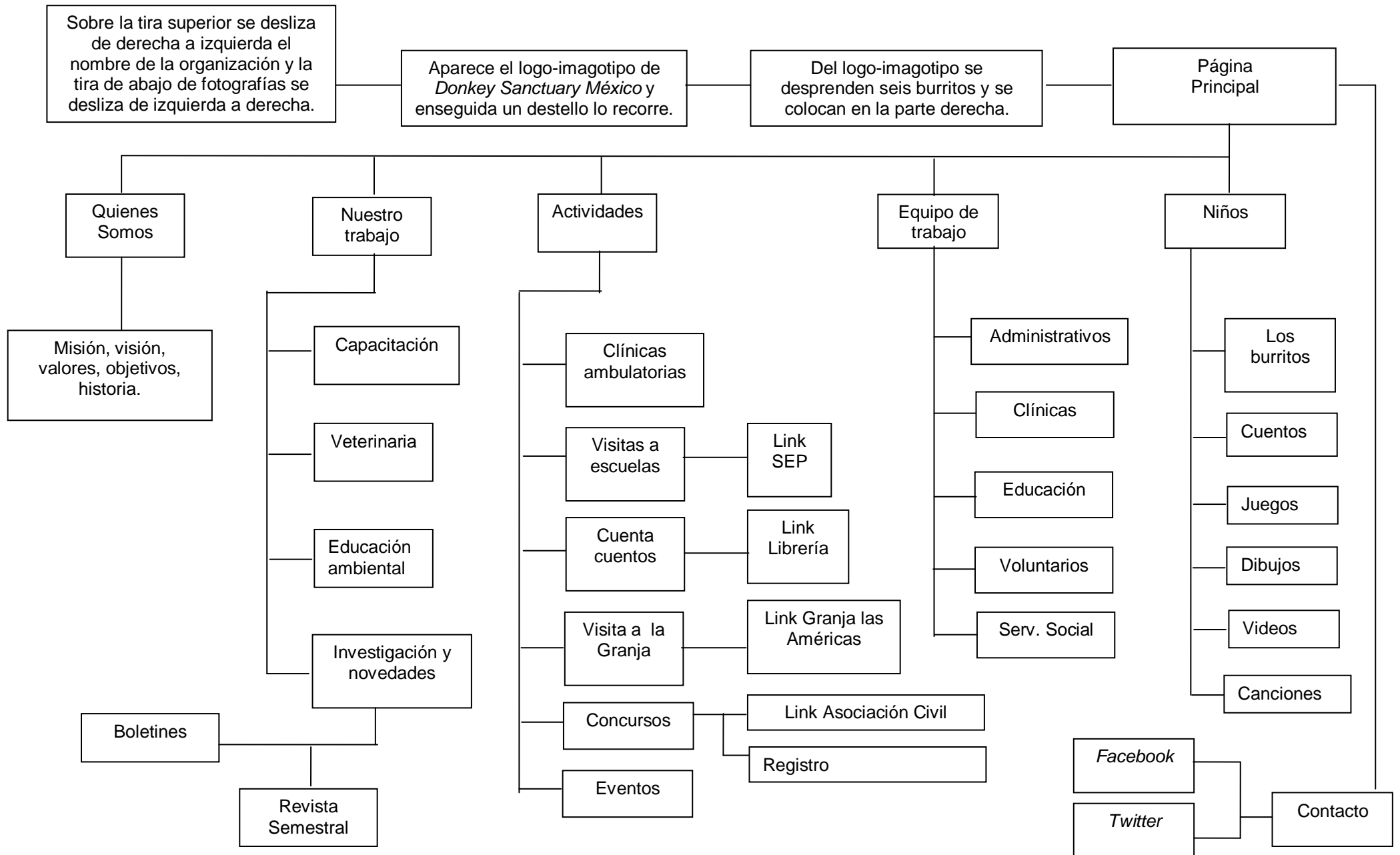
Brindar información completa y actualizada sobre el cuidado y protección de équidos de trabajo a niños, médicos veterinarios, periodistas, organizaciones aliadas y público en general, a través de la página de Internet, que a su vez proyecte la identidad organizacional.

ESTRATEGIAS		TÁCTICAS				
PÚBLICO OBJETIVO	HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN	MEDIOS		TRATAMIENTO COMUNICACIONAL		CARACTERÍSTICAS DEL MENSAJE
		GENÉRICO	ESPECÍFICO	VEHÍCULO	FORMATO	
Público en general.	Comunicación Institucional.	Internet.	Página de Internet.	Consulta por convicción propia.	Publicación sin periodicidad	Información sobre équidos de trabajo y la organización.  Temas de interés: Identidad, historia, servicios y logros organizacionales.  Avances veterinarios. Micrositio para niños.

- Boceto



- Diagrama de navegación.



✓ Estrategia 5: Administración de *facebook* y *twitter*

Debido a la gama de posibilidades de difusión que brindan estas redes sociales, la organización, al utilizarlas como una herramienta de comunicación, debe considerar como parte de sus actividades cotidianas la actualización y coordinación oportuna de la información a utilizar.

En la actualidad, existen una infinidad de empresas u organizaciones en *twitter* y *facebook*. Sin embargo, incluso en las redes sociales ya existen pautas primordiales a seguir para marcar diferencia respecto de la competencia, la principal es la administración de dichas cuentas en busca de estimular mayor interacción a este nivel con otros usuarios en la red.

*Donkey Sanctuary México* puede utilizar estas herramientas, bajo dicha premisa, es decir, la generación y difusión de información útil y nueva, a un ritmo constante, que le permita estrechar vínculos y afirmarse como fuente de información sobre el tema, así como la difusión de sus actividades.

- Objetivo de comunicación

Generar información útil y constantemente actualizada relacionada con el cuidado y protección de équidos de trabajo, así como los eventos y actividades encabezadas por la organización, a través de las redes sociales: *twitter* y *facebook*.

ESTRATEGIAS		TÁCTICAS				
PÚBLICO OBJETIVO	HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN	MEDIOS		TRATAMIENTO COMUNICACIONAL		CARACTERÍSTICAS DEL MENSAJE
		GENÉRICO	ESPECÍFICO	VEHÍCULO	FORMATO	
Periodistas, médicos veterinarios, aliados, proveedores, estudiantes, público en general, etc.	Comunicación Institucional.	Publicación electrónica: redes sociales.	<i>Facebook</i> y <i>twitter</i> .	Comentarios y publicaciones.	Publicación diaria. Formato pre-determinado.	Información veterinaria.  Temas de interés: Enfermedades, tendencias, tareas.  Eventos, artículos.  Consejos para el médico veterinario.

✓ Estrategia 6: Boletín electrónico mensual

En la actualidad, internet se ha convertido en una herramienta útil y en cierta medida, de fácil acceso a través de la cual, diferentes grupos y tipos de personas obtienen información sobre temas de su interés, e incluso se convierte en una fuente de constante consulta.

Una de las oportunidades que *Donkey Sanctuary México* tiene en esta era digital es convertirse en una fuente de información fidedigna, especialmente porque se apoya en la reputación académica de instituciones de prestigio como la UNAM, en el tema de los caballos, burros e híbridos.

De ahí que la generación de una publicación corporativa de este carácter, también ayude en la difusión de sus actividades, su posicionamiento como pionera en su campo, su uso como fuente de información y periodística y con ello, proyectar en sus públicos clave, su identidad corporativa.

La realización de este producto de comunicación será puesta en funcionamiento luego de generar bases de datos suficientes para iniciar un proyecto piloto, para utilizar un programa especial de envío masivo, como se explicará en el desarrollo específico de esta estrategia.

- **Objetivo de comunicación**

Informar constantemente a médicos veterinarios, estudiantes y dueños de équidos de trabajo, sobre temas actuales relacionados con estos animales, como consejos médicos, enfermedades y nuevas técnicas de cuidado, entre otros, a través de una edición electrónica; así como brindar la información introductoria de sus actividades al público en general.

ESTRATEGIAS		TÁCTICAS				CARACTERÍSTICAS DEL MENSAJE
PÚBLICO OBJETIVO	HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN	MEDIOS		TRATAMIENTO COMUNICACIONAL		
		GENÉRICO	ESPECÍFICO	VEHICULO	FORMATO	
Periodistas, médicos veterinarios, aliados, proveedores, estudiantes, público en general, etc.	Comunicación Institucional.	Publicación periódica.	Boletín electrónico.	<i>Emailing</i> y liga en la página de Internet.	Publicación bimestral. Formato PDF.	Información veterinaria.  Temas de interés: Enfermedades, tendencias, tareas.  Eventos, artículos.  Consejos para el médico veterinario.

- Boceto:

# Donkey Sanctuary México



**Donkey Sanctuary**  
México

## Boletín Informativo

México, D.F., a 09 de mayo de 2012.

Desde 1984, Donkey Sanctuary México ha brindado cuidado, protección y servicio a équidos de trabajo, es decir, burros, caballos e híbridos, consolidándonos como una de las primeras organizaciones en nuestro país que parte del principio bienestar animal y la preocupación por el maltrato de estos animales.

Este programa, a través de clínicas ambulatorias, tiene el firme compromiso de proporcionar atención médica veterinaria, fomentar un trato digno, mejores condiciones de salud a los équidos de trabajo y difundir su amplia contribución en diversas actividades del campo mexicano.

Por ello, dentro del plan de trabajo para el 2012, nuestra organización se ha propuesto como meta descender el número de muertes de équidos de trabajo hasta en un 30 por ciento en todo el país, en un periodo no mayor a seis meses.

Este plan será evaluado trimestralmente con el fin de observar los progresos inmediatos, ajustar las estrategias utilizadas y realizar las investigaciones pertinentes para hacer más eficaces los procesos de

## Área de oportunidad 2: Publicidad

### ✓ Estrategia 1: Campaña de difusión integral (previa, durante y después) a las visitas a poblados

- Presentación impresa o multimedia con las autoridades municipales.
- Anuncio en corporaciones campesinas.
- Carteles de anuncio.
- Repartición de volantes informativos.
- Aviso a líderes de opinión.
- Visitas y volantes informativos.
- Anuncio por radio local.
- Voceo en días previos.
- Uso de soportes y *displays* en evento.
- Entrega de obsequios.

Durante las entrevistas, uno de los aspectos a los que se dio más énfasis el Coordinador de *Donkey Sanctuary México*, el Dr. Horacio Chavira Sevilla, fue la necesidad de establecer un vínculo más cercano y estrecho con uno de sus públicos clave, los campesinos.

Debido a este público es el más importante para la organización, se requiere no sólo de un medio de comunicación, sino de diferentes formas de difundir las jornadas de trabajo veterinario gratuito, para lograr el mayor número posible de asistencia de campesinos y dueños de équidos.

Las diferentes subestrategias que componen la campaña de difusión, planteadas tomando en cuenta las características sociográficas de este público, tienen un carácter más presencial, ya que se involucran más en las actividades cotidianas de las personas.

Al hacer uso de métodos tan sencillos de difusión, tales como voceo, volantes o carteles, es posible generar un vínculo más estrecho con los campesinos, y al mismo tiempo, convertirse en una organización reconocida por el público que utiliza sus servicios.

- Objetivo de comunicación

Difundir por medio de una campaña integral las brigadas de atención veterinaria que realiza la organización en diferentes zonas rurales del país, utilizando diferentes medios y soportes de comunicación.

ESTRATEGIAS		TÁCTICAS				
PÚBLICO OBJETIVO	HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN	MEDIOS		TRATAMIENTO COMUNICACIONAL		CARACTERÍSTICAS DEL MENSAJE
		GENÉRICO	ESPECÍFICO	VEHICULO	FORMATO	
Autoridades municipales.	Publicidad: Campaña integral.	Proyección digital o publicación impresa.	Presentación ejecutiva multimedia o <i>Brochure</i> .	Presentación directa en las oficinas de las autoridades.	Multimedia y comunicación oral.	Identidad y servicios organizacionales para ofrecer atención en poblado.
Corporaciones campesinas.		Proyección computarizada o Publicación impresa.	Presentación ejecutiva multimedia o <i>Brochure</i> .	Presentación directa en las oficinas de asociaciones.	Multimedia y comunicación oral.	Identidad y servicios organizacionales para ofrecer atención en poblado.
Campesinos y dueños de équidos de trabajo.		Impreso	Carteles y lonas informativos.	Calles aledañas y lugares concurridos.	Tamaño tabloide a color, couché de 135 gr.	Invitación a la brigada gratuita de atención veterinaria a estos animales.
		Aviso a líderes de opinión.	Visita informativa.	Presencia en juntas ejidales.	Discurso preparado.	Identidad y servicios de atención.
		Spot de radio y reproducción de audio.	Estaciones de radio locales y voceo en calles.	Centro municipal y alrededores.	Audio con duración de 25seg.	Invitación para participación en brigada.
		Uso de <i>displays</i> en evento.	Lonas, playeras y gorras con logotipo.	Entrada del evento.	Lona 8.5x5m. a 4 tintas Gorra-playera blanca/ verde	Invitación a brigada e identificación de colores de la organización.
		Obsequios identificadores de la organización.	Calendario tamaño 20x40 cm a color.	Durante la capacitación.	Comunicación cara a cara.	Agradecimiento por participación.



- Bocetos
- Carteles.

**Atención médica gratuita a caballos y burros**



**Asiste el  
24 de marzo de 2012  
09:00 hrs.  
Plaza Principal**



- Lonas informativas.

**24 de marzo de 2012 09:00 hrs. Plaza Principal**



**Atención médica a burros y caballos**

**GRATIS**



- Guión técnico de spot de radio



**PRODUCCIÓN:** “Clínicas ambulatorias”.  
**CLIENTE:** *Donkey Sanctuary México.*  
**DURACIÓN:** 25”  
**CASA PRODUCTORA:** Producciones FMVZ.  
**FECHA:** Marzo 2012.

1/1

TIMING	DIÁLOGOS Y VOZ EN OFF	MÚSICA Y EFECTOS	INDICACIONES TÉCNICAS	CAMBIOS Y RECAMBIOS33
00:02.7	“¿Tienes caballos o burros?”.	Entra sonido de cabalgata, del agua y el viento, las pisadas en la tierra van más rápido.	Voz masculina amigable. Con tono de pregunta para generar curiosidad.	
00:07.0				
00:07.8				
00:10.2		El sonido es interrumpido por el de un animal que relincha.	Aunque el sonido de naturaleza es tranquilo, las pisadas deben dar la sensación de estrés.	
00:12.6	“¿Sabías que estos animales también necesitan cuidado médico?”.		Voz femenina con tono de pregunta, pero con un grado de afirmación.	
00:17.3		Entra el mismo sonido de naturaleza, pero con pisadas que simulan un trote de caballo.	El sonido refleja lo contrario del anterior, esta vez debe dar la sensación de tranquilidad.	
00:20.6	“La consulta es gratis. Asiste con tu burro o caballo este 27 de marzo en el centro de San Pedro Actopan, Milpa Alta”.		Al unísono, voz femenina y masculina con entusiasmo.	
00:27.2		Música típica mexicana.	La música suena hasta concluir el spot y disminuye el volumen.	
00:25.0				

**Propuesta No. 1 Guión Narrativo “Clínicas Ambulatorias”.**

Entra voz en *off* que dice: “¿Tienes caballos o burros?”. Sonido de cabalgata, agua y viento, las pisadas en la tierra van más rápido. El sonido se interrumpe por el relinche de un animal.  
 Entra voz en *off* que dice: “¿Sabías que estos animales también necesitan cuidado médico?”.  
 Entra el mismo sonido de naturaleza, pero con pisadas que simulan un trote de caballo. .  
 Entra voz en *off* que dice “La consulta es gratis. Asiste con tu burro o caballo este 24 de marzo en el centro de San Pedro Actopan, Milpa Alta”.  
 Entra música típica mexicana.

- Uso de *displays*: lonas, playeras y gorras



- Obsequios: calendarios.

**CALENDARIO 2012**

MARZO 2012

Dom	Lun	Mar	Mie	Jue	Vie	Sab
				1	2	3
4	5	6	7	8	9	10
11	12	13	14	15	16	17
18	19	20	21	22	23	<b>24</b>
25	26	27	28	29	30	31
Atención médica en el centro de Sn. Pedro Actopan, Milpa Alta.						

### Área de oportunidad 3: Relaciones públicas

#### ✓ Estrategia 1: Alianzas intersectoriales

- Nivel estatal: SEP

Las actividades y servicios que brinda *Donkey Sanctuary México* se encuentran sumamente relacionadas con la educación, por ello acudir a una de las autoridades en dicho ramo, facilitará en gran medida el acercamiento al público de los niños y adolescentes.

Dicha alianza intersectorial beneficia a ambas organizaciones, ya que por un lado esta agrupación ambientalista obtiene mayor acceso en el rubro de la concientización, mientras que la SEP, por su parte, puede dejar las tareas de investigación y desarrollo de contenidos apropiados sobre la naturaleza, los animales y el planeta, en una organización seria y con experiencia en el rubro.

Esta relación tiene beneficios bilaterales, no obstante el principal argumento de esta alianza está asentado en que los niños podrán obtener información, interactuar y generar sus propias posturas respecto de una de las problemáticas que aquejan actualmente a la sociedad, en este caso, de carácter ambientalista.

De esta manera, se pretenden utilizar la presentación ejecutiva y el desarrollo del proyecto o estrategia, para así presentar los beneficios que traerá al organismo gubernamental, los productos de comunicación a utilizar, así como las especificaciones a las que se compromete cada una de las organizaciones.


#### ▪ Objetivo de comunicación

Establecer una alianza con la Secretaría de Educación Pública para estimular en instituciones educativas (Primarias), la concientización sobre el cuidado animal y de la naturaleza en niños, a través de productos de comunicación como el micro sitio de Internet, teatro guiñol y un libro de cuentos.

ESTRATEGIAS		TÁCTICAS				CARACTERÍSTICAS DEL MENSAJE
PÚBLICO OBJETIVO	HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN	MEDIOS		TRATAMIENTO COMUNICACIONAL		
		GENÉRICO	ESPECÍFICO	VEHÍCULO	FORMATO	
Autoridades y personal de la SEP.	Relaciones Públicas.	Alianza intersectorial.	Presentación multimedia y documento propuesta.	Distribución directa en las oficinas corporativas y las sucursales.	Presentación de la organización y negociación.	Ventajas y beneficios para la formación de alianza.

- Boceto

# SEP - DONKEY SANCTUARY MÉXICO



**Donkey Sanctuary**  
México

México, D.F., a 19 de Marzo de 2012

El compromiso de Donkey Sanctuary México no sólo tiene implicaciones ambientales, también se trata de una responsabilidad con la sociedad. A lo largo de más de 20 años de experiencia se han realizado diferentes investigaciones y programas de acción, sin embargo, el camino y los retos de la modernidad implican un trabajo aún más exhaustivo y en equipo.

En la actualidad, mediante metas, apoyo y trabajo de cada uno de nuestros miembros e instancias aliadas, este programa ha logrado atender a más de 20 mil animales de por lo menos 12 estados de nuestro país, brindándoles cuidado físico como vacunas, desparasitaciones, curaciones y cirugías.

Dichas cifras reflejan el cumplimiento de nuestros objetivos, tanto de protección y bienestar de los équidos, como el apoyo a campesinos, ya que también se han beneficiado a más de 8 mil 500 familias cada año gracias a la capacitación, pláticas informativas y mayor aprovechamiento de estos animales al estar en buenas condiciones de salud.

Por otro lado, también se ha buscado generar un vínculo más estrecho con el público infantil a través del aprendizaje sobre la naturaleza y del beneficio que obtienen miles de familias mexicanas cuando utilizan a los équidos de trabajo. Aunque, de forma alterna también busca la sensibilización de adultos a través del aprendizaje de sus hijos.

De acuerdo con una encuesta realizada por nuestra organización, el 93 por ciento de las personas entrevistadas respondieron sí estar interesados en la difusión del cuidado ambiental y animal, con lo que se observa el interés de la sociedad, y el reto que implica para organizaciones ambientalistas, el gobierno y la iniciativa privada asumir este compromiso.

La necesidad social y ambiental crece diariamente. Acortar esa brecha es otro de nuestros objetivos, sin embargo, te necesitamos. A ti organización civil, a ti gobierno y a ti iniciativa privada. Requerimos de un trabajo en conjunto. Las acciones que llevemos a cabo hoy, pueden hacer la diferencia el día del mañana.

## SEP - DONKEY SANCTUARY MÉXICO

### Beneficios de la alianza:

- La experiencia y especialización de nuestra organización en la rama ambientalista, atenderá a profundidad la necesidad del gobierno de trabajar por una educación ambiental, principalmente en niños.
- Las tareas de investigación y desarrollo de proyectos sobre la naturaleza, los animales y el planeta serán desarrollados por una organización que cuenta con el respaldo de la UNAM.
- Las actividades de educación ambiental en niños, tendrán un alto impacto en los resultados de los planes del gobierno sobre la gestión de estrategias sobre el tema.
- La imagen institucional de la SEP se verá favorecida al tener avances tangibles en relación con la sensibilización de su población sobre el cuidado del medio ambiente.
- Las acciones del Gobierno Federal tendrán una difusión positiva en relación con sus acciones a favor del medio ambiente, ya que el desarrollo del proyecto se dará a conocer en todas las organizaciones Donkey del mundo.
- Presencia y mención como aliado de la SEP en los diferentes eventos y medios que mencionen el desarrollo del proyecto en conjunto.

- Nivel empresarial: Granja las Américas

Granja Las Américas se ha convertido en un sitio de interés para muchas familias, principalmente por el contacto directo con la naturaleza y los animales, por lo que existe gran similitud con las actividades que realiza *Donkey Sanctuary México*.

Dicho parecido permite que ambas organizaciones involucren sus actividades con la difusión y búsqueda de concientización en las personas sobre la importancia de los animales, a través de un proyecto educativo que aproveche el acercamiento del público con la naturaleza.

El beneficio de la filial mexicana se entrelaza con sus objetivos organizacionales, mientras que en el caso de Granja Las Américas, obtendrá beneficios al proyectar una imagen de Empresa Socialmente Responsable, puesto que fomenta proyectos educativos como éste.

Como en el caso de la estrategia anterior, se utilizarán las diferentes herramientas de comunicación, así como el desarrollo del proyecto con su impacto para negociar la alianza, que en este caso, también hará uso del cuento para fomentar la concientización.

Por otro lado, esta organización civil ya cuenta con actividades educativas para niños, tal es el caso del teatro guiñol que presenta dentro de las instalaciones de los zoológicos del Distrito Federal, en las que intenta difundir la importancia de estos animales.

- Objetivo de comunicación

Creación y diseño de un programa educativo, en donde se realicen pláticas, a manera de cuentos sobre el cuidado de los animales, en las instalaciones de Granja Las Américas, dirigido a sus diferentes visitantes.

ESTRATEGIAS		TÁCTICAS				
PÚBLICO OBJETIVO	HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN	MEDIOS		TRATAMIENTO COMUNICACIONAL		CARACTERÍSTICAS DEL MENSAJE
		GENÉRICO	ESPECÍFICO	VEHICULO	FORMATO	
Directivos de Granja las Américas.	Relaciones Públicas.	Alianza intersectorial.	Presentación multimedia y documento propuesta.	Presentación directa en las oficinas corporativas y las sucursales.	Presentación de la organización y negociación.	Ventajas y beneficios para la formación de alianza.

- Nivel empresarial: Librería infantil

Si bien es cierto, en la actualidad el nivel de lectura en nuestro país no es muy alto, en el Distrito Federal existen librerías con secciones para niños o con un enfoque por completo infantil que pueden convertirse en foros para sensibilizar a este público en relación con el tema del medio ambiente.

Se pretende generar un vínculo con la librería Rosario Castellanos, ya que cuenta con espacio, diversos horarios y poder de convocatoria para desarrollar actividades lúdico-educativas, es decir, ha logrado despertar el interés de padres e hijos respecto de la lectura.

Uno de los principales beneficios que puede proporcionarle *Donkey Sanctuary México* a esta organización privada es obtener mayor refuerzo para la difusión de sus actividades, es decir, duplicar su nivel de convocatoria, ya que la organización civil también puede hacer extensiva la invitación en los diferentes lugares donde ya tiene presencia, por ejemplo, los zoológicos.

Por otra parte, como sucede con las organizaciones anteriores, la generación de este tipo de alianzas permite al sector empresarial, como es en este caso, generar o reforzar una identidad como agrupación con un compromiso social, como lo es el fomento de una cultura verde.



Mientras que el beneficio obtenido para *Donkey Sanctuary México* es la creación de lazos con una organización que contribuye a la educación, uno de los soportes para la creación de una consciencia respecto del tema ecológico y a su vez difundir las actividades y objetivos con los que están comprometidos.

La propuesta está encaminada a utilizar el espacio de la librería para la difusión del cuidado del medio ambiente a niños y futuros ciudadanos, a través del uso del cuadernillo editado por la agrupación civil mencionado anteriormente, así como la inclusión de diferentes textos y la presentación de la obra de teatro guiñol. (Se utiliza boceto de las págs. 140 y 141).

- **Objetivo de comunicación**

Generar consciencia en el grupo de los niños sobre el tema ecológico a través de la lectura y creación de actividades lúdicas diseñadas por *Donkey Sanctuary México*.

ESTRATEGIAS		TÁCTICAS				
PUBLICO OBJETIVO	HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN	MEDIOS		TRATAMIENTO COMUNICACIONAL		CARACTERISTICAS DEL MENSAJE
		GENÉRICO	ESPECÍFICO	VEHÍCULO	FORMATO	
Directivos de Librería Rosario Castellanos.	Relaciones Públicas.	Alianza intersectorial.	Presentación multimedia y documento propuesta.	Presentación directa en las oficinas corporativas y las sucursales.	Presentación de la organización y negociación.	Ventajas y beneficios para la formación de alianza.

- Nivel sociedad civil: Organización de arte

La creación de lazos con otras organizaciones civiles también requiere de especial interés en un plan de comunicación, ya que sus objetivos están vinculados con las causas sociales y esa misma razón las impulsa a actuar de forma conjunta para obtención de beneficios mutuos.

Es decir, a pesar de que el giro de dos organizaciones civiles sea distinto, cada una puede llevar a cabo sus objetivos organizacionales y al mismo tiempo, están en posibilidades de encontrar un punto de fusión de sus actividades para llegar a un fin mayor: el social.

En este caso, se planteó como posible aliada a una agrupación de arte, cuyo principal objetivo es el fomento de habilidades artísticas en las personas, principalmente en niños, a través de una actividad específica: la pintura en óleo y acuarela.

Al comparar la actividad de esta asociación con lo que realiza *Donkey Sanctuary México*, resulta complicado encontrar similitudes. Sin embargo, es posible congeniar sus objetivos, tomando en cuenta que ambos consideran como uno de sus públicos al de los niños.

La principal relación entre ambas organizaciones será la realización de convocatorias para concursos de pintura, relacionada con el medio ambiente y los équidos de trabajo, con el fin de contribuir en el fomento del arte y a su vez en la cultura verde de la sociedad mexicana.

A partir de dicha alianza, la agrupación objeto de estudio podrá acercarse a otro tipo de público y tendrá la oportunidad de difundir las actividades que realiza, así como divulgar la importancia del medio ambiente y los équidos de trabajo, bajo un mensaje distinto.

- Objetivo de comunicación

Difundir la importancia del medio ambiente y los équidos de trabajo a través de la vinculación de actividades relacionadas con el arte. (Se utiliza el boceto de las págs. 140 y 141).

ESTRATEGIAS		TÁCTICAS				
PÚBLICO OBJETIVO	HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN	MEDIOS		TRATAMIENTO COMUNICACIONAL		CARACTERÍSTICAS DEL MENSAJE
		GENÉRICO	ESPECÍFICO	VEHICULO	FORMATO	
Directivos de Eco Mundo en Muros A.C.	Relaciones Públicas.	Alianza intersectorial.	Presentación multimedia y documento propuesta.	Presentación directa en las oficinas corporativas y las sucursales.	Presentación de la organización y negociación.	Ventajas y beneficios para la formación de alianza.

✓ Estrategia 2: *Publicity*

- Boletines a prensa

La experiencia de la organización objeto de estudio en relación con el tema de los équidos de trabajo es una de las principales ventajas con las que cuenta para convertirse en una fuente de información fidedigna, como ya ha sucedido en algunas ocasiones.

Sin embargo, en la actualidad no se cuenta con alguna estrategia de acercamiento a medios de comunicación, debido a que las coberturas anteriores no fueron propiciadas por la organización, únicamente ha accedido a peticiones de entrevistas y referencia de datos.

Dicho aspecto muestra que *Donkey Sanctuary México* ya ha sido considerada por los medios como un actor relevante de la sociedad civil, pero esa ventaja no ha sido explotada por completo, en favor de sus objetivos organizacionales y la difusión de los mismos.

No obstante, uno de los soportes de esta estrategia será la realización de una base de datos de periodistas y medios de comunicación que trabajen temas ecológicos y de animales, con el fin de saber los datos de quienes pudieran presentar mayor interés respecto del tema.

Para la aparición en medios o *Publicity*, propiciada o no por la organización, se propone la generación de herramientas comunicacionales que apelen a la imagen corporativa a través de discursos preparados, elaboración de mensajes clave, designación de un vocero oficial y documentos informativos, entre otros.

Los documentos informativos o boletines son la principal herramienta para la organización, debido a la facilidad de envío a los medios, además a través de ellos pueden darse a conocer los mensajes clave que la organización quiere que sean conocidos.

La elaboración de estos documentos será con una periodicidad trimestral y se utilizará la información envidada en los boletines para médicos veterinarios y personas interesadas en el tema, pero se incluirán estadísticas de las zonas trabajadas y mensajes claves. (Se utilizará el formato la pág. 133).

- **Objetivo de comunicación**

Dar a conocer a los medios de comunicación las actividades y beneficios que lleva a cabo *Donkey Sanctuary México* en relación con el tema ecológico y, a su vez, difundir información a un público más extenso.

ESTRATEGIAS		TÁCTICAS				
PÚBLICO OBJETIVO	HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN	MEDIOS		TRATAMIENTO COMUNICACIONAL		CARACTERÍSTICAS DEL MENSAJE
		GENÉRICO	ESPECÍFICO	VEHÍCULO	FORMATO	
Medios de comunicación.	Relaciones Públicas.	Electrónico.	Boletín informativo.	Distribución por correo electrónico.	Publicación trimestral. Formato PDF.	Ventajas y beneficios para la formación de alianza.

- ✓ Estrategia 3: Organización de evento

Al estudiar los diferentes tipos de públicos y analizar las necesidades que presenta esta agrupación civil, se determinó que una de las problemáticas era

difundir sus actividades en el grupo de los campesinos y dueños de équidos de trabajo.

Una de las principales causas es el uso de mensajes inadecuados para el público, ya que no se consideran las características socioculturales para entablar contacto con ellos, por lo que ha resultado un tanto complicado que reconozcan a la organización.

Mediante los cuestionarios y el diagnóstico se determinó que la comunicación cara a cara, con este público en particular, podía traer mejores resultados en cuanto a convocatoria y por tanto, su asistencia, conocimiento y reconocimiento de las campañas de *Donkey Sanctuary México*.

No obstante, los resultados de una interacción de este tipo, en busca de proyectar su identidad corporativa, tendrían una mayor aceptación si la organización se involucrara con las actividades y costumbres de este público y el entorno en el que se desenvuelve.

Por ello, una de las propuestas es tener presencia durante el evento “La flor más bella del ejido”, que se lleva a cabo en la zona sur del Distrito Federal (Xochimilco), donde Donkey Sanctuary México ha brindado servicios veterinarios y de capacitación.

El propósito es que a la par de este concurso, se hiciera una convocatoria para elegir a los équidos (burros y caballos) que formaran parte de la caravana de las candidatas postuladas y serían evaluados bajo los criterios de la organización veterinaria.

De esta manera, se pretende incluir un módulo o carpa donde se realice un juego de lotería creado por la organización, mediante el cual se hará la deliberación del concurso, y al mismo tiempo se informará sobre las fechas de las jornadas veterinarias que se llevarán a cabo en esta zona del Distrito Federal.

La realización de eventos será en función de fechas y festividades ya calendarizadas y en los que haya sido posible establecer un acuerdo con los organizadores. Para ello, se realizará un estudio de las fechas más representativas de poblados en nuestro país, para luego establecer contacto en busca de la participación.

Además del evento mencionado, la organización se encuentra interesada en establecer alianzas o cerrar tratos para formar parte de la Feria del Caballo en Texococo y de la celebración del Día del Burro en Otumba, Estado de México, el 1º de mayo, donde se pretende llevar a cabo la actividad de la lotería ya descrita.

- Objetivo de comunicación

Difundir las actividades veterinarias y de capacitación que lleva a cabo *Donkey Sanctuary México* a través de la realización de un evento que vincule de forma más estrecha a la organización con el grupo de los campesinos, dueños de équidos de trabajo, criadores y pobladores de la zona.

ESTRATEGIAS		TÁCTICAS				
PÚBLICO OBJETIVO	HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN	MEDIOS		TRATAMIENTO COMUNICACIONAL		CARACTERÍSTICAS DEL MENSAJE
		GENÉRICO	ESPECÍFICO	VEHÍCULO	FORMATO	
Campesinos, dueños de équidos, criadores y pobladores.	Relaciones Públicas.	Evento	Juego de lotería	Cara a cara	Plática de 5 minutos.	Actividades que realiza Donkey Sanctuary México y las ventajas de la atención veterinaria y capacitación.

### 3.3. Presupuesto general.

PRESUPUESTO						
RECURSOS HUMANOS			RECURSOS MATERIALES			
Estrategias	Descripción	Costo	Descripción	Cantidad	Precio unitario	Costo
1. Presentación ejecutiva. - Versión multimedia. - Versión impresa.	Honorarios comunicólogo p/proyecto	\$2,000.00	Impresión <i>brochure</i>	500	\$9.00	\$4,500.00
	Honorarios diseñador p/proyecto	\$1,600.00	Discos	1 paquete	\$250.00	\$250.00
	---	---	Impresión etiquetas (4 en 1 hoja)	25 hojas	\$12.50	\$312.50
	---	---	Memoria USB 4GB	1	\$200.00	\$270.00
	---	---	Cartuchos para impresoras	2	\$450.00	\$900.00
	---	---	Papelería básica (hojas, plumas, etc.)	2 paq. c/u	\$130.00	\$130.00
	Total	\$3,600.00	Total	---	---	\$6,362.50
2. Revista semestral. - Versión multimedia. - Versión impresa.	Honorarios comunicólogo p/proyecto	\$2,000.00	Impresión revista	500	\$16.00	\$8,000.00
	Honorarios diseñador p/proyecto	\$2,000.00	Cartuchos para impresoras	2	\$450.00	\$900.00
	---	---	Papelería básica (hojas, plumas, etc.)	2 paq. c/u	\$130.00	\$130.00
	Total	\$4,000.00	Total	---	---	\$9,030.00
3. Cuadernillo educativo para niños.	Honorarios comunicólogo p/proyecto	\$1,800.00	Impresión cuadernillo	1400	\$6.50	\$9,100.00
	---	---	Cartuchos para impresoras	2	\$450.00	\$900.00
	---	---	Papelería básica (hojas, plumas, etc.)	2 paq. c/u	\$130.00	\$130.00
	Total	\$1,800.00	Total	---	---	\$10,130.00
4. Creación de página de internet.	Honorarios comunicólogo p/proyecto	\$2,000.00	Contratación de dominio en internet	1	\$600.00	\$600.00
	Honorarios diseñador p/proyecto	\$3,000.00	Cartuchos para impresoras	2	\$450.00	\$900.00
	---	---	Papelería básica (hojas, plumas, etc.)	2 paq. c/u	\$130.00	\$130.00
	Total	\$5,000.00	Total	---	---	\$1,630.00
5. Boletín electrónico mensual.	Honorarios comunicólogo p/proyecto	\$500.00	Papelería básica (hojas, plumas, etc.)	2 paq. c/u	\$130.00	\$130.00
	Total	\$500.00	Total	---	---	\$130.00

PRESUPUESTO							
RECURSOS HUMANOS				RECURSOS MATERIALES			
Estrategias	Descripción	Costo	Descripción	Cantidad	Precio unitario	Costo	
6. Campaña integral de difusión. a) Carteles. b) Lonas. c) Spot para radio local. d) Voceo. e) Gorras. f) Playeras g) Calendarios.	Honorarios comunicólogo p/proyecto	\$3,500.00	Cartuchos para impresoras	2	\$450.00	\$900.00	
	---	---	Papelería básica (hojas, plumas, etc.)	2 paq c/u	\$130.00	\$130.00	
	---	---	Impresión carteles.	12	\$75.00	\$900.00	
	---	---	Impresión lonas	8	\$412.50	\$3,300.00	
	Productor	\$2,000.00	---	---	---	---	
	Voceo	\$800.00	---	---	---	---	
	---	---	Compra e impresión de gorras	30	\$26.00	\$780.00	
	---	---	Compra e impresión de playeras	30	\$62.00	\$1,862.00	
	---	---	Impresión de calendarios	500	\$5.00	\$2,500.00	
		Total	\$6,300.00	Total	---	---	\$10,372.00
7. Alianzas intersectoriales. * Cotización previa a la concreción de la alianza.	Honorarios comunicólogo p/proyecto	\$2,000.00	Cartuchos para impresoras	2	\$450.00	\$900.00	
	---	---	Papelería básica (hojas, plumas, etc.)	2 paq c/u	\$130.00	\$130.00	
	---	---	Impresión carta para alianza	9	\$12.50	\$150.00	<b>TOTAL</b>
		Total	\$2,000.00	Total	---	---	\$1,180.00
8. Publicity o boletines a prensa. (Pagado en estrategia 5)	---	---	---	---	---	---	
	---	---	---	---	---	---	<b>TOTAL</b>
		Total	\$0.00	Total	---	---	\$0.00
9. Organización de evento.	Honorarios comunicólogo p/proyecto	\$2,000.00	Cartuchos para impresoras	2	\$450.00	\$900.00	
	---	---	Papelería básica (hojas, plumas, etc.)	2 paq c/u	\$130.00	\$130.00	
	---	---	Paquete <i>display</i> (estand, lona, araña)	1 paq.	\$1,150.00	\$1,150.00	
	---	---	Cuota de participación	---	---	\$800.00	
	---	---	Impresión de lotería	1 juego	---	\$450.00	
		Total	\$2,000.00	Total	---	---	\$3,430.00
						<b>TOTAL</b>	<b>\$67,464.50</b>

Nota: en caso de que la organización no pueda proporcionar sus instalaciones para el desarrollo y ejecución de las estrategias, el presupuesto se incrementará a \$84,464.50, ver tabla alterna en el Apéndice E de la página 192.



### 3.4. Evaluación

La creación y funcionalidad de los planes de comunicación puede variar en función de diferentes factores: estudio y conocimiento a profundidad de la organización, uso de instrumentos de investigación sobre el entorno, interpretación de datos para arrojar un diagnóstico y generación de estrategias acordes con los estudios y análisis realizados.

La planeación puede encontrarse con cambios en los escenarios previstos, alteraciones en el comportamiento y ambiente organizacional, reestructuraciones en las prioridades de la misma, o simplemente será necesario saber sobre la efectividad y alcances de las estrategias.

Por ello, el comunicólogo puede utilizar variadas herramientas o instrumentos de medición para la generación de una etapa de evaluación, en donde obtenga datos precisos sobre el avance de cada propuesta o la valoración del plan completo luego de su aplicación.

El proceso de evaluación tiene como principal finalidad hacer una comparación entre el objetivo planteado al inicio del plan y los resultados alcanzados, en este caso, saber en qué medida se cumplió con la difusión de las actividades y contribuciones que realiza *Donkey Sanctuary México* en relación con el medio ambiente y équidos de trabajo, a sus diferentes públicos.

Según el autor Octavio Issac Rojas, existen parámetros específicos para la evaluación que están basados en técnicas de investigación como estudios de opinión, seguimiento y análisis de medios, informes de actividades y control de presupuesto, y por resultados a nivel proyectos (visitas a la página de internet) o a nivel empresarial (ventas, valor de la acción). A continuación se enumeran:

- **Evaluación de medio (número de mensajes difundidos, cobertura mediática, comparación con la competencia, etc.).**
- **Investigación cualitativa y cuantitativa (mensajes recibidos y/o comprendidos por la audiencia, comportamientos nuevos y repetidos).**
- **Cambios actitudinales de las audiencias (en función de los mensajes – si son más o menos creíbles-, y frente a la competencia –si prefieren la oferta de la organización o la de la otra entidad).**

- **Cambios en la audiencia (cognitivos, afectivos y conativos).**
- **Calidad de las relaciones (conseguidas, mantenidas o protegidas, tanto por grupos de audiencia como en función de los mensajes).**
- **Reputación (análisis comparativo por grupos de audiencia, en función de los mensajes y competidores).**
- **Cambios culturales/sociales/políticos (diálogos con líderes emergentes, posibilidad para realizar determinadas antes limitadas, cambios legislativos, etc.).**
- **Medidas financieras (precio de acción, volumen de ventas, etc.).**
- **Parámetros de respuesta directa (llamadas realizadas a una línea telefónica de atención al cliente, asistencia de personas a un evento, creación de base de datos de clientes potenciales, productos entregados –sampling- redención de cupones promocionales en punto de venta, número de respuestas en promociones –vía SMS, correos electrónicos, visitas y páginas vistas en internet, etc.-)<sup>55</sup>.**

De acuerdo con las características del plan, se proponen una serie de instrumentos tanto cuantitativos como cualitativos con el fin de dar seguimiento y evaluación a las estrategias como son cuestionarios, observación participante, evaluación de medios, determinación de calidad de relaciones, medidas financieras, parámetros de respuesta directa, entre otros.

Enseguida se presenta un cuadro que desglosa los parámetros e instrumentos a utilizar que detallan especificidades como el área de oportunidad a la que pertenece la estrategia, el público a quien se dirige y factor que se pretende medir, los cuales se ajustarán conforme se lleve a cabo cada estrategia

También se incluye el Apéndice D, donde se presentan dos formatos de auditoría de comunicación, el primero de ellos relacionado con el entrelazamiento entre objetivos organizacionales y plan, mientras que el segundo se trata de un inventario de herramientas de comunicación; así como herramientas cuantitativas (cuestionarios).

---

<sup>55</sup> Rojas Ordoña, Ocatvio Issac, *Relaciones Públicas: la eficiencia de la influencia*, pp. 209-291.

a) Cuadro de evaluación

Área de oportunidad 1: Comunicación Institucional.				
Estrategia	Instrumentos de medición	Público	Periodicidad	Factor de medición
1. Presentación ejecutiva de la organización. - Versión multimedia. - Versión impresa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cuestionario (Ver formato en Apéndice D, página 189).</li> <li>▪ Observación participante.</li> </ul> <hr/> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Balance previo y posterior.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Posibles aliados.</li> <li>▪ Entidades estatales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Durante y después de cada visita y presentación.</li> <li>▪ Revisión bimestral de cuestionarios aplicados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Percepción de la organización.</li> </ul>
2. Revista semestral. - Versión multimedia. - Versión impresa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cuestionario (Ver formato en Apéndice D, página 189).</li> </ul> <hr/> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Balance de recepción-acción:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- No. de respuestas recibidas de las trivias contestadas.</li> <li>- No. de artículos recibidos por convocatoria del ejemplar anterior.</li> <li>- Incremento de visitantes y correos recibidos.</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Veterinarios.</li> <li>▪ Estudiantes.</li> <li>▪ Investigadores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Semestral.</li> </ul> <hr/> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Semestral.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Identificación de la organización como medio de información especializado.</li> </ul>

Área de oportunidad 1: Comunicación Institucional.				
Estrategia	Instrumentos de medición	Público	Periodicidad	Factor de medición
3. Cuadernillo educativo para niños.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cuestionario presencial (Ver formato en Apéndice D, página 191).</li> <li>▪ Observación participante.</li> </ul>	Niños de zonas rurales y urbanas de educación primaria.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cada presentación del teatro guiñol.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Concientización sobre el medio ambiente a través de la organización.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Balance y análisis de cuestionarios.</li> <li>▪ Revisar buzón de sugerencias.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bimestral.</li> </ul>	
4. Creación de página de Internet.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cuestionario en línea (Ver formato en Apéndice D, página 189).</li> </ul>	Público en general.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bimestral.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Percepción de la organización.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Balance estadístico de la página:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Contador de visitantes por día.</li> <li>- Secciones más consultadas.</li> <li>- Comentarios de <i>Facebook</i>.</li> </ul> </li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bimestral.</li> </ul>	
5. Boletín electrónico mensual.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cuestionario en línea (Ver formato en Apéndice D, página 189).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Veterinarios.</li> <li>▪ Estudiantes.</li> <li>▪ Periodistas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bimestral.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Organización como fuente de información.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Balance recepción-acción:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- No. de respuestas recibidas.</li> <li>- Peticiones, dudas y comentarios.</li> <li>- Incremento de visitas.</li> </ul> </li> </ul>			

Área de oportunidad 2: Publicidad.				
Estrategia	Instrumentos de medición	Público	Periodicidad	Factor de medición
2. Campaña de difusión integral (previa, durante y después) a las visitas a poblados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cuestionario presencial (Ver formato en Apéndice C, página 178).</li> <li>▪ Observación participante.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Campesinos.</li> <li>▪ Dueños de équidos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cada visita.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Correcta difusión de los servicios a través de la campaña.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Balance y análisis de datos:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Conteo de asistencia y cuestionarios.</li> <li>- Conteo de entrega de obsequios.</li> </ul> </li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Trimestral.</li> </ul>	

Área de oportunidad 3: Relaciones Públicas.				
Estrategia	Instrumentos de medición	Público	Periodicidad	Factor de medición
1. Alianzas intersectoriales. - Nivel estatal. - Nivel empresaria. - Nivel sociedad civil.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cuestionarios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aliados y público relacionado con aliados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Trimestral.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Percepción y familiaridad con la organización.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Balance y análisis de datos:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cuestionarios.</li> <li>- Calidad de relaciones (conseguidas).</li> </ul> </li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Trimestral.</li> </ul>	
2. Publicity. - Boletines para prensa. - Evento.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Observación.</li> <li>▪ <i>Clipping</i> o monitoreo de medios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Prensa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bimestral.</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Balance y análisis de datos:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Conteo de asistencia y evaluación en medios.</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Campesinos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Durante cada evento.</li> </ul>	

### 3.5. Calendarización

La ejecución de un plan de comunicación trae consigo la apertura, búsqueda y generación de futuros beneficios. Sin embargo, los planes no funcionan igual para todas las organizaciones, aún cuando cada propuesta sea la misma, su aplicación será la principal diferencia.

La eficacia del plan depende en gran medida de la consideración, en todo momento, de aquellas particularidades de la organización con la que se trabaja, al ser el punto de partida no sólo para proponer las estrategias a implementar, sino de igual forma como referencia clave sobre la manera en que deben llevarse a cabo.

Tanto en la etapa de presentación de estrategias como en la calendarización, se hizo una revisión de los estudios realizados durante la investigación, ya que sólo a través de dicha correlación es posible otorgar viabilidad al plan de comunicación propuesto.

Al fijar tiempos estimados de ejecución fue necesario considerar las especificidades del caso estudiado, principalmente las posibilidades de inversión, las necesidades primordiales y el ajuste con las actividades propias de la organización, con el fin de buscar la alternativa más conveniente.

A continuación se despliega un cuadro que simplifica el tiempo a considerar entre cada estrategia, el orden de las mismas y las etapas de evaluación que deberán incluirse, todo ello bajo un esquema desarrollado conforme las características de *Donkey Sanctuary México*.

Como se observará, se realizó una calendarización basada en cuatro bloques de estrategias. Los primeros dos forman parte de una etapa informativa, el tercero es un acercamiento piloto al público de los campesinos bajo un proceso esquematizado, y finalmente la generación de vínculos y medios especializados se realizará cuando la organización haya avanzado en el fortalecimiento de su actuar comunicativo.

El primer bloque de estrategias (internet, boletín, *brochure* y presentación ejecutiva) se relaciona con medios a utilizar de mayor frecuencia y servirá como vínculo para otros soportes; es decir, busca cubrir necesidades primarias o base y su funcionamiento no implica un proceso tan largo y costoso, además de tratarse de la plataforma para empezar a difundir la existencia de la organización y sus alcances.

Enseguida de la etapa de lanzamiento, se propone a la organización realizar mayores acercamientos a sus públicos, por lo que la organización de un evento junto con la elaboración del material didáctico a utilizar en las visitas a zoológicos ya practicadas, serán los principales motores para la generación y conservación de vínculos.

El siguiente conjunto de estrategias es una de las partes medulares del plan, ya que al ser crucial la difusión de sus actividades en zonas rurales, en esta parte de la ejecución únicamente se llevarán a cabo los diferentes métodos y soporte que componen la campaña de difusión para campesinos, además de que esto facilitará cubrir costos.

Como último bloque de las estrategias se encuentran la edición de la revista *Donkey* y la gestión de alianzas intersectoriales, mismas que aunque su importancia no se minimiza, es posible postergarlas al final del plan, nuevamente con el fin de brindar a la organización mayores posibilidades para la ejecución.

A su vez, se intercalarán cuatro etapas de evaluación, con el fin de hacer un monitoreo constante y sencillo. En este caso, la periodicidad juega un papel primordial al reunir el estudio de varios medios al mismo tiempo, cada uno bajo parámetros específicos, que permita corregir problemáticas sobre la marcha y también evaluar dichas soluciones.

La primera evaluación incluye el balance estadístico de la página: contador de visitantes por día y secciones más consultadas; el balance recepción-acción del boletín: cuestionario en línea, no. de respuestas recibidas, peticiones,

dudas, comentarios y ya sea el caso, participantes; y la revisión de cuestionarios aplicados sobre la presentación y el *brochure*.

El segundo monitoreo se compone del análisis de los cuestionarios practicados durante el evento, nuevamente el balance recepción-acción del boletín y el estudio sobre la funcionalidad del cuadernillo para niños. Mientras que el siguiente peldaño evaluativo sólo se hará un recuento y ordenamiento de respuestas obtenidas durante las campañas de atención a équidos.

Finalmente, durante las dos últimas evaluaciones se volverán a utilizar los diferentes instrumentos y técnicas de cada estrategia, así como la inclusión de datos nuevos referentes a otra campaña de atención médica veterinaria en alguno de los poblados que visitará la organización.

De acuerdo con lo anterior, el siguiente cuadro muestra una propuesta gráfica de la ejecución, el cual busca dar mayor viabilidad al plan, tomando en cuenta las posibilidades de inversión en tiempo y recursos de la organización estudiados desde el principio.

No obstante, no se trata de un esquema absoluto, ya que uno de los principales beneficios de los planes de comunicación es que el armado de las estrategias obedece principalmente a las posibilidades del cliente y en este caso, es posible brindar alternativas basadas en esta propuesta para la aplicación.



### 3.6. Cuadro de calendarización

MES/SEMANA		ENE. 2012				FEB. 2012				MAR. 2012				ABR. 2012				MAY. 2012				JUN. 2012			
ESTRATEGIAS		1 <sup>a</sup>	2 <sup>a</sup>	3 <sup>a</sup>	4 <sup>a</sup>	1 <sup>a</sup>	2 <sup>a</sup>	3 <sup>a</sup>	4 <sup>a</sup>	1 <sup>a</sup>	2 <sup>a</sup>	3 <sup>a</sup>	4 <sup>a</sup>	1 <sup>a</sup>	2 <sup>a</sup>	3 <sup>a</sup>	4 <sup>a</sup>	1 <sup>a</sup>	2 <sup>a</sup>	3 <sup>a</sup>	4 <sup>a</sup>	1 <sup>a</sup>	2 <sup>a</sup>	3 <sup>a</sup>	4 <sup>a</sup>
Bloque 1	Reestructuración de página de internet	■	■	■	■																				
	Boletín electrónico		■																						
	Presentación ejecutiva (impresa y multimedia)		■	■																					
Evaluación 1								■	■																
Bloque 2	Organización de evento en zonas rurales									■	■	■	■												
	Cuadernillo educativo para niños de nivel primaria												■	■											
Evaluación 2														■	■	■	■								
Bloque 3	Campaña integral de difusión																			■	■	■	■		
	Evaluación 3																						■	■	■

MES/SEMANA		JUL. 2012				AGO. 2012				SEP. 2012				OCT. 2012				NOV. 2012				DIC. 2012			
ESTRATEGIAS		1 <sup>a</sup>	2 <sup>a</sup>	3 <sup>a</sup>	4 <sup>a</sup>	1 <sup>a</sup>	2 <sup>a</sup>	3 <sup>a</sup>	4 <sup>a</sup>	1 <sup>a</sup>	2 <sup>a</sup>	3 <sup>a</sup>	4 <sup>a</sup>	1 <sup>a</sup>	2 <sup>a</sup>	3 <sup>a</sup>	4 <sup>a</sup>	1 <sup>a</sup>	2 <sup>a</sup>	3 <sup>a</sup>	4 <sup>a</sup>	1 <sup>a</sup>	2 <sup>a</sup>	3 <sup>a</sup>	4 <sup>a</sup>
Evaluación 3																									
Bloque 4	Revista semestral																								
	Alianzas intersectoriales																								
Evaluación 4																									

## CONCLUSIONES

Hombre, comunicación y organización. Para hablar de la historia del primero, es preciso mencionar su necesidad por el contacto con el otro y enseguida su capacidad para construir grupos, agrupaciones, sociedades. Un juego de interdependencia que no permite comprender el uno sin el otro, aún cuando el mundo cambia y está en constante movimiento.

En dicha relación interdependiente han influido una serie de aspectos: el proceso globalizador, la entrada de nuevas tecnologías, las forma de convivencia, la situación política internacional, etcétera. En la era moderna se han revolucionado procesos, sociedades y creencias. Se han transformado lo social, lo político y lo económico.

Sin embargo, la unión tripartita entre hombre, comunicación y organización ha persistido, aunque bajo circunstancias distintas. Su relación se ha moldeado, diversificado y renovado en función de las condiciones imperantes de vida.

Se trata de una vinculación que renace con las sacudidas del mundo. La conclusión de ciclos para dar inicio a etapas nuevas. No obstante, la importancia de estos tres conceptos se incrementa conforme se cuentan cada vez más diversificaciones.

La adaptación es la constante de lo actual. El hombre debe integrar a su vida diaria nuevas formas de comunicación y la organización, por su parte, encontrar la manera de avanzar a paso veloz en las técnicas y estrategias que posibiliten su desarrollo.

Las nuevas tendencias inspiran y exigen otras formas de comunicación y de obtener objetivos organizacionales. Como se acotó durante la parte teórica de la investigación, los sistemas abiertos, al estar en constante contacto con el exterior, deben volver una ventaja la información que éste les brinda.

Incluso, la comunicación organizacional, junto con otras disciplinas, surgió como respuesta a necesidades descubiertas, como una forma de obtener beneficios no obstante las inclemencias del entorno en el que se desenvuelven las agrupaciones, ya que puede establecer diferencias significativas.

Sin embargo, la velocidad con la que se presentan los cambios no resulta la misma con la que se adapta cada actor. En la actualidad, un gran número de organizaciones no utiliza esta herramienta o en su defecto, lo hacen a través del ensayo y error, sin obtener resultados similares a los de sus expectativas.

La profesionalización en el área requiere de trabajo arduo, con resultados que fomenten la credibilidad. Pero también de la flexibilidad en las estructuras organizacionales a los cambios y la capacidad del comunicólogo para encontrar un punto de equilibrio entre necesidades, costos y beneficios.

En ese sentido, la relevancia social de este proyecto desemboca en tres principales rubros: presentar la importancia de la relación recíproca teoría-práctica, la generación de un plan que sirva en el actuar de la sociedad civil y el impacto de las propuestas de este plan en el medio ambiente, al tratarse del rubro que atiende la organización objeto de estudio.

Esta propuesta, en busca de crear un balance, integró tanto fundamentos teóricos, como base para el actuar del profesional, y el ámbito práctico para entender con mayor precisión y claridad los problemas de las organizaciones a los que el comunicólogo debe enfrentarse.

Se habla de una relación recíproca por los beneficios que la investigación teórica brinda a la práctica y viceversa, ya que los constantes cambios del mundo actual, enriquecen o dan la pauta para la creación de nuevos postulados, o en su caso, los fundamentos existentes son la base para generar explicaciones y soluciones a las problemáticas que enfrentan las agrupaciones.

En segundo término, la propuesta de un plan de comunicación externo para *Donkey Sanctuary México* incluye una serie de estrategias actuales que no

precisamente deben verse como una guía a seguir al pie de la letra, sino como un esquema que puede servir de base, pero al mismo tiempo, moldearse según la planeación de las agrupaciones catalogadas del tercer sector.

No sólo se propone el uso de herramientas comunicativas, sino que se integran diferentes elementos a un programa de acciones ejecutables al entorno de la empresa, como las tendencias en el ramo profesional, el aprovechamiento de las nuevas tecnologías y las estrategias idóneas para adaptarlo a una organización de la sociedad civil.

Es decir, es necesario adecuar las propuestas de la actualidad en la que se encuentra inmersa la organización, lo que implica no sólo el conocimiento del especialista en su área, sino la investigación del campo en el que se desenvuelve su objeto de estudio e incluso los posibles cambios que pueden presentarse en dicho medio.

Las contribuciones también pueden extenderse al medio ambiente, ya que los beneficios brindados a una organización de la sociedad civil tienen efectos en cadena, no sólo alcanza su objetivo, sino acredita la existencia de este tipo de agrupaciones y como último eslabón, se apoya una causa social, en este caso, el cuidado y salud de los équidos de trabajo así como del ecosistema.

No obstante, tales contribuciones también reflejan dos de las principales problemáticas de fondo en las organizaciones: la realización de propuestas que no toman en cuenta el exterior, y por otro lado, el seguimiento de modelos exteriores, sin considerar las dimensiones en que deben aplicarse, o la combinación de ambos casos.

A esto deben sumarse otro tipo de aspectos como la viabilidad de las estrategias propuestas, la profesionalización en las organizaciones, la disposición de recursos o simplemente las ventajas y desventajas con las que cuentan las agrupaciones en la generación de planes.

Lo anterior, describe la situación en la que se encontraba *Donkey Sanctuary México*. La configuración de iniciativas, comúnmente basadas en la intuición y la falta de estudio de las condiciones externas, con resultados distantes a los esperados y por tanto, en algunas ocasiones, la consecuencia fue la poca credibilidad en la comunicación.

El análisis de dichas iniciativas, unido a la conceptualización sobre la comunicación y su incidencia en las organizaciones, demostró las principales dificultades a las que se enfrentó esta agrupación, así como los obstáculos que obstruyeron aspiraciones y objetivos.

Como lo aportó el diagnóstico, las propuestas y acciones llevadas a cabo, carecían de un estudio preciso sobre su entorno. Se enfrentaron a la dificultad de crear mensajes, de acuerdo con las características y particularidades de cada uno de sus públicos, y al intentar llevar a cabo el proceso de comunicación, se toparon con barreras no tomadas en cuenta.

En ese sentido, la creación de un plan de comunicación organizacional para dicha asociación tuvo como objetivo dar a conocer a una de las pocas agrupaciones que se dedicaban a esta causa. Pero al mismo tiempo, detectar cuáles eran los inconvenientes para lograrlo y demostrar cómo mediante estrategias en el rubro, se obtienen resultados benéficos.

El papel del comunicólogo organizacional se observa de forma latente en la presente propuesta, debido a que permite reunir una metodología propia del área que se está investigando, la inclusión de tendencias, y estudios previos que permitan llevar a cabo una planeación de estrategias factibles y ejecutables en el medio en que se desenvuelve.

A su vez, es preciso recalcar la contribución del uso de métodos de estudio y análisis que permitieron encontrar los puntos de anclaje en las circunstancias de cambio de la actualidad, con el fin de buscar beneficios para la organización desde el interior, pero con base en la adaptación a los cambios de fuera.

Una de las principales correlaciones entre el análisis de las características de la organización con su entorno fue el ajuste entre la planeación de las estrategias con las posibilidades tanto en recursos económicos, humanos y procesos de *Donkey Sanctuary México*.

Es decir, la propuesta presentada cuenta con un análisis exhaustivo de los resultados obtenidos mediante los instrumentos metodológicos utilizados, mismos que funcionaron como principal soporte para la creación de un plan con las condiciones técnicas y operativas que permitieran cumplir con la generación de beneficios reales para la organización.

Por ello, no sólo se crearon posibles soluciones, sino que se agregaron parámetros de aplicación y evaluación, en cuanto al tiempo y forma. El principal ejemplo está plasmado en la aplicación por fases de cada una de las estrategias, con el fin de estimular los resultados por áreas y dosificar la inversión económica, conforme a las posibilidades del cliente.

Incluso, la aplicación de las diferentes estrategias presentadas también se encuentra sujeta a la funcionalidad de las mismas, ya que su regulación y evaluación constante arrojarán la información precisa para adaptar las propuestas o, en caso de ser necesario, hacer una reestructuración de fondo que permita obtener los resultados pretendidos en un principio.

Los costos directos de la implementación fueron estudiados razonable y cabalmente, de acuerdo con la situación actual de la organización y, en caso de que se presentaran diferentes problemáticas para su continuidad, el plan también podría funcionar en subplanes, divididos por áreas de oportunidad, iniciando con las necesidades primordiales.

A su vez, una de las principales ventajas a las que apuesta este proyecto es a la explotación de la red virtual, recurso con bajo costo de inversión y alto potencial de impacto y alcance, con el que se pretende incorporar a *Donkey Sanctuary México*, en una etapa de exploración y anclaje direccionada a la innovación de sus procesos de comunicación.

Esta herramienta no sólo brinda la oportunidad de generar, difundir y filtrar mayor información a una gama de usuarios cada vez más diversa, sino también al existir tal alcance con menor inversión, se abre la posibilidad de concentrar mayores esfuerzos en cuanto a comunicación directa con su principal público: el de los campesinos.

La estructuración del plan presentado se basa en dicha premisa: cuidar y tratar con especial atención su relación con los campesinos, pero al mismo tiempo la generación de vínculos con otros públicos que también pueden tener incidencia en el actuar de la organización, como estudiantes, veterinarios, asociaciones, criaderos, medios de comunicación, etc.

En ese sentido, la viabilidad de este proyecto está cimentada en las fortalezas de estructuración del plan, entre las que destacan investigación previa, estudio y análisis del comportamiento organizacional, balance en costo-beneficio y aplicación conforme a etapas y de acuerdo con las posibilidades del cliente.

*Donkey Sanctuary México* obtendrá mayor solidez en su imagen mediante la reestructuración de su filosofía organizacional y elementos visuales, además dicha fase será la plataforma para continuar con la etapa de difusión de sus actividades con cada uno de sus públicos meta, a través de diferentes instrumentos de comunicación.

Es decir, la apuesta por un plan en el rubro de comunicación externa le permitirá a la organización consolidar su identidad corporativa y proyectarla con cada uno de sus públicos, la identificación de las principales oportunidades de acción y las posibles amenazas a tomar en cuenta, así como las estrategias y medios a utilizar en busca del cumplimiento del principal objetivo: la difusión.

Pero al mismo tiempo, el uso de la plataforma virtual, la alianza con otros grupos y la búsqueda de contacto con los medios de comunicación le brindan una nueva perspectiva sobre los alcances de sus acciones, ya que si bien es



cierto, la aplicación de las distintas estrategias abarca un alto espectro en el campo de acción de la comunicación, los estudios y análisis previos sobre la organización y su entorno hacen posible su aplicación gradualmente.

Por otra parte, al tratarse de un estudio de caso, las propuestas derivadas de un análisis que parten de postulados teóricos, pueden servir de guía para microempresarios y organizaciones del tercer sector, en cuanto a la realización de proyectos internos y externos de comunicación y mostrar a otras generaciones de comunicólogos, los retos a los que se enfrenta en el campo de trabajo.

Por lo tanto, este proyecto de investigación puede tomarse como una base para futuras propuestas, ya que aunque la comunicación organizacional aplicada es el tema central, los fundamentos teóricos e incluso metodológicos permiten comprender las posibilidades y limitantes a las que debe afrontar el hombre, la organización y la sociedad en la actualidad.

De esta manera, la realización de esta investigación puede considerarse un acercamiento con el área laboral real del investigador, una exposición de estudio teórico a través de tendencias estratégicas de comunicación y una base para futuras investigaciones del tema.

Uno de los principales retos era demostrar la importancia de la comunicación en las organizaciones, principalmente del tercer sector. Documentar de qué manera esta disciplina puede tener impacto incluso en el aspecto económico o contribuir en gran medida sólo a través de palabras, imágenes u objetos en el desarrollo de la organización.

Es decir, se cumple la hipótesis planteada en el inicio de esta investigación: la sociedad civil puede hacer uso la comunicación externa, como una herramienta para adaptarse a las demandas del entorno, dentro de un proceso globalizador, principalmente, al generar estrategias y mensajes adecuados para dirigirse a sus diferentes públicos y por lo tanto, para lograr objetivos de estas agrupaciones.

A través del trabajo realizado, fue posible encontrar una explicación y demostración detallada sobre cómo un plan de comunicación puede convertirse en una de las herramientas más eficaces para el desarrollo y el alcance de metas en una organización, en este caso, *Donkey Sanctuary México* y su relación con sus diferentes públicos.

Como se ha mencionado, esta organización no contaba con una planeación estratégica de comunicación que le permitiera tener un mayor desarrollo en aspectos como imagen e identidad corporativa, alianzas estratégicas, uso de soportes de comunicación, mensajes dirigidos a públicos específicos, etc.

En el desarrollo de este plan, a través de las propuestas prácticas, se argumentó la importancia de dichos temas, así como la necesidad de incorporar a la comunicación como un elemento estratégico y base para generar beneficios a mediano y largo plazo.

Entre ellos pueden destacarse, el conocimiento y reconocimiento de la organización gracias a la difusión, la proyección de una identidad única y acorde con sus actividades a través de diferentes medios y nuevas tecnologías, la estimulación de una opinión favorable en las personas, el posicionamiento e incluso alcanzar objetivos con mayor facilidad a través de aliados.

Por ello, se plantearon diferentes alternativas para iniciar este proceso, pero no sólo con el objeto de usar medios y estrategias de comunicación, sino como un proceso para que *Donkey Sanctuary México*, obtuviera las herramientas y claves para lograr sus objetivos y principalmente en beneficio de sus públicos y la causa social por la que lucha.

De acuerdo con lo anterior, la comunicación puede convertirse en el elemento clave para las organizaciones que buscan nuevas vías de desarrollo, pero al mismo tiempo, adaptadas a las necesidades y posibilidades que presente cada caso, y la oportunidad del especialista en el área, de demostrar los alcances y contribuciones de esta profesión en la modernidad.

## APÉNDICE A

### ESPECIFICACIONES SOBRE *DONKEY SANCTUARY MÉXICO*

- Descripción general

La organización objeto de estudio está compuesta por El Santuario de los Burros (*The Donkey Sanctuary*, DS); Bienestar Mundial de los Caballos (*World Horse Welfare*, WHW) y la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), a través de la Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia (FMVZ).

*Donkey Sanctuary México* brinda servicio médico veterinario gratuito a burros, caballos e híbridos a través de clínicas ambulatorias desde 1984, consolidándonos como una de las primeras organizaciones en nuestro país que parte del principio bienestar animal y la preocupación por el maltrato de équidos, es decir, caballos, burros e híbridos.

A través más de 20 años de labores ha atendido a animales de diversos estados de la República como Puebla, Tlaxcala, Hidalgo, Querétaro, Oaxaca, Michoacán, Morelos, Guanajuato, Guerrero, Veracruz, Estado de México y el Distrito Federal.

También se caracteriza por dividir en diferentes rubros sus actividades, ya que las diferentes comunidades a las que visitan requieren o necesitan de servicios diferentes, en el caso de *Donkey Sanctuary*, existe la siguiente división:

a. Subprograma de capacitación a campesinos.

- En herraje y mariscalía: Capacitación técnica para saber cuál es la forma adecuada de herrar y recortar los cascos de los équidos.

- En talabartería, arneses y avíos: Formación de profesionales especializados en la fabricación de sillas para caballos, burros e híbridos, así como capacitación especializada sobre el debido uso de los materiales como su fabricación, ello con el fin de evitar heridas y lesiones en los équidos durante las labores de carga y tiro.

### b. Subprograma de nutrición y odontología

En este caso, el propósito es brindar recomendaciones para fomentar una alimentación saludable, para ello, se imparten pláticas informativas sobre el uso de subproductos agrícolas, su almacenamiento en diferentes regiones del país, y el consumo de forrajes y cultivos mixtos para enriquecer la dieta de estos animales.

También existe el servicio de Odontología Equina, ya que los problemas dentales de los équidos forman parte de los principales malestares de salud. Por ello, la complementación de estas actividades permite ayudar y, posteriormente, informar a los dueños sobre la mejor forma de mantener saludables a sus animales, tanto en el aspecto nutricional como en el dental.

### c. Subprograma de educación

Capacitar a la población en el campo del bienestar animal se ha convertido en una tarea ardua e indispensable. Justamente como respuesta a esta necesidad, surge este servicio bajo la dirección de profesionales que instruyen a las personas en tres campos de actividades:

- Rural: Se transmite la importancia del bienestar de estos animales a niños, jóvenes y adultos impartiendo pláticas en primarias, secundarias y reuniones con propietarios de terrenos en zonas rurales.

- Urbano (Proyecto educativo de Zoológicos de la Ciudad de México): Se enfoca en el público infantil de la zona urbana y consiste en informar para generar conocimiento, sobre el beneficio obtenido por miles de familias mexicanas cuando utilizan a estos animales de trabajo.

- Universidades: Su objetivo es compartir experiencias del programa con los estudiantes de veterinaria y colegas, a fin de promover el bienestar animal en las distintas regiones del país, lugares donde la UNAM ha estado presente de manera activa.

- Corazón ideológico de la organización

Durante trabajos previos a este proyecto realizados con la organización, se propuso una reestructuración del corazón ideológico debido a que se detectaron ciertas problemáticas que podían originar confusión para sus públicos internos y externos.

A continuación, se describen los diferentes puntos propuestos que conforman el corazón ideológico de *Donkey Sanctuary México* y que actualmente ya se encuentran cargados en su página de internet y otros documentos de la organización.

### Misión

Promover el bienestar de burros, caballos e híbridos tanto en zonas rurales como urbanas, través de servicio clínico ambulatorio profesional, de alta calidad y gratuito, así como la capacitación permanente de dueños para mejorar el cuidado de sus équidos y evitar las prácticas de manejo inapropiadas.

### Visión

Lograr que nuestros servicios se extiendan a un número mayor de estados de la república mexicana y, con el alcance de otros territorios, sensibilizar a un mayor número de propietarios sobre la importancia del bienestar animal y cómo puede fomentarse.

### Valores

- Compromiso: *Donkey Sanctuary México* mantiene el compromiso de ofrecer y cumplir, de manera continua y gratuita, sus programas y servicios de apoyo ante la problemática que representa el abuso de équidos de trabajo.
- Responsabilidad Social: Somos una organización responsable que reconoce la importancia de promover y actuar en busca del cuidado de los équidos, mediante proyectos viables para concientizar a la sociedad.

- Profesionalización: Nuestro equipo de trabajo está altamente capacitado para extender, de manera profesional, nuestros proyectos y programas.
- Eficiencia: Utilizamos los recursos disponibles de la manera más apropiada y coordinada, gracias a una planeación, ejecución y optimización constante de metodologías e investigaciones para la realización de mejores prácticas en zonas rurales y urbanas.

### Objetivos

#### Principal:

- Brindar atención médico veterinaria gratuita a burros, caballos e híbridos en zonas rurales y urbanas de nuestro país para cuidar y promover su bienestar.

#### Particulares:

- Capacitar a campesinos que utilicen burros, caballos e híbridos para realizar sus labores, para que no recurran a prácticas inadecuadas.
- Sensibilizar a la población que tiene contacto con estos animales para que les brinden la atención y cuidados necesarios.

### Filosofía

Trabajar en equipo en busca de generar mayores y mejores resultados que permitan a *Donkey Sanctuary México*, llegar a sus metas y objetivos, siempre en busca del bienestar animal.

### Logoimagotipo

Otra de las propuestas realizadas en beneficio de *Donkey Sanctuary México* fue el cambio del logoimagotipo, ya que de acuerdo con el Coordinador del programa, el Dr. Horacio Chavira Sevilla y según los análisis realizados durante estudios previos, el anterior también generaba confusión en sus públicos.

Por ello, se recurrió al trabajo de los diseñadores gráficos Eloisa Contreras Jiménez y Miguel Ángel López Estañol, quienes a partir de las sugerencias del

Coordinador y de acuerdo con las propias características de la organización, presentaron el siguiente logo-imagotipo.



**Donkey Sanctuary**  
**México**

Debido a que dicho logo-imagotipo cumple con las características para un mejor reconocimiento de la organización y de las opciones presentadas, el Coordinador eligió éste como la propuesta a presentar en Inglaterra con la matriz y las agrupaciones aliadas

- Ubicación e infraestructura

A pesar de que las filiales de la cadena *Donkey Sanctuary* se encuentran en diferentes países del mundo, la de nuestro país tiene sus instalaciones en México, Distrito Federal, concretamente en la Facultad de Veterinaria y Zootecnia, I campus Ciudad Universitaria, de la Universidad Nacional Autónoma de México.

En estas instalaciones se encuentran las oficinas del programa donde generalmente se realizan las actividades administrativas y juntas del personal. No obstante, gran parte de su equipo y material veterinario se encuentra en salas especiales, quirófanos y áreas verdes de la misma Facultad de Veterinaria.

Sin embargo, una de las características de *Donkey Sanctuary México* es denominarse programa de clínicas ambulatorias, debido a que la problemática que se atiende requiere del traslado del personal a diferentes zonas y poblados.

Para ello se cuenta con camionetas equipadas con instrumentos y medicamentos veterinarios, así como utensilios necesarios para la capacitación de los campesinos, con el objetivo de trasladarse a dichas zonas y atender un mayor número de campesinos y animales.

- Organización y jerarquía

Debido a que las dimensiones de la organización no son tan grandes, únicamente puede mencionarse que cuenta con las siguientes áreas específicas: coordinación, administración, educación y operación (dividida a su vez en atención médico veterinaria, mariscales y herreros).



**APÉNDICE B**

**DEFINICIONES DE LAS ÁREAS DE OPORTUNIDAD  
Y FACTORES DEL ENTORNO ESPECÍFICO**

Comunicación Institucional

“Conjunto de mensajes emitidos a través de diferentes medios de comunicación masiva que persiguen evocar en el público una imagen favorable de la organización”<sup>56</sup>.

Publicidad

“Conjunto de mensajes emitidos a través de diferentes Medios de Comunicación, buscando promover o incrementar la venta de los productos o servicios de una organización”<sup>57</sup>.

Relaciones Públicas

“Conjunto de actividades y programas de comunicación efectuados por cualquier organización para crear y mantener buenas relaciones con sus diferentes públicos externos, y para proyectar ante ellos una imagen favorable”<sup>58</sup>.

Imagen organizacional

“[...] Consta de un retrato que alguien tiene de una organización (la imagen sentida) y de las impresiones que una organización comunica (la imagen comunicada). Una imagen surge, sobre todo, de la información transmitida por los medios de comunicación masivos y a través de la comunicación interpersonal”<sup>59</sup>.

Plaza

“La plaza o el mercado propiamente dicho es nuestro usuario/cliente, ya sea institucional o individual (personal), en ambos casos tiene una necesidad de información. Las necesidades de nuestros usuarios/clientes son la parte

---

<sup>56</sup> Ricardo Homs Quiroga, *La comunicación en las empresas*, p. 64

<sup>57</sup> Fernando Martín Martín, *La comunicación en empresas e instituciones*, p. 125.

<sup>58</sup> Carlos Fernández Collado, *La comunicación de las organizaciones*, Op. Cit., p. 32.

<sup>59</sup> Cees B.M. van Riel, *Comunicación corporativa*, p. 83.

fundamental del mercado y es hacia donde debemos encaminar nuestros esfuerzos para crear el producto/servicio que realmente los satisfaga”<sup>60</sup>.

### Precio

“El precio de un producto es solo una oferta para probar el pulso del mercado. Si los clientes aceptan la oferta, el precio asignado es correcto; si la rechazan, debe cambiarse con rapidez. Por otro lado, si se vende a un precio bajo no se obtendrá ninguna ganancia y, en última instancia, el producto irá al fracaso. Pero, si el precio es muy elevado, las ventas serán difíciles y también en este caso el producto y la empresa fracasarán”<sup>61</sup>.

---

<sup>60</sup> <http://www.dgbiblio.unam.mx/servicios/dgb/publicdgb/bole/fulltext/vol112/mercado.html>, 20 de marzo de 2011, 11:02 pm.

<sup>61</sup> <http://www.promonegocios.net/precio/concepto-de-precio.html>, 20 de marzo de 2011, 11: 16 pm.

**APÉNDICE C**  
**CUESTIONARIOS**

CUESTIONARIO PARA CAMPESINOS Y DUEÑOS DE ÉQUIDOS<sup>62</sup>

Nombre\_\_\_\_\_

No. y tipo de équidos de trabajo\_\_\_\_\_

Entidad o Municipio\_\_\_\_\_

1. ¿Sabía de la existencia de una organización dedicada a la atención médica a caballos, burros y mulas, así como a la capacitación de campesinos sobre el cuidado de estos animales de manera gratuita?
  - a. Sí.
  - b. No.
  
2. ¿Usted sabía que alguna vez, grupos de atención médica a caballos, burros o mulas, han visitado su población para brindar su servicio?
  - a. Sí.
  - b. No. (Pase a la pregunta 7).
  
3. ¿Ha hecho uso del servicio de estos grupos de atención a animales de carga?
  - a. Sí. ¿Por qué?\_\_\_\_\_
  - b. No. ¿Por qué?\_\_\_\_\_
  
4. ¿Ha utilizado el servicio de capacitación que brindan a campesinos para el mejor cuidado y aprovechamiento de sus animales?
  - a. Sí. ¿Por qué?\_\_\_\_\_
  - b. No. ¿Por qué?\_\_\_\_\_
  
5. ¿Recuerda todavía la capacitación que recibió?
  - a. Sí.
  - b. No.

---

<sup>62</sup> Cuestionario realizado en el centro de San Vicente Chicoloapan, Estado de México, durante los días 13 y 14 de agosto de 2011. (Muestra total: 100 personas).

6. ¿Cómo se enteró sobre la visita de este grupo médico veterinario?
- a. Carteles y volantes.
  - b. Autoridades municipales.
  - c. Aviso de algún vecino.
  - d. Otra. \_\_\_\_\_
7. ¿Qué opinión tiene del servicio brindado por esta organización en su municipio?
- a. Bueno.
  - b. Regular.
  - c. Malo.
8. ¿Le gustaría utilizar por primera vez o volver a hacer uso del servicio de esta organización?
- a. Sí. ¿Por qué? \_\_\_\_\_
  - b. No. ¿Por qué? \_\_\_\_\_
9. ¿Por qué medio se enteraría con mayor facilidad de las visitas de estos grupos de atención médica veterinaria?
- a. Anuncio de la autoridad municipal.
  - b. Carteles.
  - c. Voceo
  - d. Otra. \_\_\_\_\_

CUESTIONARIO PÚBLICO EN GENERAL<sup>63</sup>

Nombre \_\_\_\_\_

Ocupación \_\_\_\_\_

No. de Hijos \_\_\_\_\_

1. ¿Está interesado en la difusión del cuidado ambiental y animal del planeta?
  - a. Sí.
  - b. No.
  
2. ¿De qué manera considera que es más fácil difundir la educación ambiental?
  - a. Actividades lúdicas o juegos.
  - b. Pláticas en zoológicos, parques y santuarios de animales.
  - c. Trípticos y volantes.
  - d. Otra. \_\_\_\_\_
  
3. ¿Sabía de la existencia de una organización ecológica, llamada Donkey Sanctuary México, dedicada a la atención médica a caballos, burros y mulas, así como a la capacitación a campesinos sobre el cuidado de estos animales de manera gratuita?
  - c. Sí. ¿Cuál? \_\_\_\_\_
  - d. No.
  
4. ¿Le gustaría que existieran pláticas en donde niños y adultos tuvieran una convivencia directa con estos animales para conocer más sobre su cuidado?
  - a. Sí.
  - b. No.
  
5. ¿Alguna vez ha presenciado las actividades educativas de Donkey Sanctuary México (teatro guiñol y pláticas informativas)?
  - a. Sí. (Pase a la pregunta \_\_)

---

<sup>63</sup> Cuestionario realizado a las afueras del Zoológico de Aragón en el Distrito Federal, durante los días 20 y 21 de agosto de 2011. (Muestra total: 100 personas).

- b. No. (Pase a la pregunta \_\_)
6. ¿Cómo calificaría el desempeño de dicha organización?
- Bueno.
  - Regular.
  - Malo.
7. ¿Recuerda haber recibido algún material informativo o de juego sobre el cuidado de estos animales que le permitiera saber más de esta organización?
- Sí.
  - No.
8. Si le obsequiaran algún material informativo y educativo sobre el medio ambiente ¿cuál sería el que llamaría más su atención y la de sus hijos (en caso de tenerlos)?
- Cuento.
  - CD interactivo.
  - Juego de mesa.
  - Otro \_\_\_\_\_
9. ¿Qué temas sobre el medio ambiente le gustaría que se difundieran más?
- Cuidado de animales y especies en peligro de extinción.
  - Contaminación y capa de ozono.
  - Medidas preventivas para el cuidado del planeta.
  - Otro \_\_\_\_\_
10. ¿Con quién considera que deberían trabajar en conjunto las organizaciones ambientalistas para la difusión de este tema?
- Escuelas y museos.
  - Zoológicos y parques.
  - Gobierno.
  - Empresas privadas.
  - Otra \_\_\_\_\_

CUESTIONARIO PARA MÉDICOS VETERINARIOS, CRIADORES DE CABALLOS, MIEMBROS DE ASOCIACIONES Y ESTUDIANTES<sup>64</sup>

Nombre: \_\_\_\_\_

Ocupación: \_\_\_\_\_

Correo electrónico: \_\_\_\_\_

Instrucciones: Conteste cada pregunta, tachando con una cruz sólo una respuesta. Recuerde que este cuestionario servirá para hacerle llegar información sobre équidos de trabajo, de acuerdo con sus necesidades e intereses. Gracias por su cooperación.

1. ¿Cuál es su relación con los équidos de trabajo (burros, caballos e híbridos)?
  - a. Asociación civil por causas animales.
  - b. Criadero.
  - c. Médico veterinario especialista en materia.
  - d. Otro \_\_\_\_\_
  
2. ¿Qué tipo de équido de trabajo se relaciona más con las actividades que realiza?
  - a. Burro.
  - b. Caballo.
  - c. Híbrido.
  
3. ¿Sabía de la existencia de una organización, llamada Donkey Sanctuary México, dedicada al cuidado médico-veterinario de équidos de trabajo y a la capacitación de sus dueños de manera gratuita?
  - a. Sí.
  - b. No.

---

<sup>64</sup> Cuestionario realizado en la Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia de Ciudad Universitaria en la UNAM, UAM-Iztapalapa en el Distrito Federal, durante los días 29 y 30 de agosto de 2011 respectivamente. (Muestra total: 100 personas).

## APÉNDICE C

4. ¿Qué servicio le podría ser más útil, de acuerdo con las actividades y ocupación que desempeña?
  - a. Atención veterinaria.
  - b. Capacitación.
  - c. Información.
  - d. Otro \_\_\_\_\_
  
5. ¿Alguna vez ha consultado la página de internet de *Donkey Sanctuary México*?
  - a. Sí.
  - b. No.
  
6. Cuando ha requerido información o servicios como éstos, ¿dónde ha acudido?
  - a. Asociación civil. ¿Cuál? \_\_\_\_\_
  - b. Entidad particular. ¿Cuál? \_\_\_\_\_
  - c. Entidad gubernamental. ¿Cuál? \_\_\_\_\_
  - d. Otro \_\_\_\_\_
  
7. ¿Está interesado(a) en recibir cada cierto tiempo información actual sobre équidos de trabajo?
  - a. Sí.
  - b. No.
  
8. ¿Sobre qué temas relacionados con los équidos de trabajo le gustaría saber más?
  - a. Hallazgos médico-veterinarios en el mundo.
  - b. Medidas y acciones sobre cuidado físico (alimentación y limpieza).
  - c. Tips sobre mejor aprovechamiento.
  - d. Otro \_\_\_\_\_
  
9. ¿Por qué medio le gustaría recibir dicha información?
  - a. Revista.



- b. Correo electrónico.
- c. Reuniones y conferencias informativas.
- d. Otro \_\_\_\_\_

10. ¿Con qué periodicidad le gustaría recibir información sobre équidos?

- a. Mensual.
- b. Trimestral.
- c. Semestral.
- d. Otra \_\_\_\_\_

11. ¿De qué otra forma considera que podría difundirse más la importancia de estos animales?

- a. Envío de información a medios de comunicación.
- b. La alianza y trabajo en conjunto entre varias organizaciones.
- c. Subsidios y financiamientos de entidades privadas y públicas.
- d. Otra \_\_\_\_\_

**APÉNDICE D**

**FORMATOS DE INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN**

**MISIÓN Y OBJETIVOS DE COMUNICACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN<sup>65</sup>**

Misión:

(Escribir la misión de la organización)

Objetivos de comunicación:

(Enumerar los objetivos de comunicación de la organización)

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

Objetivos de la organización:

(Enumerar los objetivos de la organización)

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

---

<sup>65</sup> Formato obtenido de Rojas Ordoña, Ocatvio Issac, *Op. Cit.*, p. 93.



CUESTIONARIO 1.- PRESENTACIÓN EJECUTIVA

1. ¿Con qué calificativos asoció a la organización, luego de la presentación?
  - a. Honesta y comprometida.
  - b. Burócrata y negligente.
  - c. Con experiencia y alcance.
  - d. Otro \_\_\_\_\_
  
2. Si apoyara a la organización, ¿cuál sería la principal razón?
  - a. La efectividad de su trabajo
  - b. La causa por la que lucha.
  - c. Los años de experiencia.
  - d. Otro\_\_\_\_\_
  
3. ¿Considera que el trabajo de la organización es serio? ¿Por qué?
  - a. Sí\_\_\_\_\_
  - b. No\_\_\_\_\_
  
4. ¿Cuáles serían los principales puntos débiles de la organización?
  - a. Los recursos.
  - b. El abandono del campo.
  - c. La credibilidad de sus públicos a la organización.
  - d. Otro\_\_\_\_\_
  
5. ¿Alguna vez había escuchado sobre esta asociación? ¿Dónde?
  - a. Sí\_\_\_\_\_
  - b. No
  
6. ¿Cómo considera el contenido de la presentación?
  - a. Con exceso de información.
  - b. Con la información necesaria.
  - c. Sin la información suficiente.
  - d. Otro\_\_\_\_\_

7. ¿Qué temas le gustaría que se abordaran más a fondo durante la presentación?
  - a. Obtención de recursos.
  - b. Estrategias aplicadas.
  - c. Investigación realizada.
  - d. Otro\_\_\_\_\_
  
8. ¿Cómo calificaría la presentación en general?
  - a. Buena.
  - b. Mala.
  - c. Aceptable.
  
9. ¿En qué medida la plática aportó la información necesaria para cubrir sus dudas?
  - a. Completamente.
  - b. Medianamente.
  - c. Nada.
  
10. ¿En qué medida considera que esta presentación puede estimular a otras organizaciones a aliarse con ella?
  - a. Completamente.
  - b. Medianamente.
  - c. Nada.

CUESTIONARIO 2.- REVISTA SEMESTRAL, PÁGINA DE INTERNET Y BOLETÍN  
ELECTRÓNICO

1. ¿En qué medida la información presentada en la revista ha sido útil?
  - a. Bastante.
  - b. Suficiente.
  - c. Nada.
  
2. ¿Cuál es la principal motivación para consultar la revista?
  - a. Trabajo.
  - b. Estudio.
  - c. Otro\_\_\_\_\_
  
3. ¿Por qué medio se enteró de la existencia de la revista?
  - a. Página de internet.
  - b. Recomendación.
  - c. Correo electrónico.
  - d. Otro\_\_\_\_\_
  
4. ¿Cuál es la sección que consulta con más frecuencia?
  - a. Reportajes.
  - b. Columnas.
  - c. Entrevistas.
  - d. Otra\_\_\_\_\_
  
5. ¿Cómo calificaría el contenido de este medio?
  - a. Bueno.
  - b. Regular.
  - c. Malo.
  
6. ¿Recomendaría a otras personas la revista?
  - a. Sí. ¿Por qué?\_\_\_\_\_
  - b. No. ¿Por qué?\_\_\_\_\_

7. ¿Alguna vez había escuchado sobre la organización?
  - a. Sí. ¿Dónde? \_\_\_\_\_
  - b. No. ¿Dónde? \_\_\_\_\_
  
8. ¿Alguna vez ha participado en trivias o preguntas?
  - a. Sí. ¿Cuántas? \_\_\_\_\_
  - b. No. ¿Porqué? \_\_\_\_\_
  
9. En qué medida la revista aportó información necesaria para cubrir sus dudas.
  - a. Bastante.
  - b. Suficiente.
  - c. Nada.
  
10. ¿Cuál versión de la revista prefiere para consulta de información?
  - a. Impresa. ¿Por qué? \_\_\_\_\_
  - b. Digital. ¿Por qué? \_\_\_\_\_
  
11. ¿Por qué consulta este medio en vez de otros con los que ya cuenta la organización?
  - a. Por la veracidad de la información.
  - b. Por el reconocimiento de la organización.
  - c. Por la escasez de medios en el tema.
  - d. Otro \_\_\_\_\_

### CUESTIONARIO 3.- CUADERNILLO EDUCATIVO PARA NIÑOS

La aplicación de este instrumento puede ser de manera impresa y a través de Internet, en el caso de la aplicación multimedia, se hacen cinco preguntas para poder acceder a una aplicación nueva (juego) y se enviará el link cada mes.

1. Elige la imagen de la organización que ayuda a burritos y caballos.
2. Selecciona las tres cosas más importantes para los animales.
3. Da clic en la imagen que demuestra que un burro es feliz.
4. Elige los tres dibujitos que demuestran qué hace Donkey
5. Elige la imagen que demuestra por qué te gusta cuidar al planeta.
6. Elige el tema sobre el que te gustaría que fuera tu juego.

\* Para la evaluación de la Campaña integral de difusión se usa el mismo cuestionario de la página 177, además del conteo del número de asistentes y animales atendidos, así como la observación participante previa, durante y posterior al evento.

\* La evaluación de las alianzas intersectoriales, en un principio sólo se será a través del conteo de relaciones concretadas y será a partir del acuerdo al que lleguen se plantearán cuestionarios y otros instrumentos de medición.



**APÉNDICE E. PRESUPUESTO ALTERNATIVO**

PRESUPUESTO						
RECURSOS HUMANOS			RECURSOS MATERIALES			
Estrategias	Descripción	Costo	Descripción	Cantidad	Precio unitario	Costo
10. Presentación ejecutiva. - Versión multimedia. - Versión impresa.	Honorarios comunicólogo p/proyecto	\$2,000.00	Suministros fijos (consumo p/proyecto)	---	---	\$2,500.00
	Honorarios diseñador p/proyecto	\$1,600.00	Impresión <i>brochure</i>	500	\$9.00	\$4,500.00
	---	---	Discos	1 paquete	\$250.00	\$250.00
	---	---	Impresión etiquetas (4 en 1 hoja)	25 hojas	\$12.50	\$312.50
	---	---	Memoria USB 4GB	1	\$200.00	\$270.00
	---	---	Cartuchos para impresoras	2	\$450.00	\$900.00
	---	---	Papelería básica (hojas, plumas, etc.)	2 paq. c/u	\$130.00	\$130.00
Total	\$3,600.00	Total	---	---	\$8,862.50	<b>\$12,462.50</b>
11. Revista semestral. - Versión multimedia. - Versión impresa.	Honorarios comunicólogo p/proyecto	\$2,000.00	Suministros fijos (consumo p/proyecto)	---	---	\$2,500.00
	Honorarios diseñador p/proyecto	\$2,000.00	Impresión revista	500	\$16.00	\$8,000.00
	---	---	Cartuchos para impresoras	2	\$450.00	\$900.00
	---	---	Papelería básica (hojas, plumas, etc.)	2 paq. c/u	\$130.00	\$130.00
Total	\$4,000.00	Total	---	---	\$11,530.00	<b>\$15,530.00</b>
12. Cuadernillo educativo para niños.	Honorarios comunicólogo p/proyecto	\$1,800.00	Suministros fijos (consumo p/proyecto)	---	---	\$2,000.00
	---	---	Impresión cuadernillo	1400	\$6.50	\$9,100.00
	---	---	Cartuchos para impresoras	2	\$450.00	\$900.00
	---	---	Papelería básica (hojas, plumas, etc.)	2 paq. c/u	\$130.00	\$130.00
Total	\$1,800.00	Total	---	---	\$12,130.00	<b>\$13,930.00</b>
13. Creación de página de internet.	Honorarios comunicólogo p/proyecto	\$2,000.00	Suministros fijos (consumo p/proyecto)	---	---	\$2,000.00
	Honorarios diseñador p/proyecto	\$3,000.00	Contratación de dominio en internet	1	\$600.00	\$600.00
	---	---	Cartuchos para impresoras	2	\$450.00	\$900.00
	---	---	Papelería básica (hojas, plumas, etc.)	2 paq. c/u	\$130.00	\$130.00
Total	\$5,000.00	Total	---	---	\$3,630.00	<b>\$8,630.00</b>
14. Boletín electrónico mensual.	Honorarios comunicólogo p/proyecto	\$500.00	Suministros fijos (consumo p/proyecto)	---	---	\$500.00
	---	---	Papelería básica (hojas, plumas, etc.)	2 paq. c/u	\$130.00	\$130.00
Total	\$500.00	Total	---	---	\$630.00	<b>\$1,130.00</b>

PRESUPUESTO							
RECURSOS HUMANOS			RECURSOS MATERIALES				
Estrategias	Descripción	Costo	Descripción	Cantidad	Precio unitario	Costo	
15. Campaña integral de difusión. h) Carteles. i) Lonas. j) Spot para radio local. k) Voceo. l) Gorras. m) Playeras n) Calendarios.	Honorarios comunicólogo p/proyecto	\$3,500.00	Cartuchos para impresoras	2	\$450.00	\$900.00	
	---	---	Papelería básica (hojas, plumas, etc.)	2 paq c/u	\$130.00	\$130.00	
	---	---	Impresión carteles.	12	\$75.00	\$900.00	
	---	---	Impresión lonas	8	\$412.50	\$3,300.00	
	Productor	\$2,000.00	---	---	---	---	
	Voceo	\$800.00	---	---	---	---	
	---	---	Compra e impresión de gorras	30	\$26.00	\$780.00	
	---	---	Compra e impresión de playeras	30	\$62.00	\$1,862.00	
	---	---	Impresión de calendarios	500	\$5.00	\$2,500.00	
	---	---	Suministros fijos (consumo p/proyecto)	---	---	\$3,000.00	<b>TOTAL</b>
	Total	\$6,300.00	Total	---	---	\$13,372.00	<b>\$19,672.00</b>
16. Alianzas intersectoriales. * Cotización previa a la concreción de la alianza.	Honorarios comunicólogo p/proyecto	\$2,000.00	Suministros fijos (consumo p/proyecto)	---	---	\$2,000.00	
	---	---	Cartuchos para impresoras	2	\$450.00	\$900.00	
	---	---	Papelería básica (hojas, plumas, etc.)	2 paq c/u	\$130.00	\$130.00	
	---	---	Impresión carta para alianza	9	\$12.50	\$150.00	<b>TOTAL</b>
	Total	\$2,000.00	Total	---	---	\$3,180.00	<b>\$5,180.00</b>
17. Publicity (Pagado en estrategia 5).	---	---	---	---	---	---	<b>TOTAL</b>
	Total	\$0.00	Total	---	---	\$0.00	<b>\$0.00</b>
18. Organización de evento.	Honorarios comunicólogo p/proyecto	\$2,000.00	Suministros fijos (consumo p/proyecto)	---	---	\$2,500.00	
	---	---	Cartuchos para impresoras	2	\$450.00	\$900.00	
	---	---	Papelería básica (hojas, plumas, etc.)	2 paq c/u	\$130.00	\$130.00	
	---	---	Paquete <i>display</i> (estand, lona, araña)	1 paq.	\$1,150.00	\$1,150.00	
	---	---	Cuota de participación	---	---	\$800.00	
	---	---	Impresión de lotería	1 juego	---	\$450.00	<b>TOTAL</b>
	Total	\$2,000.00	Total	---	---	\$5,930.00	<b>\$7,930.00</b>
						<b>TOTAL</b>	<b>\$84,464.50</b>

## FUENTES DE CONSULTA

- Acotto Laura, *Las organizaciones de la sociedad civil*, Ed. Espacio, Argentina, 2003.
- Aguirre Sádaba Alfredo, *et. al.*, *Administración de las organizaciones en el entorno actual*, Ed. Pirámide, Madrid, 1994.
- Alberto Pérez, Rafael, *Estrategias de comunicación*, Ed. Ariel Comunicación, Barcelona, 2001.
- Algarra Martín, *Teoría de la comunicación: una propuesta*, Ed. Tecnos, España, 2003.
- Álvarez Enríquez Lucía, *La sociedad civil en la Ciudad de México. Actores sociales, oportunidades políticas y esfera pública*, UNAM, México, 2002.
- Álvarez, Héctor F., *Principios de Administración*, Ed. Eudecor, Argentina, 2000.
- Ander-Egg, Ezequiel, *Cómo elaborar un proyecto: Guía para diseñar proyectos sociales y culturales*, Editorial Ateneo, México, 1990.
- Ballenato Prieto, Guillermo, *Comunicación eficaz*, Ed. Pirámide, España, 2006.
- Bartoli, Annie, *Comunicación y organización*, Ed. Paidós, México, 1991.
- Bateman, Thomas y Snell, Scott, *Administración. Una ventaja competitiva*, Ed. McGraw-Hill, México, 2001.
- Calomarde, José V, *Marketing ecológico*, Ediciones Pirámide, Madrid, 2000.

- Campos Herrera, Laura *et. al.*, *Emprendedores para el Desarrollo Social*, ITESM, México, 2000.
- Da Silva, Reinaldo O., *Teorías de la Administración*, Ed. Thomson, México, 2002.
- Daft Richard, *Teoría y Diseño Organizacional*, México, Thompson Editores, 2004.
- Davara, F. J., *Estrategias de comunicación en marketing*, Ed. Dossat, Madrid, 2000.
- De Fleur Melvin, *Teorías de la comunicación de masas*, Ed. Paidós, México, 1999.
- Favela Alejandro, *et. al.*, *Organizaciones civiles: una propuesta para lograr su consolidación*, Ed. Plaza y Valdés Editores-UAM, México, 2003.
- Fernández Collado y McEntee Eileen, *Comunicación II*, Ed. McGraw Hill Interamericana, México, 1997.
- Fernández Collado, Carlos, *La Comunicación en las Organizaciones*, Ed. Trillas, México, 1997.
- Fernández Collado, Carlos, *La comunicación humana en el mundo contemporáneo*, Ed. McGraw Hill, México, 2001.
- Friedman Milton, “La responsabilidad social del negocio es aumentar sus beneficios”, en *The New York Times*, 13 de Septiembre de 1970.
- Gallardo Cano, Alejandro, *Curso de teorías de la comunicación*, Ed. Cromacolor, México, 2002.

- García-Madrigal Florencio y Carlos Vicén Antolín; *Fundamentos de comunicación humana*, Mira Editores, España 1994.
- Garrido, Francisco Javier, *Comunicación Estratégica*, Editorial Gestión 2000, Barcelona, 2001.
- Gary L. Kreps, *La Comunicación en las Organizaciones*, Ed. Addison - Wesley Iberoamericana, Estados Unidos, 1995.
- Goldhaber, Gerald, *Comunicación Organizacional*, Ed. Diana, México, 1984.
- Guillermo Michael, *Ecología de la Organización*, Ed. Trillas, México, 1975.
- Habermas Jürgen, *Teoría de la acción comunicativa: complementos y estudios previos*, Ed. Cátedra, Madrid, 2001.
- Hall, Richard H., *Organizaciones: estructura y proceso*, Ed. Prentice Hall, México, 1982.
- Hauriou Andre, *Derecho Constitucional e Instituciones Políticas*, Ed. Ariel, España, 1980.
- Homs, Quiroga Ricardo, *La Comunicación en la empresa*, Ed. Grupo Editorial Iberoamericana, México, 1998.
- Johansen Bertoglio Óscar, *Introducción a la teoría general de sistemas*, Ed. Limusa, México, 2000.
- Krieger Mario, *Sociología de las organizaciones*, Ed. Prentice Hall, Argentina 2005.

- Libaert, Thierry; *El plan de comunicación organizacional: cómo definir y organizar la estrategia de comunicación*, Ed. Limusa, México, 2005.
- Joseph Litterer, *Análisis de las organizaciones*, Ed. Limusa, México, 1991.
- López Palomino, Raúl, *La inteligencia sistémica en acción. Una estrategia efectiva de cambio*, Ed. Castillo, México, 2001.
- Luhmann, Niklas, *Organización y decisión: autopoiesis, acción y entendimiento comunicativo*, Ed. Antrophos, 1997.
- Martín Martín, Fernando, *La comunicación en empresas e instituciones*, Ed. Salamanca APM, Salamanca, 1997.
- Martín, Serrano Manuel, *Teoría de la comunicación*, Ed. McGraw Hill, España, 2007.
- Mattelart, Armand, *Introducción a las teorías de la comunicación*, Ed. Paidós, Bacerlona, 1990.
- Mayntz, Renate, *Sociología de la organización*, Ed. Alianza, Madrid, 1978.
- Méndez Rubio Antonio, *Perspectivas sobre comunicación y sociedad*, Ed. PUV, España, 2004.
- Menéndez, Alberto, *Introducción a la administración social*, ENTS/UNAM, México, 2003.
- Morales Isidro, "Globalización y regionalización. Hacia la construcción y gestión de un nuevo orden de económico internacional" en Zidane Ziraoui, *Política Internacional Contemporánea*, Ed. Trillas, México, 2000.

- Moreno Aragonese, Julio, *Gestión de entidades no lucrativas*, Ed. Thompson, España, 2007.
- Pariente Frago, José Luis, *Teoría de las organizaciones. Un enfoque de metáforas*, Ed. Miguel Ángel Porrúa, México, 2001.
- Pasquali, Antonio, *Comunicación y cultura de masas*, Ed. Monte Ávila Editores, Caracas, 1980.
- Pérez Jiménez, Araceli, *Plan estratégico de comunicación externa para el Centro de Arte Dramática CADAC, A.C.*, UNAM-FCPyS, México, 2008.
- Pineda, Rosa María, *Comunicación e Información. ¿Procesos distintos? Teorías de la comunicación e información*, DSUA/FCPyS/UNAM, 1994.
- Rebeil Corella María Antonieta y Celia Ruiz Sandoval Reséndiz, *El poder de la comunicación en las organizaciones*, Ed. Plaza y Valdés, México, 1998.
- Riel van, Cees B.M., *Comunicación corporativa*, Ed. Prentice Hall, Madrid, 1997.
- Rojas Orduña, Octavio Issac, *Relaciones Públicas: la eficacia de la influencia*, Ed. ESIC, España, 2005.
- Ruesga Santos M. y Genma Durán, *Empresa y Medio Ambiente*, Ed. Pirámide, Madrid, 1995.
- Savage, Stephen P., *Las teorías de Talcott Parsons. Las relaciones de la acción*, Ed. McGraw Hill, México, 1999.
- Shaun Tyson y Tony Jackson, *La esencia del comportamiento organizacional*, Ed. Prentice Hall Hispanoamericana, México, 1997.

- Thompson, John B., *Ideología y cultura*, UAM, México, 1998.
- Valle Flores Mónica, “La comunicación organizacional de cara al siglo XXI”, *Razón y Palabra*, Año 12, No. 32, p. 16, marzo-abril 2008, México.
- Zidane Zeraoui, *Política Internacional Contemporánea*, Ed. Trillas, México, 2000.
- <http://www.gestiopolis.com>
- <http://www.mucd.org.mx>
- <http://ww.fundacioncima.org>
- <http://www.portalcomunicacion.com>
- <http://www.comminit.com/>
- <http://www.razonypalabra.org.mx/>
- <http://www.icei.uchile.cl/>
- <http://hyperlab.politicas.unam.mx>
- <http://www.dircomsocial.com>
- <http://www.dgbiblio.unam.mx>
- <http://www.promonegocios.net>