



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**

---

**FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES**

**PROYECTO DE RELACIONES PÚBLICAS  
PARA AMAR A.C.**

**T E S I S**

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
LICENCIADO EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN**

**PRESENTA  
MARLE TISCAREÑO MARTÍNEZ**

**DIRECTOR DE TESIS  
LIC. DAVID NAVARRETE ÁNGELES**



**MEXICO D.F.**

**MAYO 2013**



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.



**A la calidez de tus manos  
que nunca podrán hojear  
este trabajo, lo dedico.**

**Por alto que esté  
el cielo en el mundo  
por hondo que sea  
el mar profundo  
no habrá una barrera  
en el mundo  
que mi amor profundo  
no rompa por ti.**

## AGRADECIMIENTOS

Porque aguantaron mis enfermedades y mis berrinches, mis crisis y mis victorias, mis miedos y mis sueños; porque han hecho de mí una mujer fuerte, una mujer responsable y porque trabajaron todos los días sin descanso para que nunca nos faltara nada; porque son uno de los pilares que sostiene mi vida y porque nadie en la vida me ama tanto como ustedes dos les agradezco profundamente, Laura Martínez y Salvador Tiscareño, mis papás.

Porque no ha claudicado en su lucha constante de hacer de mí una mejor mujer; porque si en alguien confío plena y totalmente, es en ella; porque las peores facetas de mi vida las conoce y nunca ha dudado en decirme que soy la mejor hermana y que está orgullosísima de mí. Porque la amo más que a nada en el mundo. Gracias a Alma.

Porque desde que lo conocí supe que sería mi asesor de tesis; porque los pasos que he dado, él me ha orientado a darlos; porque comparte conmigo una historia de vida, comparte las risas y los enojos, conoce de mis furias y de mi nobleza; porque es a veces como un papá, pero siempre un amigo; porque este camino lo construyó conmigo, gracias a David Navarrete Ángeles.

Porque revisaron este trabajo, porque están comprometidos con la Universidad y porque, además de lectores, fueron excelentes personas y maestros, le agradezco sinceramente a Javier Corral Jurado, a Mauricio Abraham Laguna Berber, a Enrique Aguilar Resillas y a Arturo Guillemaud Rodríguez Vázquez.

Porque sin querer, formaron mi carácter y compartieron conmigo su conocimiento; porque también los considero mis amigos y porque cada clase, cada tarea, cada desvelo y cada regaño han hecho de mí una mejor estudiante y una mejor persona. Gracias a Edgar García, Luz María Garay, Víctor Ocampo, Efraín Pérez, Enrique Heredia Gayoso y José Alejandro Rodríguez.

Porque ha compartido las buenas, las malas y las peores; porque sabe de mis miedos, de mis alegrías y mis secretos; porque es la compañera más fiel; porque es incapaz de juzgarme, porque se atreve a regañarme y porque su mano en mi mano basta para contener cualquier enojo; porque es la única persona en el mundo a la que no puedo ocultarle algo. Porque en frente tenemos toda una vida para seguir siendo las mejores amigas y volver a vivir juntas, gracias a Rebeca.

Porque es amigo, editor y corrector de estilo; porque es un psicólogo, médico, enfermero y cocinero indispensable en mi vida; porque al final decidió que sí merecía una segunda oportunidad y se convirtió en mi mejor amigo; gracias, Héctor Castañeda.

Porque son amigos a los que no veo todos los días pero han estado conmigo semanas enteras; porque cuando lo he necesitado, su mano siempre ha estado tendida para mí; pero sobre todo, porque los quiero con todo mi corazón: Marco Antonio Rueda, Raymundo Vega, Fernando Falcón, Ricardo Gómez, Roberto Rangel, Germán Gudiño, Fernanda García, Jesús Araiza, Ilean Mundo. También Omar Villagrán, Claudia Rodríguez, Arantxa Sánchez, Alejandro Gómez y Mario Ávila. Gracias, muchas gracias.

Porque me ayudaron a trabajar y estudiar al mismo tiempo y siempre fueron un apoyo importantísimo: gracias a la gente de Potzollcalli Restaurante (Sr. Medina, José Luis, Adriana, “La Güera”), de Panadería Pasteros (Toño, Miguel), de UTA Bar Donceles (Christian, Angie), de iComm Comunicación (Edgar Soberanes), del Castillo (César, Maritza, Mario, Leonel, Mariana, Ingrid) y de Botitas (Fabiola, Julio, Malena, Emmanuel, Alejandra y Yazmín).

Porque me dieron la oportunidad de empezar a trabajar aunque no tenía experiencia, y porque han hecho por mí muchísimas más cosas de las que se imaginan, gracias al Senador Raúl Pozos; a Ánuar Dáger, a Alfonso G. Araujo, a Marcos Celis, a Carlos Ortega y a Javier Arelis.

Porque en realidad este trabajo también titula a Luis Carlos Rivera García (†). Así, cumpla la promesa de que mis acciones valían para los dos. Gracias porque fuiste mi primer mejor amigo y porque nunca he vuelto a reír tanto como cuando descubrimos que las nubes, en realidad, nunca estaban quietas.

Gracias también a Javier Estrada, él sabe las razones de esta dedicatoria, así que no es necesario escribirlas.

Y gracias a todos los que perdonarán que haya omitido sus nombres en esta lista, pero el espacio es insuficiente.

## ÍNDICE

|  |  |  |
|--|--|--|
| <b>INTRODUCCIÓN</b>  |  | 10   |
| <b>CAPÍTULO I<br/>COMUNICACIÓN<br/>ORGANIZACIONAL Y<br/>RELACIONES PÚBLICAS.</b> | 1.1 Comunicación<br>1.2 Organización<br>1.2.1 Clasificación de las organizaciones<br>1.3 Comunicación organizacional<br>1.4 Relaciones Públicas<br>1.4.1 ¿Qué son?<br>1.4.2 Conceptos básicos utilizados en las<br>Relaciones Públicas<br>1.4.3 Las Relaciones Públicas en las<br>Organizaciones de la Sociedad Civil  | 15<br>20<br>23<br>25<br>28<br>29<br>31<br>33                         |
| <b>CAPÍTULO 2.<br/>LA HIDROPONÍA Y SU<br/>IMPORTANCIA EN<br/>MÉXICO.</b>         | 2.1 Concepto hidroponía y su historia.<br>2.1.1 Historia a nivel global.<br>2.1.2 Llegada y desarrollo de la<br>hidroponía en México.<br>2.2 Cuidados del medio ambiente.<br>2.3 Las OSC mexicanas y su relación con la<br>ecología y el medio ambiente.<br>2.4 AMAR A.C.<br>2.4.1 Fundación.<br>2.4.2 Misión y visión.<br>2.4.3 Objetivos y metas.<br>2.4.4 Organigrama<br>2.4.5 Programas implementados.<br>2.4.6 Participación a nivel nacional e<br>internacional. | 39<br>40<br>44<br>48<br>50<br>52<br>53<br>55<br>55<br>57<br>58<br>60 |



|  |  |  |
|--|--|--|
| <b>CAPÍTULO 3.<br/>DIAGNÓSTICO EN<br/>RELACIONES PÚBLICAS DE<br/>AMAR A.C.</b> | 3.1 Descripción de AMAR A.C.<br>3.2 Presencia en medios de comunicación<br>3.3 Estructura<br>3.4 Aprendizajes clave<br>3.5 ¿Qué quiere lograr AMAR AC?   | 62<br>66<br>68<br>69<br>73   |
| <b>CAPÍTULO 4.<br/>PLAN DE RELACIONES<br/>PÚBLICAS.</b>                        | 4.1 Normas de comunicación<br>4.2 Retos que hay que vencer<br>4.3 Audiencias clave<br>4.4 Estrategia<br>4.4.1 Para los cursos<br>4.4.2 Para empresas y sector<br>gubernamental<br>4.5 Tácticas de comunicación<br>4.5.1 Acciones enfocadas en cursos<br>4.5.2 Acciones enfocadas en empresas<br>4.6 Primeros pasos<br>4.6.1 Creación de materiales<br>5.6.1.1 Mensajes clave<br>4.6.1.2 <i>Boilerplate</i><br>4.6.1.3 Medios para insertar a AMAR AC<br>4.7 Cronograma de actividades ( <i>time line</i> )<br>4.8 Términos de medición | 76<br>77<br>80<br>81<br>82<br>83<br>84<br>84<br>86<br>87<br>88<br>89<br>96<br>97<br>97<br>98 |
| <b>CONCLUSIONES</b>  |  | 100  |
| <b>ANEXO 1</b>   |  | 104  |
| <b>ANEXO 2</b>   |  | 109  |
| <b>FUENTES DE CONSULTA</b>   |  | 115  |



## INTRODUCCIÓN

La comunicación es indispensable para el ser humano. Prácticamente abarca todos los campos de su vida y se erige como el pilar de las relaciones sociales. Sin comunicación sería imposible pensar en establecer contacto con otras personas.

A lo largo de los años, los estudios sobre comunicación han avanzado considerablemente, aunque aún existen muchas discrepancias entre los científicos sociales sobre algunos puntos clave en la materia.

A partir de su estudio científico, la comunicación ha sido dividida en distintas ramas. Una de ellas, nacida hace menos de un siglo, es la Comunicación Organizacional. Como parte del proceso de construcción del marco teórico del presente escrito, ésta será definida a partir de los criterios de escuelas estadounidenses enfocadas en la teoría de sistemas y de contingencia. También se hablará sobre sus implicaciones, principales características, aplicaciones prácticas y su importancia en un mundo cada vez más complejo y globalizado.

De la Comunicación Organizacional hay también varias ramas, o especialidades, que se aplican, precisamente, a empresas u organizaciones de todo tipo y tamaño. Una de estas ramas son las Relaciones Públicas, que hicieron su aparición de manera formal a principios del siglo pasado. Desde entonces han experimentado un desarrollo teórico muy rápido, aunque aún causan confusión entre algunas personas que no están familiarizadas con el tema de la comunicación.

La presente investigación tiene como fin crear concientización sobre las condiciones actuales de la Comunicación Organizacional y las Relaciones Públicas en México, ya que muy pocas organizaciones (tanto privadas como públicas) destinan recursos al desarrollo de planes y programas apegados a esas dos áreas.

Por otra parte, cuando hay un recorte de presupuesto lo primero que se elimina de la asignación de recursos son los departamentos de comunicación. Este es un hecho documentado, y ha ocasionado que las organizaciones entren en crisis en innumerables ocasiones. Al carecer de programas adecuados de comunicación para estos casos, contratan a expertos en la materia que cobran fortunas por sacarlas del apuro, situación que, desde luego, puede evitarse.

No obstante, la falta de programas de comunicación adecuados va más allá de la generación de crisis: repercute también en la imagen de la organización. Si no se emplean los planes y programas adecuados, una organización —por muy importante que sea— puede pasar desapercibida por la sociedad.

Este es el caso de muchas organizaciones de la sociedad civil (OSC) en México. La falta de dinero y conocimiento en la materia, las lleva a no destinar una pequeña parte de recursos —económicos, humanos y materiales— a la elaboración de acciones y líneas comunicativas que les permitan posicionarse en la escena social mexicana. Esto deriva en serios problemas, como la falta de donatarios y voluntarios, además de que evita que más gente tenga acceso a la ayuda que brindan.

Este es el caso de AMAR A.C. : una OSC mexicana con muchos años de experiencia, pionera y líder en la producción de alimentos hidropónicos en el país y que brinda muchos programas de apoyo para comunidades indígenas marginadas. Tiene donantes importantes y cuenta con recursos extras gracias a la comercialización de sus productos; no obstante, muy pocas personas saben de su existencia y de sus programas. Al no tener presencia mediática ni hacer campañas que permitan que la gente se entere de sus actividades, la organización se ha enfrentado a problemas financieros en algunas etapas, y ha tenido que recortar sus programas de apoyo debido a la diversificación de sus actividades para poder obtener recursos.

Una vez detectado este problema, es posible plantear varias preguntas y definir de, manera formal, por qué AMAR A.C. no ha logrado posicionarse en el panorama de las OSC mexicanas. La aportación del presente trabajo consiste en realizar un diagnóstico y, posteriormente, un programa de Relaciones Públicas que permita mejorar la imagen de la organización y resolver los problemas internos de comunicación que la han llevado a disminuir su campo de ayuda e incursionar en mercados comerciales para poder subsistir.

La metodología general utilizada para esta investigación consiste en estudios de campo y métodos documentales (teóricos). Para la investigación documental se parte de los criterios de dos profesores de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales: Edgar Yemán García Turincio en Relaciones Públicas y Efraín Pérez Espino en Comunicación Organizacional.

Los autores recomendados, utilizados y explicados por el profesor Edgar Y. García, en su clase de Relaciones Públicas, son: James E. Gruning, cuyo libro *Dirección de Relaciones Públicas* es considerado el libro de cabecera de quienes ejercen esta profesión; Al y Laura Ries con *La caída de la Publicidad y el auge de las Relaciones Públicas*, donde explican cómo y por qué estas últimas son la

solución para muchos problemas de comunicación de las organizaciones; y Richard Laermer y Michale Prichinello, quienes en *Relaciones Públicas: ataque integral* explican la manera a través de la cual las OSC deben complementarse con el sector privado para así lograr un mayor alcance en la sociedad, así como el beneficio que obtienen las empresas con ello.

En el campo de la Comunicación Organizacional el profesor Efraín Pérez Espino recomienda y utiliza autores clásicos, pero también contemporáneos: Niklas Luhmann, con *Organización y decisión*, que permite comprender cómo es que conceptos como complejidad, entorno y autopoiesis llevan a un sistema a tener determinados comportamientos; José Ignacio Ruíz Olabuenaga, quien en *Sociología de las organizaciones complejas* marca los parámetros que hay que seguir a nivel de comunicación en distintas organizaciones; y Carlos Fernández Collado con *La comunicación en las organizaciones*, donde se explica la manera en que la comunicación influye en las organizaciones y cómo se debe manejar.

Ya establecidos los textos para la investigación y los lineamientos de la misma, se procedió a esquematizarla en cuatro capítulos que consisten en lo siguiente:

Capítulo 1: construcción de un marco teórico para establecer la relación entre Organización, Comunicación Organizacional y Relaciones Públicas. También se hace una definición de cada uno de dichos conceptos y se habla de su aporte en el posicionamiento y en la construcción de imagen de las organizaciones.

Capítulo 2: en este capítulo se planteó un esbozo general sobre qué es la hidroponía y cómo se ha llevado a cabo en México. Se mencionan las OSC que la han puesto en práctica, así como la historia de AMAR A.C. y su constitución formal como organización (detección del corazón ideológico). En sentido formal, se realizó un análisis situacional de AMAR A.C.

Capítulo 3: una vez entendida la constitución de AMAR A.C., se realizó un estudio de campo que permitió detectar sus principales problemas de comunicación. Conocer el funcionamiento de la organización permitió establecer cuáles son sus fortalezas, sus debilidades, sus oportunidades y sus amenazas. Lo anterior tuvo como fin la creación de un plan de acción que ayude a mejorar esta situación.

Capítulo 4: con base en el diagnóstico y evaluación del capítulo anterior, y cruzando esto con el capítulo uno, se realiza un plan de Relaciones Públicas. En él se desarrollan las normas de comunicación, los retos que hay que vencer y las audiencias clave. Se definen tanto la estrategia y las tácticas de comunicación, así como el cronograma de actividades y los términos de medición.

Con base en esos cuatro capítulos, se emiten las conclusiones del trabajo sobre la relevancia que tiene la Comunicación Organizacional y las Relaciones Públicas en las OSC mexicanas, con el fin de contribuir de manera práctica en esos campos que no han alcanzado su cénit en México.

## **CAPÍTULO I: COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y RELACIONES PÚBLICAS**

En este capítulo se hablará acerca de los conceptos Comunicación, Organización, Comunicación Organizacional y Relaciones Públicas, y de su relación con las Organizaciones de la Sociedad Civil, ya que son los ejes rectores que permitirán comprender los alcances de la campaña de Relaciones Públicas para posicionar a la OSC AMAR A.C., misma que se desarrollará en el capítulo 4 del presente trabajo.

### **1.1 Comunicación.**

Hablar de Comunicación no es fácil; es un concepto tan extenso que incluso hoy en día se mantiene el debate sobre su significación y sus implicaciones. Al respecto, el profesor de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales de la UNAM, Alejandro Gallardo Cano explica:

«En el universo existen infinidad de procesos de índole comunicativa. Desde una perspectiva sumamente general, podríamos afirmar que todos los fenómenos que se dan en la naturaleza pueden ser estudiados desde una óptica comunicativa; sin embargo, afirmar esto no nos lleva a nada, salvo a reconocer que el fenómeno de la comunicación es sumamente complejo, inabarcable, al menos por una ciencia».<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Alejandro Gallardo C. *Curso de Teorías de la Comunicación*, Cromocolor, Serie: Comunicación, segunda edición, 1990, p. 25.



Sin embargo, algunos estudiosos han podido establecer criterios generales que permiten entender el fenómeno de la comunicación. Para empezar, «la raíz de la palabra deriva del latín *communis*, que significa común o compartido. Pertenece a la misma familia de palabras que comunión, comunismo o comunidad. Hasta no llegar a compartir la información con otra persona, no se producirá la comunicación».<sup>2</sup>

Para Niklas Luhmann, la comunicación es un fenómeno emergente intrínsecamente social y no es una acción ni un conjunto de acciones.<sup>3</sup> Además, es un elemento central de la autopoiesis (capacidad de los sistemas para reproducirse a sí mismos) en la organización. En el caso de las organizaciones, la comunicación transmite decisiones, generando lazos para cuando se tenga que decidir algo posteriormente.

Otro teórico, Antonio Paoli, explica que «para comunicarnos necesitamos haber tenido algún tipo de experiencias similares evocables en común. Y para poderlas evocar en común necesitamos significantes comunes (...) Requerimos experiencias comunes y cuanto más ricas sean éstas, más y mejor podremos comunicarnos».<sup>4</sup>

---

<sup>2</sup> Alan Barker. *Cómo mejorar la comunicación*, Gedisa, primera edición, 2001, p. 11.

<sup>3</sup> Niklas Luhmann. *Organización y decisión*. Herder, primera edición, 2010, p. 15.

<sup>4</sup> J. Antonio Paoli. *Comunicación e información*, Trillas, tercera edición, 1989, p. 11

No obstante, la comunicación no necesariamente se lleva a cabo evocando los significados comunes al mismo tiempo, por lo que debe ser sumamente específica. Los mensajes que se transmiten para que otro pueda codificarlos deben ser claros, enfáticos y sencillos; no es necesario usar una jerga intelectual con personas que desconocen ciertos conceptos: los mensajes tienen menos probabilidades de ser entendidos cuando son más complejos. Debe quedar claro que el modo de interpretar y valorar la realidad depende también del contexto social de cada individuo.

En una campaña de comunicación —además del requisito de compartir un sistema simbólico— es necesario que las asociaciones entre los símbolos y sus referentes sean también compartidas. Los referentes —objetos nombrados por los símbolos— son las cosas, los acontecimientos, las personas o los sentimientos reales formados por el significante, que es el objeto en sí y el significado o imagen mental. Si las personas realizan asociaciones similares entre los elementos del símbolo, se comunicarán con los demás de manera más exitosa.

Existen muchos modelos y teorías de la comunicación. Cada uno de ellos ha tratado de explicar el fenómeno desde distintas aristas, y si bien todos aportan algo nuevo a este conocimiento, ninguno tiene la verdad absoluta ni está errado en todo.

Para fines de este trabajo, se ha recurrido al modelo presentado por Carlos Fernández Collado en el libro *La comunicación en las organizaciones*, debido a que abarca varios aspectos relevantes y los explica de manera sencilla.

Fernández Collado —basado en María Luisa Muriel y Gilda Rota— define la comunicación como «un proceso que fluye en el tiempo, sin principio ni fin, en un devenir constante, sin posibilidad de dividir sus partes en elementos constitutivos independientes».<sup>5</sup> Más adelante explica que los autores de distintos estudios sobre comunicación señalan que este proceso cuenta con cuatro elementos: la fuente, el mensaje, el canal y el receptor. Los efectos y la retroalimentación también se incluyen en muchas concepciones, aunque no de manera constante. A continuación se enlistan dichos elementos con sus principales características y se muestra el esquema construido por Fernández Collado:

- **«Fuente.** La fuente es la que origina el mensaje. Puede tratarse de una persona frente a otra o bien de cualquier organización —aunque, al final, la fuente está constituida por individuos que integran la organización—. La responsabilidad de la preparación del mensaje radica en la fuente, cuya intención tiene que ser expresada en uno o varios mensajes.
- **Mensaje.** El mensaje es el estímulo que la fuente transmite al receptor; es la idea o sentimiento que se comunica. Los mensajes se componen de símbolos que tienen un significado común tanto para la fuente como para el receptor. La codificación es la traducción de una idea preconcebida a un mensaje apropiado para ser transmitido por la fuente. Codificar es, consecuentemente, cambiar un significado por un símbolo.
- **Canal.** El canal de comunicación es el vehículo que transporta los mensajes de la fuente al receptor; el eslabón físico entre aquél que envía el mensaje y quien lo recibe. Los canales pueden dividirse en medios de comunicación masiva, pública y medios interpersonales.
- **Receptor.** El receptor simboliza el objeto de la comunicación, el cual sería nulo sin éste. Es tan importante como la fuente. Al igual que esta última, el receptor puede ser un individuo, los miembros de una compañía o el gobierno y debe

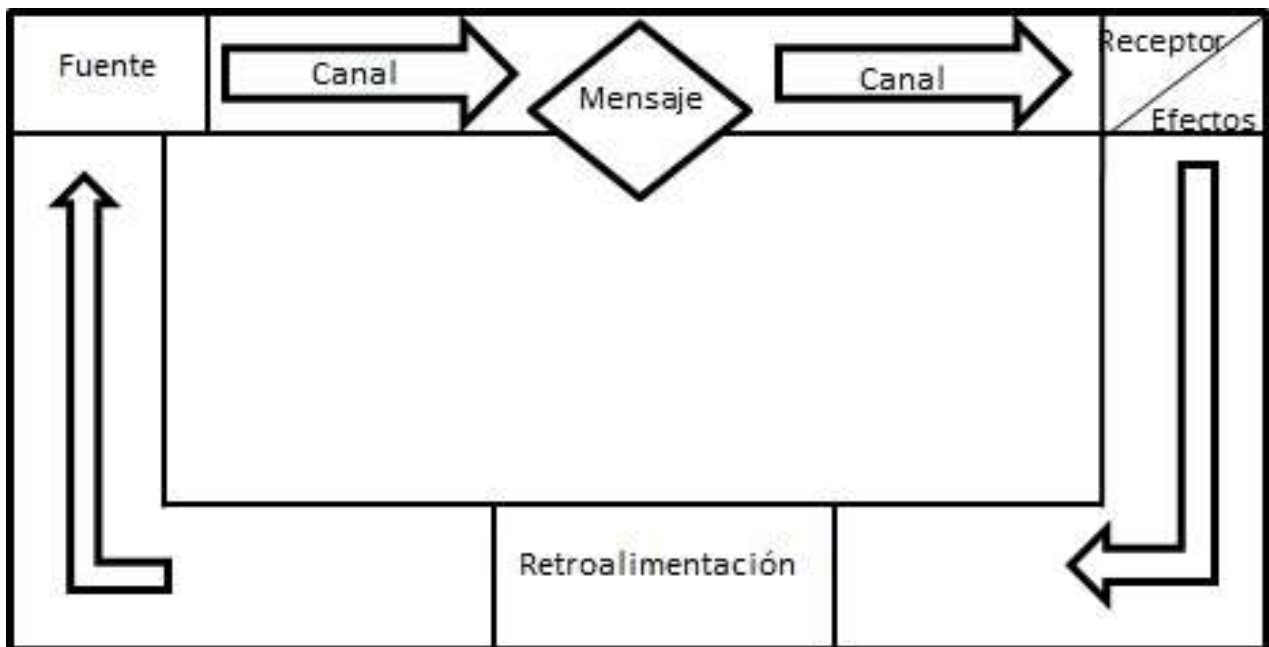
---

<sup>5</sup> Carlos Fernández Collado, *et al.*, *La comunicación en las organizaciones*, México, Trillas, 1991, p. 20.

ser capaz de un cierto grado de decodificación. Decodificar implica traducir el mensaje de la fuente y darle una forma que resulte útil para el receptor; es el proceso opuesto a la codificación.

- **Efectos.** Los efectos de la comunicación ocurren como resultado de la transmisión de un mensaje. La llamada «comunicación efectiva» se refiere a los cambios en el comportamiento del receptor, los cuales son provocados, intencionalmente, por la fuente.
- **Retroalimentación.** Es la respuesta del receptor al mensaje emitido por la fuente, la cual puede tomarla en cuenta y modificar mensajes posteriores. La retroalimentación permite que la comunicación sea un proceso dinámico y bidireccional. Cuando ésta es positiva, informa a la fuente el efecto logrado; si es negativa, le informará lo contrario.»<sup>6</sup>

A continuación se muestra el esquema de Fernández Collado, en el cual intervienen todos los elementos señalados.<sup>7</sup>



<sup>6</sup> Carlos Fernández Collado, *op. cit.*, p. 17.

<sup>7</sup> *Ibid.*, p. 20

En conclusión, la comunicación es un «proceso por medio del cual una persona se pone en contacto con otra a través de un mensaje, y espera que ésta última dé una respuesta, sea una opinión, actitud o conducta». Por tanto, es posible entender a la comunicación como una manera de establecer contacto con los demás a través de ideas, hechos, conductas o pensamientos, buscando generar una reacción al comunicado que se ha enviado para así continuar con el círculo.

## **1.2 Organización.**

Luhmann reconoce distintos tipos de sistemas sociales y distingue a la organización como uno de esos tres tipos. Están los sistemas de interacción, que corresponden a enlaces comunicativos que se mantienen por un período de tiempo corto, y que desaparecen cuando los enlaces acaban; los sistemas funcionales que corresponden a los sistemas que a través de la operación de un código binario, han conseguido realizar una función particular en una constelación de selectividad específica de la sociedad; y finalmente los sistemas organizacionales que corresponden a la suma de sistemas de interacción, los cuales orientan su comunicación a un fin específico.

El autor señala que todos estos sistemas están hechos de comunicaciones, pero tienen distintos modos de constitución. Las organizaciones, como sistemas autopoieticos, tienen con su entorno una relación en la cual el sistema está permanentemente acoplado a éste y no permiten que nada proveniente de dicho entorno pase a formar parte de ellas como elemento.

«Una organización se caracteriza por poner condiciones que deben ser aceptadas por quienes desean pertenecer a ellas como miembros. Toda organización surge en el interior de la sociedad y tiene un entorno social constituido por las comunicaciones que no son parte de ella. Pero la sociedad no sólo está en el entorno de las organizaciones, también es parte de ellas».<sup>8</sup>

Por su parte, Carlos Fernández Collado explica que no es tan necesaria una definición de organización, ya que, como en el caso de la de comunicación, éstas son abundantes y todas aportan algo; no obstante, hay que considerar los cinco elementos básicos que están presentes en todas ellas.

- **«Tamaño».** El tamaño de una organización puede determinarse por la escala de sus recursos financieros, tecnológicos y humanos. Es un elemento de la organización que se refiere, regularmente, al número de personas que trabajan en ella. Una organización necesita, al menos, dos personas; sin embargo, en la medida en que la organización aumenta de tamaño se vuelve más compleja. La coordinación y el control se dificultan, y la comunicación se hace más necesaria y ardua.
- **Interdependencia.** Consiste en las relaciones que entrelazan a los miembros de la organización, quienes se influyen mutuamente. La interdependencia muestra la diferencia entre un conjunto de individuos aislados y un grupo de personas vinculadas entre sí. Sin la interdependencia, los individuos no pueden desarrollar tareas ni lograr objetivos comunes.
- **Insumos.** Se encuentran fuera de la organización y son importados a su interior. Las organizaciones requieren energía, personas, recursos naturales y financieros, información, tecnología, etc. Estos son conocidos como «insumos».

---

<sup>8</sup>Niklas Luhmann, *op. cit.*, p. 16

- **Transformación.** Es el proceso mediante el cual los insumos se convierten en productos. La organización debe integrarse de tal manera que el proceso adecuado actúe sobre cada uno de ellos en el momento preciso. La transformación comienza desde que los insumos entran a la organización y termina hasta que salen de esta.
- **Productos.** Son el resultado del ciclo de actividades coordinadas y controladas en la organización que suele reintegrarse al medio ambiente. Se establece un ciclo continuo mediante el cual la organización adquiere nuevamente los recursos para proseguir. No importa la función de la organización, ésta se reflejará en sus exportaciones al ambiente.»<sup>9</sup>

Cualquier organización requiere una planeación sistemática que permita cumplir con los objetivos. Esto incluye una estructura obligatoria, aunque ésta no esté formalizada como tal. Las organizaciones pueden ser de distintos tipos, pero sus componentes son los mismos: seres humanos. Además, todas generan procesos de comunicación al interior y al exterior; por lo tanto, todas las organizaciones tienen los mismos fenómenos y generan los mismos procesos comunicativos.

Existen varios tipos de organizaciones, las cuales tendrán distintos métodos de estructuración y relación con su entorno que generarán diversos procesos comunicativos tanto interna como externamente según sus características específicas. En el siguiente apartado se expondrán los criterios del sociólogo español José Ignacio Ruíz Olabuenaga y los del mexicano Alejandro Toledo.

---

<sup>9</sup>Carlos Fernández Collado, *op. cit.*, pp. 13-15.

### 1.2.1 Clasificación de las organizaciones.

Para José Ignacio Ruíz Olabuenaga existen tres tipos de organizaciones:

- Las organizaciones **sociales**. Son estructuras de coordinación que surgen de manera espontánea o implícita de las interacciones entre las personas, sin involucrar una coordinación racional para la consecución de objetivos comunes explícitos.
- Las organizaciones **formales**. Son establecidas deliberadamente con ciertos propósitos.

En tales casos, las metas por alcanzarse, los reglamentos que se espera que sean acatados por los miembros de las organización y la estructura de posiciones que define las relaciones entre ellos no han surgido espontáneamente en el curso de la interacción social, sino que han sido diseñados conscientemente y con anticipación para prever y guiar tanto las interacciones como las actividades.

- Las organizaciones **informales**. El hecho de que una organización haya sido establecida con formalidad no significa que todas las actividades e interacciones de sus miembros se desarrollen, estrictamente, de acuerdo con los planes oficiales. En el seno de cada organización formal emergen organizaciones informales. Los grupos constituyentes de la organización, al igual que cualquier otro, desarrollan sus propias prácticas, valores, normas y relaciones sociales en el momento en el que interactúan y trabajan en conjunto.



Las raíces de estos grupos informales están incrustadas en la propia organización formal y se nutren de la propia formalidad de sus medidas. El término «organización informal» no se refiere a todos los tipos de normas emergentes de la vida social, sino sólo a aquellas que se desarrollan dentro de la estructura de una organización formalmente establecida.<sup>10</sup>

Hasta hace algunos años ésta era la concepción tradicional de la clasificación de las organizaciones; sin embargo, aunque no ha perdido vigencia, para efectos de este trabajo de investigación, se tomará también en cuenta la clasificación de Alejandro Toledo, la cual se desarrolló a partir del surgimiento exponencial de las Organizaciones de la Sociedad Civil en México y, si bien no es reconocida a nivel internacional, tiene una gran utilidad en el desarrollo de estrategias dirigidas a organizaciones del tercer sector:

- **Primer sector:** Engloba instituciones gubernamentales como la SEMARNAT, SEGOB y PEMEX.
- **Segundo sector:** El sector privado: empresas como Jumex, Bimbo o Coca-Cola.
- **Tercer sector (o sector emergente):** Lo conforman organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) y «son organizaciones autónomas (es decir, que no forman parte del gobierno), y no buscan hacerlo, aunque pueden cooperar con él; no persiguen un lucro (aunque algunas de sus actividades pueden inducir el lucro únicamente como medio para alcanzar sus fines) y realizan un aporte a la sociedad, ya sea mediante la prestación de servicios a terceros o la promoción de derechos fundamentales».<sup>11</sup>

---

<sup>10</sup> José Ignacio Ruíz Olabuenaga. *Sociología de las organizaciones complejas*, Universidad de Deusto, 2008, primera edición, p. 24.

<sup>11</sup> Rafael Fernández de Castro, *et al.*, *Definición de una agenda Física para el desarrollo de las organizaciones de la sociedad civil en México*, Mc Editores, 2007, primera edición, p. 15.

Estos son los sectores que se han desarrollado tanto a nivel mundial como internacional. Las organizaciones del tercer sector, han tenido una participación más visible en el país, a partir del año 2000, aunque realmente han estado en México desde los años setenta.

### **1.3 Comunicación organizacional.**

En el primer apartado de este capítulo, se explicaba que la comunicación está implícita en cualquier fenómeno social. Por ello, se afirma que la comunicación organizacional surgió en el momento en que nació la primera organización del mundo; es decir, que ha estado presente siempre, aunque su estudio como tal se realizó de manera formal a principios de la Segunda Guerra Mundial, y se intensificó al finalizar el conflicto.

Debido a que agrupa dos términos que, como se vio anteriormente, tienen muchísimas concepciones, la Comunicación Organizacional resulta todavía hoy complicada de definir. Sin embargo, dentro de ella es posible incluir al conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización y entre la organización y su medio. También busca influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización con el fin de que ésta cumpla mejor y más rápido los objetivos.

La comunicación en las organizaciones ha adoptado un cariz distinto, según la escuela que las analiza. Existen cuatro diferentes escuelas teóricas que son fundamentales: la clásica, la humanista, la de sistemas y la contingente. Para fines de este trabajo, se utilizará la escuela de sistemas, liderada en un inicio por Niklas Luhmann, que en los últimos años ha sido retomada debido a la capacidad explicativa que posee y a un elemento fundamental: la inclusión del estudio del entorno como parte de los diagnósticos organizacionales.

Para Alberto Martínez de Velasco Arellano, quien colabora en el libro compilado por Carlos Fernández Colado, a partir de la escuela de sistemas, «la organización deberá estar al tanto y cuidar con especial atención la información recibida del entorno (social, económico, político y cultural) y la información generada en el entorno: una empresa comunica al medio no sólo a través de escritos o declaraciones, sino a través de resultados, logros, calidad, etcétera».<sup>12</sup>

A pesar de lo que afirma el autor, este criterio también puede aplicarse en organizaciones gubernamentales y de la sociedad civil, y no sólo en empresas. Así lo considera Alejandro Toledo en la nueva clasificación de las organizaciones, la cual se expuso en el apartado anterior.

Fernández Collado explica que en la teoría la comunicación organizacional tiene tres acepciones: el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre esta y su medio; una disciplina cuyo objeto de estudio es la forma en que se da el fenómeno de la comunicación dentro de las organizaciones, y entre las organizaciones y su medio; y por último, el tercer enfoque que explica que la comunicación organizacional se divide en comunicación interna y externa.

Efraín Pérez Espino, profesor de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, analiza este último enfoque de manera sucinta y dice que la comunicación interna cumple con la función de mantener un ambiente sano de trabajo; por su parte, la externa, cuyo fin es mantenerse en contacto con elementos del entorno, se subdivide en cuatro áreas:

---

<sup>12</sup> Carlos Fernández Collado, *op. cit.*, p. 53.



A partir de este esquema, puede entenderse que la comunicación interna implica todas las actividades que se realizan dentro de una organización para mantener las buenas relaciones entre sus miembros por medio de la circulación de mensajes originados por los diversos medios de comunicación. Esto tiene como objetivo proveer comunicación, unión y motivación para así alcanzar las metas establecidas por la organización.

Pero la Comunicación Organizacional es, sobre todo, una función integral de la organización; todos los programas y actividades de comunicación que se realizan en una organización (sin importar a qué público se dirigen, qué función quieren cumplir o qué canales se utilicen) deben responder «a una estrategia común cuya finalidad última será ayudar a la organización a alcanzar sus metas».<sup>13</sup>

<sup>13</sup> Carlos Fernández Collado, *op. cit.*, p. 33.

La Comunicación Organizacional tiene como objetivo evitar la desintegración o marginación del personal; motivarlo para que ejecute su trabajo de manera eficaz; fomentar el pensamiento colectivo —no grupal—, y estimular la cooperación y la satisfacción en el trabajo. También debe ayudar a la planeación de la organización, promover el funcionamiento uniforme del proceso administrativo y permitir el intercambio de opiniones para asegurar la transmisión de conocimientos y experiencias.

Los teóricos de la Comunicación Organizacional aún no terminan de ponerse de acuerdo en algunas de las funciones que ésta posee (como se explicó anteriormente). Sin embargo, todos coinciden en que concebir a la comunicación interna y a la externa (con sus cuatro vertientes) como actividades separadas, es algo peligroso que puede llevar a la organización a enfrentar una crisis.

#### **1.4 Relaciones Públicas.**

A menudo se escucha en el argot popular el concepto «Relaciones Públicas». Durante muchos años, éste se ha ido desfigurando hasta perder su esencia: las personas lo relacionan con gente que acude a fiestas, que promociona lugares o que, en general, se dedica a relacionarse con otras personas; sin embargo, desde el punto de vista de la Comunicación, poco o nada tienen que ver estos conceptos con el de Relaciones Públicas.

De manera muy general, las Relaciones Públicas se dedican a establecer contactos con gente que trabaja en medios de comunicación o en organizaciones relacionadas con la que se está trabajando. Si bien un publirrelacionista debe tener contactos en todos lados y promover, en algún momento, alguna organización o evento, también debe contar con una metodología que le permita cumplir objetivos claramente establecidos.

En otras palabras, las Relaciones Públicas no pueden ser ejercidas por una persona que desconozca el tema y que no esté empapada de lo que sucede en el día a día; un publicirrelacionista es una persona bien preparada, informada y, sobre todo, consciente de la multiplicidad de actividades que realiza.

#### 1.4.1 ¿Qué son?

Las Relaciones Públicas son las actividades que se llevan a cabo en toda industria, unión, corporación, profesión o gobierno —y, en general, en cualquier organización— para la creación y mantenimiento de relaciones sanas y productivas con determinados sectores de públicos —tales como clientes, empleados o accionistas— y con el público en general. Su finalidad es adaptar a la organización al medio de éstos públicos y justificar su existencia en la sociedad; es decir, la función de las Relaciones Públicas es proyectar una imagen favorable de la organización que contribuya al alcance de sus objetivos.

Hay varios autores que señalan la existencia de más de una definición de Relaciones Públicas, simplemente porque dependiendo el país es el concepto que se entiende. Sin embargo, y como señala el Maestro Edgar Yemán García Turincio, es posible ofrecer las palabras clave con las que se identifican: organización, públicos o *stakeholders*; comunicación consciente, acción planificada, función directiva específica, reputación, anticipa tendencias o comunicación ética.

Para iniciar una campaña de Relaciones Públicas se necesita, sin embargo, tener algo novedoso, relevante y atractivo qué decirle a las diversas audiencias que puedan comprar un producto, solicitar un servicio o apoyar una causa política. Esa es la clave de las Relaciones Públicas.

A lo largo del tiempo, se han establecido diversos modelos de Relaciones Públicas, los cuales pretenden mejorar la comprensión de la relación que hay entre el receptor y el emisor al momento de manejar un proyecto de Relaciones Públicas. James E. Grunig, uno de los primeros autores en hacer una clasificación de este tipo, señala que existen cuatro distintas maneras de establecer las Relaciones Públicas:

- **Publicity.** La propaganda es el objetivo principal, pues se da a través de una comunicación de sentido único o unidireccional que, a menudo, es incompleta, distorsionada o sólo cierta a medias. La comunicación es considerada como una cuestión de contar —no de escuchar—, investigándose poco, si es que se llega a investigar.
- **Información pública.** Se apremia la divulgación de información sin que exista, necesariamente, una intención de persuasión. En la actualidad, los gobiernos y las empresas son las principales instituciones que utilizan este modelo.
- **Asimétrico bidireccional.** El objetivo es la persuasión científica y la comunicación se hace en doble sentido con efectos distintos. El modelo es fuente-receptor con retroalimentación de la fuente. La información es formativa y ayuda a planificar una actividad, elegir los objetivos y evaluarlos para saber si éstos se cumplen.
- **Simétrico bidireccional.** El objetivo consiste en lograr una comprensión mutua y la comunicación se produce en doble sentido con efectos análogos. El modelo es del tipo grupo-grupo con retroalimentación. La investigación formativa se utiliza principalmente para aprender sobre la percepción del público respecto a la organización y para determinar cuáles son los efectos de la organización sobre el público y con cuáles deberá vincularse para cumplir sus objetivos.<sup>14</sup>

---

<sup>14</sup> Wilcox, D. y Cameron, G. *Relaciones Públicas: Estrategias y Tácticas*. Prentice Hall, 2006, octava edición, p. 78.

### 1.4.2 Conceptos básicos utilizados en las Relaciones Públicas.

A continuación se enlistan algunos de los conceptos que se utilizan en la elaboración de un proyecto de Relaciones Públicas. Es necesario aclarar que se trata de una lista que aborda los conceptos de una manera muy general y para los fines específicos del presente trabajo de investigación, así como que su construcción se realizó en la clase impartida por el Maestro Edgar Yemán García Turincio, “Relaciones Públicas”, durante el semestre 2011- 2 (febrero- mayo, 2011), en la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales:

- **Estrategia.** El término «estrategia» proviene de la palabra griega *strategos* (jefes de ejército). Tradicionalmente se utiliza en el ámbito de las operaciones guerreras. En palabras del profesor y consultor de Relaciones Públicas, Edgar Yemán García, una estrategia es «un modelo coherente, unificador e integrador de decisiones que determina y revela el propósito de la organización en términos de objetivos a largo plazo.
- **Táctica.** Si la estrategia indica qué debe hacerse en una situación determinada, estableciendo un plan de acción propio —lo cual permite tener una idea del curso que pueden tomar los acontecimientos en el futuro—, la táctica indicará cómo llevar a cabo nuestros planes e ideas. Mediante la táctica es posible calcular con exactitud cada movimiento, encontrar maniobras, combinaciones o recursos para mejorar nuestra posición.

La relación entre ambos conceptos es fundamental: no es posible aplicarlos de forma independiente. Sin una táctica la estrategia nunca podría concretarse, ya que no encontraríamos el camino para coronar con éxito los planes que diseñamos; sin estrategia ni lineamientos generales, la táctica no tendría objetivos claros y su aplicación sería errónea.



- **Audiencias clave.** Es a quien estará dirigido el mensaje. Normalmente se divide a una población total —también llamada «universo»— en grupos poblacionales concretos llamados «segmentos»; cada segmento puede tener un público meta distinto y pueden dividirse dependiendo de las características demográficas, sociales, económicas o psicológicas, según convenga.
- **Audiencias selectas.** Aquellos líderes de opinión que, desde diversos ámbitos, pueden generar creencias o movilizar grupos; por ejemplo: académicos, religiosos, líderes vecinales, etc.
- **Concepto rector.** Concepto residual que permanece en la mente de la gente después de aplicar la estrategia de comunicación. No importa la ejecución de los mensajes, siempre debe existir la misma esencia. Cabe señalar que el concepto rector no es un *slogan*, sino que se usa de manera privada en la estrategia. Toda la campaña de Relaciones Públicas gira en torno al concepto rector.
- **Mensajes clave.** Tienen el objetivo de mantener el discurso con un mensaje congruente que permanezca en la mente del receptor. Deben estar bien contruidos gramaticalmente, ser directos y concretos —aunque no telegráficos—; deben comunicar sólo una cosa y no dejar lugar a interpretaciones o preguntas, y deben privilegiar la razón sobre la emoción. Los medios de comunicación no deben editarlos. Saber lo que va a defenderse es básico para construir un mensaje clave.

- **Press kit.** Es el material que se envía a los medios de comunicación para que conozcan nuestra empresa o producto. Debe contener biografía de los voceros, algunas fotografías, antecedentes de la empresa, comunicados emitidos recientemente y una sección de posibles preguntas y sus respuestas. En los eventos, es conveniente que todo esto se entregue de manera digital e impresa junto con productos utilitarios —plumas, folders, etc.—.
- **Medición.** La medición se refiere a los resultados que se persiguen y los que se obtienen en la campaña. Consiste en comparar lo obtenido con lo prometido; por ejemplo: notas en diarios y revistas de distintas categorías, impactos en radio y televisión, así como en determinados sitios *web*. En la medición debe incluirse la inversión económica que hubiera tenido que realizarse para obtener los impactos en caso de no haber hecho la estrategia de Relaciones Públicas.

#### **1.4.3 Las Relaciones Públicas en las Organizaciones de la Sociedad Civil.**

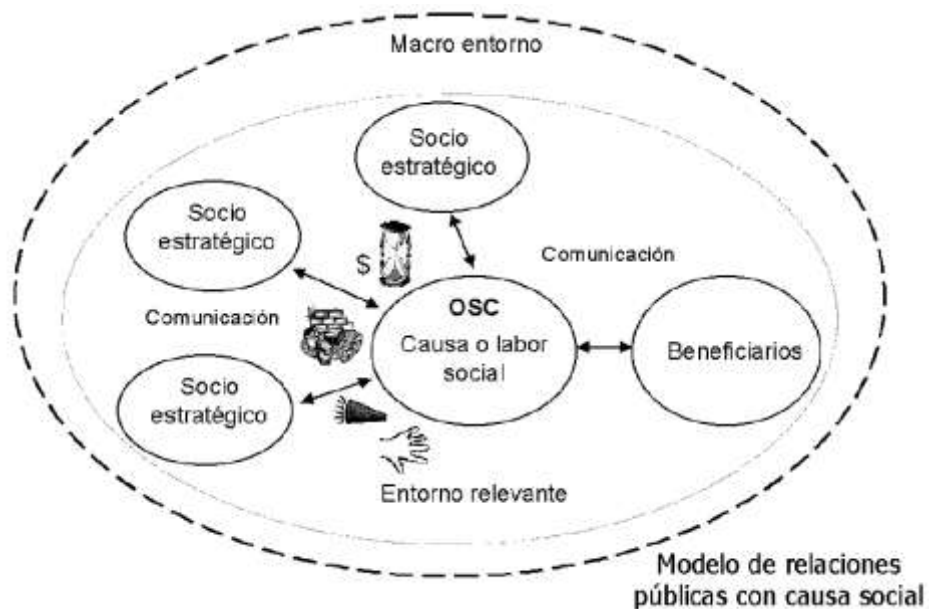
Las OSC tienen características que las distinguen del sector privado y del gobierno. Por ello, es necesario hacer modificaciones sustanciales al tipo de estrategia que se presenta en un programa de Relaciones Públicas para una OSC. Hay que tomar en cuenta que este tipo de organizaciones no tienen el mismo tipo de audiencias que una empresa, por lo que es necesario buscar medios de comunicación alternativos en los que puedan tener presencia. Además, el objetivo de las OSC no es posicionar productos o servicios, sino posicionar sus actividades para captar voluntarios, patrocinadores y donadores.

Otro aspecto importante es la limitación de los recursos con los que cuentan las OSC. Si bien se pueden otorgar algunos insumos a una campaña de Relaciones Públicas, siempre será necesario capacitar a los voluntarios para que cooperen con las acciones que se llevarán a cabo y así el proyecto no quede inconcluso.

En el presente trabajo, se han tomado en cuenta los puntos desarrollados por el profesor Juan Pablo Anaya Zarco para poder desarrollar un programa específico de Relaciones Públicas en una OSC. Estos fueron presentados durante el seminario “Las organizaciones emergentes”, impartido en la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales durante el semestre 2013-1 (agosto- diciembre, 2012).

Este modelo es simétrico bidireccional e incluye los elementos generales del fenómeno para poder emplearlo como plataforma de análisis en el caso de la planeación de Relaciones Públicas en las organizaciones de la sociedad civil.

De manera gráfica, este es el modelo creado:



Los elementos descritos por Anaya Zarco son:

**Causa o labor social.** Es la razón por la cual se crea la organización; el motivo por el cual un grupo de personas se une para el trabajo colectivo en beneficio de una población específica —por ejemplo, atender a niños con cáncer, fomentar la cultura entre los jóvenes, prevenir la violencia intrafamiliar o atender a los pacientes con VIH—.

Aunque gran parte de las OSC de beneficio a terceros no tienen formalizada su causa social en una Misión organizacional<sup>15</sup>, todas sus actividades deben estar enfocadas al cumplimiento de ese objetivo general. En el caso de las Relaciones Públicas esto se convierte en el eje rector que selecciona los vínculos específicos requeridos por cada organización para su desempeño. Por su forma de trabajo y su causa social, las OSC de beneficio a terceros funcionan como catalizadoras de la ayuda; sirven de enlace entre la población atendida y empresas, organismos de gobierno o personas físicas con el deseo, compromiso u obligación de contribuir a la solución del problema.

**Beneficiarios.** Son los públicos a los que las OSC ofrecen sus programas, planes o servicios de atención. En la mayoría de los casos, son personas de recursos limitados; jóvenes, mujeres o niños que requieren becas, alimento, ropa, orientación emocional o atención legal, familiar, médica o psicológica. Aunque en algunos casos las OSC acuerdan alguna retribución a cambio de sus servicios, los montos casi siempre están por debajo de su costo real. Dado que son organizaciones sin fines de lucro, establecen mecanismos de financiamiento que reducen los costos para sus beneficiarios.

---

<sup>15</sup> «La misión o razón de ser de la organización es un breve enunciado que sintetiza los propósitos estratégicos y los valores esenciales que deberán ser conocidos, comprendidos y compartidos por todas las personas que colaboran en su desarrollo. ». Rafael Corona, *Estrategia*. Editorial Sicco, 1998, primera edición, p. 11.

Este tipo de OSC no pueden alcanzar su valor si son desconocidas por sus potenciales beneficiarios; sin embargo, estos pueden ser identificados mediante las Relaciones Públicas, además de que, de esta manera, las organizaciones pueden vincularse con ellos para que hagan uso de sus servicios.

### **Entorno organizacional.**

- El Macro entorno. Está constituido por las condiciones o fuerzas indirectas del entorno que pueden afectar o beneficiar el cumplimiento de la misión de las organizaciones. Estas fuerzas pueden ser de tipo económico, tecnológico, socio-cultural, político-legal e internacional.

Por su carácter emergente, las condiciones del entorno se han convertido en un reto de supervivencia de las OSC. Diariamente se constituyen decenas de organizaciones encaminadas a fortalecer la solución de conflictos sociales de diversa índole; sin embargo, son muy pocas las que se mantienen en funciones por más de cinco años: he ahí una de las razones fundamentales por las que las OSC tienen que prestar mayor atención a sus Relaciones Públicas.

Una condición adversa, como la falta de donantes debido a la situación económica del país, puede convertirse en una oportunidad de vinculación con públicos estratégicos, como las fundaciones internacionales. El análisis del entorno facilita el conocimiento de las amenazas y oportunidades de una OSC con el fin de determinar, planear y ejecutar las medidas de adaptación más adecuadas que garanticen su labor social, asegurando su existencia de acuerdo con las expectativas, objetivos y metas de sus consejos de administración.

- Entorno relevante o micro entorno. A diferencia del macro entorno, el entorno relevante es el conjunto de condiciones que afectan a una organización de forma directa. Está compuesto por los públicos con los que tiene una estrecha relación y todos los factores hacia el exterior de la frontera que tienen una influencia directa sobre la organización.

La diferencia sustancial es que el macro entorno marca los límites dentro de los cuales se crea, desarrolla y trabaja una organización, mientras que el entorno relevante determina los públicos inmediatos que se requieren para su funcionamiento; por ejemplo: organizaciones gubernamentales, las OSC dirigidas al mismo sector, los medios de comunicación colectiva, las fundaciones donantes de recursos, etc.

**Los socios estratégicos.** Son los públicos específicos inmediatos o inminentes de una OSC; es decir, los sectores de la sociedad, individuos o grupos que tienen —o que podrían tener— una relación directa con la causa social por la que fue creada una organización.

Son los individuos u organizaciones con los que una OSC ha de vincularse para la consecución de sus actividades en el cumplimiento de su misión. Éstos pueden proporcionar el tiempo, el talento o el dinero requerido por la organización para atender su población objetivo, mediante la planeación y el desarrollo de programas de atención específicos.

Los socios de las OSC pueden ser tan distintos como la causa social de cada organización; sin embargo, es importante que las éstas aprendan a distinguir el tipo y nivel de cooperación entre sus socios estratégicos de acuerdo con la misión que persigan.

Como puede observarse, el modelo de Relaciones Públicas creado por el profesor Zarco Anaya no dista mucho de los que se emplean en organizaciones empresariales o de gobierno; sin embargo, es importante anotar esas diferencias y lograr hacer una adaptación muy exacta de la OSC para trabajar dicho modelo, ya que la implementación de un programa de Relaciones Públicas adecuado traerá múltiples beneficios a este tipo de organizaciones: además de poder llegar a públicos muy específicos, podrá contactarse con posibles donadores y cooptar a más voluntarios.

Ya que se ha establecido el modelo de Relaciones Públicas en las OSC y que cada uno de sus elementos ha sido explicado, se abundará en la importancia que implica la planeación de sus estrategias, los elementos que debe llevar un plan de Relaciones Públicas y se hablará sobre las principales estrategias que ayudarán a estas organizaciones en el cumplimiento de su misión o causa social.

## CAPÍTULO 2. LA HIDROPONÍA Y SU IMPORTANCIA EN MÉXICO.

### 2.1 Concepto hidroponía y su historia.

El término «hidropónico» deriva de dos palabras griegas: *hydor*, agua; y *ponos*, trabajo. Combinadas, ambas palabras significan «agua trabajando» y aluden a la utilización de soluciones de agua y fertilizantes químicos para el cultivo de plantas sin necesidad de tierra —contrario al cultivo común, también conocido como «geoponía» (trabajo de la tierra)—.<sup>16</sup> El cultivo sin tierra consiste en proveer a las plantas de los nutrientes que requieren para su crecimiento por medio de una solución sintética hecha con agua y diversas sales minerales.

La hidroponía resulta cautivante puesto que un huerto que funcione de esta manera puede instalarse prácticamente en cualquier espacio soleado de alguna casa o departamento; incluso, pueden elaborarse huertos muy grandes en los techos de los edificios, sin importar su tamaño. Lo único que se requiere algo de sol y una instalación adecuada.

G. O. Huterwal, uno de los principales biólogos que durante el siglo XX trató de poner en marcha huertos hidropónicos, explica que el interés por este tipo de cultivos es fácil de comprender, ya que «la hidroponía permite vigilar cuidadosamente el grado de acidez o alcalinidad que conviene a las plantas, según las necesidades de cada especie (...) esta ventaja no era posible con los cultivos en tierra, donde no es posible modificar prácticamente la acidez o la alcalinidad del medio».<sup>17</sup>

---

<sup>16</sup> James Sholto, *Hidroponía: cómo cultivar sin tierra*, El Ateneo, 1981, primera edición, p. 13.

<sup>17</sup> G.O. Huterwal, *Hidroponía. Cultivo de plantas sin tierra*, Albatros, 1993, segunda edición, p. 9.



La acidez y la alcalinidad son términos que determinan al PH. El PH es el potencial de hidrógeno; es decir, la cantidad de iones de hidrógeno que hay en una sustancia. Al conocer su potencial de hidrógeno, es posible determinar si ésta es ácida o alcalina. La factibilidad para sembrar un cultivo determinado depende del PH de la tierra; por ejemplo: si se siembran chiles en Europa, éstos tendrán un sabor y una consistencia muy diferentes a los sembrados en México, ya que el picor está determinado por el lugar en el que se cultivan.

Algunas de las ventajas que ofrecen los cultivos hidropónicos son: la rapidez de la producción, la superioridad del rendimiento, una mejor calidad y la regularidad con la que se obtienen los cultivos, a diferencia de aquella obtenida mediante los procedimientos clásicos. Una aplicación interesante de los cultivos sin tierra es su explotación en ciertas zonas desérticas o de suelo árido.

De esta forma, es posible producir legumbres o frutas mediante algunos productos químicos y agua. Existen también otras ventajas que resultan igual de atractivas: el trabajo y la fatiga debidos a una explotación intensiva quedan suprimidos, y las enfermedades e insectos del suelo son eliminados, puesto que no encuentran un medio que les permita sobrevivir.

### **2.1.1 Historia a nivel global.**

G.O. Huterwal, en su cronología sobre la hidroponía, apunta que «el primer experimento recordado sobre cultivo con agua fue llevado a cabo en busca de lo que era conocido como “principio de vegetación”, cuando muy poco se sabía acerca de la nutrición de las plantas, siendo remota la posibilidad de obtener resultados prácticos en investigaciones. En 1692, Sir John Woodward logró hacer crecer hierbabuena en agua de lluvia, de río y de canalización».<sup>18</sup>

---

<sup>18</sup> G.O. Huterwal, *op. cit.*, p. 11.

No obstante, sin un equipo adecuado, Woodward no pudo realizar grandes progresos; de hecho, tampoco pudo hacerlo ningún científico, sino hasta principios del siglo XIX, cuando los métodos de investigación fueron mejorando a medida que se avanzaba en el campo de la química.

En su recorrido histórico sobre el desarrollo de la hidroponía, James D. Sholto menciona a varios científicos que hicieron sus pininos en la investigación sobre el cultivo sin tierra; por ejemplo, Nicolás de Saussure publicó, hacia 1804, el resultado de algunas de sus investigaciones. En ellas se demostraba que las plantas necesitan sustancias minerales para alcanzar un desarrollo óptimo. Más adelante, Jean Boussingault, científico francés, logró cultivos en recipientes con arena y carbón, a los cuales agregaba soluciones químicas. De 1859 a 1865 Julio Von Sachs, profesor de Botánica de la Universidad de Würzburg, Alemania, llevó a cabo nuevos ensayos que posibilitaron el desarrollo en laboratorio de un tipo de cultivo sin tierra. Sus conclusiones fueron aceptadas universalmente alrededor de 1920.<sup>19</sup>

Diversos autores señalan que el verdadero desarrollo de la técnica del cultivo con agua tuvo lugar hace alrededor de tres cuartos de siglo y que llegó como una conclusión lógica de conceptos más modernos sobre nutrición de las plantas, ya que los científicos se dieron cuenta de que estas últimas se constituyen con elementos químicos obtenidos de tres orígenes: aire, agua y tierra, y que el agua es el principal elemento que interviene en el proceso. Por ello, a partir de ésta podían modificar la producción de alimentos.

---

<sup>19</sup> James Sholto, *op. cit.*, p. 20.

Puede decirse que fue durante la década de 1920 a 1930 que la hidroponía comenzó a ser utilizada con fines comerciales. Un profesor de fisiología vegetal de la Universidad de California, el Dr. William Frederick Gericke, fue quien llevó esto a cabo.

Los resultados obtenidos por Gericke en su laboratorio lograron que el uso del método hidropónico se propagara rápidamente por todos los Estados Unidos. Una gran cantidad de unidades experimentales fueron montadas en institutos científicos y en laboratorios de varias universidades; al mismo tiempo, los productores comerciales y los viveros comenzaron a valorar las ventajas de este tipo de cultivo.

Los trabajos sobre hidroponía cobraron un nuevo impulso cuando dio inicio la guerra mundial de 1939. El ejército norteamericano y la fuerza aérea británica instalaron cultivos hidropónicos en sus bases militares; las tropas aliadas consumieron millones de toneladas de verduras cultivadas con ese sistema durante esos años. A medida que se extendía el uso del cultivo hidropónico por distintas regiones del globo, surgieron diversos cambios y otros métodos que se sustituían entre sí: todos ellos desarrollados a partir del método original, pero con la desventaja de que la mayoría resultaban complicados y, por lo general, requerían la atención de manos expertas.

Para superar estas dificultades, en 1946, aproximadamente, el gobierno de Bengala Occidental —con la colaboración James Sholto Douglas— construyó una estación experimental en Darjeeling, India. Esto tuvo como objetivo desarrollar un método simple y económico para los cultivos sin tierra que pudiera ser utilizado por cualquier persona sin la exigencia de una capacitación previa.<sup>20</sup>

---

<sup>20</sup> James Sholto, *op. cit.*, p. 5.

Los resultados obtenidos permitieron que en poco tiempo fuera posible llevar el método hidropónico a otros países. Los avances de Darjeeling, combinados con los de otras investigaciones realizadas por distintos centros científicos, además de las experiencias prácticas de numerosos agricultores, instituciones técnicas y empresas comerciales, sentaron las bases de un método sencillo y global.<sup>21</sup>

A nivel global, una cuarta parte de todos los alimentos que se consumen, son elaborados de forma hidropónica.<sup>22</sup> Países como China han adoptado este método debido al crecimiento poblacional que poco a poco invade las tierras de cultivo, y a que la producción de hortalizas (incluidas en la dieta básica de los orientales) en invernaderos resulta una alternativa viable, ya que se multiplica la producción en superficies muy reducidas y no hay problemas con las plagas.

Actualmente, los países líderes en el área de la hidroponía son Canadá, Holanda, Alemania y Estados Unidos; sin embargo, a partir de 1984 también se han implementado programas de hidroponía en América Latina y Sudamérica, lo que ha permitido que los costos en inversión se reduzcan y las ganancias aumenten. Pese a que esto no ha propiciado el *boom* que se esperaba, sí ha permitido que el consumo de productos hidropónicos aumente a nivel mundial: hoy en día, en Europa ya es cotidiano que las personas cuenten con un pequeño huerto en casa.<sup>23</sup>

---

<sup>21</sup> *Ibid.*, p. 5.

<sup>22</sup> Howard M. Resh, *Hydroponic Food Production: A Definitive Guidebook of Soilless Food-growing*, New Concept Press, 2012, décima edición, 2012, pp. 35-38.

<sup>23</sup> *Ibid.*, p. 40.

### 2.1.2 Llegada y desarrollo de la hidroponía en México.

El antecedente más remoto de la hidroponía en este país proviene del México prehispánico: se trata de las chinampas. «Las chinampas eran balsas construidas con cañas y bejucos que flotaban en el Lago Tenochtitlán; éstas se llenaban con lodo extraído del fondo poco profundo del lago, rico en materiales orgánicos que suministraba los nutrientes requeridos por las plantas. Las raíces traspasaban el fondo de la balsa y extraían directamente del lago el agua necesaria para su desarrollo. Una variante de las chinampas consistía en un armazón sobre el cual se acumulaban capas de lodo para contar con tierra de labrantía y proveerse de alimentos. Para afianzar la chinampa al subsuelo, se clavaban estacas o troncos de árboles llamados “huejotes”, que al enraizarse daban estabilidad al terreno. Entre las chinampas había canales por los cuales fluía el agua».<sup>24</sup>

Si bien estas chinampas servían para realizar el cultivo de productos hidropónicos, realmente no se sabe cuándo fue que este tipo de alimentos comenzaron a producirse de manera formal; no se cuenta con ningún registro oficial de la llegada de la hidroponía al país. Es en 1994 cuando nace la Asociación Hidropónica Mexicana, que comienza a impartir cursos, seminarios y talleres para la producción de alimentos hidropónicos. A partir de entonces, comenzó a incrementarse el número de personas que realizan este tipo de cultivos a diferentes niveles de producción en el país.

---

<sup>24</sup> Gustavo Salazar Molina, *Historia de la hidroponía y de la nutrición vegetal* [en línea], 27 de mayo de 2001, Dirección URL: [http://www.drcalderonlabs.com/Publicaciones/Historia\\_de\\_la\\_Hidroponia/Historia\\_de\\_la\\_Hidroponia.htm](http://www.drcalderonlabs.com/Publicaciones/Historia_de_la_Hidroponia/Historia_de_la_Hidroponia.htm) [Consulta: 16 de diciembre de 2012].

También, desde ese momento, se han realizado en México distintos foros y congresos sobre el tema. Destacan el Curso y Congreso Internacional de Hidroponía, el Congreso Nacional de Hidroponía en Chihuahua, los foros de cultivo hidropónicos, entre otros. Aunado a esto, han aparecido más de 10 asociaciones que se especializan en el tema, entre las que destacan la Asociación Hidropónica Mexicana y AMAR A.C. , las cuales ya dieron el paso para convertirse en productoras a escala nacional.

El crecimiento de la hidroponía en México ha sido acelerado y constante. Datos de la Universidad Nacional Agraria La Molina de Lima, Perú, señalan que en los últimos tres años —del 2009 a la fecha— México y Brasil han sido los dos países latinoamericanos en donde ha habido un mayor crecimiento en el área destinada al cultivo de alimentos hidropónicos.<sup>25</sup>

No obstante, también ha habido retrocesos: en octubre de 2012 la empresa Hidroponía Maya, fundada en 2001 por iniciativa del Gobierno de Quintana Roo, se declaró en quiebra. «Esta empresa y los invernaderos sociales que lideraba se especializaron en la producción de chile habanero y pepino. Las producciones del 2008, el 2009 y el 2010 llegaron a colocarse en Estados Unidos, Canadá y 14 estados de la República Mexicana».<sup>26</sup>

---

<sup>25</sup> Alfredo Rodríguez Delfín, *Notas del editor. Red Hidroponía, boletín informativo* [en línea]. Enero/Marzo 2009, Dirección URL [http://www.lamolina.edu.pe/hidroponia/Boletin\\_42/default.htm](http://www.lamolina.edu.pe/hidroponia/Boletin_42/default.htm) [Consulta: 16 de diciembre de 2012].

<sup>26</sup> Jesús Vázquez. “Hidroponía Maya agota su negocio” [en línea], México, El Economista.com.mx, 7 de octubre de 2012, Dirección URL: <http://eleconomista.com.mx/estados/2012/10/07/hidroponia-maya-agota-su-negocio> [Consulta: 16 de diciembre de 2012].

La producción de alimentos hidropónicos también va al alza, aunque en estudios del INEGI este tipo de alimentos aún no se consideran en el conteo de producción, por lo que no hay datos precisos sobre la cantidad que se produce y se comercializa. No obstante, datos extraoficiales señalan que la cantidad de toneladas de alimentos hidropónicos producidos en el país fue de 5, 660 en 2011. Se espera un incremento de cinco u ocho por ciento para el siguiente año.<sup>27</sup>

Los principales alimentos que se cultivan mediante la hidroponía en México son: el chile, el jitomate, la lechuga, las zanahorias y el pepino —en ese orden—. Si bien el cultivo de alimentos hidropónicos todavía representa un número poco significativo frente a los alimentos cultivados mediante el sistema tradicional, esta cantidad va en aumento y se espera un crecimiento a nivel nacional y a nivel latinoamericano.

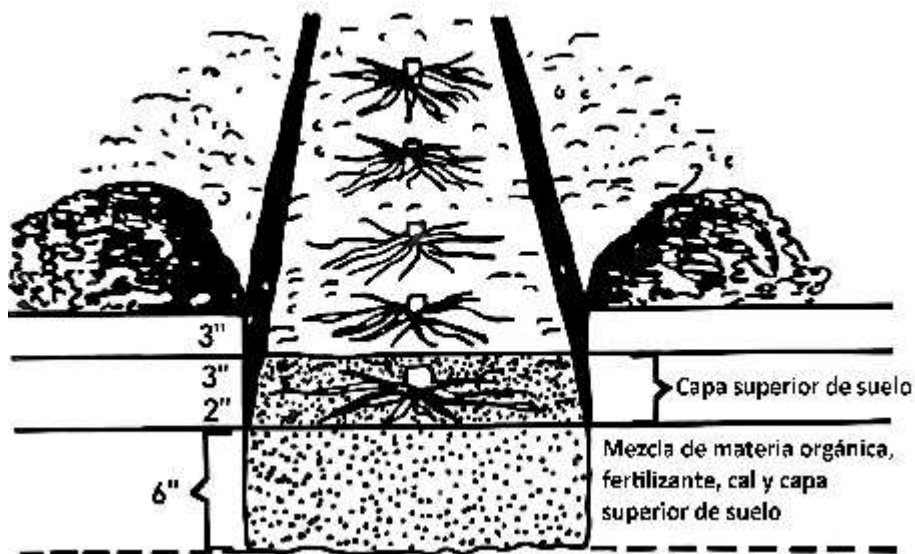
A continuación se muestran las diferencias entre un huerto casero tradicional y uno basado en técnicas hidropónicas.<sup>28</sup>

---

<sup>27</sup> Entrevista presencial con Rodrigo Domenzaín, fundador de AMAR A.C., de la cual se cuenta con transcripción.

<sup>28</sup> Jonael Bosques-Méndez. *Construyendo huertos caseros* [en línea]. Universidad de Georgia. 30 de noviembre de 2010. Dirección URL: [http://www.caes.uga.edu/publications/pubDetail.cfm?pk\\_id=7900](http://www.caes.uga.edu/publications/pubDetail.cfm?pk_id=7900), [consulta: 4 de febrero de 2013].

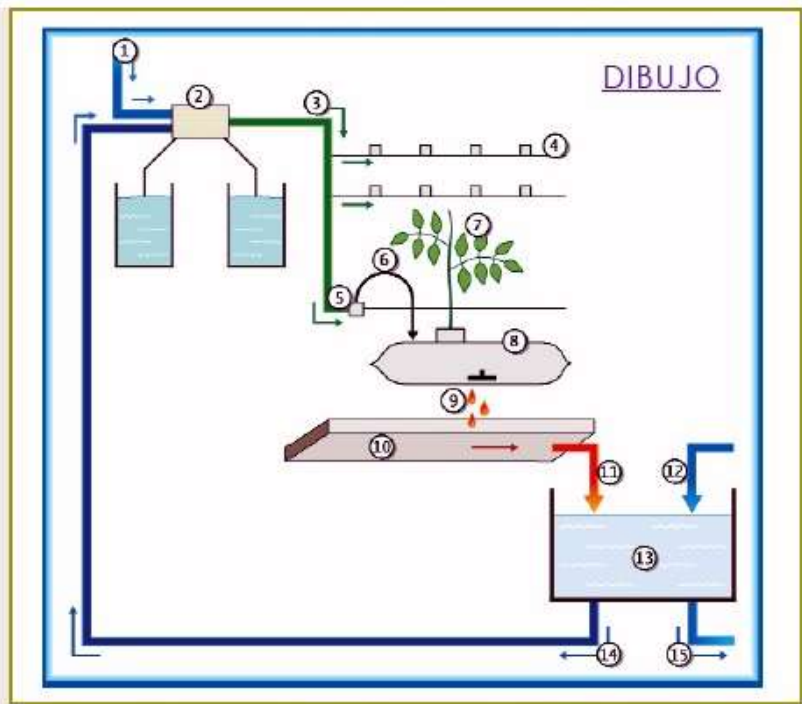
## ESQUEMA DE CULTIVO TRADICIONAL



## ESQUEMA BÁSICO DE UNA INSTALACIÓN DE CULTIVO HIDROPÓNICO

### LEYENDA DEL ESQUEMA

- 1 - Agua de riego.
- 2 - Cabezal de fertirrigación: inyector de abono, programador, cubos de abono...
- 3 - Solución nutritiva: agua de riego + abonos.
- 4 - Ramales portagoteros.
- 5 - Gotero o emisor de la solución nutritiva.
- 6 - Microtubo.
- 7 - Cultivo.
- 8 - Substrato.
- 9 - Drenaje: solución nutritiva sobrante.
- 10 - Canal de recogida del drenaje.
- 11 - Drenaje.
- 12 - Agua.
- 13 - Solución corregida.
- 14 - Solución corregida que vuelve al cabezal (recirculación).
- 15 - Solución nutritiva corregida que se aplica a cultivos de exterior (reutilización).





Es importante señalar que —como en el caso de China y varios países de Europa— México requiere aumentar el número de cultivos hidropónicos de manera inmediata.

Los alimentos de la canasta básica catalogados como «ortofrutículas», según el INEGI, son: guayaba, limón con semilla, manzana, naranja, papaya, plátano, toronja, aguacate, ajo, calabacita, cebolla, col, chayote, chícharo, chile, ejote, espinaca, lechuga, nopal, papa, pepino, jitomate, tomate y zanahoria.<sup>29</sup>

Estos alimentos han visto mermada su producción debido a las condiciones climatológicas extremas del país y al recorte de presupuesto al campo que se generó durante los últimos doce años.

En palabras de Rodrigo Domenzain, fundador de AMAR A.C., todas las verduras de la canasta básica podrían producirse hidropónicamente y su costo disminuiría de forma notable; incluso las personas podrían producirlas por sí mismas en sus hogares, aunque lo mejor sería cultivarlas en invernaderos, ya que sus condiciones climatológicas están bajo control y permiten cultivar alimentos en cualquier época del año, a gran escala y con calidad de exportación.

## **2.2 Cuidados del medio ambiente.**

La historia de la hidroponía muestra que esta ciencia ha sabido adaptarse a diversas situaciones: desde los cultivos al aire y en invernaderos a los altamente especializados instalados en submarinos atómicos para obtener verduras frescas para la tripulación. Al mismo tiempo, éste tipo de cultivos pueden ser usados en países del tercer mundo para proveer una producción intensiva de alimentos en áreas limitadas.

---

<sup>29</sup> Nicolás Rombiola. *Canasta básica mexicana 2013*, [en línea], 14 de marzo de 2013, Dirección URL: <http://elinpc.com.mx/canasta-basica-mexicana/> [consulta: 31 de marzo de 2013].

La hidroponía, sin embargo, también tiene desventajas —aunque estas pueden reducirse—. Entre ellas se encuentran los costos de instalación y la capacitación para el uso de la tecnología necesaria.

No obstante, esta técnica de cultivo implica muchas más ventajas que desventajas: es un medio excelente para hacer crecer verdura fresca tanto en los países con poca tierra cultivable como en aquellos que cuentan con una gran población, como China, o tienen una superficie pequeña, como Jamaica.

Para ilustrar el uso potencial de los cultivos hidropónicos, cabe acotar que se utiliza un espacio de tierra mucho menor del que se utilizaría para sembrar alimentos de forma tradicional. Esto permite aumentar el número de alimentos cosechados; además, se calcula que este tipo de cultivos crece dos o tres veces más rápido que aquellos que se producen de forma tradicional.

Las mayores ventajas del cultivo hidropónico frente al tradicional implican una mayor eficiencia en la regularización de la nutrición; su posibilidad de empleo en regiones del mundo que carecen de tierras cultivables; una utilización más eficiente del agua y fertilizantes; más fácil y bajo coste de desinfección del medio, así como una mayor densidad de plantación, lo cual conduce a un incremento de la cosecha.

Por otra parte, las actuales políticas ambientales inducen a la utilización de la hidroponía como forma de cultivo debido a que el mayor control de los cultivos sin suelo permite un mejor aprovechamiento de los recursos.

Con todas estas características, es posible afirmar que la hidroponía es un factor determinante para lograr un desarrollo sustentable en el país. Tal desarrollo implica la interacción con la naturaleza y un uso inteligente de los recursos naturales que están alrededor para proporcionar bienestar. Para que esto sea posible es necesario mantener un equilibrio ecológico, evitar la extinción de las especies y la pérdida de sus hábitats.

Según datos proporcionados por Valeria Souza Saldívar en el *Fórum Universal de las Culturas Monterrey 2007*, «en México los dos principales problemas ambientales son la pérdida del suelo y la pérdida del agua; sin esos dos elementos fundamentales no hay producción de alimentos, no hay futuro sustentable, no hay país». <sup>30</sup> El crecimiento en la producción de alimentos hidropónicos beneficiará al país tanto a nivel económico como social e incluso ecológico.

### **2.3 Las OSC mexicanas y su relación con la ecología y el medio ambiente.**

Las OSC han tenido un desarrollo exponencial en la última década. Félix Bombarolo, en un ensayo titulado *La Revalorización de las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC): ¿Hacia un nuevo modelo de desarrollo?*, afirma que «las OSC conforman en América Latina un sector dinámico y creciente, en momentos en los que la crisis social se agudiza y no surgen nuevas propuestas o modelos de desarrollo para la región. En este marco, aparece con fuerza la idea del fortalecimiento de las OSC como medio para mejorar las condiciones de vida y buscar nuevos caminos más equitativos y sustentables». <sup>31</sup>

---

<sup>30</sup> Juan José Alcócer, *et al.*, *Recursos naturales y sustentabilidad*. Fórum Universal de las Culturas Monterrey, 2007, primera edición, p. 31.

<sup>31</sup> Félix Bombarolo. “La Revalorización de las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC): ¿Hacia un nuevo modelo de desarrollo?”. *Revista Pobreza Urbana y Desarrollo*. Año IV, Número 10, Argentina, Agosto 1995, p.8.

El interés por el medio ambiente ha sido un tema preponderante en el siglo XXI. Hay un contraste cada vez mayor entre los climas de todo el mundo, lo cual genera sequías y el agotamiento de recursos naturales que antes eran abundantes. El cambio climático ha repercutido en la sociedad y en la economía, generando desigualdades cada vez más profundas.

Debido a esta problemática han surgido organizaciones de la sociedad civil enfocadas principalmente a contrarrestar los efectos del cambio climático en el mundo. En México hay más de 136 ONG's que están ligadas directamente al medio ambiente. Dichas organizaciones se encuentran registradas en la base de datos de la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales, y reciben un apoyo constante por parte del Gobierno Federal y de otras organizaciones no gubernamentales.

Existen también filiales de las grandes organizaciones, como *Greenpeace*, que promueven el cuidado de los recursos naturales y el respeto a los animales mediante el mismo modelo que las organizaciones a las que pertenecen.

Con el paso de los años se ha notado, sin embargo, que este modelo de «imitación» no funciona: México tiene necesidades muy concretas que no tienen mucho que ver con las de otras naciones. Es por eso que cada día surgen más asociaciones dedicadas a querer proteger al medio ambiente de una manera muy concreta, a la vez que benefician a comunidades rurales que se han visto afectadas por los cambios que se mencionan.

AMAR A.C. es una ONG dedicada principalmente al cultivo de alimentos mediante la hidroponía y una de las asociaciones preocupadas tanto por el medio ambiente como por la sociedad. Ha puesto en marcha diversos planes que van desde la distribución de alimentos y de las ganancias en obras de caridad hasta la solicitud de donativos en especie para poder apoyar a quienes más lo necesitan.

## 2.4 AMAR A.C.

La información a la que se hace referencia en este apartado ha sido obtenida de la página de internet de AMAR A.C.,<sup>32</sup> ya que, de manera formal, la organización no posee ningún otro documento en el cual pueda recabarse dicha información. También se explican algunos conceptos obtenidos tras una charla con el fundador de la asociación civil, Rodrigo Domenzaín Martínez.

Actualmente AMAR A.C. es una de las organizaciones mexicanas con mayor participación tanto en el sector público como en el privado —sobre todo en la cuestión de negocios, gracias a la exportación de alimentos generados mediante la hidroponía— dedicadas al tema del cultivo de alimentos sin suelo. Es una de las dos organizaciones mexicanas con mayor presencia en el tema de la producción y distribución de vegetales y frutas producidos mediante la hidroponía. Su éxito ha rebasado las fronteras del país y ahora forma parte de la Cámara de Negocios México-Americana (CANEMEXA), establecida en California, Estados Unidos, para servir y representar a los negocios Mexicanos que se han expandido a lo largo de los años al país del norte.

También es una de las OSC que mayor actividad tiene en México: tiene presencia en 16 estados del país a través de convenios firmados con 70 organizaciones de la sociedad civil. Ha contado con la participación de más de 500 mil personas en acciones distribuidas en 6 mil comunidades. En los trece años transcurridos desde su fundación, AMAR A.C. ha logrado consolidarse como una de las OSC con mayor participación en el tema de la hidroponía.

---

<sup>32</sup>s/a. *Sobre AMAR A.C* [en línea], s/f, Dirección URL: [http://www.amar-ac.org/sobre\\_amar.html](http://www.amar-ac.org/sobre_amar.html) [consulta: 14 de diciembre de 2012].

### **2.4.1 Fundación.**

AMAR A.C. surgió en 1999 bajo la iniciativa de jóvenes que buscaban contribuir a la preservación del medio ambiente —además de que buscaban obtener experiencia con las OSC—. Sus objetivos principales eran generar conocimiento respecto a los cultivos hidropónicos en México y poder obtener recursos para apoyar a comunidades rurales en situación de pobreza. Era un año en que el auge de la hidroponía se expandía a Latinoamérica desde Estados Unidos. Los fundadores son dos egresados de la Universidad Anáhuac del Sur: Rodrigo Domenzaín y Carla Macías.

Rodrigo Domenzaín comenta que había viajado a Estados Unidos en varias ocasiones para complementar sus estudios de Derecho; fue durante su estancia en ese país que conoció los cultivos hidropónicos, ya que en algunas universidades norteamericanas es muy común que los campus cuenten con sus propios huertos para poder proporcionar alimentos de bajo costo a los estudiantes.

A su regreso a México, Domenzaín contactó a varias organizaciones que están ligadas con la hidroponía y detectó que ninguna de ellas, hasta esa fecha, se dedicaba a distribuir alimentos hidropónicos a comunidades que lo necesitaran, pues su campo de acción se reducía únicamente a enseñar a las personas a cultivar los alimentos. Así nació AMAR A.C., en donde, desde luego, se tiene la idea de proporcionar conocimiento sobre técnicas de cultivo, pero también tiene la finalidad de apoyar a quienes más lo necesitan. Desde ese año, y en los doce siguientes, México enfrentó una crisis en el campo que ha afectado a las cosechas y sus precios en el mercado.

Actualmente, AMAR A.C. es una de las dos organizaciones mexicanas encargadas de la distribución del 90% de los alimentos generados mediante el cultivo hidropónico (aproximadamente 5094 toneladas) en el país y en EU. Los principales alimentos que producen son los que se incluyen en la canasta básica: jitomate, lechuga, pepinos y zanahorias.

La asociación es una de las 10 en el país que imparten cursos sobre cultivos hidropónicos de manera gratuita a personas de escasos recursos; es también una de las OSC mexicanas que ha participado en programas contra la desnutrición infantil; otorga despensas gratuitas, becas para comunidades rurales, y ha organizado foros como la conferencia *Financiación para el Desarrollo y el Diagnóstico de los Derechos Humanos en México*.

En los trece años de vida de AMAR A.C. se han sustentado los principios básicos de la organización. En los siguientes apartados se definirán los rasgos de identidad organizacional, que son elementos establecidos, conocidos y compartidos por el grupo social que pertenece a la organización. Su identidad ideológica se sustenta en:

1. Misión: responde a las preguntas ¿cuál es el giro de la organización?, ¿quiénes son los clientes de la organización?, ¿qué necesidades va a satisfacer la organización?, ¿cómo se cubrirán las necesidades?
2. Visión: responde a las preguntas ¿hacia dónde vamos?, ¿a dónde queremos llegar?
3. Valores: son los valores de la empresa; no de los trabajadores.
4. Objetivos: son los fines de la organización y definen su camino. Por lo regular se redacta a través de verbos; es decir, acciones.

En la página de Internet de AMAR A.C. es posible encontrar parte de su corazón ideológico, aunque, como podrá detectarse, no responde del todo a los criterios expuestos.

#### **2.4.2 Misión y visión.**

- **Misión**

«Mejorar las condiciones de vida e impulsar el desarrollo sustentable con equidad para lograr igualdad de oportunidades y conseguir con esto el fortalecimiento del tejido social.

»Ser una institución siempre creciente y cambiante que permita el desarrollo profesional de sus voluntarios y de todas las personas que la rodeen».

- **Visión**

«Ser la Institución más grande y con mayor presencia en el campo de la asistencia social en México, ofreciendo a todos nuestros beneficiarios las herramientas y los medios necesarios para alcanzar su desarrollo social, laboral, personal y humano».<sup>33</sup>

#### **2.4.3 Objetivos y metas.**

- **Objetivos**

«Hacer llegar ropa, juguetes, despensas y demás artículos, nuevos y usados, donados por la comunidad benefactora.

»Impartir pláticas enfocadas a los siguientes temas: alcoholismo y drogadicción.

---

<sup>33</sup> s/a. *Sobre AMAR A.C* [en línea], s/f, Dirección URL: [http://www.amar-ac.org/sobre\\_amar.html](http://www.amar-ac.org/sobre_amar.html) [consulta: 14 de diciembre de 2012].



»Realizar talleres abordando temas tales como planeación familiar, paternidad responsable, maltrato a menores y maltrato a la mujer.

»Impartir capacitación a las mujeres para su integración a la sociedad productiva, la importancia de la mujer en la sociedad y superación personal.

»Dar asesoría de medicina preventiva e higiene a los habitantes de las comunidades rurales y zonas marginadas.

»Dar asesoría jurídica gratuita a personas que, por carencias socioeconómicas, se vean impedidas de costear estos servicios.

»Impartir seminarios sobre Derechos Humanos, Económicos, Sociales y Culturales.

»Crear centros de ayuda comunitaria en los cuales se dará orientación social, así como centros de acopio para la repartición de despensas en las comunidades rurales; dar herramientas al necesitado para obtener mejores recursos, como cursos en hidroponía, setas, orquídeas y cactáceas». <sup>34</sup>

- **Metas**

«Elevar la calidad de vida de los habitantes de las zonas rurales.

»Disminuir el porcentaje de enfermedades e infecciones que azotan a la población de comunidades marginadas y rurales.

»Inculcar la cultura de medicina preventiva en esta zona, especialmente en la población infantil.

»Disminuir el índice de desnutrición y el de analfabetismo.

»Organización de la planeación urbana mediante proyectos básicos de cultura social.

»Fomentar la creación de fuentes de empleo». <sup>35</sup>

---

<sup>34</sup> s/a. *Sobre AMAR A.C* [en línea], s/f, Dirección URL: [http://www.amar-ac.org/sobre\\_amar.html](http://www.amar-ac.org/sobre_amar.html) [consulta: 14 de diciembre de 2012].

<sup>35</sup> s/a. *Sobre AMAR A.C* [en línea], s/f, Dirección URL: [http://www.amar-ac.org/sobre\\_amar.html](http://www.amar-ac.org/sobre_amar.html) [consulta: 14 de diciembre de 2012].

#### 2.4.4 Organigrama

La organización no cuenta con un organigrama formal ni con una descripción de las actividades que ejerce cada una de las personas que ahí participan. Tampoco hay una descripción de puestos para que, en caso de que haya una vacante, sea posible buscar a alguien que cuente con un perfil determinado. En palabras del fundador de AMAR, Rodrigo Domenzaín, «cuando hay un puesto vacío, normalmente convocamos a alguien que sea voluntario y muestre aptitudes para llevar a cabo la tarea».

A continuación se muestra el perfil y algunas de las actividades que realizan las personas que actualmente colaboran en AMAR. Esta información se encuentra disponible en el sitio de internet de la asociación y no ha sido actualizado desde hace un año; sin embargo, Rodrigo Domenzaín corroboró que las personas listadas a continuación aún mantienen sus puestos:

- **Rodrigo Domenzain M.**

Presidente y fundador de Amar, A.C.

- **Karla Macías Macotela**

Directora Administrativa y fundadora de Amar, A.C.

- **Israel Flores**

Profesor del Curso de Setas

- **Eufrosina Gara Valencia**

Profesora del Curso de Orquídeas

- **Marisela Limón Pauletti**

Gerente de Amar, A.C.; coordinadora de los Cursos y Comercialización.

- **Daniel Espinosa**

Coordinador del Proyecto de Azoteas Verdes y proyectos especiales.

El hecho de que no exista una organización formal en AMAR A.C. y que no haya una homogeneización de las labores que realiza cada persona, será un factor determinante para el diagnóstico organizacional, el cual se expondrá en el capítulo siguiente.

#### **2.4.5 Programas implementados.**

Hay muchos programas que la OSC ha implementado; hay otros en los que ha participado con otras OSC, pero no se tiene registro de ningún caso. Al respecto, Domenzáin señaló que sería laborioso buscar todos los registros en los que ha participado la organización, así que sugirió que sólo se expusieran los que aparecen en la página de Internet, que son los de mayor relevancia:

«Contraprestación de 500,000 personas en acciones en 6,000 comunidades a favor del medio ambiente en trabajos de reforestación de los bosques, campañas anti-incendios en convenio con Protección Civil, campañas de paternidad responsable, pláticas sobre drogadicción así como alcoholismo.

»Identificación de más de 170 ideas de proyectos de desarrollo comunitario y de atención al desarrollo social, que con la participación de Instituciones Educativas, profesionales de estos y 225 alumnos que prestan servicio social se han convertido en proyectos validados social, técnica y financieramente.

»Concertación de acuerdos con las instituciones gubernamentales en los tres niveles de gobierno y con las demás organizaciones no gubernamentales del entorno a cada convenio de apoyo y colaboración para la concurrencia solidaria en proyectos sociales de desarrollo regional.

»Desarrollo puntual de experiencias de Amar, A.C. con las comunidades en calidad de ejercicios demostrativos más complejos y con propósitos de una sustentabilidad de largo plazo.

»Participación de instituciones educativas y de investigación, nacionales de proyectos de capacitación, transferencia de tecnología y asistencia técnica en 120 experiencias que hoy se desarrollan.

»Experiencias de intercambio entre las comunidades de diferentes regiones del país con producciones complementarias en los sistemas de mercados populares, regionales y 145 experiencias de presencia de los excedentes de productos de las empresas se han canalizado a las comunidades rurales; en estas experiencias tanto las organizaciones de la sociedad civil de alcance regional, como Amar, A.C., han venido jugando el papel de agentes de colocación de los productos de las comunidades menos favorecidas.

»Creación de Centro Amar dónde actualmente se imparten cursos de hidroponía, setas, orquídeas y cactáceas, y donde se capacitan a personas de escasos recursos mediante el pago de particulares que le dan sustentabilidad al proyecto y promueven la igualdad con las personas, ya que comparten el curso particulares y becados. Este centro es un foro abierto a la participación comunitaria, pues el proyecto enmarca la oportunidad a los habitantes de comunidades rurales a desarrollar sus capacidades, para lograr el fortalecimiento sustentable del tejido social». <sup>36</sup>

Estos son algunos de los programas que se han desarrollado en la institución:

- Programa Contra La Desnutrición Infantil.
- Apoyo permanente a ocho comunidades de México con despensas, paquetes de ayuda y capacitación para el trabajo productivo desde 1999 a la fecha, beneficiando a mas de 10 mil familias en estas zonas marginadas.
- Programa Despensas para Todos.

---

<sup>36</sup> s/a. *Sobre AMAR A.C* [en línea], s/f, Dirección URL: [http://www.amar-ac.org/sobre\\_amar.html](http://www.amar-ac.org/sobre_amar.html) [consulta: 14 de diciembre de 2012].

- Distribución de un donativo proporcionado cada 6 meses por la empresa Del Monte de más de 2,500,000 pesos en especie que se canaliza a más de 70 instituciones de asistencia, beneficiando a la fecha a más de 500 mil personas.
- Programa Becas para Comunidades Rurales.
- Otorgamiento de becas de carreras técnicas para personas pobres de zonas rurales desde 2002; se han proporcionado, a la fecha, 50 becas.<sup>37</sup>

#### **2.4.6 Participación a nivel nacional e internacional.**

Estos son algunos de los foros en los que la Asociación ha participado desde su fundación hasta la fecha (diciembre de 2012):

- *Cuota para promover el bien común* que fue expuesta en el Foro Global: *Financiación para el Derecho al Desarrollo Sustentable con Equidad. FD: Por la Justa Distribución de la Riqueza*, del 14 al 16 de marzo de 2002 en Monterrey, Nuevo León, México.
- Conferencia Internacional *La financiación para el desarrollo*, la cual fue celebrada del 18 al 22 de marzo de 2002 en Monterrey, Nuevo León, México.
- Participación activa como miembro en el *Comité Intersecretarial* en la mesa DESC como sociedad civil que se realiza en la Secretaría de Relaciones Exteriores.
- *Diagnóstico de los Derechos Humanos en México* promovido por el Alto Comisionado de los Derechos Humanos.
- ONG reconocida por la ONU.
- *Combatiendo la desnutrición infantil* que se puso en marcha el 1 de octubre de 2001 en Guerrero.
- *Difusión de los valores humanos* que se realizó en Veracruz en 2001.

---

<sup>37</sup> s/a. *Sobre AMAR A.C* [en línea], s/f, Dirección URL: [http://www.amar-ac.org/sobre\\_amar.html](http://www.amar-ac.org/sobre_amar.html) [consulta: 14 de diciembre de 2012].

- *Desarrollo sustentable de las comunidades rurales en Guerrero y difusión de los derechos humanos mediante la formación y el conocimiento* que empezó el 1° de abril de 2001 en Guerrero.

Como puede observarse, las actividades de la organización son dispersas: ha contribuido en muchos ramos de las OSC. El presente capítulo permitió tener un panorama general (o diagnóstico situacional) de la organización y su funcionamiento. En el siguiente capítulo se elaborará un análisis profundo (diagnóstico organizacional) que permitirá saber en qué está fallando la organización y cómo paliar esos problemas.

## **CAPÍTULO 3. DIAGNÓSTICO DE RELACIONES PÚBLICAS DE AMAR A.C.**

### **3.1 Descripción de AMAR A.C.**

Antes de poder elaborar una estrategia que rija el programa de Relaciones Públicas de AMAR A.C. es importante contar con un diagnóstico de la organización —tanto a nivel organizacional como de RRPP.—. Éste permitirá detectar las principales características de la ONG, ya sean negativas o positivas. Posteriormente, será posible analizar y definir cuál será la estrategia más conveniente para la organización.

En este diagnóstico se incluirá un análisis situacional (una breve reseña de la situación actual de la OSC) y un diagnóstico FODA que permitirá conocer las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de la organización en la actualidad. Esto se llevará a cabo mediante la observación analítica de las dinámicas comunicativas dentro de AMAR A.C. y la realización de entrevistas a informantes calificados, así como a públicos internos y externos en general.

Algunas de las primeras premisas que se han obtenido a partir de una entrevista con el fundador de AMAR A.C., Rodrigo Domenzaín, son las siguientes:

- Actualmente el Gobierno patrocina varias actividades relacionadas con la hidroponía en México. La primera azotea verde en México fue instalada en un edificio público del Gobierno del D.F., para lo cual se capacitó al personal de esa dependencia. Además, en varias entidades, como Sinaloa o Chihuahua, el Gobierno subsidia proyectos relacionados con la hidroponía.

- Algunos de estos programas son el “Curso taller de huertos familiares hidropónicos”, otorgado de manera gratuita por la Universidad Politécnica de Sinaloa desde 2009, o la construcción del *Parque Hidropónico Federico López Piñón* en Chihuahua, a partir de abril del 2012, por parte de la iniciativa privada pero con apoyo del gobierno estatal.
- Hay pocas organizaciones dedicadas a esta actividad en el país —menos de 100 en toda la República—.
- Una de las ventajas de AMAR A.C. es que cuenta con recibos deducibles de impuestos, lo cual brinda una ventaja considerable al momento de hacer negociaciones con patrocinadores.
- Durante la última década se ha presentado un auge de las medidas necesarias para el cuidado del medio ambiente. Esto se traduce en mayores áreas de oportunidad para la colocación de iniciativas como las azoteas verdes.
- AMAR A.C. abarca un terreno muy grande de participación que va desde las actividades relacionadas directamente con el cultivo de alimentos hidropónicos hasta la ayuda social a comunidades de escasos recursos.

A continuación se mostrará la evaluación de algunos puntos nodales para un diagnóstico organizacional. Dicha evaluación se llevó a cabo mediante la observación directa realizada en las oficinas de AMAR A.C. y algunas entrevistas informales realizadas a personas que colaboran en AMAR A.C. —tanto voluntarios como personal de planta—.



- **Estructura de la organización**

AMAR A.C. es una organización, en tanto que es un invento social en cuyo interior se hallan reunidas diferentes personas, actividades, conocimientos, bienes materiales y tecnológicos, los cuales se estructuran y sistematizan para ser integrados en un todo funcional. En la organización el trabajo se divide y se coordina para conseguir los objetivos planteados; no obstante, no se trata de una organización compleja pese a que en ella participa una cantidad considerable de personas y no hay una división de trabajo clara ni asentada en ningún documento. Tampoco hay descripciones específicas de puestos de trabajo y, por tanto, los voluntarios terminan realizando todo tipo de actividades.

Es importante hacer énfasis en el caso de los voluntarios, ya que el personal que podría considerarse «de base» en la organización no se encuentra tan disperso como los voluntarios, aunque tampoco cuenta con una formalización de actividades. El personal que labora en la oficina de la ONG desempeña mejor las actividades requeridas por la organización para cumplir objetivos muy específicos. Entre este personal «de base» se encuentran los dos fundadores de AMAR A.C., la secretaria, el contador y uno de los maestros de cursos.

Esta organización bien puede ser vista como un sistema de comunicación informal porque, pese a que su dirigente es uno de los fundadores, prácticamente no hay altos mandos que den instrucciones sobre cómo deben hacerse las cosas. También existen centros de poder carentes de reconocimiento oficial que regulan al sistema mismo por las fuertes redes de comunicación que generan. Esta informalidad también se percibe a través de las faltas a las normas y procedimientos de la organización en cuanto al comportamiento de sus colaboradores voluntarios.

AMAR A.C. no cuenta con medios formalizados de comunicación interna o externa; básicamente, Rodrigo Domenzaín da las instrucciones, lo que hace complicado que éstas sean discutidas. Para el caso del diagnóstico en Relaciones Públicas, es importante señalar que esta falta de información del personal implica que el único que está autorizado —o capacitado— para entablar relaciones con los medios de comunicación es Domenzaín y si él no se encuentra disponible para atender a los medios, será imposible que alguien más lo haga.

- **Clima organizacional**

El clima se refiere a las propiedades habituales —o características— del ambiente de trabajo concreto, y a su naturaleza, según es percibida por aquellas personas que trabajan en él o que se encuentran familiarizadas con éste. El clima influye en la conducta de los trabajadores y está determinado por sus aptitudes, expectativas, realidades culturales, etc.

El clima organizacional observado en AMAR A.C. es, eminentemente, de tranquilidad; sin embargo, muchos de los voluntarios se muestran inconformes debido a las actividades que tienen que realizar. Como ya se ha mencionado, si la estructura de la organización no se encuentra bien formalizada, será difícil que cada uno de los individuos que la conforman tenga definidas sus tareas y se producirá disonancia entre los voluntarios. Esto puede afectar la imagen de la organización ante los medios de comunicación, los cuales serán el objetivo de la propuesta de Relaciones Públicas que se planteará posteriormente.

Este breve esbozo de algunos de los puntos identificados durante la observación realizada en las instalaciones de la ONG muestra ya, de manera clara, las inconsistencias de la organización y permite la construcción del FODA que servirá para diseñar la estrategia de Relaciones Públicas y concretar los objetivos específicos del programa.

### 3.2 Presencia en medios de comunicación.

La presencia de AMAR A.C. en los medios de comunicación es casi nula. Un reporte de *Notilog* (sistema de monitoreo para medios impresos) arrojó que durante el periodo de enero a diciembre de 2012 apareció lo siguiente en medios de comunicación tradicionales:

- 30 Notas de enero a diciembre que incluyen la palabra «hidroponía».
- 1 Nota de enero a diciembre menciona a Rodrigo Domenzaín.
- 1 nota de enero a diciembre menciona a AMAR A.C. .

Como puede observarse, hay muy pocas notas relacionadas con el tema de la hidroponía y de la propia ONG. El potencial de AMAR A.C. es enorme y cuenta con muchas actividades que pueden ser difundidas para que la Asociación sea reconocida a nivel nacional e incluso internacional.

Al analizar el contenido de las notas mencionadas se observa la poca experiencia de Rodrigo Domenzaín frente a los medios de comunicación: carece de un guión, sus mensajes son repetitivos y, en general, no dice realmente muchas cosas sustanciales sobre lo que la organización puede brindarle al país. Esto deriva en que las notas carezcan de réplicas en otros medios de comunicación, pese a que la Asociación ha tenido cabida en programas conocidos —y que llegan a funcionar como fuentes de información—.

Fue el caso de la participación en el programa de Sergio Sarmiento “La entrevista con Sarmiento”, transmitido en octubre de 2011, donde se habló de los antecedentes y la formación de la OSC, de la motivación de los fundadores y de la participación de personas con escasos recursos en las actividades de la Asociación. Sin embargo, no se abordó la importancia de la hidroponía, ni las cifras duras, ni la misión fundamental de AMAR A.C.; se habló de conceptos, de

las actividades de la Asociación e incluso de los patrocinadores y los clientes. Tampoco se llevó una línea de comunicación directa, ni se usaron mensajes clave y se notó nerviosismo por parte del expositor, además de que todo el tiempo habló en primera persona (yo hice, yo fundé, yo enseñé), algo que deja muy mal parado el trabajo en conjunto que se supone hace la asociación.

El otro caso fue el del programa “Venga la alegría”. En dicho programa de TV, todo el tiempo se habló de las “actividades empresariales de la Asociación” y se tocó muy poco la causa social. Se habló también con términos muy técnicos para el tipo de audiencia al que se dirige el programa (mujeres y niños), no se explicó el alcance a nivel económico de la hidroponía y tampoco se explicó la ventaja de poder cultivar en casa.

Ha habido otras entrevistas, tanto en TV como en medios impresos, y todas han tenido carencias. Por ello, es importante que los mensajes que se manejen frente a los medios sean claros y concisos; de esta forma, los públicos que reciban dichos mensajes podrán comprender de manera mucho más sencilla cuáles son los beneficios de AMAR A.C. .

También es importante señalar que las notas mencionadas en este apartado se encuentran disponibles en el sitio *web* de la organización. Dicha página tiene un diseño poco adecuado desde varios puntos de vista —tanto de estilo como de información— y no cuenta con un esquema de desarrollo o con una síntesis que permitan una navegación sencilla a los usuarios. Pese a que se han hecho cambios recientemente (marzo de 2013), éstos han sido meramente de diseño y no de contenido.

### 3.3 Estructura.

Si bien este proyecto no está encaminado a mejorar la comunicación interna de la organización, sino la externa, es necesario acotar algunos puntos que se detectaron en el diagnóstico organizacional, ya que pueden afectar el manejo de las Relaciones Públicas planteadas en el presente trabajo:

1. La organización no cuenta con un organigrama. Ninguno de sus integrantes tiene bien definido qué es lo que hace ni cómo se hace.
2. Hay un liderazgo paternal en la organización: el fundador principal de AMAR A.C. se niega a delegar responsabilidades a los miembros del equipo y él siempre es el vocero principal durante las participaciones en los medios de comunicación. Esto representa un problema debido a que los demás integrantes no saben qué contestar cuando se les pregunta algo o se ponen nerviosos y siempre esperan a que esté Rodrigo para tomar cualquier decisión.

Esto deberá modificarse luego de que se realice el organigrama, lo cual tendrá como fin que las principales cabezas de la organización estén bien capacitadas para hablar con los medios y para conocer los mensajes clave.

3. La página *web* de AMAR A.C. está muy saturada de información e incluso tiene algunas faltas de ortografía y errores de sintaxis. Regularmente el primer contacto de los usuarios con alguna entidad se lleva a cabo a través de la *web*. Es importante mejorar dicha página y, por ende, la imagen misma de la OSC.

4. Las instalaciones de AMAR A.C. carecen de un símbolo de identidad. Es importante que se coloquen dichos símbolos, ya que a las personas les es más fácil ubicar un lugar si éste cuenta con ellos; por otra parte, dotan al inmueble de personalidad.
5. Es importante revisar el corazón ideológico de la organización, ya que también presenta algunos errores de redacción y no se ha actualizado con respecto a los avances que ha llevado a cabo la ONG desde su creación.

### **3.4 Aprendizajes clave.**

Luego de recorrer las instalaciones de la ONG, platicar con el fundador (Rodrigo Domenzaín Martínez), de revisar la página web y de realizar monitoreos en medios de comunicación, estos son los puntos que han sido detectados:

- Las actividades de AMAR A.C. tienen poca difusión, lo que dificulta la obtención de inversores proactivos que beneficien a la Asociación.
- Existe un gran desconocimiento en torno al tema de la hidroponía y sus beneficios, lo cual se traduce en poca participación por parte de la sociedad en dichas actividades.
- Hay una gran oportunidad de posicionar a AMAR A.C. como un referente en el tema de la sustentabilidad en alimentación y azoteas verdes, ya que éstas son actividades que generan verdaderos beneficios.
- Mucha gente está interesada en temas relacionados al cuidado del medio ambiente. Esto puede aprovecharse para introducir a nuestras audiencias clave en las actividades que realiza la Asociación.

- Países desarrollados ya cuentan con este tipo de proyectos, lo cual dotará de legitimidad a AMAR A.C. .
- Los proyectos de AMAR A.C. no han sido explotados, lo cual implica que hay un nicho de mercado bastante amplio.
- El desconocimiento o falta de interés se ven reflejados en escasos impactos de materiales enviados de forma masiva a medios tradicionales.
- Es muy importante mejorar la página web de AMAR A.C., ya que resulta complicado encontrar información en ella. Carece también de un diseño adecuado para que sea de fácil atracción.

A continuación se muestra el FODA de AMAR A.C., el cual fue realizado al finalizar tanto las entrevistas como la observación participante en la organización. Si bien no es muy profunda, esta herramienta metodológica permite «fotografiar» a la organización al momento de realizar la investigación y fundamentar la estrategia de comunicación en materia de Relaciones Públicas.

|   |  |
|---|--|
| <p><b>Fortalezas</b></p> <p>Experiencia en el tema de la hidroponía.<br/> Segunda productora más grande en el país de cultivos hidropónicos.<br/> Recibos deducibles de impuestos.<br/> Cuentan con muchos voluntarios.<br/> Participación con instituciones internacionales.<br/> Apoyo de empresas mexicanas.</p> | <p><b>Debilidades</b></p> <p>No tienen estructura.<br/> Realización de actividades lenta.<br/> No tienen bien definidos sus objetivos.<br/> No cuentan con presencia en medios de comunicación.<br/> Corazón ideológico confuso.<br/> Mando vertical.<br/> Página <i>web</i> poco atractiva.</p> |
| <p><b>Amenazas</b></p> <p>Cada día surgen más organizaciones de hidroponía en el país.<br/> Índice de voluntarios a la baja.<br/> La inversión en organizaciones civiles por parte de empresas va a la baja.</p>  | <p><b>Oportunidades</b></p> <p>El tema ambiental ha cobrado relevancia en medios de comunicación.<br/> El nuevo gobierno dará importancia al cuidado del medio ambiente y a las causas sociales.<br/> Planta productora de alimentos hidropónicos cerrada.</p>                                   |



- **Fortalezas para aprovechar las oportunidades.**

Aprovechar la experiencia que la organización posee respecto a procesos y cultivos económicos, y sus beneficios para participar en el incremento del interés que muestra la sociedad para cuidar el medio ambiente. La participación de AMAR A.C. adquirirá un papel importante en el nuevo impulso que el gobierno mexicano quiere dar a los temas relacionados al medio ambiente y relaciones internacionales. La ONG podría servir de intermediaria entre el gobierno mexicano y otros gobiernos o instituciones internacionales, convirtiendo a México en un país clave en relación con temas ambientales.

- **Fortalezas para evitar amenazas.**

El surgimiento de nuevas organizaciones dedicadas al tema de la hidroponía es una amenaza que puede minimizarse ofreciendo más experiencia. No se trata de fomentar algún tipo de competitividad entre las organizaciones civiles, sino de que AMAR A.C. pueda transmitir su experiencia a estas nuevas organizaciones, erigiéndose como su líder.

El índice de voluntarios va a la baja. Pese a que la organización cuenta con un aproximado de cien “fijos” (el promedio es de 75 para una OSC de su tamaño), más los itinerantes que se presentan sólo en ocasiones especiales (como reparto de despensas, siembra de árboles), estos irán disminuyendo gradualmente. Si se mejora la estructura y se continúa con la participación de empresas en la organización será posible dar un estímulo a los voluntarios que logre que permanezcan con AMAR A.C. .

- **Vencer debilidades para aprovechar oportunidades.**

Una forma de aprovechar las oportunidades de AMAR A.C. es vencer las debilidades que tiene la organización en su interior. Para ello, debe crear una estructura bien definida, fortalecer su corazón ideológico y determinar de manera muy clara los objetivos que pretende alcanzar. Esto permitirá que se consigan apoyos del gobierno a programas relacionados con el medio ambiente y que, probablemente, algunos de los campos que dejó sin cubrir la planta de alimentos hidropónicos que cerró en Cancún, sean absorbidos por AMAR.

- **Reducir debilidades para evitar amenazas.**

Reducir de forma gradual las debilidades evitará que se vea amenazada la posición de AMAR A.C. como la organización líder dedicada a la hidroponía en el país. Si se fortalece la imagen de AMAR A.C., y se dan impulsos para que el corazón ideológico se fortalezca y se comparta con el personal, los voluntarios podrán identificarse con la asociación y permanecerán en ella. Esto no significa que no se reduzca el número, pero sí se contará con mayor calidad en el trabajo. A nivel de Relaciones Públicas, los medios y públicos a los que serán dirigidos los mensajes, podrán ver una organización más seria y mejor estructurada. Esto siempre causa una buena impresión.

### **3.5 ¿Qué quiere lograr AMAR A.C. ?**

Después de la plática con Rodrigo Domenzaín, se llegó a la conclusión de que los principales objetivos de AMAR A.C. están relacionados a la recaudación de más fondos para poder continuar con su labor en varias comunidades del país. Dicha labor implica hacer llegar ropa, juguetes, despensas y demás artículos nuevos a personas de escasos recursos; impartir pláticas sobre alcoholismo y drogadicción; realizar talleres sobre planeación familiar, paternidad responsable, maltrato a menores y maltrato a la mujer; capacitar a las mujeres para su integración a la sociedad productiva; a la importancia de la mujer en la sociedad y su superación

personal; dar asesoría de medicina preventiva e higiene a los habitantes de las comunidades rurales y zonas marginadas; dar asesoría jurídica gratuita a personas que por carencias socioeconómicas se vean impedidas de costear estos servicios; impartir seminarios sobre derechos humanos, y temas económicos, sociales y culturales.

El tema de las azoteas verdes en edificios de la Ciudad es imperioso, puesto que los niveles de contaminación en el D.F. crecen de manera acelerada y el uso de las azoteas puede disminuir dicho crecimiento.

No obstante, los objetivos por cumplir abarcan demasiados rubros y no se encuentran bien organizados —estos objetivos van desde lo social hasta lo económico—. Es necesario que éstos sean organizados y jerarquizados de manera que unos ayuden al cumplimiento de otros.

Para poder cumplir con estos objetivos, es indispensable contar con presencia en los medios de comunicación. Si nadie sabe lo que AMAR A.C. lleva a cabo, no habrá ningún interesado.

Una campaña de Relaciones Públicas ayudará a que se consiga este primer objetivo y esto permitirá a la organización ir cumpliendo los demás. Lo que se busca crear con esta estrategia es algo parecido al efecto bola de nieve: al crear un reconocimiento sobre las actividades que realiza AMAR A.C. se busca que la gente sea atraída a los cursos de la asociación y que las grandes compañías o dependencias de gobierno contraten azoteas verdes para sus edificios. Esto generará nuevos ingresos económicos que podrán destinarse a actividades comunitarias, como repartir juguetes y despensas entre comunidades.

Además, si se logra fortalecer la imagen de AMAR en los medios y si las empresas logran ver que los recibos deducibles de impuestos representan una ganancia económica para ellas, AMAR A.C. también verá cómo sus patrocinadores aumentan.

Es un trabajo en conjunto que deberá realizarse a lo largo de un periodo establecido, pero que con la participación de quienes integran la organización, puede dar resultados grandes.

Por otra parte, con este programa de Relaciones Públicas establecido se busca:

- Lograr el reconocimiento de AMAR A.C. entre audiencias clave que promuevan el registro y la contratación de cursos.
- Dar a conocer el sistema de azoteas verdes —promoviendo sus ventajas y beneficios—, fomentando su contratación.
- Concientizar a la sociedad de la importancia y los beneficios de la hidroponía.

Uno de los objetivos lleva al otro. Para que esta campaña funcione, es indispensable transmitir los mensajes correctos a los medios de comunicación tanto electrónicos como impresos. Hay muchos elementos que facilitan la promoción de AMAR A.C., ya que, además del *boom* que están teniendo los temas acerca de los cuidados al medio ambiente, la Asociación está trabajando desde hace un año en EU, lo cual permite que se puedan explotar temas muy distintos y que logre posicionarse como la principal fuente de información en el tema de la hidroponía.

## **CAPÍTULO 4. PLAN DE RELACIONES PÚBLICAS**

### **4.1 Normas de comunicación.**

Para efectos de esta propuesta, se ha creado una declaración interna de posicionamiento. Esto tiene como fin captar la esencia de la campaña, guiar su propósito y ser la plataforma de todas las recomendaciones de comunicación siguientes.

A través de la campaña de posicionamiento y desarrollo de mercado, AMAR A.C. generará interés entre empresas e instituciones gubernamentales, y luego de ver, leer o escuchar acerca de los beneficios que ofrece el hecho de colaborar con la institución, se les animará a adquirir azoteas verdes para sus edificios.

Esta información será publicada en medios de comunicación que estén dirigidos a las audiencias clave seleccionadas y que pueden ser retomados desde ahí por los líderes de opinión que puedan ayudar al posicionamiento de AMAR A.C. la información también será difundida en las redes sociales, en eventos de ecología e hidroponía y en espacios académicos, o de formación, en donde las audiencias se especialicen o actualicen al respecto.

Debido a la necesidad de llevar a cabo acciones paralelas dirigidas a gente que se capacite, mediante cursos proporcionados por AMAR A.C. , se creará una declaración interna que capte la esencia de la campaña y la dirija a este grupo particular de personas. Ésta será también la base de las recomendaciones siguientes.

A través de la campaña para atraer gente a dichas capacitaciones, AMAR A.C. generará interés entre los potenciales participantes, animándolos a tomar sus cursos, luego de escuchar, ver o leer sobre cómo es que AMAR A.C. les permite mantener un desarrollo sustentable o complementar su estilo de vida, cultivando alimentos por sí mismos, ahorrando agua y mejorando el medio ambiente.

#### **4.2 Retos que hay que vencer.**

Existen varios retos que deberán ser superados para lograr el objetivo de posicionar a AMAR A.C. como la ONG líder en el campo de la hidroponía. Los cuatro más destacados se enlistan a continuación:

##### **1. El tema de la hidroponía es muy poco conocido en México.**

El desconocimiento y falta de información, generan un vacío entre medios y audiencias clave que deriva en un círculo vicioso: al no conocer o comprender el tema, no se habla de él, lo cual genera que las audiencias no puedan considerarlo dentro de sus estrategias de inversión.

Estos elementos —sumados a la falta de datos— no permiten que los mensajes se transmitan de forma adecuada en medios.

Para superar este reto se propone:

- Reunir una base de cifras que permitan añadir datos duros a los materiales de comunicación y construir un *kit* de prensa en el que se reúna información atractiva para los medios, y complementarlo con la explicación gráfica de conceptos y beneficios de hidroponía.

**2. Muchas empresas no están interesadas en formar parte de proyectos ambientales, debido a que desconocen los beneficios.**

Las organizaciones ubicadas en grandes edificios son parte del mercado objetivo establecido en esta propuesta. Al no estar informadas sobre las ventajas de la hidroponía, las organizaciones no hacen inversiones y, por ende, no contribuyen a mejorar el medio ambiente.

Para superar este reto se propone:

- Contactar al departamento adecuado y enviar información acerca de las ventajas de que las empresas tengan azoteas verdes.
- Negociar cursos de capacitación a los empleados a cambio de que las empresas inviertan en azoteas verdes.
- Hacer exposiciones directas en foros empresariales en donde se muestren los beneficios de la hidroponía.

**3. Se cuenta con un presupuesto limitado, lo cual reduce las posibilidades de actuar.**

El gobierno es un aliado indispensable: su ayuda económica puede dar un impulso enorme a las actividades de AMAR A.C.; si se llevan a cabo pocas acciones de difusión relacionadas con AMAR A.C. y sus actividades, el número de posibles inversores se verá limitado.

Para superar estos retos, se propone:

- Difundir ampliamente las actividades de AMAR A.C. mediante comunicados de prensa y cobertura de medios. Se harán actividades de gran magnitud al aire libre que acaparen la atención de un segmento grande de la población; esto facilitará que se monten exposiciones sobre AMAR A.C. frente a las autoridades gubernamentales.
- Se debe aprovechar el gran potencial de *publicity* de logros de aliados — como la primera tonelada de fresa o chile elaborados mediante la hidroponía—, concursar por *Récords Guinness*, etc. Esto dará visibilidad a la asociación y al tema, y se convertirá en arma de ventas.

#### **4. La sociedad desconoce las ventajas que ofrece el tener un método propio de alimentación sustentable.**

La participación de un número reducido de personas en las actividades de AMAR A.C. es uno de los obstáculos para conseguir nuevos inversores. Si no existe una concientización sobre la importancia de las actividades de AMAR A.C., será difícil que se hagan proyectos más grandes que beneficien a más personas.

Para superar estos retos se propone:

- Hacer una gran difusión de las actividades de AMAR A.C. y proporcionar cursos en puntos céntricos de la ciudad. Negociar con escuelas cursos de bajo costo a los niños con el fin de dar un paso inicial en la concientización.
- Promover cursos dentro de las empresas para que los mismos empleados sean quienes pidan una azotea verde.



### **4.3 Audiencias clave.**

Para este proyecto de Relaciones Públicas se han identificado dos grandes grupos de audiencias clave —puesto que la estrategia está segmentada en dos propósitos distintos—. Dichas audiencias son descritas brevemente a continuación:

- **Audiencias enfocadas a empresas:**

Empresas, grandes y globales.

Directores generales.

Directores, gerentes y encargados del departamento de Responsabilidad Social.

Ejecutivos de nivel alto con posibilidad de promover estas iniciativas.

Asociaciones y cámaras de comercio en las que se reúnen.

Dependencias de gobierno que busquen aprovechar las oportunidades que ofrece AMAR A.C. y que implementen azoteas verdes en sus edificios.

- **Enfocadas a cursos:**

Personas interesadas en tomar los cursos de hidroponía.

Amas de casa.

Adultos mayores.

Directivos y profesores de escuelas de nivel básico y medio.

Instituciones de gobierno que promuevan los cursos entre sus empleados.

Dependencias que apoyen la impartición de cursos gratuitos en comunidades rurales.

#### **4.4 Estrategia.**

La estrategia de esta campaña de Relaciones Públicas tiene como objetivo crear un reconocimiento sobre las actividades que realiza AMAR A.C. . A través de dicho reconocimiento se busca que la gente sea atraída a los cursos de la asociación y que las grandes compañías o dependencias de gobierno contraten azoteas verdes para sus edificios.

Los objetivos secundarios que se buscan mediante la implementación de esta estrategia son:

- Lograr el reconocimiento de AMAR A.C. entre audiencias clave que promuevan el registro y la contratación de cursos.
- Dar a conocer el sistema de azoteas verdes —promoviendo sus ventajas y beneficios—, fomentando su contratación.
- Concientizar a la sociedad de la importancia y los beneficios de la hidroponía.

Para facilitar la ejecución de esta estrategia, la misma ha sido dividida en dos apartados: uno para atraer gente a los cursos y otro para atraer compradores de azoteas verdes. Hay que recordar que estos objetivos fueron establecidos tras la realización del diagnóstico de la organización y de una serie de charlas con las personas que trabajan en la organización.

#### **4.4.1 Para los cursos.**

El punto clave de la estrategia, como se mencionó en el apartado anterior, es posicionar mediáticamente a AMAR A.C. para que sus audiencias clave promuevan el registro y la contratación de cursos. Es posible aparecer en cualquier medio de comunicación, pero es muy importante que tras un primer lanzamiento de información se lleve a cabo una primera depuración de los medios en donde ésta sea proporcionada, y de aquellos que en verdad están interesados en el tema.

Posteriormente debe realizarse una depuración más profunda en las listas de contactos y tratar de establecer más relaciones, con el fin de lograr una aparición constante y de mejor calidad en medios que difundan las actividades de la organización. En apartados posteriores se proporciona una lista de medios a los que se enviará información en una primera ronda. Esta lista inicial deberá crecer, pero disminuirá posteriormente y deberá contener únicamente contactos de medios y periodistas que en verdad funcionen para los objetivos.

La segunda táctica de esta estrategia general será participar en eventos de universidades, escuelas e instituciones relacionadas con temas «verdes». Esto contribuirá a que las actividades de AMAR A.C. sean difundidas a gran escala. Dichos eventos son muy benéficos para los propósitos de la difusión de cursos, ya que funcionan como medio de boca en boca y también atraen la atención de otros colegios, y de medios de comunicación.

Si se establecen buenos contactos en escuelas, y se logra llegar a un acuerdo con autoridades, padres de familia y miembros del *staff* de AMAR A.C., será posible impartir cursos a costos accesibles, con lo cual se dará un primer paso en la organización de dichos eventos. Para poder ejecutar esta táctica, es importante contar con presentaciones ejecutivas muy sintetizadas sobre la hidroponía, AMAR A.C. y los beneficios que se obtienen al cultivar alimentos hidropónicos — haciendo énfasis en el impacto ambiental—.

La tercera táctica —la cual está prácticamente ligada a la segunda— consiste en llevar el modelo a las escuelas e integrar a padres y alumnos, fomentando la posibilidad de que tomen cursos más avanzados. Una vez que los cursos generales —que serán de bajo costo y prácticamente masivos— atraigan la atención de la comunidad escolar, será posible invitarlos a participar en los talleres más especializados impartidos en diversas sedes o eventos en los que participa AMAR A.C. . Se recomienda elaborar un calendario en el que se establezcan fechas de cursos especiales y la creación de un directorio que permita enviar información directa a los padres de familia y a los estudiantes.

#### **4.4.2 Para empresas y sector gubernamental.**

En este caso también deberá hacerse un posicionamiento en medios de comunicación, con la diferencia de que, desde el principio, deberá estar disponible una lista de medios especializados en empresarios para que conozcan las actividades de AMAR A.C. . No basta con aparecer en periódicos de circulación nacional: los empresarios no tienen tanto tiempo para leer, por lo que es importante identificar los medios que ellos consumen —revistas, periódicos, programas de radio, etc.— y colocar ahí información sobre AMAR A.C.

Es necesario vender bien la idea de aquello que ofrece AMAR A.C. a los periodistas que se encuentren en estos medios y hablarles sobre la importancia que tiene el tema de la responsabilidad social y empresarial para los clientes de las organizaciones.

El caso del gobierno es similar, ya que en ese sector se distribuyen gacetas que son leídas por los funcionarios. Para poder aparecer en dichas gacetas, será necesario contactar a sus colaboradores y enviar presentaciones ejecutivas en donde se muestren las ventajas de la hidroponía y los beneficios que implica para su imagen pública mostrarse ante la sociedad como dependencias que cuidan el medio ambiente. Se recomienda que el acercamiento inicial se lleve a cabo con la Secretaría de Medio Ambiente y recursos Naturales (SEMARNAT), ya que es la dependencia más interesada por mostrar una imagen de responsabilidad con el entorno en este nuevo sexenio.

#### **4.5 Tácticas de comunicación.**

Las tácticas que se muestran a continuación también están divididas en cursos y estrategias. Se muestra una explicación sencilla de las acciones que hay que realizar y en apartados siguientes —el de *time line*— se muestra la periodicidad con la cual deben llevarse a cabo, así como el límite de tiempo establecido para realizar cada una de ellas.

##### **4.5.1 Acciones enfocadas en cursos.**

Para posicionar mediáticamente a AMAR A.C., y que así sus audiencias clave promuevan el registro y contratación de cursos, se recomienda:

- Elaborar un mapeo de periodistas, columnistas y líderes de opinión clave, incluyendo revistas, radio, televisión, periódicos, etc.

- Generar mensajes clave y temas de interés.
- Aprovechar que se trata de una asociación civil y abrir espacios en *top media*: radio, televisión, etc.
- Programar reuniones uno a uno con *top media*, hablar de la importancia de la colaboración, de los beneficios y el valor que podemos agregar a su medio.
- Generar materiales de difusión a partir de mensajes clave y cifras del mercado.
- Analizar qué actividades han realizado otras asociaciones relacionadas con la hidroponía para promover acciones novedosas.

Para lograr la participación en eventos de universidades, escuelas e instituciones relacionadas con temas verdes y dar a conocer las actividades de AMAR A.C. a gran escala, se recomienda:

- Tener un primer acercamiento a un listado de temas de las clases y eventos en los que se pueden desarrollar.
- Hacer un mapeo de eventos, asociaciones e instituciones clave y vincularlos con los temas de AMAR A.C. .
- Crear un perfil inicial de ponente, apoyado en las colaboraciones que se realicen en medios.
- Comenzar la propuesta de participación en eventos.

Para llevar el modelo a las escuelas e integrar padres y alumnos —con la posibilidad de que tomen cursos más avanzados— se recomienda:

- Presentar el proyecto a autoridades educativas —SEP, Direcciones de colegios, etc.—.
- Mapear las escuelas en donde es posible implementar las pláticas y los cursos.

- Comenzar la propuesta de participación en escuelas.
- Elaborar materiales específicos para padres de familia y alumnos.
- Diseñar el modelo específico que se llevará a las escuelas, estratificado por grado escolar.
  - ✓ Crear guías sobre hidroponía para los padres y los niños con el fin de obsequiarlas después de los cursos.
  - ✓ Promover que la guía de hidroponía sea patrocinada por alguna entidad y se distribuya en escuelas a nivel nacional.

#### **4.5.2 Acciones enfocadas en empresas.**

Para lograr el posicionamiento en medios especializados en empresarios —y que así conozcan las actividades de AMAR A.C. — se recomienda:

- Mapear periodistas, columnistas y líderes de opinión en medios empresariales, incluyendo revistas, radio, televisión, periódicos, etc.
- Generar mensajes clave y temas de interés enfocados en el sector empresarial.
- Generar materiales de difusión a partir de mensajes clave y cifras del mercado.
- Promover presentaciones presenciales con departamentos de Responsabilidad Social.
  - ✓ Diseñar y calendarizar acciones para presentar programas de Responsabilidad Social.

Para lograr la participación en congresos y foros en donde se reúnan empresas — y así poder dar a conocer las actividades de AMAR A.C. — se recomienda:

- Hacer un primer acercamiento al listado de temas de las clases y eventos que se pueden desarrollar.

- Mapear eventos, asociaciones e instituciones clave, vinculados con temas de AMAR A.C. .
- Crear un perfil inicial de ponente, apoyado en las colaboraciones que se realicen en medios.
- Elaborar algunas propuestas específicas para empresarios.
- Mantener en todo momento una biografía actualizada con información de colaboraciones, que se apoye y complemente con las actividades de búsqueda de conferencias.

Por último, para conseguir el apoyo de dependencias gubernamentales que fomenten la instalación de azoteas verdes en sus edificios se recomienda:

- Elaborar propuestas específicas para el sector gobierno, en las que se den a conocer todos los beneficios de las azoteas verdes.
- Organizar cursos especiales para trabajadores del gobierno.
- Proponer conferencias exclusivas para dependencias gubernamentales en las que se den a conocer las actividades de AMAR A.C. .
- Ofrecer beneficios adicionales a los trabajadores de gobierno que tomen cursos grupales.

#### **4.6 Primeros pasos.**

Los primeros pasos se dan después de la charla final en la que la estrategia es definida y aceptada por las dos partes: tanto por quien solicita la estrategia como por aquél que la ejecuta. En dicha plática deben dejarse en claro puntos concretos sobre las líneas de comunicación que se establecerán. Los datos que aquél que solicita la estrategia decida no exponer en medios y todo aquello que deba saberse de la organización. Esto sólo será posible mediante una comunicación directa y diáfana.



#### 4.6.1 Creación de materiales.

Es necesario crear un conjunto de materiales básicos —como propuestas de tema, hojas informativas, *kits* de prensa, etc.— que ofrezcan noticias de una manera convincente. Estas emanarán de la narrativa maestra de AMAR A.C., de la captura de su visión y sus mensajes clave.

Para que esto se lleve a cabo es necesario crear la narrativa maestra y los mensajes clave —tanto para cursos como para azoteas verdes— con la ayuda de las herramientas de análisis que ya se conocen: FODA, concepto rector, *boilerplate*, etc.

No deben olvidarse los materiales fundamentales de prensa —antecedentes corporativos, preguntas frecuentes, *boilerplate*, biografías, *kit* de prensa, etc.—, ya que éstos serán auxiliares al momento de emitir cualquier información de la asociación; con ellos mostraremos al público externo cuál es el corazón ideológico que diferencia a AMAR A.C. de otras OSC dedicadas a la hidroponía.

Antes de iniciar cualquier contacto en medios, deberá elaborarse el desarrollo táctico de la estrategia y el *timeline*, pues ambos funcionarán como una guía para la implementación de los pasos mencionados anteriormente. Sin el *timeline* será difícil medir el impacto de la estrategia en tiempo y forma, ya que una calendarización formal permite llevar un conteo de los resultados, según las actividades que se hayan realizado ese día.

Con base en los mensajes clave y los lineamientos de manejo de crisis, deben crearse materiales de apoyo sobre azoteas verdes e hidroponía. Estos materiales permitirán que las personas que trabajan en la asociación se familiaricen con las actividades que se realizan y con la imagen que se quiere dar de la organización.

También serán un recurso útil cuando sea necesario llegar al punto último de preparación antes de implementar la estrategia: la habilitación de voceros.

Es necesario llevar a cabo dicha habilitación al final para que todos los documentos y materiales estén listos, lo cual evitará que el vocero se confunda. La función de estos voceros será la de responder a distintos temas y fortalecer la imagen de AMAR A.C. . Los voceros tienen un papel importantísimo en la relación con los medios de comunicación, ya que pueden convertirse en personas a las que los medios busquen por la empatía que generan con la gente, por su carisma o su elocuencia. El objetivo final de contar con un vocero es posicionar a la organización como una fuente de información en el tema, lo cual la hará crecer en los medios de manera gradual y segura; no obstante, es importante preparar muy bien al vocero, enseñarle técnicas para hablar en público y para tener presencia frente a los medios. El vocero será la imagen de la organización y siempre habrá que buscar que ésta sea positiva para los públicos.

#### **5.6.1.1 Mensajes clave.**

Los mensajes clave se elaboran a partir del concepto rector que se genera para la campaña. Es importante contar con ellos puesto que son la columna vertebral de la información que contendrán todos los documentos oficiales.

El concepto rector se genera a partir del listado de características de AMAR A.C. ; estas características se dividen en grupo (en este caso en cuatro) y luego se seleccionan las más destacadas (negritas).

**LISTA DE ATRIBUTOS AMAR A.C. :**

| <b>SUSTENTABILIDAD</b>  | <b>APOYO</b>   | <b>GENERADOR DE CAMBIO</b>  | <b>EXPERIENCIA</b>  |
|---|--|---|---|
| 1. Autosustentable<br><b>2. Ecológica</b><br>3. Variedad (de servicios)<br><b>4. Productiva</b><br>5. Respetuosa<br>6. Equitativa<br>7. Abierta<br>8. Amplios negocios<br><b>9. Sustentable**</b><br>10. Apoyamos vidas productivas | 1. Apoyo<br>2. Empática<br>3. Bondadosos<br><b>4. Caritativos</b><br>5. Aliados<br>6. Calidad<br><b>7. Solidarios</b><br>8. Respaldo<br>9. Responsable<br><b>10. Comercio Justo**</b><br>11. Apoyamos vidas saludables | 1. Oportunos (tema del calentamiento global)<br>2. No Gubernamental<br>3. Participativa<br><b>4. Propositiva</b><br>5. Representamos la hidroponía<br><b>6. Capacitadores</b><br><b>7. Agentes de cambio**</b><br>8. Educamos | 1. Activa<br><b>2. Líder</b><br><b>3. Experiencia**</b><br>4. Innovadora<br><b>5. Presencia en EU</b><br><b>6. Reconocida</b><br>7. Joven<br><b>8. Expertos</b><br>9. Pioneros<br>10. Llamativa<br>11. Vanguardia |

Después, se combinan esas características con las demás para que con la que se crea que mejor describa a la organización, se formen frases:

- Sustentable, experiencia, agentes de cambio, comercio justo
- Sustentable, comercio justo, agentes de cambio, experiencia
- Experiencia, Sustentable, agentes de cambio, comercio justo
- Experiencia, Sustentable, agentes de cambio, comercio justo
- **Agentes de cambio, Experiencia, comercio justo, Sustentable**
- **Agentes de cambio, comercio justo, Experiencia, Sustentable**
- Comercio justo Agentes de cambio, Sustentable Experiencia,
- Comercio justo, Experiencia, Sustentable Agentes de cambio

Para finalizar, elaboramos frases con esas palabras. Dichas frases serán el concepto rector de la organización, mismo que nunca aparecerá textualmente en los documentos pero que será la esencia de éstos, por lo cual, debe reflejar la manera en cómo se pretende que la organización sea vista:

- Tenemos experiencia en un negocio Sustentable y somos agentes de cambio para lograr un comercio justo.
- La experiencia en este negocio Sustentable nos ha permitido ser agentes de cambio para lograr un comercio justo.
- Agentes de cambio que con experiencia, promovemos el comercio justo y sustentable
- Actuamos como agentes de cambio para promover un comercio justo a través de nuestra experiencia en un negocio sustentable.
- Somos agentes de cambio que promovemos el comercio justo, compartiendo nuestra experiencia y generando sustentabilidad.
- En este negocio Sustentable tenemos experiencia, actuamos como agentes de cambio y promovemos un comercio justo

El concepto rector generado para este proyecto es:

Somos agentes de cambio que promueven el comercio justo, compartiendo nuestra experiencia y generando sustentabilidad.

Luego de este concepto rector, se genera el elevator speech; este breve discurso sirve para vender la idea de lo que es la asociación “en un viaje de elevador”. Puede haber uno o dos elevator speech. En el caso de AMAR A.C., hay dos, y son los siguientes:

En AMAR A.C. generamos alternativas sustentables para el cuidado del medio ambiente. Promovemos un comercio justo, dotando a las personas con conocimientos sobre hidroponía y acerca de cómo vender los productos que generan.

AMAR A.C. es la ONG líder de México en el tema de la hidroponía. Somos agentes de cambio que promueven el comercio justo, dando a los productores de alimentos hidropónicos un apoyo constante encaminado a su crecimiento. Compartimos nuestra experiencia mediante la impartición de cursos a bajos costos y generamos sustentabilidad al dotar a edificios de varias partes de México y Estados Unidos de azoteas verdes.

- **Mensajes clave generales.**

| <b>Agentes de cambio</b>  | <b>Comercio justo</b>   | <b>Amplia experiencia</b>  |
|---|---|--|
| <p>Creemos que tenemos el poder para cambiar el curso de las cosas. En AMAR A.C. nos preocupamos por crear nuevas alternativas para la generación de alimentos y recursos a través de la hidroponía. Utilizamos las técnicas más vanguardistas en pro del cuidado del medio ambiente.</p> | <p>En AMAR A.C. promovemos un comercio justo; por ello, sólo obtenemos una pequeña comisión por comercializar los productos de los agricultores: esto nos permite solventar los gastos que generan los cursos. Además, capacitamos constantemente a los agricultores, con el fin de que aprovechen todas las herramientas que la hidroponía les ofrece.</p> | <p>AMAR A.C. es una de las ONG pioneras en el tema de la hidroponía y la auto sustentabilidad en México. Gracias al trabajo constante de sus miembros, ha crecido a grandes proporciones durante los doce años que tiene de vida, logrando expandirse a Estados Unidos, en donde comercializa con cadenas de supermercado.</p> |

- **Mensajes clave cursos.**

| ¿Qué hace AMAR?   | Llamado a la acción   | Respaldo   |
|---|---|--|
| <p>AMAR A.C. promueve cursos con el fin de crear una cultura de la hidroponía. Este método ofrece una alternativa para producir alimentos sin estar sujetos a los fenómenos de sequía o exceso de agua. AMAR A.C. busca promover esta técnica para fomentar el aprovechamiento del agua y la tierra y dar apoyo a los productores de las comunidades rurales para que se beneficien de esta técnica de cultivo.</p> | <p>AMAR A.C. tiene doce años de experiencia, durante los cuales ha promovido cursos y nuevas formas de cuidar y preservar el medio ambiente. El desarrollo puntual de las experiencias de AMAR A.C. con las comunidades (en calidad de ejercicios demostrativos más complejos y con propósitos de una sustentabilidad a largo plazo) demuestra la capacidad de la ONG para llevar a cabo los planes que se propone.</p> | <p>AMAR A.C. es una ONG reconocida por la ONU. Ha participado en diversos foros mundiales y sus fundadores han dado charlas en congresos de todo el país. Recientemente se asoció con la Cámara de Negocios México-Americana (CANEMEXA), establecida para servir y representar a los negocios mexicanos de Estados Unidos en su propio idioma. Además, ha dado cursos para empleados de gobierno, con lo que se afianza como la organización más importante en México en el tema de la hidroponía.</p> |

- **Mensajes clave azoteas verdes.**

| <b>Conectar con una necesidad y su solución</b>   | <b>Beneficios para las empresas</b>  | <b>Qué es y respaldo AMAR</b>  |
|---|--|--|
| <p>El medio ambiente se ha deteriorado constantemente en los últimos años. Construir una azotea verde permite darle nuevos pulmones a la naturaleza, así como decorar de una manera sencilla, pero estética los principales puntos de las distintas ciudades. Con ello se ahorra una gran cantidad de dinero y se mejora la imagen.</p> | <p>Contar con una azotea verde permite a las empresas aportar un granito de arena al cuidado del medio ambiente. Además, si así lo deciden, en estas azoteas se pueden cultivar alimentos para comercializarlos, con lo cual obtendrían una ganancia económica. Por otra parte, la capacitación de los empleados permite que se sientan más integrados a la empresa.</p> | <p>AMAR A.C. promueve la instalación de azoteas verdes para fomentar el aprovechamiento del agua y la tierra, además de dar apoyo a los productores de las comunidades rurales para que se beneficien de esta técnica de cultivo. Es una ONG reconocida por la ONU. Recientemente se asoció con la Cámara de Negocios México-Americana (CANEMEXA), establecida para servir y representar a los negocios mexicanos de Estados Unidos en su propio idioma.</p> |



#### **4.6.1.2 Boilerplate.**

El *boilerplate* es un resumen de aquello que es AMAR A.C. y lo que representa. Se incluirá en todos los documentos oficiales con el fin de que la gente logre tener una idea clara y concisa de la asociación. Se recomienda su uso en los perfiles de redes sociales.

El *boilerplate* creado para esta campaña es el siguiente:

Sobre AMAR A.C. -Hidroponía:

AMAR A.C. es una ONG creada por jóvenes que buscan un desarrollo global, equitativo, sustentable y respetuoso del medio ambiente; que trabajan, principalmente, en comunidades rurales apartadas y brindan su apoyo en situaciones de emergencia, además de que colaboran activamente en muchos otros programas de derechos humanos. Los logros que han obtenido en los casi cuatro años de haberse constituido, demuestran que pueden llegar a ser poderosos agentes del cambio, ejerciendo una influencia decisiva en la posibilidad de que los pobladores de dichas comunidades gocen de vidas más saludables y productivas.

#### 4.6.1.3 Medios para insertar a AMAR A.C.

En este apartado se muestra una lista inicial de los medios de comunicación que serán contactados para un primer acercamiento de AMAR A.C. En el *Anexo 1* se incluye una lista completa con datos de los periodistas.

|                   |                      |                        |
|-------------------|----------------------|------------------------|
| Reforma           | La Prensa            | Hoy Tamaulipas         |
| El Universal      | El sol de Toluca     | Novedades Quintana Roo |
| Excélsior         | El Sol de México     | Roo                    |
| Milenio           | Metro                | La Voz de Michoacán    |
| Publimetro        | El Gráfico           | Periódico A.M.         |
| La Razón          | Récord               | Rotativo de Querétaro  |
| Financiero        | El Diario de Yucatán | Voz de la Frontera     |
| El Economista     | El Norte             | Zócalo                 |
| Más por más       | El Porvenir          | NTR Zacatecas          |
| Sol de México     | Milenio Monterrey    | El Diario de México    |
| La Crónica de Hoy | Mural                | Universal Online       |
| La Jornada        | El Siglo de Torreón  | Terra                  |
| Rumbo de México   | Región de Tamaulipas | T1msn                  |
| Uno más uno       | Novedades Acapulco   | América economía       |

#### 4.7 Cronograma de actividades (*time line*)

El cronograma de actividades se elabora para poder llevar un control de los tiempos en los que cada actividad deberá realizarse. Por su formato, se encuentra localizado en el *Anexo 2* de este trabajo.

#### **4.8 Términos de medición.**

La medición y la evaluación son fundamentales para la labor de AMAR A.C. Al comienzo de la campaña se trabajará con los líderes de la organización para definir el impacto que el programa debe tener en las percepciones y comportamientos de la audiencia, así como el establecimiento de parámetros de éxito para cada elemento, para así asegurar que la implementación sea evaluada continuamente en contra de los objetivos de negocio y que las estrategias de medición sean afinadas cada vez que sea necesario.

La medición de la campaña se llevará a cabo en los siguientes términos (deben establecerse KPI's):

- Obtención de empresarios que adquieran azoteas verdes.
- Número de personas registradas en los cursos.
- Volumen de la cobertura generada en medios de comunicación de México.
- Presencia de cobertura en medios clave.
- Presencia de voceros.
- Presencia de opinión favorable de terceros.
- Relación entre los principales impactos en medios de comunicación y el aumento de visitas al sitio, gente en cursos, etc.

El tiempo estimado de trabajo es de 3 meses y se planea que en ese lapso se generen:

- 4 reuniones con líderes de opinión y representantes de medios clave.
- 10 notas en *top media*.
- 60 notas en medios *online* y *new media*.
- Equivalencia tarifaria estimada: \$300 mil pesos.
- Audiencia estimada mínima: 450 mil personas.
- 5 edificios que adquieran azoteas verdes.
- Crecimiento de un 20% en la adquisición de cursos.
- La organización de un evento masivo.

## CONCLUSIONES

Gracias al diagnóstico realizado en AMAR A.C. fue posible identificar que su problema de comunicación no está a nivel externo —lo cual puede paliarse con un adecuado programa de Relaciones Públicas—, sino a nivel interno: no cuentan con un corazón ideológico formalizado ni tienen una idea clara y concisa de las funciones que los voluntarios deben llevar a cabo.

Ahí radica la importancia de la Comunicación Organizacional y de las Relaciones Públicas: si no se tiene una adecuada noción de qué es la organización, cómo se constituye y hacia dónde va, no es posible definir la forma a través de la cual se emitirán mensajes para que los públicos externos a ésta le brinden ayuda.

Es importante señalar que la elaboración de un diagnóstico organizacional y un programa de Relaciones Públicas, constituye sólo la mitad del trabajo para mejorar los problemas de la organización. Una vez terminado el programa, éste deberá ser implementado por un profesional; además, deberán corregirse los señalamientos hechos en el tema interno antes de querer poner en práctica cualquier cuestión externa.

De nada valdrá que este proceso no se lleve a cabo de la manera señalada, ya que, como se planteó en el primer capítulo, la comunicación interna está ligada a la externa. Si no se toma en cuenta una de estas partes la situación de la organización podría agravarse, ya que ésta será percibida como un ente desorganizado y sus mensajes serán poco claros. Es necesario ser muy cauteloso durante esta parte de la aplicación y considerar seriamente la búsqueda de un profesional que ayude a paliar las deficiencias internas ya señaladas.

Las organizaciones deben tomar conciencia de la importancia que tiene la comunicación dentro de ellas. Si debido a cuestiones de presupuesto no es posible contratar de manera formal una agencia de Relaciones Públicas como en el caso de AMAR A.C. —tema que se abordó en la presente tesis— es recomendable solicitar voluntarios que ayuden en el campo señalado. En el caso de dicha organización en concreto, todas las buenas acciones que realizan, así como el crecimiento que están alcanzando en Estados Unidos y el intercambio comercial que han generado con empresas mexicanas con presencia a nivel mundial, no servirán de mucho si esa información no se difunde entre la sociedad; además, las personas tampoco serán conscientes del impacto ambiental positivo que representa el cultivo de alimentos hidropónicos.

El programa de Relaciones Públicas presentado a AMAR A.C. se basó en dos ejes centrales: cursos y empresas. Se prevé que el aumento del número de personas que acuda a los cursos sobre cultivos hidropónicos, incrementará el interés de los medios de comunicación tanto en el tema como en la organización —evidentemente, también se trabajará de manera muy específica en los medios: es necesaria una labor de cabildeo y no sólo esperar a que ellos se acerquen—. Este interés propiciará una mayor presencia mediática y posteriormente será posible negociar con empresas y con el gobierno para instalar azoteas verdes. Esto aumentará los recursos financieros de la OSC, mejorará la calidad del aire de la Ciudad y elevará el número de productos elaborados a partir de cultivos hidropónicos.

Con el programa propuesto también se pretende generar un ciclo de beneficios para la organización y ayudarla a tener el papel que no ha logrado obtener en los últimos años: el de agente de cambio y líder de opinión en temas relacionados con la hidroponía. Además, esta mejoría impactará directamente en el número y en la calidad de los programas de ayuda que benefician a muchas personas de comunidades en el interior de la República.

La cuestión de los medios es también un tema importante e implica el manejo de las redes sociales de la organización. En los últimos años, las redes sociales han crecido y se han convertido en una parte importante de los medios de comunicación. Hoy en día forman parte de la vida cotidiana de las personas y del imaginario colectivo. Aunque puede parecer una aseveración muy extremista, los profesionales de la comunicación en redes sociales aseguran que aquella organización que no tenga presencia en las redes, prácticamente no tiene presencia en el mundo.

Y sin embargo las actividades de AMAR A.C. están enfocadas a capas amplias de la sociedad que ni siquiera tienen idea de su existencia ni mucho menos de sus aportaciones o de la importancia que tienen a nivel ecológico en el país.

A la fecha actual ya se han hecho algunos cambios de forma, al menos en la página web y en la información proporcionada a la prensa a través del sitio; sin embargo, este es el primer paso necesario para convertir a AMAR A.C. en una OSC visible para la sociedad.

Es necesario aprovechar el interés que están recibiendo todos los temas relacionados con el medio ambiente, el apoyo gubernamental que tienen los proyectos ambientales y el crecimiento exponencial del *target* al que van dirigidos los productos hidropónicos.

Se trata de un tema de gran relevancia y no es difícil que un medio de comunicación quiera retomarlo; por otra parte, a los legisladores mexicanos también les interesa el tópico y es seguro que pueden brindar su apoyo a la OSC; por su parte, la sociedad mexicana, en general, también está empezando a cobrar conciencia de todas las implicaciones esto tiene en el país.

Es, en definitiva, un buen momento para que AMAR A.C. pueda resurgir; el entorno está ofreciendo las oportunidades necesarias. Si se logran mejorar las cuestiones de comunicación, se reedifica la imagen y se genera un posicionamiento mediático favorable, seguramente AMAR A.C. podrá tener un crecimiento de largos alcances y de manera permanente, algo que no ha logrado en los años que tiene de existencia. Esta vez, no obstante, debe tener muy en cuenta que la comunicación y sus lineamientos jugarán un papel determinante.



## ANEXO 1

Medios de comunicación que serán contactados para un primer acercamiento de AMAR A.C.

### AGENCIAS DE NOTICIAS

| <b>Medio</b>             | <b>NOMBRE</b>            | <b>CORREO</b>                    | <b>TEL</b>     |
|--------------------------|--------------------------|----------------------------------|----------------|
| Reuters                  | Jean Luis Arce           | jeanluis.arce@thomsonreuters.com | 5282 7141      |
| AP                       | Eduardo Castillo         | ecastillo@ap.org                 | 51283000       |
| AFP                      | Henry Orrego             | redaccion.mexico@afp.com         | 51281100       |
| ANN                      | Ing. Francisco Salinas   | annoticias@ann.com.mx            | 85909050       |
| DPA                      | Ramón Pitalua            | pitalua.ramon@dpa.com            | 52079326       |
| Finsat                   | Nicolás Lucas            | arian21mx@hotmail.com            | 52277600       |
| Agencia Mexicana de Inf. | José Luis Becerra Pliego | contabili@red-ami.com            | 5761-9933      |
| Orbita informativa       | Octavio Miranda          | octavio@orbitainformativa.com    | 59143071       |
| Oaxacain                 | Luis Flores H.           | luis@oaxacain.com                | 045 9511242694 |
| AMEX                     | A quien corresponda      | informacioname@prodigy.net.mx    | 5543 - 7445    |
| Notiemp                  | Redacción                | direccion@notiemp.com            | 0133 3678 9207 |
|                          |                          |                                  |                |

## PERIÓDICOS

| MEDIO             | NOMBRE                | CORREO                               | TEL         |
|-------------------|-----------------------|--------------------------------------|-------------|
| Reforma           | Jonathan Hernández    | jonathan.hernandez@reforma.com       | 56287317    |
| Reforma           | Karla Rodríguez       | karla.rodriguez@reforma.com          |             |
| El Universal      | Hugo Arce             | hugo.arce@eluniversal.com.mx         | 57091313    |
| El Universal      | Geovana Royacelli     | geovana.royacelli@eluniversal.com.mx |             |
| El Universal      | Abida Ventura         | abida.ventura@eluniversal.com.mx     |             |
| Excélsior         | Rodrigo Pacheco       | imagenrod@gmail.com                  | 51283000    |
| Milenio           | Blanca Valadez        | blancavaladez1@yahoo.com             | 51404900    |
| Milenio           | Maria Eugenia Jiménez | marugica@hotmail.com                 |             |
| Publimetro        | Mario Mendoza         | mario.mendoza@publimetro.com.mx      | 53400700    |
| La Razón          | Lázaro González       | lazarogonzalez@razon.com.mx          | 52606001    |
| La Razón          | Aura Hernández        | aura.hernandez@razon.com.mx          | 52606001    |
| Financiero        | Pablo Chávez          | pachame_mx@yahoo.com.mx              | 52277600    |
| El Economista     | Nelly Acosta          | nellyacosta@gmail.com                | 53 26 54 54 |
| Más por más       | Luis Enrique Gómez G. | lgomez@maspormas.com.mx              | 21673619    |
| Sol de México     | Arturo Lima           | arturolinoe@hotmail.com              | 55910866    |
| La Crónica de Hoy | Laura Villafuerte     | lauvillafuerte05@hotmail.com         | 10845800    |

| <b>MEDIO</b>         | <b>NOMBRE</b>            | <b>CORREO</b>                     | <b>TEL</b>            |
|----------------------|--------------------------|-----------------------------------|-----------------------|
| La Jornada           | Juan Antonio Zuñiga      | azuniga@jornada.com.mx            | 91830347              |
| La Jornada           | Juan Carlos Miranda      | jcmjornada@hotmail.com            | 91.83.03.00           |
| Rumbo de México      | Gustavo Guerrero         | rumbodemexico@editorialmac.com.mx | 30993000              |
| Uno más uno          | Sergio Martínez          | segme99@gmail.com                 | 10 55 55 00           |
| La Prensa            | Adalberto Villasana      | avillasana@la-prensa.com.mx       | 52.28.99.77           |
| El sol de Toluca     | Rosa María<br>Coyotécatl | rcoyotecatl@elsoldetoluca.com.mx  | 01722 214-7077        |
| El Gráfico           | Edgar Córdoba            | edgar.cordoba@eluniversal.com.mx  | 5709-1313             |
| Récord               | Arturo Cruz              | a.cruz@notmusa.com.mx             | 9140-9500             |
| El Diario de Yucatán | Sergio Basurto           | basurto@sureste.com               | (01 999) 942 22<br>23 |
| El Norte             | Verónica Valencia        | veronica.valencia@elnorte.com     | 56287000              |
| El Porvenir          | Brenda Garza             | brendiux_garza@hotmail.com        | 0181 83454080         |
| Milenio Monterrey    | Azucena Uresti           | azucena.uresti@multimedios.com    | 0181 83699999         |
| El Informador        | Luis Antonio Flores      | flores.ayon@gmail.com             | 13336787700           |
| El Occidentl         | Eduardo Peña             | finanzas@eloccidental.com.mx      | 01.33.36.13.0690      |
| Ocho Columnas        | Rivelino Martínez        | rmartine@uag.mx                   | (33) 36 48 80 00      |
| Público              | Jesús Estrada            | negocios.gdl@milenio.com          | 0133 3668 3100        |
| Mural                | Juan Carlos Zamora       | jzampra@prodigy.net.mx            | 0133 31343500         |

| <b>Medio</b>           | <b>NOMBRE</b>       | <b>CORREO</b>                      | <b>TEL</b>     |
|------------------------|---------------------|------------------------------------|----------------|
| Diario de Monterrey    | Redacción           | mesa.asignaciones@milenio.com      | (81) 8150-5500 |
| Imagen de Zacatecas    | Maricarmen Salazar  | capitalimagen@gmail.com            |                |
| Región de Tamaulipas   | Bernardo de la Rosa | laregion2004@hotmail.com           | 18343140291    |
| Novedades Acapulco     | Gerynno Rayo        | informa@aca-novenet.com.mx         | 01 744 485     |
| Hoy Tamaulipas         | Ruben Dueñas        | rubenduenas15@hotmail.com          | (834)1340296   |
| Novedades Quintana Roo | María José Castillo | majo_cm@yahoo.com.mx               | 45 9981209464  |
| La Voz de Michoacán    | Heidi Sánchez       | dinero@voznnet.com.mx              | 443 32 25 600  |
| Periódico A.M.         | Ruth Márquez        | rmarquez@am.com.mx                 | (477) 788 2100 |
| Voz de la Frontera     | Gregorio Áviles     | javiles@la-voz.com.mx              | 18865534545    |
| Zócalo                 | Redacción           | nrzocalo@hotmail.com               | (878) 782-0308 |
| NTR Zacatecas          | Saúl Ortega         | saul.ortega@ntrmedios.com          | (492) 9255067  |
| El Diario de México    | Antonio Trejo       | redaccionddm@diariodemexico.com.mx | 54426526       |

## MEDIOS DIGITALES

| MEDIO            | NOMBRE                   | CORREO                             | TEL                   |
|------------------|--------------------------|------------------------------------|-----------------------|
| AMIPCI           | Andrea Villegas          | avillegas@laboladepapel.com        | 55598322              |
| IAB              | Jorge Cisneros           | jorge@iabmexico.com                | 5281.88.99<br>ext.107 |
| Universal Online | Hugo Loya                | hugo.loya@eluniversal.com.mx       | 5518 6918             |
| Terra            | Beatriz Pérez            | beatriz.perez@network.terra.com.mx | 3067 5000             |
| Terra            | Beatriz Pérez            | beatriz.perez@network.terra.com.mx | 3067 5000             |
| Terra            | Jorge Antonio<br>Vázquez | jorge.vazquez@corp.terra.com.mx    | 3067 5000             |
| T1msn            | Jorge Andrade            | v-joandr@microsoft.com             | 5081-6740             |
| América economía | Lino Solis de Ovando     | lsolisdeovando@americaeconomia.com |                       |
| El Mexicano      | Enrique Sánchez Díaz     | esanchez@el-mexicano.com.mx        | 664-104-24-00         |
| El Mexicano      | Alberto Sarmiento        | asarmiento@el-mexicano.com.mx      | 664-104-24-00         |
| Frontera.info    | César Espinoza           | cespinoza@frontera.info            | 01 664 622 99 00      |



Evaluación de materiales y preparación de relación con medios, de la tercera a la sexta semana y de la catorceava a la diecisieteava:

| AMAR A.C.  |  |          |    |    |    |    |          |    |    |    |    |          |    |    |    |          |   |   |   |   |   |    |
|--|--|----------|----|----|----|----|----------|----|----|----|----|----------|----|----|----|----------|---|---|---|---|---|----|
| Calendario de actividades de comunicación                  |  |          |    |    |    |    |          |    |    |    |    |          |    |    |    |          |   |   |   |   |   |    |
|  |  | MAYO     |    |    |    |    |          |    |    |    |    |          |    |    |    | JUNIO    |   |   |   |   |   |    |
|  |  | Semana 3 |    |    |    |    | Semana 4 |    |    |    |    | Semana 5 |    |    |    | Semana 6 |   |   |   |   |   |    |
| Núcleo del proyecto  |  | 13       | 14 | 15 | 16 | 17 | 20       | 21 | 22 | 23 | 24 | 27       | 28 | 29 | 30 | 31       | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 10 |
| <b>Evolución de materiales</b>                             |  |          |    |    |    |    |          |    |    |    |    |          |    |    |    |          |   |   |   |   |   |    |
| Mensajes clave   |  |          |    |    |    |    |          |    |    |    |    |          |    |    |    |          |   |   |   |   |   |    |
| Mensajes de apoyo  |  |          |    |    |    |    |          |    |    |    |    |          |    |    |    |          |   |   |   |   |   |    |
| Materiales Fundamentales de Prensa                         |  |          |    |    |    |    |          |    |    |    |    |          |    |    |    |          |   |   |   |   |   |    |
| Antecedentes de AMAR A.C.                                  |  |          |    |    |    |    |          |    |    |    |    |          |    |    |    |          |   |   |   |   |   |    |
| FAQ  |  |          |    |    |    |    |          |    |    |    |    |          |    |    |    |          |   |   |   |   |   |    |
| Boilerplate  |  |          |    |    |    |    |          |    |    |    |    |          |    |    |    |          |   |   |   |   |   |    |
| Biografías de los miembros                                 |  |          |    |    |    |    |          |    |    |    |    |          |    |    |    |          |   |   |   |   |   |    |
| Perfiles de ponentes                                       |  |          |    |    |    |    |          |    |    |    |    |          |    |    |    |          |   |   |   |   |   |    |
| Guía de hidroponía   |  |          |    |    |    |    |          |    |    |    |    |          |    |    |    |          |   |   |   |   |   |    |
| Presskit   |  |          |    |    |    |    |          |    |    |    |    |          |    |    |    |          |   |   |   |   |   |    |
| Recopilación de información                                |  |          |    |    |    |    |          |    |    |    |    |          |    |    |    |          |   |   |   |   |   |    |
| Fotografías Hi-Res   |  |          |    |    |    |    |          |    |    |    |    |          |    |    |    |          |   |   |   |   |   |    |
| Materiales adicionales                                     |  |          |    |    |    |    |          |    |    |    |    |          |    |    |    |          |   |   |   |   |   |    |
| Propuestas para departamentos de Responsabilidad Social    |  |          |    |    |    |    |          |    |    |    |    |          |    |    |    |          |   |   |   |   |   |    |
| Propuestas para gobierno                                   |  |          |    |    |    |    |          |    |    |    |    |          |    |    |    |          |   |   |   |   |   |    |
| Propuestas para instituciones educativas                   |  |          |    |    |    |    |          |    |    |    |    |          |    |    |    |          |   |   |   |   |   |    |
| <b>Relaciones con medios- Preparación</b>                  |  |          |    |    |    |    |          |    |    |    |    |          |    |    |    |          |   |   |   |   |   |    |
| Habilitar al vocero  |  |          |    |    |    |    |          |    |    |    |    |          |    |    |    |          |   |   |   |   |   |    |
| Entrenamiento de vocero                                    |  |          |    |    |    |    |          |    |    |    |    |          |    |    |    |          |   |   |   |   |   |    |
| Recomendaciones para el vocero                             |  |          |    |    |    |    |          |    |    |    |    |          |    |    |    |          |   |   |   |   |   |    |
| Mapeo de los periodistas, columnistas y líderes de opinión |  |          |    |    |    |    |          |    |    |    |    |          |    |    |    |          |   |   |   |   |   |    |
| Establecer fuentes y ángulos                               |  |          |    |    |    |    |          |    |    |    |    |          |    |    |    |          |   |   |   |   |   |    |
| Construcción de listas de medios de comunicación           |  |          |    |    |    |    |          |    |    |    |    |          |    |    |    |          |   |   |   |   |   |    |
| Proceso de entrevistas                                     |  |          |    |    |    |    |          |    |    |    |    |          |    |    |    |          |   |   |   |   |   |    |
| Identificar a los principales periodistas                  |  |          |    |    |    |    |          |    |    |    |    |          |    |    |    |          |   |   |   |   |   |    |

|  | JUNIO    |    |    |    |    |          |    |    |    |    |          |    |    |    |    |           |   |   |   |   |
|--|----------|----|----|----|----|----------|----|----|----|----|----------|----|----|----|----|-----------|---|---|---|---|
|  | Semana 7 |    |    |    |    | Semana 8 |    |    |    |    | Semana 9 |    |    |    |    | Semana 10 |   |   |   |   |
| Núcleo del proyecto                                      | 10       | 11 | 12 | 13 | 14 | 17       | 18 | 19 | 20 | 21 | 24       | 25 | 26 | 27 | 28 | 1         | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Proceso de entrevistas                                   |          |    |    |    |    |          |    |    |    |    |          |    |    |    |    |           |   |   |   |   |
| Identificar a los principales periodistas                |          |    |    |    |    |          |    |    |    |    |          |    |    |    |    |           |   |   |   |   |
| <b>Relaciones con Medios-cursos</b>                      |          |    |    |    |    |          |    |    |    |    |          |    |    |    |    |           |   |   |   |   |
| Enviar comunicado de prensa                              |          |    |    |    |    |          |    |    |    |    |          |    |    |    |    |           |   |   |   |   |
| Seguimiento  |          |    |    |    |    |          |    |    |    |    |          |    |    |    |    |           |   |   |   |   |
| Contacto con periodistas clave                           |          |    |    |    |    |          |    |    |    |    |          |    |    |    |    |           |   |   |   |   |
| Asistir a las entrevistas                                |          |    |    |    |    |          |    |    |    |    |          |    |    |    |    |           |   |   |   |   |
| <b>Relaciones con Medios para empresarios</b>            |          |    |    |    |    |          |    |    |    |    |          |    |    |    |    |           |   |   |   |   |
| Creación de mensajes clave                               |          |    |    |    |    |          |    |    |    |    |          |    |    |    |    |           |   |   |   |   |
| Contacto con periodistas clave                           |          |    |    |    |    |          |    |    |    |    |          |    |    |    |    |           |   |   |   |   |
| Enviar comunicado de prensa                              |          |    |    |    |    |          |    |    |    |    |          |    |    |    |    |           |   |   |   |   |
| Seguimiento  |          |    |    |    |    |          |    |    |    |    |          |    |    |    |    |           |   |   |   |   |
| Asistir a las entrevistas                                |          |    |    |    |    |          |    |    |    |    |          |    |    |    |    |           |   |   |   |   |
| Investigación de eventos para participación de AMAR A.C. |          |    |    |    |    |          |    |    |    |    |          |    |    |    |    |           |   |   |   |   |



| Núcleo del proyecto   | JULIO     |    |   |   |           |   |   |   |   | AGOSTO    |    |    |    |    |           |    |    |    |    |
|---|-----------|----|---|---|-----------|---|---|---|---|-----------|----|----|----|----|-----------|----|----|----|----|
|   | Semana 14 |    |   |   | Semana 15 |   |   |   |   | Semana 16 |    |    |    |    | Semana 17 |    |    |    |    |
|   | 30        | 31 | 1 | 2 | 5         | 6 | 7 | 8 | 9 | 12        | 13 | 14 | 15 | 16 | 19        | 20 | 21 | 22 | 23 |
| Proceso de entrevistas                                      |           |    |   |   |           |   |   |   |   |           |    |    |    |    |           |    |    |    |    |
| Identificar a los principales periodistas                   |           |    |   |   |           |   |   |   |   |           |    |    |    |    |           |    |    |    |    |
| <b>Relaciones con Medios-cursos</b>                         |           |    |   |   |           |   |   |   |   |           |    |    |    |    |           |    |    |    |    |
| Enviar comunicado de prensa                                 |           |    |   |   |           |   |   |   |   |           |    |    |    |    |           |    |    |    |    |
| Seguimiento   |           |    |   |   |           |   |   |   |   |           |    |    |    |    |           |    |    |    |    |
| Contacto con periodistas clave                              |           |    |   |   |           |   |   |   |   |           |    |    |    |    |           |    |    |    |    |
| Asistir a las entrevistas                                   |           |    |   |   |           |   |   |   |   |           |    |    |    |    |           |    |    |    |    |
| <b>Relaciones con Medios para empresarios</b>               |           |    |   |   |           |   |   |   |   |           |    |    |    |    |           |    |    |    |    |
| Creación de mensajes clave                                  |           |    |   |   |           |   |   |   |   |           |    |    |    |    |           |    |    |    |    |
| Contacto con periodistas clave                              |           |    |   |   |           |   |   |   |   |           |    |    |    |    |           |    |    |    |    |
| Enviar comunicado de prensa                                 |           |    |   |   |           |   |   |   |   |           |    |    |    |    |           |    |    |    |    |
| Seguimiento   |           |    |   |   |           |   |   |   |   |           |    |    |    |    |           |    |    |    |    |
| Asistir a las entrevistas                                   |           |    |   |   |           |   |   |   |   |           |    |    |    |    |           |    |    |    |    |
| Investigación de eventos para participación de AMAR A.C.    |           |    |   |   |           |   |   |   |   |           |    |    |    |    |           |    |    |    |    |
| <b>Relaciones con los Medios</b>                            |           |    |   |   |           |   |   |   |   |           |    |    |    |    |           |    |    |    |    |
| Seguir buscando oportunidades en los medios de comunicación |           |    |   |   |           |   |   |   |   |           |    |    |    |    |           |    |    |    |    |
| Asistir a entrevistas                                       |           |    |   |   |           |   |   |   |   |           |    |    |    |    |           |    |    |    |    |
| Análisis y perspectivas                                     |           |    |   |   |           |   |   |   |   |           |    |    |    |    |           |    |    |    |    |

Monitoreo de medios, de la séptima a la doceava semana:

| AMAR A.C.  | JUNIO    |    |    |          |    |    |    |          |    |    |    |           |    |   |   |   |           |   |   |   |    |           |    |    | JULIO |    |    |    |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|--|----------|----|----|----------|----|----|----|----------|----|----|----|-----------|----|---|---|---|-----------|---|---|---|----|-----------|----|----|-------|----|----|----|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
|  | Semana 7 |    |    | Semana 8 |    |    |    | Semana 9 |    |    |    | Semana 10 |    |   |   |   | Semana 11 |   |   |   |    | Semana 12 |    |    |       |    |    |    |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Núcleo del proyecto                                  | 12       | 13 | 14 | 17       | 18 | 19 | 20 | 21       | 24 | 25 | 26 | 27        | 28 | 1 | 2 | 3 | 4         | 5 | 8 | 9 | 10 | 11        | 12 | 15 | 16    | 17 | 18 | 19 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Monitoreo de medios                                  |          |    |    |          |    |    |    |          |    |    |    |           |    |   |   |   |           |   |   |   |    |           |    |    |       |    |    |    |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Monitoreo diario de medios que mencionen a AMAR A.C. |          |    |    |          |    |    |    |          |    |    |    |           |    |   |   |   |           |   |   |   |    |           |    |    |       |    |    |    |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

| AMAR A.C.  | JULIO     |    |    |    |           |    |    |    |           |   |   |   |           |   | AGOSTO |   |           |    |    |    |           |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
|--|-----------|----|----|----|-----------|----|----|----|-----------|---|---|---|-----------|---|--------|---|-----------|----|----|----|-----------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
|  | Semana 13 |    |    |    | Semana 14 |    |    |    | Semana 15 |   |   |   | Semana 16 |   |        |   | Semana 17 |    |    |    | Semana 18 |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
| Núcleo del proyecto                                  | 19        | 22 | 23 | 24 | 25        | 26 | 29 | 30 | 31        | 1 | 2 | 5 | 6         | 7 | 8      | 9 | 12        | 13 | 14 | 15 | 16        | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 26 | 27 | 28 | 29 | 30 |
| Monitoreo de medios                                  |           |    |    |    |           |    |    |    |           |   |   |   |           |   |        |   |           |    |    |    |           |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
| Monitoreo diario de medios que mencionen a AMAR A.C. |           |    |    |    |           |    |    |    |           |   |   |   |           |   |        |   |           |    |    |    |           |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |

Recomendaciones de social media, semana siete:

| AMAR A.C.                                 |  |          |    |    |    |          |    |    |    |          |    |    |    |    |    |
|---|--|----------|----|----|----|----------|----|----|----|----------|----|----|----|----|----|
| Calendario de actividades de comunicación |  |          |    |    |    |          |    |    |    |          |    |    |    |    |    |
|   |  | JUNIO    |    |    |    |          |    |    |    |          |    |    |    |    |    |
|   |  | Semana 7 |    |    |    | Semana 8 |    |    |    | Semana 9 |    |    |    |    |    |
| Núcleo del proyecto                       |  | 11       | 12 | 13 | 14 | 17       | 18 | 19 | 20 | 21       | 24 | 25 | 26 | 27 | 28 |
| <b>Social Media</b>                       |  |          |    |    |    |          |    |    |    |          |    |    |    |    |    |
| Diseñar recomendaciones de Social Media   |  |          |    |    |    |          |    |    |    |          |    |    |    |    |    |

Participación en eventos masivos e informe mensual, semana catorceava a la dieciochoava:

| AMAR A.C.  |  | JULIO     |    |    |   |   |           |   |   |   |   |           |    |    |    | AGOSTO    |    |    |    |           |    |    |    |    |    |    |
|--|--|-----------|----|----|---|---|-----------|---|---|---|---|-----------|----|----|----|-----------|----|----|----|-----------|----|----|----|----|----|----|
|  |  | Semana 14 |    |    |   |   | Semana 15 |   |   |   |   | Semana 16 |    |    |    | Semana 17 |    |    |    | Semana 18 |    |    |    |    |    |    |
| Núcleo del proyecto  |  | 29        | 30 | 31 | 1 | 2 | 5         | 6 | 7 | 8 | 9 | 12        | 13 | 14 | 15 | 16        | 19 | 20 | 21 | 22        | 23 | 26 | 27 | 28 | 29 | 30 |
| <b>Participación en eventos masivos</b>                            |  |           |    |    |   |   |           |   |   |   |   |           |    |    |    |           |    |    |    |           |    |    |    |    |    |    |
| Investigación de eventos relacionados con la hidroponía            |  |           |    |    |   |   |           |   |   |   |   |           |    |    |    |           |    |    |    |           |    |    |    |    |    |    |
| Presentación a patrocinadores                                      |  |           |    |    |   |   |           |   |   |   |   |           |    |    |    |           |    |    |    |           |    |    |    |    |    |    |
| Ajustes a planeación   |  |           |    |    |   |   |           |   |   |   |   |           |    |    |    |           |    |    |    |           |    |    |    |    |    |    |
| Armado de logística  |  |           |    |    |   |   |           |   |   |   |   |           |    |    |    |           |    |    |    |           |    |    |    |    |    |    |
| Difusión en medios   |  |           |    |    |   |   |           |   |   |   |   |           |    |    |    |           |    |    |    |           |    |    |    |    |    |    |
| Detalles finales   |  |           |    |    |   |   |           |   |   |   |   |           |    |    |    |           |    |    |    |           |    |    |    |    |    |    |
| <b>Informe mensual</b>   |  |           |    |    |   |   |           |   |   |   |   |           |    |    |    |           |    |    |    |           |    |    |    |    |    |    |
| Análisis mensual y un informe                                      |  |           |    |    |   |   |           |   |   |   |   |           |    |    |    |           |    |    |    |           |    |    |    |    |    |    |
| Propuesta de actividades posteriores a la etapa de pre lanzamiento |  |           |    |    |   |   |           |   |   |   |   |           |    |    |    |           |    |    |    |           |    |    |    |    |    |    |

## FUENTES DE CONSULTA

### BIBLIOGRAFÍA

- Alarcón Vera, A. (coord). *Cultivos sin suelo*. Ed. Reus. México, 2006, 269 pp.
- Barker, Alan. *Cómo mejorar la comunicación*, Gedisa, primera edición, 2001, 315 pp.
- Bonilla, C. *Relaciones Públicas: factor de competitividad para empresas e instituciones: guía para directores generales y encargados de la función*. Patria Cultural, México, 2002, 109 pp.
- Bombarolo, Félix. "La Revalorización de las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC): ¿Hacia un nuevo modelo de desarrollo?". *Revista Pobreza Urbana y Desarrollo*. Año IV, Número 10, Argentina, Agosto 1995, 12 pp.
- Brown, L. *El mundo al borde del abismo: cómo evitar el declive ecológico y el colapso de la economía*. ECOE Ediciones, Bogotá, 2011, 280 pp.
- Corona, Rafael, *Estrategia*. Editorial Sicco, 1998, primera edición, 156 pp.
- Fernández de Castro, Rafael, et al. *Definición de una agenda Física para el desarrollo de las organizaciones de la sociedad civil en México*, Mc Editores, 2007, primera edición, 78 pp.
- Gallardo Cano, Alejandro *Curso de Teorías de la Comunicación*, Cromocolor, Serie: Comunicación, segunda edición, 1990, 175 pp.
- Gruning, J. E. *Dirección de Relaciones Públicas*. Gestión, Barcelona, 2002.
- Hernández Sampieri, R. *Metodología de la investigación*. Mc Graw Hill, México, 2003.
- Huterwal, G.O., *Hidroponía. Cultivo de plantas sin tierra*, Albatros, 1993, segunda edición, 185 pp.
- Kasparov, G. *Cómo la vida imita al ajedrez*. Ed. De Bolsillo. México, 2007, 352 pp.
- Kotler Philip, *Dirección de Marketing, Conceptos Esenciales*. Prentice Hall, México, 2002, 351 pp.
- Laermer, R. y Prichinello M., *Relaciones públicas: ataque integral*. Mc Graw Hill, 2004, 257 pp.
- Luhmann, Niklas. *Organización y decisión*. Herder, primera edición, 2010, 552 pp.

- Mcgee, Ch. *Cómo sobrevivir a los riesgos de la tecnología moderna: consejos para mejorar la salud, la alimentación y el medio ambiente en un entorno hostil*. Paidós, Barcelona, 2002, 270 pp.
- Meyers, W. *Los creadores de imagen*. Ed. Ariel. Barcelona, 1991, 266 pp.
- Nielander W. y Miller, R. *Relaciones Públicas*. Ed. Hispano Europea. Barcelona, 1970, 418 pp.
- Paoli, J. Antonio. *Comunicación e información*, Trillas, tercera edición, 1989, 138 pp.
- Fernández Collado, Carlos, et al. *La comunicación en las organizaciones*, México, Trillas, 1991, 367 pp.
- Pendergrast, M. *Dios, Patria y Coca-Cola*. Ed. Vergara Bussines. México, 2000, 535 pp.
- Reboul, Oliver. *Lenguaje e ideología*. México: Fondo de Cultura Económica, 1986., 235 pp.
- Resh, Howard M. *Cultivos Hidropónicos, Nuevas técnicas de Producción*. Departamento de Ciencia de las Plantas. Universidad de la Columbia Británica, Editorial Mundi Prensa. Vancouver, 2001, 558 pp.
- Ries A. & Ries L. *La caída de la publicidad y el auge de las Relaciones Públicas*. Empresa Activa. España, 2002, 311 pp.
- Resh, Howard M., *Hydroponic Food Production: A Definitive Guidebook of Soilless Food-growing*, New Concept Press, 2012, décima edición, 2012, 220 pp.
- Ries, A. y Trout, J. *Posicionamiento: la batalla por su muerte*. Paidós, España, 2001
- Ríos Szalay J. *Relaciones Públicas*. Trillas. México, 1972, 213 pp.
- Rodríguez de la Rocha S. *Hidroponía: agricultura y bienestar*. Universidad Autónoma de Chihuahua, México, 2002, 96 pp.
- Rojas Orduña O. *Relaciones Públicas: la eficacia de la influencia*. Ed. ESIC. Madrid, 2005, 365 pp.
- Ruíz Olabuenaga, José Ignacio. *Sociología de las organizaciones complejas*, Universidad de Deusto, 2008, primera edición, 275 pp.
- Sagawa & Segal. *Interés común, bien común*. Oxford University. México, 2004.

- Samperio Ruiz, G. *Hidroponía básica*. Ed. Diana, México, 2007, 324 pp.
- Seitel, Frase. *The practice of Public Relations*. Prentice Hall. USA, 2011, 480 pp.
- Sholto, James, *Hidroponía: cómo cultivar sin tierra*, El Ateneo, 1981, primera edición, 275 pp.
- Simon, R. *Relaciones Públicas. Teoría y práctica*. Ed. Limusa. México, 1994, 592 pp.
- Stanton, Etzel y Walker. *Fundamentos de Marketing*. Mc Graw Hill Interamericana. Madrid, 656 pp.
- Wilcox, D. y Cameron, G. *Relaciones Públicas: Estrategias y Tácticas*. Prentice Hall, 2006, octava edición, 215 pp.

## CYBERGRAFÍA

- Gustavo Salazar Molina, *Historia de la hidroponía y de la nutrición vegetal* [en línea], 27 de mayo de 2001, Dirección URL: [http://www.drcalderonlabs.com/Publicaciones/Historia de la Hidroponia/Historia de la Hidroponia.htm](http://www.drcalderonlabs.com/Publicaciones/Historia_de_la_Hidroponia/Historia_de_la_Hidroponia.htm) [Consulta: 16 de diciembre de 2012].
- s/a. *Hidroponia, factible y redituable sistema de cultivo sin tierra* [en línea], , 1° de diciembre de 2000, Dirección URL: <http://www.2000agro.com.mx/agroindustria/hidroponia-factible-y-redituable-sistema-de-cultivo-sin-tierra/>, [Consulta: 31 de marzo de 2013].
- Alfredo Rodríguez Delfín, *Notas del editor. Red Hidroponía, boletín informativo* [en línea]. Enero/Marzo 2009, Dirección URL [http://www.lamolina.edu.pe/hidroponia/Boletin\\_42/default.htm](http://www.lamolina.edu.pe/hidroponia/Boletin_42/default.htm) [Consulta: 16 de diciembre de 2012].
- Jesús Vázquez. “Hidroponia Maya agota su negocio”[en línea], México, El Economista.com.mx, 7 de octubre de 2012, Dirección URL: <http://eleconomista.com.mx/estados/2012/10/07/hidroponia-maya-agota-su-negocio> [Consulta: 16 de diciembre de 2012].

- Jonael Bosques-Méndez. *Construyendo huertos caseros* [en línea]. Universidad de Georgia. 30 de noviembre de 2010. Dirección URL: [http://www.caes.uga.edu/publications/pubDetail.cfm?pk\\_id=7900](http://www.caes.uga.edu/publications/pubDetail.cfm?pk_id=7900), [consulta: 4 de febrero de 2013]
- Nicolás Rombiola. *Canasta básica mexicana 2013*, [en línea], 14 de marzo de 2013, Dirección URL: <http://elinpc.com.mx/canasta-basica-mexicana/> [consulta: 31 de marzo de 2013]
- Juan José Alcócer, *Recursos naturales y sustentabilidad*. Forum Monterrey, 2007, primera edición, p. 31.
- Félix Bombarolo. “La Revalorización de las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC): ¿Hacia un nuevo modelo de desarrollo?”. *Revista Pobreza Urbana y Desarrollo*. Año IV, Número 10, Argentina, Agosto 1995, p.8
- s/a. *Sobre AMAR A.C* [en línea], s/f, Dirección URL: [http://www.amar-ac.org/sobre\\_amar.html](http://www.amar-ac.org/sobre_amar.html) [consulta: 14 de diciembre de 2012].