



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES**

“La importancia de contar con un Plan de Relaciones Públicas en las OSCs con objetivos ambientales: memoria de acciones documentadas para la organización Mano Vuelta Agroecología y Sostenibilidad S.C. (MAyS) de 2018 a 2019, una perspectiva originaria”

TESIS

Que para obtener el título de
Licenciada en Ciencias de la Comunicación

Presenta

María Eugenia Islas Arroyo

Asesor

Víctor Manuel Ocampo Rodríguez

Ciudad Universitaria 2022

CDMX



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

Agradecimientos

A la Luz Primordial que yace en cada uno de los seres que habitamos el Universo, por ser impulso para cocrear a través del nosotrxs la realidad que merecemos vivir.

A las familias campesinas de los pueblos originarios del mundo, por ser inspiración y gran ejemplo para tener el valor de soñarnos desde la autonomía y vivirnos desde la comunalidad.

A la familia humana, quien impulsa que desde mi amor por compartir haya sido posible materializar esta investigación que ofrendo con mucho amor a mi amada Tonantzin Tlalli Coatlicue.

A todas las personas que leyeron y sumaron con sus comentarios el trabajo para cerrar el ciclo como Comunicóloga por la máxima casa de estudios de Latinoamérica.

A mi mamá, por estar para mí durante mi trayectoria académica y facilitar mi formación como un ser humano crítico con absoluta convicción de servir a la vida.

Ze Illnamikiz ninezkayo

“Ika tlen ni yazkiamitla

ni tenyo tilliuhlakuitlapan

tlallipankeh ni kichiua noyolohzinazeh

motopalli tiuallanemilliz

*in kueponiz tlallipan
tierra?*

ti nezkayototiuh xochimehti

nezkayototiuh kuikameh”

Un recuerdo que dejo

“¿Con qué he de irme?

¿Nada dejaré en pos de mí sobre la tierra?

¿Cómo ha de actuar mi corazón?

¿Acaso en vano venimos a vivir,

a brotar sobre la

Dejemos al menos flores,

dejemos al menos cantos”

-Nezahualcóyotl

ÍNDICE TEMÁTICO

ÍNDICE.....	2
INTRODUCCIÓN.....	4
CAPÍTULO 1. COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y RELACIONES PÚBLICAS (RR.PP.) EN LAS ORGANIZACIONES DEL TERCER SECTOR.....	11
1.1. Comunicación Organizacional.....	12
1.2. Relaciones Públicas como herramienta de gestión en comunicación organizacional.....	15
1.2.1. Definición de <i>stakeholders</i> (grupos de interés).....	18
1.2.2. Estrategias.....	22
1.2.3. Indicadores clave de desempeño (<i>KPIs</i>).....	24
1.3. Las organizaciones del Tercer Sector	26
1.3.1. ¿Qué son las Organizaciones del Tercer Sector?.....	27
1.3.2. ¿Qué son las Organizaciones de la Sociedad Civil?.....	30
1.3.3. OSC en México y sus principales retos en comunicación.....	32
CAPÍTULO 2. RELACIONES PÚBLICAS (RR.PP.), UNA OPORTUNIDAD DE COLABORACIÓN ENTRE ORGANIZACIONES DE DIFERENTES SECTORES EN LA DEFENSA DEL MEDIO AMBIENTE.....	37
2.1. Relaciones de cooperación entre organizaciones de diferentes sectores.....	38
2.1.1 Construcción de puentes intersectoriales para la defensa del medio ambiente.....	39
2.1.2 Acciones de comunicación y RR.PP. en la defensa del medio ambiente.....	45
2.2. Retos y problemáticas persistentes.....	51
2.2.1 Epistemicidio.....	54
2.2.2 Biopiratería.....	60
2.2.3 Credibilidad.....	67

CAPÍTULO 3. MEMORIA DE ACCIONES DE RELACIONES PÚBLICAS DOCUMENTADAS. CASO DE ESTUDIO EN MANO VUELTA AGROECOLOGÍA Y SOSTENIBILIDAD S.C.	74
3.1. Historia organizacional.....	74
3.2. Modelo CANVAS.....	76
3.3. Análisis situacional.....	83
3.3.1 Filosofía organizacional o “corazón ideológico”.....	83
3.3.2 Análisis FODA.....	86
3.3.3 Árbol de problemas.....	89
3.4 Estrategias implementadas.....	98
3.4.1 Definición de Stakeholders.....	97
3.4.2 Acciones.....	101
3.4.3 KPI’S.....	107
3.4.4 Resultados.....	109
CAPÍTULO 4. CONCLUSIONES	111
ANEXOS	122
REFERENCIAS	168

Introducción

Dentro de las prácticas correspondientes a la comunicación organizacional, que se entiende como “una disciplina cuyo objeto de estudio es, precisamente, la forma en que se da el fenómeno de la comunicación dentro de las organizaciones, y entre éstas y su medio” (Fernández, 1991, p. 12), yace la necesidad de adentrarse en la profesionalización de las prácticas de comunicación externa que llevan a cabo las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC).

Asimismo, las Relaciones Públicas (RR.PP.) refieren a una serie de acciones pensadas estratégicamente para impulsar la pertinente percepción de las organizaciones ante dos o más partes interesadas en sostener una relación profesional. Dado que involucran aspectos que tienen que ver con la ética de quien busca ejecutar el plan de RR.PP. es de sumo cuidado atender la veracidad de aquellos mensajes que se comparten para no poner en duda la reputación del emisor (Wilcox, 2012).

Por otra parte, con la intención de contextualizar a las y a los lectores con los conceptos más básicos que tendrán un mayor desarrollo a lo largo del presente trabajo, al referirse a las OSC se entenderá a aquellas cuyos fines no son principalmente el lucro, sino que corresponden a un tipo específico de instancias que trabajan por un objetivo en común cuya finalidad última tiene por intención atender una problemática social.

Ahora bien, durante los próximos capítulos se busca comprobar la veracidad de la tesis que afirma que contar con un plan de relaciones públicas fortalece la comunicación externa, incrementa el prestigio en cuando a reputación, afianza vínculos intersectoriales y facilita la consecución de objetivos en una organización de la sociedad civil con fines ambientales; tal como se documenta en el caso de Mano Vuelta Agroecología y Sostenibilidad S.C. de 2018 a 2019 en la Ciudad de México.

Para ello, será necesario responder la pregunta: ¿De qué forma la labor de relaciones públicas aporta mediante un plan estratégico de comunicación en la profesionalización de las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) con objetivos ambientales?

Por lo anterior, el objetivo de la tesis será realizar un planteamiento de investigación que permita entrever la manera en cómo los planes de relaciones públicas profesionalizan las labores que desempeñan las OSC con objetivos ambientales a través de la explicación puntual

del plan aplicado en Mano Vuelta Agroecología y Sostenibilidad S.C. (MAyS) de 2018 a 2019.

Ahora bien, Mano Vuelta Agroecología y Sostenibilidad S.C. (MAyS) es una OSC fundada por dos agroecólogos pertenecientes a la comunidad originaria *Ñuu Savi*¹, misma que, aunado a las problemáticas propias que enfrentan las OSC, como la capacidad de ser autosostenibles económicamente, se suma a los retos por sortear hacerle frente a los discursos violentos que constantemente buscan invalidar la veracidad e impacto de las acciones que llevan a cabo.

Asimismo, pese a que el panorama se pinta desalentador, lo cierto es que las OSC representan un grupo de intereses necesarios para hacerle frente a diversas desigualdades que existen en el planeta, por lo que, aunque viven esta clase de dificultades, es importante voltear la mirada hacia formas de sumar rumbo a mejores condiciones que les permitan operar con mayor seguridad de perdurabilidad en el tiempo. De hecho, las organizaciones sin fines de lucro existen precisamente a modo de contrapeso de poder entre las decisiones que son llevadas a cabo desde el Estado y el sector empresarial, pues históricamente la mayoría han sido creadas por la premura de dar soluciones a panoramas de incertidumbre por los que atraviesan poblaciones vulneradas.

Si bien, la causa social por la que fue creada MAyS cobra especial relevancia en la temporada actual por la crisis socioecológica que atraviesa la humanidad es importante señalar que no hay causa social más importante que otra, pues muchas veces las OSC se ven insertas en dinámicas de competición al momento de buscar aplicar en las convocatorias de financiamiento que les obligan a demostrar las razones por las que apoyarles a ellas, y no a otras, es más relevante. En suma, pareciera que el contexto en el que se insertan las prácticas que llevan a cabo las orillan a no tender puentes de cooperación donde puedan resultar beneficiadas al mismo tiempo.

En el presente trabajo se demostrará cómo la obligada relación de competitividad a la que sistémicamente son sometidas las OSC entre sí no solamente representa un desacierto en cuanto a la capacidad de actuar por parte de las organizaciones con fines sociales se refiere, sino también reproduce una especie de control organizacional al que son sujetas en su mayoría

¹ Correspondiente al pueblo mixteco, significa "Pueblo o nación de la lluvia".

todas las Organizaciones del Tercer Sector (OTS)² con la intención de limitar sus alcances.

Dicho sea de paso, las percepciones que tienen los gobiernos y empresas de las OSC no siempre suelen ser las impresiones más deseables, pues su simple existencia es un recordatorio constante de las inconsistentes e insuficientes acciones por parte de estos dos sectores sociales por hacerle frente a la disposición de los recursos que dictan la dinámica social que suele intensificar la desigualdad global.

Ahora bien, más allá de las desventajas organizacionales que acompañan las acciones de las OSC, también es relevante reconocer que cuentan con fortalezas que pueden aportar valor al momento de tender vínculos ya sea con otras OSC, instituciones gubernamentales o empresas. Lo cual señala que la apuesta por buscar la consolidación y perdurabilidad a través del tiempo que las OSC requieren significa, en igual proporción, algo deseable no únicamente para las organizaciones sociales sino para toda la sociedad en general.

Así pues, si tanto al Estado como a las empresas les interesa impactar de manera positiva en el entorno –aunque las razones de estos dos sectores no sean precisamente alusivas al altruismo, sino afianzar una mejor reputación– contar con la experiencia de campo que las OSC pueden aportar para atender problemáticas es igual de atrayente a sus intereses para impulsar su propia credibilidad y preferencia ante la ciudadanía.

Para ahondar en el tema correspondiente a las alianzas intersectoriales que representan ventajas competitivas al momento de sumar fortalezas por la consecución de un objetivo social común, el segundo capítulo del presente trabajo será bastante detallado al respecto. Las OSC cuentan con fortalezas que, al estar en constante acercamiento con las dificultades a tratar, muestran una mayor claridad respecto a formas de incidencia capaces de dar resultados deseables.

Además, cuando de OSC se trata y a ello se suma que buscan atender las injusticias climáticas desde una perspectiva originaria, como sucede en el caso de MAyS, existen otros factores a considerar como lo son los prejuicios que reproducen discursos violentos que aminoran la capacidad resolutoria que una OSC con tales características es capaz de aportar a

² Las Organizaciones del Tercer Sector (OTS) representan los intereses de diferentes figuras legales consolidadas con diferentes derechos y obligaciones, mismas que tienen como principal objetivo reproducir alcances que vuelvan factibles beneficios para diversas causas donde el lucro no es prioridad.

las alianzas intersectoriales.

Mano Vuelta Agroecología y Sostenibilidad S.C. es una organización de la sociedad civil mexicana cuyo propósito de existir engloba la importancia de buscar justicia climática desde una modificación profunda a las relaciones sociales que ocurren en el mercado, priorizando de tal modo los saberes que las familias campesinas cuidan y promueven al sembrar agroecológicamente. Para MAyS, una de las formas en las que se puede percibir claramente la desigualdad es la violencia a la que las familias campesinas son sometidas al ser abusadas por intermediaciones ventajosas que mercadean sus cosechas, entre otros aspectos de autonomía alimentaria, mismos que se encuentran descritos a detalle en el tercer capítulo de esta tesis.

Ahora bien, al encontrarse MAyS en la sociedad mexicana, donde existe un discurso de odio ante los saberes originarios –fomentado propiamente desde que las sociedades europeas conocieron América en 1492, que se traduce hoy por hoy en menosprecio, racismo y clasismo–, se ve expuesta a la negación de sus aportes, así como al robo de prácticas, tal como ocurre con las prácticas de epistemicidio y biopiratería, mismas que serán detalladas en los retos que se exponen en el capítulo dos.

Por lo anterior, las relaciones asimétricas de poder para tender coaliciones será una constante a recalcar. Para ello, hablar de valores comunes a la cosmovisión originaria cobrará sentido, pues son la clave para sumar fortalezas organizacionales de forma intersectorial. De la capacidad para sensibilizar a los diversos públicos de interés en causas socioambientales concernientes a la alimentación y su accesibilidad justa, social y solidaria derivará la posibilidad de ampliar el rango de competitividad para MAyS dentro de las RR.PP. que permitan consolidar esfuerzos en conjunto a otras organizaciones.

Por otra parte, al ser un trabajo propio del área de comunicación, la temática que guiará la investigación en todo momento será el cómo la difusión externa es capaz de fortalecer la operatividad de las OSC. Lo anterior se reflejará con mayor claridad al momento de estructurar el tercer capítulo, mismo donde se demostrará cómo las acciones de RR.PP. son idóneas al momento de consolidar estrategias de procuración de recursos.

Por consiguiente, las acciones de RR.PP. son consideradas más pertinentes que aquellas que se enmarcan desde la publicidad, pues apeándose a la idea que resalta lo complicado que representa para una OTS tener acceso a presupuestos suficientes, es difícil considerar destinar los recursos monetarios que la operación publicitaria requiere para ser llevada a cabo.

Por su parte, las RR.PP. intercambian valor en las vinculaciones estratégicas, ya sea éste representado a través de contenido, eventos, información noticiosa, etc. De suerte que es una opción de difusión externa más realista a la cual pueden acceder las OSC, misma que permite tender percepciones de transparencia ante otras organizaciones y personas en general.

Ahora bien, la transparencia, tal como se argumenta en el cierre del capítulo dos, es muestra de la necesidad por parte de las OTS por afianzar relaciones de credibilidad más contundentes que les permitan posicionarse en el imaginario social como auténticas agentes de cambio. Asimismo, cuando existe una estructura que prioriza dar fe de aquello que se realiza en los mensajes de comunicación a difundir, suele construirse un flujo de comunicación desde la veracidad. Por ello, la transparencia da un valor agregado a las campañas de comunicación emitidas por las OSC, pues es una de las razones más sólidas por la cual la ciudadanía es capaz de empatizar por completo con la metodología a través de la cual la OSC en cuestión atiende la causa social por la que existe.

De aquí que uno de los retos principales sea colocar el tema en la agenda mediática de los diversos medios, periodistas, creadores de contenido para que con ello la sociedad mexicana vaya incorporando a sus marcos de referencialidad la importancia que tiene la causa social de la OSC. Aterrizando en el caso práctico que compete en esta investigación, MAyS representa una OSC que trabaja en pos de la justicia climática, misma que cobra relevancia en el contexto actual por la crisis socioambiental que se ha posicionado como una de las coyunturas más necesarias de atender en nuestros tiempos.

Si bien, se ha dicho por diversos miembros de la comunidad científica —es decir, la academia se ha posicionado mediante su discurso— de lo prioritario que resulta actuar por contrarrestar los efectos catastróficos que se avecinan por la contaminación que las sociedades humanas de los países desarrollados han heredado a las generaciones de jóvenes e infancias del planeta, éste sigue siendo un argumento que poco se ha tomado con la seriedad que requiere por parte de los tomadores de decisiones de las organizaciones más influyentes del mundo.

Lo anterior indica que, pese a contar con diversas pruebas que dan soporte al argumento de tomar acciones en pos de la regeneración planetaria, continúan siendo insuficientes los esfuerzos por colocar el foco de atención que la crisis ambiental merita. Las razones son muy diversas y se explicarán con especial cuidado en el capítulo dos de esta investigación, pero a modo de introducción se puede señalar que existen diversos intereses representados por grupos

de poder que complican el tratamiento mediático realista de la problemática. Los medios de comunicación no se encuentran exentos de vivir la influencia que ciertos intereses buscan promover alrededor del discurso por la conservación del medio ambiente.

Aunado a las complicaciones estructurales de la emisión de los mensajes con respecto a la sustentabilidad se encuentra el desafío por crear un discurso lo suficientemente atrayente para el público mexicano. Si bien es cierto que los mensajes a posicionar tienen un receptor muy particular para los fines de RR.PP. que se buscan alcanzar y éstos se construirán en función específica al público objetivo deseado, también lo es el hecho de que se tiene una percepción insuficiente respecto a las acciones que desde la ciudadanía pueden llevarse a cabo para contrarrestar la crisis.

Por lo anterior, cobra especial relevancia estructurar los mensajes a difundir considerando los gustos y patrones de consumo mediáticos que la sociedad mexicana presenta actualmente. Posiblemente parte del malentendido que existe hoy por hoy al momento de analizar el discurso que se ha construido alrededor de la sustentabilidad se debe en parte a las pautas con que gobiernos y empresas quieren que se relacione el impacto ambiental, sin embargo, también se relaciona con una falta de capacidad crítica por parte de las y los receptores del mensaje. En México la capacidad crítica del público suele ser poco exigente con los contenidos mediáticos que consumen, pues yace un patrón de comportamiento histórico en el que se ha buscado desarticular al público de su propia capacidad por cuestionar la veracidad y relevancia de aquello que se le presenta como noticia.

A causa de lo anterior, resulta crucial incentivar relaciones mediáticas que sumen a un contrapeso de poder. De ahí la importancia de descentralizar los agentes que comunican el tema ambiental, pues de no ser así, continuará predominando la versión de unos cuantos que, grosso modo, difunden la información a su conveniencia.

Para lograr enunciar el tema de la crisis ambiental desde una perspectiva realista, capaz de transmitir la magnitud de la problemática sin eufemismos, las acciones de RR.PP. desde la narrativa de OSC originarias como el caso de MAyS representan una gran ventaja competitiva para darse a conocer. Ello implica acceder a formas de transmitir mensajes de gran relevancia para atender la crisis socioambiental al tiempo que las limitaciones económicas no son un freno para enunciarles al nivel de difusión que es necesario.

Asimismo, tal como los discursos más conocidos actualmente respecto a las soluciones a la crisis son aquellos que responden al entendimiento de la realidad desde los marcos referenciales que el paradigma del desarrollo y progreso occidentales definen, el posicionamiento de una nueva perspectiva en los imaginarios sociales también implica redefinir las dimensiones éticas a las que las sociedades humanas pueden ajustarse. La comunicación con enfoque ecológico supone un paradigma nuevo capaz de sostener una visión alternativa del mundo, que se construye con la total convicción que es posible reacomodar la relación entre organizaciones humanas, con absoluto respeto a la naturaleza.

Como el biólogo mexicano, Víctor Toledo sostiene:

“La crisis ecológica de la civilización occidental, industrial o moderna impele cambios sustanciales y profundos en las maneras de mirar, vivir, convivir, comprender, conocer y compartir. El cambio del paradigma comienza en el individuo, pasa por las familias, llega a las comunidades o barrios, transita por las regiones, alcanza los países y se vuelve global; de ahí la consigna: *Actuar localmente y pensar globalmente*” (Toledo, 2015, p. 47).

La comunicación ha de reorientarse bajo constricciones socioecológicas, como todas las actividades humanas que dependen de la regeneración planetaria para llevarse a cabo. La transición debe darse con la total convicción de hallar un camino alternativo al cual seguir. En gran medida, será adoptar formas que han sido violentadas durante décadas: aquellas que proclaman las comunidades originarias, no con palabras, sino con grandes acciones que ponen en el centro de las decisiones el respeto por la vida.

CAPÍTULO 1

Comunicación organizacional y relaciones públicas en las organizaciones del tercer sector.

Hablar en términos de comunicación enmarca una posibilidad de diversas variantes, aunque en esencia, y en el sentido más básico de la palabra, refiere a “participar en”, lo que apunta a una “participación en común” (Winkin en Amador, 1984, p. 12). Por ello, la composición de este capítulo intenta establecer la importancia que conlleva la profesionalización de la comunicación que realizan las Organizaciones del Tercer Sector (OTS) llevada a cabo desde la planificación de estrategias de Relaciones Públicas (RR.PP.).

Por consiguiente, la estrategia metodológica de este trabajo de investigación es “la coherencia lógica de la investigación. Indica también el uso y pertinencia de las técnicas (documentales, empíricas o prácticas) que se emplearán en el estudio. Para tener la posibilidad de construir un marco metodológico rico en recursos y adecuado al estudio a desarrollar, importante conocer las diferentes técnicas que pueden emplearse”. (Crovi en Lugo, 2019, p. 1).

En ese sentido, las herramientas metodológicas funcionarán para comprobar la hipótesis que sustenta el fortalecimiento de la comunicación externa al contar con un plan de relaciones públicas que permita incrementar la buena reputación, afianzar vínculos intersectoriales y facilitar la consecución de objetivos en una OTS.

Por medio de las siguientes páginas se sentarán las bases teóricas para demostrar cómo es que desde la ejecución de estrategias de comunicación externa desarrolladas a partir de las RR.PP. en las OST se facilita el alcance de las metas organizacionales de éstas. Usualmente las OTS descuidan el área de Comunicación, pues las labores del diario –junto con su naturaleza organizacional de no buscar lucrar, *per se*– suelen ser factores que complican priorizar la difusión de su impacto social de forma profesional.

Así pues, profesionalizar las estrategias de comunicación en las OTS significa una oportunidad de facilitar el entendimiento con los diversos grupos de interés que, a su vez, esto

pueda robustecer la cooperación necesaria para que las Organizaciones del Tercer Sector logren impulsar el desarrollo de la sociedad conforme a la causa que busquen dar solución, pues ello representa su principal propósito y razón de existir.

1.1. Comunicación Organizacional

De acuerdo con el objetivo del presente capítulo, es importante esclarecer a qué se refiere cuando se habla de una organización, pues conforme con Mario Krieger, doctor en administración, se entiende por organización a “el conjunto interrelacionado de actividades entre dos o más personas que interactúan para procurar el logro de un objetivo común, a través de una estructura de roles y funciones, y en una división del trabajo” (Krieger, 2001, p. 3).

Lo anterior indica que las personas se agrupan en organizaciones para sumar sus voluntades y así desempeñar trabajos que de forma individual serían muy complicados de ejecutar. Así pues, a partir de la unión de dos o más personas que tienen en la mira el trabajo por lo común se procede a designar responsabilidades que, de acuerdo con las competencias de las y los involucrados, faciliten el alcance de metas establecidas.

Asimismo, cada persona que suma sus actividades a una organización tiene una serie de razones por las cuales decide desarrollarse a través del trabajo colectivo que yace en la relación laboral dentro de las organizaciones. Ello convierte a las organizaciones en excelentes asociaciones humanas capaces de incidir en las dinámicas de vida que comparten las y los colaboradores al interior de éstas, así como son aptas para impulsar cambios en el entorno.

En particular, dentro del amplio espectro que involucra describir a la comunicación se encuentra un aspecto que compete al presente trabajo, pues es necesario definir aquel aspecto comunicativo que acontece en las organizaciones: la comunicación organizacional. De acuerdo con el doctor en sociología, experto en temas de comunicación, Carlos Fernández Collado, se entiende a la comunicación organizacional como “el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y los diferentes públicos que tiene en su entorno” (Fernández, 1991, p. 12).

En otras palabras, existe un proceso de diálogo permanente tanto de forma interna como externa en el cual la organización toma el control para expresar sus políticas internas, el reglamento de conducta, así como aspectos más abstractos como su código de valores, entre

otras cosas que deben ser claramente expuestas. Estos diálogos le permiten a la instancia tender puentes de difusión a tiempo al momento de compartir su postura en algún tema importante, como lo puede ser la forma en que desarrolla sus procesos interna y externamente.

Sin embargo, para Fernández Collado la comunicación organizacional también refiere a “un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente sus objetivos” (Fernández, 1991, p. 12). En particular, comparte que, desde el flujo oportuno de mensajes, la institución es capaz de alcanzar sus metas de una forma más eficiente y eficaz.

En efecto, la comunicación organizacional ocurre, aunque pueda estar o no siendo gestionada estratégicamente desde el área correspondiente. Cuando ocurre el primer caso y existen intenciones puntuales para dirigir los flujos comunicativos, así como un plan diseñado específicamente para llevar a cabo dichos diálogos, los acercamientos tanto con intereses internos como externos a la organización suelen ser planificados y por ende más exitosos. Por el contrario, cuando ocurre lo opuesto y a estos flujos comunicativos no les corresponde una metodología que guíe sistemáticamente puede que la organización comience a presentar complicaciones en la consecución final de sus objetivos organizacionales.

Ahora bien, existe una significativa diferenciación entre las y los colaboradores de una organización que, en palabras de Krieger sucede “en tanto y en cuanto es persona que tiene conciencia de sí misma, de su valor, de sus derechos, de su responsabilidad y de sus deberes, asumidos en forma consciente” (Krieger, 2001, p. 58). Como resultado, las personas conscientes de sí mismas representan un valor agregado a las organizaciones, pues llevan a cabo sus funciones internas con mayor convicción y agrado, cosa que repercute directamente en la productividad y ésta, a su vez, refleja resultados positivos al momento de evaluar la consecución de metas globales que se plantea la institución.

Dado que la comunicación organizacional se ve favorecida cuando las personas han tendido previamente puentes de diálogo saludables consigo mismas, así como en otros aspectos de sus vidas, se puede afirmar que las y los miembros de una organización ejemplifican uno de los factores medulares para alcanzar el éxito en la ejecución de sus procedimientos.

En consecuencia, las personas conscientes son elementos clave para el adecuado flujo de la comunicación organizacional y, a su vez, las y los colaboradores se encuentran incentivados mediante motivaciones pues, tal como lo rescata el Sociólogo mexicano: «Los actos del ser humano son guiados, por lo que piensa, sabe y prevé, pero el actuar de esta o de aquella manera corresponde al campo de la “motivación”» (Krieger, 2001, p.90). Dicho de otro modo, la motivación impulsa el quehacer de las personas.

Por lo anterior, se puede afirmar que las personas conscientes se encuentran motivadas, pues disfrutan de la ejecución de sus deberes y responsabilidades con la institución al tiempo que realizan una acción significativa para ellas. Gracias a ello se construye un balance que se traduce en bienestar tanto para las y los colaboradores como para la organización, pues al fomentar las motivaciones correctas se logra impulsar la productividad, que a su vez suma para alcanzar el éxito organizacional.

No obstante, cabe agregar que a partir de una adecuada gestión de la comunicación organizacional se pueden difundir los mensajes pertinentes para que los miembros de la institución consoliden un genuino gusto e interés por sumar su acción por la satisfacción de las metas que una organización se propone alcanzar.

En resumen, la comunicación organizacional es uno de los aspectos más relevantes dentro de cualquier organización, independientemente de la naturaleza de ésta, pues de la adecuada administración de los flujos comunicativos dependerá en gran medida la resolución de conflictos, desde los más minúsculos e insignificantes hasta los más complejos e impactantes.

De igual forma, conocer las motivaciones de las y los empleados será relevante a la hora de planificar los mensajes adecuados para difundir tanto de manera interna como externa. De ello dependerá el sentido de pertenencia y grado de involucramiento que pueda traducirse en un auténtico compromiso y agrado por pertenecer a la organización, un cómodo ambiente laboral e identificarse como agentes representantes de sus centros de trabajo, por lo que mejorará notablemente la representación de la institución ante las miradas externas.

1.2. Relaciones Públicas como herramienta de gestión en comunicación organizacional

La comunicación en las organizaciones cobra una importancia estratégica al momento de incursionar el camino hacia el éxito institucional, entendido como la permanencia relativamente estable de la organización, en términos de posicionamiento y obtención de los recursos suficientes para el cumplimiento de sus objetivos y la sostenibilidad de sus procesos y actividades. Particularmente, el presente trabajo busca centrarse en el valor decisivo que aporta cuando se suscribe a un plan estratégico capaz de establecer objetivos puntuales que garanticen la perdurabilidad de la organización en cuestión.

En cuanto a la clasificación que compete a la actual investigación, se prestará un interés principal a la comunicación externa, la cual refiere a “[...] el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos (accionistas, proveedores, clientes, distribuidores, autoridades gubernamentales, medios de comunicación, etc.), encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos o servicios” (Fernández, 1991, p. 12). Ahora bien, resulta fundamental conocer los pasos a seguir para que la planificación de la comunicación externa se traduzca en lo que bien señala el doctor Fernández Collado, pues si se proyecta cuidadosamente la imagen de la instancia pensando en las y los agentes externos a quienes se dirige la misma es altamente probable que resulten alianzas estratégicas de ello.

Al estructurar los componentes necesarios para consolidar dicha imagen en los imaginarios de los públicos externos (términos en los que se ahondará a profundidad a continuación), se visualizan relaciones más complejas entre la organización y los agentes externos de la misma. Por complejo se quiere dar a entender que existen una cantidad de encuentros más afianzados, como si diversos nodos de la organización se correspondieran a otros tantos nodos de instancias externas.

Asimismo, una de las formas en que la comunicación externa se materializa como método a seguir son las relaciones públicas (RR.PP.), pues a través de estrategias y tácticas específicas impulsan “la dirección y gestión de la comunicación entre una organización y sus públicos” (Wilcox, 2012, p. 4), con la intención de facilitar el alcance de los objetivos organizacionales al mantener y desarrollar relaciones eficientes con los diversos grupos de interés con los que interactúa.

Entre tanto, las acciones que se enmarcan en dichos programas de RR.PP. señalan la importancia de contar con un planteamiento puntual que, al llevarse a cabo, permita alcanzar el fin que se estipule al inicio de la planeación como en materia de comunicación como en un nivel más específico capaz de sumar a las metas organizacionales como tal.

Cabe mencionar que las RR.PP. son entendidas como “una función directiva de comunicación a través de la cual las empresas se adaptan, alteran o mantienen su entorno con el propósito de lograr las metas de la organización” (W. Long y Hazelton en Wilcox, 2012, p. 6). En este caso, se puede afirmar que todas las instancias, correspondan al fin que sea, presentan necesidades organizacionales que vuelven necesaria la incorporación de planes de trabajo capaces de impulsar sus relaciones públicas como parte importante de su estrategia de comunicación.

Por lo tanto, al adscribirse las labores de RR.PP. dentro de las funciones directivas de una organización se asegura una relación de estrechez que se guarda con los objetivos organizacionales. Asimismo, toda decisión que se tome para impulsar el plan de trabajo en comunicación externa deberá estar basada en datos que permitan proyectar una mejora continua y conlleven al logro de los beneficios que se planteen al incorporar alianzas estratégicas.

No obstante, las relaciones públicas forman parte de un entramado metodológico más grande. A éste se le conoce en el campo de la comunicación organizacional como plan estratégico, el cual permite a las organizaciones fijar sus objetivos acordes a la visión y misión actuales. Por ende, facilitan la determinación de estrategias y tácticas mediante las cuales los alcanzarán y finalmente evaluarán los resultados obtenidos a partir de su ejecución.

En otros términos, el plan estratégico permite traducir los objetivos generales en metas operativas puntuales que permiten delimitar las funciones de los equipos de trabajo en la organización (Krieger, 2001). Del mismo modo, cuando existe la intención de traducir los objetivos organizacionales en metas puntuales específicas capaces de guiar las acciones y toma de decisiones en el área de comunicación externa se traza un camino a seguir, una serie ordenada

de pasos que permitirán conseguir las alianzas necesarias para fortalecer la presencia de la organización en el entorno.

Ahora bien, cuando se habla de públicos, el doctor en ciencias de la comunicación, Paul Capriotti, señala que son “un conjunto de personas u organizaciones que tienen una relación similar y un interés en común con respecto a una organización, y que pueden influir en el éxito o el fracaso de esta” (2009, p. 74-75). Por esta razón, al enmarcarse en las acciones correspondientes a la comunicación externa se entrevé una oportunidad de tender relaciones estratégicas capaces de beneficiar tanto a la organización que busca impulsar su visibilidad mediante acciones de RP tanto como a los intereses específicos de las personas u organizaciones con quienes se da el acercamiento.

Por lo tanto, cuando la organización conoce claramente sus públicos externos puede centrarse en la consolidación de mensajes efectivos pensados específicamente para ellos. En otras palabras, la importancia de estudiar el comportamiento de quienes recibirán la información es un elemento clave al momento de diseñar acciones de RR.PP. exitosas.

Particularmente, las acciones de RP que se dirigen a los públicos externos tienen como propósito principal incrementar la reputación de la organización. Villafañe (como se citó en Sánchez y Pintado, 2013) la define como:

“La cristalización de la imagen corporativa de una entidad cuando ésta es el resultado de un comportamiento corporativo excelente, mantenido a lo largo del tiempo, que le confiere un carácter estructural ante sus *stakeholders*³ estratégicos. Este proceso de cristalización se da con el tiempo y genera confianza y buena reputación entre inversores, clientes, empleados y la sociedad” (p. 163).

³ Se puede ahondar sobre este aspecto en el siguiente apartado, donde se desarrolla con mayor profundidad.

Para resumir, las RR.PP. construyen la reputación organizacional y ésta, a su vez, permite reforzar la imagen que construyen de sí sus públicos externos al generar confianza y lazos estratégicos que aseguran el crecimiento de la organización, así como su perdurabilidad en el tiempo.

1.2.1. Definición de stakeholders (grupos de interés)

Ante todo, conocer a profundidad a los públicos externos traerá diversos beneficios. Uno de ellos es eficientar el tiempo que se destine a diseñar la campaña de RR.PP., por lo que fijar parámetros que permitan realizar dicho análisis antes de sentar las bases de la difusión es prioritario. Pero antes de ahondar en ello es necesario definir lo más claro posible qué se entiende por públicos.

Hay que tener en cuenta que se entenderá el concepto de públicos como “un conjunto de personas con los que una organización tiene una relación o vínculo particular. [...] Cada público se forma unas expectativas e intereses propios en relación con una Organización, en función de las características particulares de su interacción” (Capriotti, 2013, p. 38). Ello aclara que cada relación que la organización sostiene con sus públicos es única y corresponde entonces a intereses variados dependiendo de los fines por los que cada quien trabaje.

De hecho, tal como Capriotti lo señala (como se citó en Sánchez, 1989) los públicos son "el conjunto de miembros de un grupo social que, sin estar necesariamente unidos físicamente, reaccionan ante un estímulo común, o bien se encuentran unidos mediante vínculos mentales por un interés común definido hacia determinados temas o aspectos de la vida cotidiana" (p. 35). Por lo que se refiere a estos vínculos mentales, tiene que ver con dotar a un referente –en este caso, a la organización– de cierta significación, es decir, que cada que el público externo piense en la instancia evoque una imagen mental tal y como la quiere construir la institución. De ahí que sea importante conocer a fondo al público, pues una vez sabiendo los intereses que motivan su actuar será mucho más sencillo armonizarlos con los de la propia organización.

Ahora pues, de acuerdo con la visión más actualizada de la investigación en materia de comunicación, referirnos a públicos ya no es suficiente al momento de mapear a los agentes externos de una organización a quienes pueda afectar la toma de decisiones de ésta. En

consecuencia, surge un nuevo concepto capaz de abarcar en una mayor totalidad lo que el término públicos externos no alcanza a definir.

Aparece el término de *stakeholders*, que en español se traduce como grupos de interés. Para explicarlos Marisol Mendoza Hernández rescata diversas definiciones que expone en su tesis de licenciatura *Los stakeholders como interlocutores y agentes clave en el diseño e implementación de estrategias de ciudadanía corporativa (2011)*, a la que se hará referencia en diversas ocasiones durante el presente apartado.

En efecto, la comunicóloga entiende por *stakeholders* a: “Todo grupo que presenta un interés legítimo o participación clara dentro de la compañía, sin lo cual la concepción de la empresa se considera imposible, éstos cumplen funciones no únicamente de influencia (SIC) sino también de soporte” (Mendoza, 2011, p. 92). Se aclara entonces que los *stakeholders* pueden verse afectados o afectar con base en la toma de decisiones y/o acciones de la organización en cuestión.

En concreto, se fijan como grupos o individuos cuyas acciones tienen la posibilidad de afectar positiva o negativamente la consecución de objetivos de la organización. Esto quiere decir que existen distintos grados de posible afectación en caso de que se tiendan alianzas estratégicas o que surjan conflictos de interés en caso de no lograr exitosamente programas de negociación que beneficien a ambas partes en un acuerdo ganar-ganar.

Por lo que compete al presente trabajo, uno de los objetivos principales es entender las relaciones de organizaciones que trabajan por metas que benefician al medio ambiente, por lo que una de las ideas que resalta de la tesis de Mendoza involucra a los *stakeholders* “no sociales”. Esta clasificación remarca a un nivel mayor lo que significa el impacto de las acciones que ejecuta una organización, pues permite dar fe del efecto que la institución puede causar en el entorno, así como el entorno dicta ciertos patrones conductuales que necesariamente deben ser tomados en cuenta al momento de gestionar la estrategia de RP.

Asimismo, Mendoza rescata las apreciaciones de otros teóricos como Carroll y Buchholtz (2006), quienes consideraron necesario incorporar al medio ambiente, a la biodiversidad e incluso a las nuevas generaciones como parte de la clasificación de grupos de interés “no

sociales”. Dado que las organizaciones impactan directamente bien sea a corto o largo plazo en el entorno natural cuyas consecuencias tendrán efectos positivos o negativos en las vidas de las sociedades futuras o en otros contextos si apelamos a una visión que considera aspectos globales amplificados.

Mendoza desglosa la clasificación de *stakeholders* “no sociales” (Carrol, Archie B. y Buchholtz, Ann K., 2006) que deriva en el siguiente cuadro:

<i>Stakeholders</i> primarios “no sociales”	<i>Stakeholders</i> secundarios “no sociales”
Medio ambiente y biodiversidad	Grupos ambientales
Generaciones futuras	Organizaciones de protección animal
Especies animales y vegetales	

(p.71)

En concreto, se defiende la idea de considerar a la flora y fauna del planeta como grupos de interés. ¿Qué clase de intereses podrían adjudicarse al medio ambiente y la biodiversidad? Se podría preguntar el o la lectora del presente texto, pues bien, los seres naturales –incluidos los seres humanos en dicha clasificación– buscan preservar su especie, es decir que el principal objetivo es continuar existiendo a través de los años. Lo anterior refiere que si las acciones de la organización atentan con la capacidad de regeneración de la flora y la fauna del planeta puede asegurarse que se están atentando los más obvios intereses de los *stakeholders* primarios “no sociales”.

Ahora bien, el cuadro clasifica a los *stakeholders* secundarios “no sociales” donde yacen ordenadas algunas organizaciones humanas con mayor grado de formalidad, pues indica la consolidación de objetivos que en esencia buscan mejorar las condiciones de la flora y la fauna del planeta. Ambas clasificaciones serán relevantes en el presente trabajo al tener la intención de ejemplificar la importancia de reconocer a esta clase de *stakeholders* al momento de implementar acciones de RR.PP. en organizaciones cuyos fines son medioambientales.

Por lo tanto, es de vital importancia para toda organización que desee impulsar estrategias de RR.PP. para eficientar el manejo de su comunicación externa conocer quién y quiénes son sus *stakeholders*. Para ello se sugiere listar de forma puntual a todos los agentes que cuenten con las características necesarias para considerarlos como grupos de interés.

De la misma forma, se crea la necesidad de realizar una cuidadosa búsqueda de aquellas relaciones importantes que sean susceptibles de ser impactadas o impactar a la instancia en cuestión. Mejor dicho, se estructura una metodología de indagación que facilite el mapeo de los *stakeholders*, para ello Mendoza resalta algunos pasos para el análisis de los *stakeholders* que recupera de Weiss, Joseph W:

1. “Mapear las relaciones de los *stakeholders*.”
2. Mapear las coaliciones de los *stakeholders*.
3. Evaluar la naturaleza del interés de cada *stakeholder*.
4. Evaluar la naturaleza del poder de cada *stakeholder*.
5. Construir una matriz de responsabilidades morales de los *stakeholders*.
6. Elaborar estrategias y tácticas específicas.
7. Vigilar las coaliciones cambiantes”. (Mendoza como Weiss, 2011, p. 54.)

Por consiguiente, elaborar un mapa de *stakeholders* requiere análisis, así como inversión de tiempo en planeación y evaluación del tipo de relaciones que se han tendido o se desean tender con los grupos de interés detectados. En cuanto a la evaluación de las relaciones en términos de interés y poder se requiere contemplar el grado de influencia que ejerce ya sea la organización sobre el grupo de interés en cuestión o viceversa, de ahí derivará el análisis que determine qué tanto poder o interés ejerce una sobre la otra.

Por otra parte, el análisis cuidadoso respecto a los grupos de interés para cuidar un acercamiento puntual y estratégico a través de acciones de RR.PP. se puede interpretar dentro de una procuración de alianzas intersectoriales, mismas que se entienden como “las relaciones de colaboración para el desarrollo de proyectos sociales entre organizaciones de distintos sectores” (Reynaga, 2014, p. 17). Lo anterior será ahondado en el capítulo dos del presente trabajo, pero se considera importante mencionar desde este apartado del texto puesto que a

partir del mapeo de *stakeholders*, una organización puede proponerse tender puentes de diálogo con éstos con la finalidad de generar alianzas fructíferas para ambos.

1.2.2. Estrategias

De acuerdo con la intención de recaudar la información necesaria para elaborar acciones estratégicas de RR.PP., se requiere seleccionar herramientas metodológicas pertinentes. La finalidad de apegarse a un orden de pasos estructurado tiene como objetivo tener claridad en la manera de proceder al momento de querer articular un plan de comunicación externa.

En consecuencia, el brasileño especialista en Administración y Recursos Humanos, Idalberto Chiavenato, señala que el concepto de estrategia es bastante amplio y, por ende, vale la pena puntualizar algunos aspectos fundamentales respecto para delimitar la noción de este. De acuerdo con su definición, se entiende la estrategia como al comportamiento de toda organización de manera holística, sistémica y medular que ocurre en un entorno susceptible al cambio, la incertidumbre y la competencia (Chiavenato, 2009).

En concreto, para Idalberto Chiavenato la estrategia se refiere al “proceso mediante el cual la organización trata de ajustar con eficacia el uso de sus recursos a las demandas, restricciones y oportunidades que le impone el entorno” (Chiavenato, 2009, p. 454). Aunado a ello, señala que cuando se trata de una estrategia organizacional toca involucrar al “conjunto de propósitos y la forma en que compite la empresa en su mercado para generar ventajas competitivas” (Chiavenato, 2009, p. 454).

Ahora bien, la planificación que permite ejecutar una campaña de difusión específica en RP apegándose a una estrategia específica facilita que se planeen, calculen y asignen recursos a las acciones que se requieren llevar a cabo para conseguir los objetivos planteados al inicio de dichas campañas de RR.PP. Además, favorece que se delimiten puntualmente los pasos a seguir para la consecución de metas optimizando los elementos con los que se cuenta para realizar el trabajo, ya sea la administración de recursos estratégicos como lo son el tiempo, el capital humano, las fechas límites de entrega, lanzamientos, etc. así como la medición y evaluación de los resultados obtenidos.

Otro punto importante es alinear los objetivos de la campaña de RR.PP. desempeñada en un tiempo determinado conforme a las metas de largo plazo que guían la razón de ser de la organización, así como introducirse a los cursos de acción capaces de favorecer una administración estratégica en cuanto al tipo de relaciones que se busquen establecer entre la instancia y su entorno.

En consecuencia, Chiavenato explica la importancia de jerarquizar los objetivos organizacionales de las estrategias que se decidan llevar a cabo, pues parten de la determinación de metas globales, es decir, de aquellas que no únicamente corresponden al área de Comunicación, sino a los objetivos generales de la institución. Sin esta priorización de metas resulta complicado ponderar las acciones necesarias a realizar, ello representa una falla en las competencias esenciales de la organización en cuanto a sus formas de procurar eficiencia y eficacia.

En lo que toca a la planificación de la estrategia, se requiere el involucramiento de las personas capaces de tomar decisiones al interior de la organización, es decir, de aquellas que detentan los altos mandos de esta pues cumplen con funciones directivas, en este caso específico por tratarse de metas en cuanto a relaciones públicas se hace referencia al área de Comunicación.

En consecuencia, se explica que, por lo general, “el plan estratégico se divide en planes tácticos y cada uno de ellos en planes de operaciones” (Chiavenato, 2009, p. 454). Ello con la intención de sostener una coherencia lógica de acciones que faciliten la cooperación activa de las y los colaboradores para así conseguir que la estrategia se aplique y alcance resultados.

Finalmente, deberá existir un abordaje previo de la problemática a la cual se le busca articular solución para así tener un punto de partida en el cual basar la investigación que servirá como antecedente al armado del plan de difusión. Ello representará el punto de partida para delimitar las acciones que decida difundir la organización mediante las prácticas culturales que desde su comunicación busque promover, así como las motivaciones que impulsan tanto a la organización per se como a los grupos de interés a quienes dirige la campaña.

1.2.3. Indicadores clave de desempeño (KPI's)

En vista de lo necesario que se perfila el contar con una estrategia bien diseñada capaz de planificar las acciones de RR.PP., es preciso medir qué consecuencias se están obteniendo al momento de ejecutar el plan de comunicación externa. Para ello, las organizaciones pueden incorporar en el delineado de la campaña el cálculo de *Key Performance Indicators (KPI's)*, conocidos como Indicadores Clave de Desempeño en español.

Existen diversas definiciones de lo que se entiende por KPI, aunque se ha consensuado que éstos son “una gran herramienta para controlar y mejorar los procesos” (Corral, 2017, p. 2). Es decir que cada indicador se refiere a un aspecto cuantificable –y, por tanto, medible– que permite conocer el nivel de avance de la campaña gestionada. A su vez, la evaluación de las campañas de comunicación a través del análisis del cumplimiento de los KPI's suma para la toma de decisiones basadas en datos, una buena práctica que desencadena una serie de ajustes y mejoras constantes para la organización.

Asimismo, delimitar los KPI's que funcionarán para realizar esta medición y evaluación de la estrategia a ejecutar facilitará que ocurra una mejora constante al incrementar la competitividad organizacional. Por otra parte, la importancia de ajustar las acciones desempeñadas de acuerdo con los datos obtenidos mediante la evaluación del cumplimiento o no de los objetivos deseados se vuelve crucial para alcanzar las expectativas.

Con base en lo anterior, se puede afirmar que la razón de ser de los KPI's en todo plan de comunicación recae en la intención consciente de mejorar continuamente los procesos de la instancia en cuestión. Ahora bien, para pulir cada vez más el desarrollo de las acciones que se realizan es necesario acordar objetivos concretos, a los cuales se encaminan todas las tareas y, a la par, contar con la delimitación de indicadores específicos que cobrarán importancia al momento de tener que realizar ajustes en dichas actividades conforme se demuestre su utilidad o no.

En otras palabras, el curso de Métricas y KPI's impartido por el Comunicólogo Mitziu Quevedo explica que los KPI's son indicadores clave que permiten evaluar el desempeño y comprobar el cumplimiento de objetivos de una campaña en específico (Quevedo, 2020). Estos indicadores deben encontrarse alineados con los objetivos de la empresa, así como los del área de Comunicación correspondientes, por ello, se plantea que los KPI's se planifiquen desde la

metodología *SMART* que especifica que cada KPI's a medir debe ser: *specific* (específico), *measurable* (medible), *attainable* (alcanzable), *relevant* (relevante). (Quevedo, 2020).

Lo anterior revela la necesidad de explorar la información con la que puede ya contar o no una organización en cuanto a un plano digital o de otra índole dependiendo de las acciones que decida materializar en su campaña de RR.PP.. Entre los ejemplos más usuales que se estipulan en un plan de RR.PP. digital se encuentran: estadísticas de la página web, grado de aceptación en redes sociales a partir de la medición de la tasa de *engagement*⁴, nuevos seguidores, índice de respuesta en mensajes, alcance de publicaciones, etc.

De acuerdo con el párrafo anterior, la delimitación de KPI's incumbe la evaluación de metas específicas, ello significa que se han de considerar factores como la eficacia, la eficiencia o la rapidez. Asimismo, a cada una de estas perspectivas corresponde una pregunta guía para la valoración del éxito de esta: ¿se consiguen los resultados de acuerdo con los factores que son significativos para los *stakeholders*? corresponde a la eficacia; ¿se está realizando un uso óptimo de los recursos? se refiere a la eficiencia y ¿cuánto tiempo lleva cumplir con las expectativas de los *stakeholders*? atañe a la medición de la rapidez.

Por tanto, una vez delimitados los indicadores que estipulan qué tan exitosa es la campaña de RR.PP. se seleccionan pocos que sean realmente relevantes para ahondar en la perspectiva que correspondan, ya sea un KPI por perspectiva o máximo dos (Corral, 2017). Cuanto más puntuales lleguen a ser los datos recabados, mayor parámetro de acción se presenta para la toma de decisiones al momento de ajustar la estrategia posteriormente a ser evaluada.

Finalmente, anclar las nociones de éxito al momento de diseñar y llevar a cabo la implementación de acciones de un plan de RR.PP. permite monitorear aquello que sucede entre los marcos de aceptación de los *stakeholders* y la organización. Dar un seguimiento a los pasos dados y las consecuencias que traen consigo facilita la predicción de escenarios futuros que, de tenerlos presentes, la organización podrá tener un mayor control de hacia dónde y cómo se dirige.

⁴ Permite conocer el nivel de involucramiento emocional de los *stakeholders* con la organización a partir de interpretar las interacciones que sostienen en redes sociales.

1.3. Las Organizaciones del Tercer Sector

Las organizaciones se encuentran enmarcadas dentro de tres grandes sectores que conforman a la sociedad. El primer sector se refiere a las instituciones que emanan del Estado, es decir, de la acción cultural que lleva a los seres humanos a organizarse con la intención de asegurar su existencia al ser un ser gregario por naturaleza.

En el segundo sector de la sociedad se adscriben las organizaciones privadas, es decir, aquellas que persiguen fines de lucro. Toda vez que las sociedades humanas comienzan a perseguir fines públicos que conciernen al beneficio de todas y todos, mediante la representatividad del Estado nace un nuevo interés en el que convergen personas en la búsqueda de proveer bienes o servicios a cambio de alguna clase de remuneración o beneficio que se concentra en unas cuantas manos. Ello se entiende en contraposición al primer sector, cuya existencia da fe a la búsqueda del beneficio social en general a través de la administración de recursos que le confiere la ciudadanía durante un lapso determinado.

Ahora bien, en lo que compete al presente trabajo, es de principal interés explicar qué se entiende por el Tercer Sector de la sociedad (TS). Éste surge, de acuerdo al recuento histórico que indaga Blanca Torres en su artículo *Las organizaciones no gubernamentales: avances de investigación sobre sus características y actuación*, por la llamada “revolución de asociacionismo” –que retoma de Loser Salamon– encabezada por los países más industrializados del planeta a favor de diversas problemáticas sociales al detectar las fallas del Estado por no poder erradicar dichas vulnerabilidades que impiden el desarrollo equitativo de las sociedades (Torres, 1998).

Además, Torres enmarca a esta ola de asociacionismo en una etapa histórica puntual de la humanidad que refiere al mundo desarrollado, aquel donde el paradigma del progreso que promete toda una estructura política sociopolítica y cultural se demuestra incompetente para satisfacer sus promesas de bienestar social globalizado. Asimismo, se desencadena toda una serie de eventos que desembocan en una crisis de confianza en la facultad del Estado por cumplir la satisfacción de las necesidades en cuanto a la provisión de bienes y servicios a su ciudadanía.

Así pues, se señala la decadencia de las dinámicas tradicionales de participación ciudadana a través del Estado. En palabras de Torres, existe un “declive de las formas tradicionales de participación política –voto, afiliación sindical, membresía partidista–, por el

desgaste de estos y otros mecanismos e instituciones de articulación y agregación de intereses” (Torres, 1998, p. 46). Ello sintetiza el agotamiento por parte de las sociedades al no obtener las soluciones requeridas para sus demandas de vida, demandas a las que un Estado fallido no puede dar respuesta.

Derivado de lo anterior surge una de las representaciones por las que más problemáticas se han visto por enfrentar las organizaciones que corresponden al TS, pues en lo que respecta a los países en vías de desarrollo el Estado les percibe como una amenaza a su soberanía y, en algunos casos, incluso como intereses opositores que desempeñan sus labores para desestabilizar la seguridad nacional. En palabras de Torres, “algunos gobiernos las consideran canales de presión externa o agentes distorsionadores de prioridades nacionales” (Torres, 1998, p. 50).

Por lo que respecta a los intereses de la investigación en cuestión, el TS surge como respuesta de cohesión social para traducir la ciudadanía de grupos de personas interesadas por mejorar la calidad de vida de sus entornos inmediatos, así como la de contextos más alejados donde ocurren circunstancias que a sus sensibilidades atañen. Así pues, el TS se agrupa en instancias denominadas Organizaciones del Tercer Sector (OTS), mismas que existen para dar soluciones a problemáticas sociales desde una lógica más formal a que si no existiera esa clasificación de sus acciones.

En vista de la necesidad por construir sociedades más solidarias capaces de autoorganizarse en la defensa de las dificultades colectivas, que ni el primero ni el segundo sector han logrado solucionar emergen las OTS, donde el objetivo principal de sus acciones y la razón de su consolidación legal como figuras representativas da fe a la acción por los intereses colectivos.

1.3.1. ¿Qué son las Organizaciones del Tercer Sector?

El TS encuentra un auge en su desarrollo a partir de los años ochenta, puesto que el Estado, se vio rebasado ante las necesidades sociales reflejadas a partir de la insuficiente redistribución de la riqueza propiciada por el neoliberalismo y la globalización (Fonseca, 2015). Los reclamos sociales superaron la capacidad de gestión por parte del Estado benefactor y su sinergia con intereses privados.

De esta manera, el TS encuentra su representación en la sociedad civil, quien a su vez puede ser entendida como el espacio entre el Estado y el mercado (Jiménez, 2016). En palabras de Norberto Bobbio retomadas por Jiménez, la sociedad civil constituye el espacio entre individuos, grupos y organizaciones que se desarrollan al margen de las relaciones de poder derivadas de la representación política. La naturaleza misma del surgimiento del TS corresponde a la necesidad social de solucionar problemáticas desde la ciudadanía, mismos que no han sido resueltos por los dos primeros.

Ahora bien, las OTS se clasifican de acuerdo con los objetivos por los cuales trabajan. En primer lugar, existen las instituciones de primer piso, éstas existen para solucionar problemáticas de forma directa a personas y grupos humanos que requieren atención inmediata, promoción y desarrollo. Por ejemplo, existen OTS de primer piso que buscan dar solución a personas en condición de calle, población migrante, entre otros grupos vulnerables cuya asistencia tiene un carácter urgente.

Las instituciones de segundo piso corresponden a aquellas que funcionan como centros de acopio y recaudación de fondos para su distribución entre las organizaciones de primer piso. Asimismo, sus actividades incluyen el apoyo en temas de difusión y comunicación de las actividades que desarrollan las organizaciones que trabajan directamente con los grupos poblacionales que atienden. A la vez, sus acciones también abarcan la capacitación del personal o voluntarios que trabajan directamente atendiendo las necesidades que presentan las personas y grupos humanos necesitados de asistencia, promoción y desarrollo.

Finalmente, existen las instituciones de tercer piso, mismas que se ocupan de realizar demandas políticas mayormente estructuradas para incentivar las modificaciones pertinentes en materia legal y asegurar los derechos de las poblaciones por las que trabajan. Sus labores pueden incluir la recaudación de firmas para justificar el interés social en el ajuste de las leyes que buscan se hagan valer a través de manifestaciones, marchas, o alguna otra clase de movimiento cultural que apele a la resolución de conflictos por parte del Estado mediante el cabildeo político (García, 2005).

Además de la clasificación por objetivos que representa el listado de OTS de acuerdo con el nivel por pisos, existe el orden de acuerdo con las acciones que pueden realizar o no dependiendo de la figura jurídica a través de la cual consoliden sus acciones. Como bien lo señala la periodista especializada en temas del tercer sector, Teresita García, en su libro *Mi*

visión del Altruismo, se conocen cinco posibilidades de clasificación dentro de las figuras jurídicas de las OTS.

En primer lugar, existen las Instituciones de Asistencia Privada (IAP). Estas se centran en actividades de primer piso, pues brindan asistencia, acompañamiento en la promoción de actividades, así como desarrollo directo para los grupos vulnerables que atiende. Para que pueda conformarse una IAP se requiere cumplir con las especificaciones que marca la Ley de Instituciones de Asistencia Privada (LIAP), mismas que incluyen la consolidación de una Junta de Asistencia Privada, un Patronato, la jerarquización de responsabilidades a través de funciones que cumplen directivos, suma de acciones por parte de voluntarias y voluntarios, así como el conocimiento amplio de las personas que se benefician de sus actividades.

Como segunda figura jurídica se encuentra la Asociación Civil (AC). Las labores de ésta se pueden centrar en la promoción de actividades culturales, artísticas, deportivas, de investigación científica o tecnológicas. Asimismo, sus acciones pueden abarcar la sensibilización respecto a la defensa del medio ambiente, la agrupación de intereses específicos mediante clubes sociales o servicios. Por ejemplo, en México existen los Rotarios, los Leones y los Sembradores de Amistad, entre otros. Las AC cuentan con asociados, así como la conformación de un Consejo externo que asesora sus actividades, un equipo operativo mínimo para estructurar las actividades diarias y puede contar con personas e instituciones afiliadas.

Ahora bien, como tercera figura legal se encuentran los Fideicomisos, éstos funcionan para realizar acciones en relación con la administración, captación y distribución de recursos económicos. Para que puedan consolidarse requieren de una afianzadora, la consolidación de un Consejo externo similar al que requieren las AC, así como un equipo operativo mínimo capaz de articular las labores que les atañen.

En cuarto lugar, se encuentran las Sociedades Civiles (SC), que en esencia son muy similares a las asociaciones civiles, pero a diferencia de éstas, las SC se centran mayormente en objetivos que desempeñen cuestiones académicas u actividades profesionales. Del mismo modo, las temáticas por las que trabajan corresponden a asuntos relacionados con la economía solidaria, el beneficio de un gremio en específico cuyos derechos se vulneran, así como la defensa de algún grupo comunitario. En este caso, se habla de la consolidación de socios y se requiere de un equipo operativo necesario para desempeñar sus acciones.

Para finalizar este listado de las posibles figuras jurídicas en las que pueden adscribirse las acciones de una OTS, se encuentran las Organizaciones No Gubernamentales, las llamadas ONG. Éstas son agrupaciones políticas que suman sus esfuerzos a promover movimientos sociales en la defensa de los derechos humanos. No es necesario que se encuentren consolidadas bajo alguna figura jurídica para operar, pues sus acciones se llevan a cabo mediante el compromiso de voluntarias y voluntarios que por lo general destinan recursos propios o son subsidiadas por dueños de empresas, partidos políticos y/o organismos internacionales de derechos humanos. La difusión de los mensajes es lo principal, pues la clave de sus acciones se vincula a mejoras jurídicas que parten de la impugnación de ideologías vigentes (García, 2005).

Dentro de los intereses que motivan la elaboración del presente trabajo se encuentra la intención de dirigir la mirada hacia la profesionalización en cuanto a las estrategias de divulgación que requieren las OSC, quienes hasta ahora son reconocidas por su relevancia ante la búsqueda del desarrollo social y democrático de los países, tal y como lo rescatan Pavón y Sabucedo (1984) de palabras de Aristóteles: “La plenitud humana sólo se alcanza, de este modo, en la constitución de la *koinona politike*, de las *societas civilis* o de la sociedad ciudadana. Para ser todo lo que puede ser, el humano tiene que ser un animal político, civil o ciudadano, y no sólo un animal social”, tal como lo retoman Pavón Cuéllar y Sabucedo Cameselle en 2009.

En conclusión, las organizaciones, sean del giro que sean, busquen el lucro o no, deben existir de acuerdo con una necesidad política, social o de mercado, pues una organización es un medio y no un fin en sí misma (Krieger, 2001).

1.3.2. ¿Qué son las Organizaciones de la Sociedad Civil?

Ahora bien, las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) se perfilan como agentes de cambios significativos para llevar a cabo iniciativas ciudadanas a favor de la autogestión humana. Una OSC se define como: “Organización privada de interés público –que persigue objetivos públicos fuera del aparato formal del Estado–, que es normalmente voluntaria y que no tiene como fin, al menos principal, el lucro” (Salamon en Torres, 1998, p. 37).

Por lo anterior, se puede afirmar que las OSC agrupan intereses variados con la intención de erradicar conflictos económicos y sociales que desde la trinchera gubernamental no han logrado ser resueltos. Después de esto, uno de los rasgos más distintivos de esta clase de organizaciones tiene que ver con el ánimo de no lucrar, pues si bien requiere de la disposición

de recursos para sostener sus operaciones diarias, así como cubrir sueldos en algunos casos, cabe destacar que su existencia corresponde a la resolución de problemáticas sociales más que para la acumulación de capital como es el caso de las empresas.

La comparación anterior entre los diferentes objetivos que sostienen las acciones tanto de las OSC como de las empresas da lugar a un cuestionamiento que ronda de manera seguida a las y los procuradores de fondos de las OSC: ¿Cómo se sostienen económicamente las OSC si su fin no es el lucro? ¿De qué forma pueden ser sostenibles económicamente hablando? En contraposición con las actividades que realiza una empresa, las OSC tienen que especializarse en diversas estrategias de sostenibilidad aparte de profesionalizar sus acciones del diario.

La naturaleza misma de las actividades que desempeñan este tipo de organizaciones requiere plantear líneas de trabajo encaminadas a la sostenibilidad organizacional, misma que puede verse sumamente impulsada por una campaña bien ejecutada de relaciones públicas. Los objetivos de las OSC desembocan en estrategias sociales capaces de impulsar el desarrollo personal o comunitario de las poblaciones que atienden, por lo que dependen de donativos de otros sectores para perdurar en el tiempo.

Por ello, procurar una sostenibilidad económica que guíe a las OSC por caminos capaces de agilizar la generación de eficiencia y eficacia financiera dependerá de un modelo administrativo profesional que estimule la procuración de recursos. Garantizar una gestión estratégica con base en un proceso administrativo necesariamente requiere la implementación de acciones comunicativas capaces de difundir los objetivos por los cuales existen las OSC, pues de una adecuada rendición de cuentas y transparencia de procesos depende el robustecimiento de las dinámicas para la procuración de recursos.

De acuerdo con lo anterior, la profesionalización y desarrollo organizacional de las OSC representan áreas de oportunidad de estas –con especial detalle en la comunicación organizacional–, de ello depende en gran medida que sean capaces de perdurar en el tiempo y sean capaces de lograr su propia sostenibilidad⁵. La desaparición anual de casi la mitad de todas

⁵ De acuerdo con investigaciones respecto a la sostenibilidad organizacional realizadas por ISYPCAC A.C., junto con el Instituto Nacional de Desarrollo Social (INDESOL), la sostenibilidad económica depende de diversos

las organizaciones existentes en el país es uno de los focos alarmantes que hacen dirigir la mirada hacia la profesionalización de sus mensajes comunicativos fijando como un objetivo importante la consecución de confianza en los grupos de interés con los que tienen relación las OSC.

Ante la constante necesidad de recaudar fondos suficientes para las acciones operativas, dada la naturaleza no lucrativa de las OSC una de las ventajas que conlleva ejecutar un plan de relaciones públicas en comparación de una campaña publicitaria es que el primero construye una relación de valor con el grupo de interés a quien se dirige, mientras que el segundo contempla un intercambio económico como lo representa la contratación de espacios publicitarios.

Por lo anterior, al comunicar las acciones que realizan las OSC, así como el requerimiento de priorizar cubrir los gastos operativos antes que el pago de publicidad, las RP se perfilan como un área de oportunidad para favorecer la difusión de las acciones que llevan a cabo las organizaciones sin fines de lucro. La generación de contenido de valor que ocurre al momento de diseñar los mensajes clave que serán difundidos a lo largo de la campaña de RP es la mayor fortaleza para el área de Comunicación social de la OSC correspondiente.

1.3.3. OSC en México y sus principales retos en comunicación

En México existen OSC que han impulsado reformas tanto en la política pública mexicana como en la creación de organismos institucionalizados como la Comisión Nacional de los Derechos Humanos (CNDH), Instituto Nacional de las Mujeres (INMUJERES), el Instituto de la Juventud (INJUVE), el Instituto Nacional de la Transparencia, Acceso a la Información y Protección de Datos Personales (INAI), el Instituto Nacional de Estadísticas y Geografía (INEGI) y el Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación (INEE). Es así como se demuestra en la vida pública la incidencia de las organizaciones civiles. Las OSC también han destacado por impulsar reformas de leyes tales como la Ley General de Víctimas, las reformas

indicadores que permiten conocer el ámbito financiero de las OSC para así ejecutar sus acciones dentro de una dimensión social congruente.

sobre juicios orales, la Ley de Alimentos, Ley de Transparencia y Rendición de Cuentas y el Sistema Nacional Anticorrupción (Martínez, 2019).

Tal como se plantea en la *Investigación sobre mecanismos y estrategias de sustentabilidad de las OSC en la Comarca Lagunera*: “El fortalecimiento de una organización, por medio de la procuración de fondos implica establecer una relación adecuada con los posibles donantes, la cual es conveniente iniciarla con un programa de financiamiento, el que permitirá a los miembros de una institución establecer estrategias y actividades para localizar donadores potenciales, estructurar la organización para la recaudación de fondos, programación de eventos o campañas de procuración de recursos, etc.” (Mendieta; Salazar y Romo, 2012, p. 60).

Por otra parte, se puede afirmar que contar con las acciones necesarias de comunicación externa enmarcadas en un plan estratégico de relaciones públicas apuesta por la consolidación de las OSC, pues al darse a conocer y difundir los logros que va obteniendo afianza la relación de credibilidad con posibles donantes y la ciudadanía en general. Por ello, la procuración de recursos suficientes para la ejecución de programas sociales es una de las actividades prioritarias a desempeñar en las OSC y el contar con un plan de RR.PP. dentro de la estrategia de comunicación significa una ventaja competitiva para las mismas.

De nuevo, hay bases para señalar lo necesario que resulta ser para las OSC la solvencia en cuanto a diversas clases de recursos, como lo son los económicos, materiales, entre otros para asegurar su actuar diario y existencia a lo largo del tiempo.

“Una organización civil difícilmente sobrevive a sus primeros tres años si no tiene una inversión inicial para cubrir sus primeros meses de funcionamiento, si no cuenta con acompañamiento para fortalecer sus estructuras internas y, sobre todas las cosas, si no cuenta con personal capacitado para hacer frente a las demandas técnicas y metodológicas de planeación y rendición de cuentas” (Fundación Zícara, A.C. 2013. p. 8).

Dentro de las estrategias de rendición de cuentas que señala Fundación Zúcaro en el Manual de Financiamiento y Procuración de Fondos publicado con apoyo del Instituto Nacional de Desarrollo Social (INDESOL), se encuentra enmarcada la importante tarea de prestar atención a la comunicación externa, pues de la transparencia organizacional las OSC pueden fincar relaciones de credibilidad con diversos grupos de interés y así asegurar su existencia.

En consecuencia, si la comunicación propicia la participación en lo común y uno de los objetivos de las OSC es que más personas pongan atención a una problemática social determinada, consecuentemente se explica que un eje importante dentro de su quehacer sea la comunicación. Al respecto de lo anterior se confirma la importancia de incorporar estrategias profesionales de comunicación: “Las empresas comunican para existir, pero las organizaciones del Tercer Sector existen para comunicar, para transmitir sus valores a la sociedad. Se puede decir que la comunicación forma parte de la esencia misma de estas organizaciones, y está presente en todos sus procesos, en toda su gestión” (Vidal en Durán y Fernández, 2004).

De acuerdo con el estudio realizado por la maestra Patricia Durán Bravo en colaboración con la Dra. María Belén Fernández Fuentes titulado *La Comunicación en las Organizaciones del Tercer Sector* (2010), las OSC presentan debilidades en cuanto a sus planes estratégicos comunicativos e incluso las propias organizaciones reconocen tener una visión crítica de sus propias acciones en este campo:

“Carecemos de una estrategia de comunicación adecuada. Tenemos poca capacidad para transmitir a la sociedad problemas muy importantes, la gente no nos conoce o nos conoce mal, a menudo no conseguimos captar su interés. [...] En general, tenemos serias dificultades para romper el silencio de la prensa y los medios de comunicación, para difundir y proyectar nuestra realidad asociativa hacia el entorno social. Sólo atraemos la atención de los medios cuando hay una catástrofe o algún escándalo” (Fundación Esplai en Durán y Fernández, 2002, p. 20).

Asimismo, las investigadoras señalan la importancia de contar con una clara rendición de cuentas por parte de las OSC, puesto que en comparación con otros países del mundo México se posiciona en el último lugar dentro de un estudio que contempla 36 países desarrollados y no desarrollados de América Latina, Europa y África. La Primera Encuesta Nacional Sobre Filantropía y Sociedad Civil llevada a cabo en 2005 por el Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM) revela la baja confianza que la sociedad mexicana tiene en el sector no lucrativo, pues las personas prefieren efectuar donaciones por vías informales que mediante donaciones a las OSC por no sentirse vinculadas a las organizaciones sociales.

De acuerdo con los fines sociales que las OSC buscan cubrir y las acciones legalmente permisibles que conforman sus alcances, los costos operativos se convierten en un reto por resolver. Tal como explica Sánchez desde la Teoría de Sistemas “[...] aquellos actores que pertenecen a este último sector no pueden operar sin relacionarse con el Estado y el mercado. Si bien se pueden concebir como agentes críticos, requieren del apoyo de estos para desarrollar las acciones que les permitan dar solución a las diferentes problemáticas a las que se enfrentan” (Sánchez, 2020, p. 55).

Así pues, si es a través de las OSC que las personas ejercen ciudadanía al construir soluciones con las que atienden los problemas públicos, aquellas con objetivos ambientales, como es el caso que atiende el presente trabajo, requieren de una profesionalización urgente. Si bien la crisis socioecológica afecta a todas las formas de vida que habitan el planeta, quienes enfrentarán las mayores consecuencias serán las personas más pobres del mundo (Lekhi y Newell en Gómez, 2006).

La credibilidad, confianza y buena reputación se construyen a partir de un adecuado plan de comunicación capaz de visibilizar qué hacen y cómo lo hacen las OSC. Al entablar diálogos externos más transparentes se conduce hacia una eficiente imagen pública capaz de incrementar la probabilidad de asegurar la recaudación de fondos necesarios por parte de posibles donantes al tiempo que crece la posibilidad de expandir el impacto social del giro al que pertenece la OSC.

La presente investigación plantea como hipótesis que “contar con un plan de relaciones públicas fortalece la comunicación externa, incrementa la buena reputación, afianza vínculos intersectoriales y facilita la consecución de objetivos en una OSC con fines ambientales; tal como se documenta en el caso de Mano Vuelta Agroecología y Sostenibilidad S.C. de 2018 a 2019 en la Ciudad de México”. Desde esa perspectiva se pretende demostrar puntualmente las formas mediante las cuales la Comunicación organizacional suma en la consolidación de la profesionalización de las OSC mexicanas, pues en este caso particular, es a partir de una estrategia de RP medible que se pueden realizar los ajustes pertinentes para presentar una imagen pública a los *stakeholders* involucrados en las causas sociales que éstas defienden.

Toda vez que se ha señalado la falta de credibilidad por parte de la sociedad mexicana como uno de los principales retos que enfrentan las OSC para implementar campañas de procuración de fondos exitosas y sostener los costos operativos que representan sus esfuerzos no lucrativos, se afirma la necesidad de trabajar para consolidar una buena reputación organizacional. La imagen pública positiva de las OSC puede verse beneficiada si se llevan a cabo acciones de relaciones públicas capaces de transparentar lo que sucede a su interior, comunicándose de una forma asertiva que no represente un costo publicitario para las organizaciones no lucrativas.

En el siguiente capítulo se abordarán aspectos correspondientes a las relaciones de cooperación que pueden darse entre los diversos sectores de la sociedad en la búsqueda de generar relaciones que beneficien a todas las partes involucradas. Asimismo, se presentarán definiciones alusivas a las problemáticas particulares que enfrentan las OCS que trabajan por fines ambientales, tales como: epistemicidio, biopiratería y credibilidad organizacional.

Relaciones Públicas (RR.PP.), una oportunidad de colaboración entre organizaciones de diferentes sectores en la defensa del medio ambiente.

Las organizaciones no pueden entenderse de forma aislada al entorno y contexto donde se desenvuelven e impactan sus prácticas, sean éstas del giro que sea. Las instituciones conviven con una multiplicidad de actores que extienden sus intereses y prácticas cotidianas en los mismos márgenes que las organizaciones, aunque con la diferencia de alcances y repercusiones de acuerdo con la escala en que actúen.

Por tanto, las organizaciones interactúan unas con otras; dichos encuentros pueden sumar a los objetivos de ambas mediante relaciones de colaboración. Esta clase de vinculaciones son capaces de representar acercamientos significativos a los objetivos propios de cada una de las actúantes.

De acuerdo con lo expuesto en el capítulo anterior, la defensa del medio ambiente se vuelve cada vez más necesario de atender, pues las condiciones climáticas señalan que vivimos una emergencia que coloca a las y los actores sociales en posturas capaces de aportar soluciones. Es por ello por lo que la construcción de vinculaciones estratégicas entre organizaciones mediante alianzas intersectoriales entre organizaciones mediante alianzas intersectoriales, en el tema que compete a este trabajo, representa una oportunidad viable, pues suma las competencias y capacidades de acción de más de una instancia.

En este sentido, la Dra. en Comunicación, Adriana Reynaga, define a las alianzas intersectoriales (AI) como “relaciones de colaboración entre diferentes sectores sociales para el desarrollo de un proyecto específico” (Reynaga, 2014, p.14), menciona que dichos acuerdos son considerados fenómenos muy exitosos y promovidos en su ejecución desde un enfoque internacional, pues cuando se unen las habilidades entre los tres sectores de las organizaciones existentes (es decir, 1º-Sector: Público; 2º-Sector: Privado; 3º-Sector: Sociedad Civil Organizada) la consecución de metas en común suele ser más alcanzable.

Asimismo, en su tesis doctoral, la Dra. Reynaga hace hincapié a la diversidad de retos que tales estructuras de vinculación en común representan en el ámbito comunicativo al momento de llevarse a cabo, tales como las diferencias entre objetivos, las estructuras de poder,

la clase de recursos que se aportan a la relación y la participación que puede sumar cada uno de los actores. (Reynaga, 2014).

De ahí que la idea de sumar prácticas de Relaciones Públicas (RR.PP.) en esta clase de colaboraciones intersectoriales puede ser bastante benéfico al momento de incursionar en el posicionamiento de mensajes que refieran a la defensa del medio ambiente. Para mayores detalles, el presente capítulo abordará cómo se construyen esta clase de vinculaciones organizacionales, sus especificaciones en RR.PP., así como las dificultades que pueden atenderse en cuanto a la problemática ambiental a partir de dichas asociaciones.

2.1. Relaciones de cooperación entre organizaciones de diferentes sectores

Al recapitular, podemos retomar la idea de que las organizaciones se conforman para atender distintas problemáticas sociales y, por ello, se clasifican en tres sectores. Las organizaciones del Primer Sector buscan atender las demandas públicas con respecto al orden que refiere a la administración de impuestos a través de diversas instituciones. Las organizaciones del Segundo Sector, por su parte, atienden la demanda de bienes y servicios por parte de la ciudadanía al tiempo que recibe una gratificación monetaria por ello, mientras que, el Tercer Sector atiende las necesidades que tanto al Primero como al Segundo Sector descuidan por no considerarlas prioritarias dentro de su agenda de acción, como lo son temas referentes a las desigualdades sociales.

Ahora bien, que el objetivo principal de estos tres sectores no sea precisamente el mismo, no quiere decir que al sumar esfuerzos no pueda cada uno atender la consecución de metas comunes, así como objetivos específicos dependiendo del giro de la organización. En realidad, los tres sectores organizacionales se encuentran trabajando en un entorno común al que son sensibles, es decir, que, si el contexto cambia, las condiciones que atiende cada sector de manera correspondiente lo hacen también.

Por consiguiente, tender lazos de cooperación que sustituyan posibles vinculaciones de competencia y/o permitan alianzas entre organizaciones que pensaron no tener nada en común, en un principio representa una estrategia capaz de fortalecer los alcances organizacionales de los actores involucrados. Aunque pudiese parecer que sumar esfuerzos entre organizaciones de diversos sectores es algo complicado, lo cierto es que representa una excelente área de oportunidad para hacerle frente a la defensa medioambiental que, por supuesto, es un tema

prioritario en la agenda mundial de los gobiernos, las empresas y las demandas sociales por parte de la sociedad civil organizada.

Como resultado de unir competencias organizacionales referentes a cada sector se estima la resolución de la problemática en un menor tiempo. Como el presente trabajo se enfoca a la resolución de aspectos comunicativos se busca señalar la importancia de posicionar mensajes en tiempo y forma para la correcta sensibilización de los públicos de interés.

2.1.1 Construcción de puentes intersectoriales para la defensa del medio ambiente

Tal como se sostiene en la tesis doctoral de la Dra. Reynaga, *Redes de comunicación en alianzas intersectoriales. Una perspectiva desde el capital social*, la construcción de los vínculos intersectoriales tiene que ver con la intención de alcanzar un capital social compartido. Tal capital se alcanza mediante alianzas intersectoriales, definidas como “relaciones de colaboración para el desarrollo de proyectos sociales entre organizaciones de distintos sectores” (Reynaga, 2020, p. 17).

Así pues, en el texto se toman como referencias centrales las definiciones de capital social por parte de dos autores: el sociólogo estadounidense Mark Granovetter y el sociólogo norteamericano James Coleman (1926-1995) quienes rescatan la idea de mantener vinculaciones referentes a fines comunes conforme a la necesidad de participación profesional desde acciones de “puenteo”, lo que significa que las y los actores de la alianza no necesariamente tienen intereses en común más allá de algunas características que les hacen interesarse el uno en el otro por la consecución de un logro en común.

Por su parte, Coleman aporta a la definición el resultado de la interacción que bien pueden resultar funcionales o instrumentales dependiendo qué tan bien cumplen la generación de capital social las vinculaciones entre personas o instituciones per se. Ahora bien, dicho esto se define al capital social como “aquellos recursos presentes al interior de las relaciones y la estructura sociales, los cuales pueden ser utilizados y movilizados por los actores en función de incrementar las posibilidades de éxito en alguna acción” (Lin y Nan en Mendoza, 2001, p.24).

Asimismo, el capital social significa un bien común que adquiere sentido a partir de los intercambios por parte de los actores involucrados, en este caso, las organizaciones que forman alianzas para vincular sus objetivos. A partir del cumplimiento de acuerdos, la suma de recursos como vinculaciones sociales potenciales capaces de acrecentar la red de coaliciones

organizacionales se reconoce el esfuerzo de todas las partes involucradas para conseguir incrementar el capital social compartido.

Ahora bien, ¿por qué las organizaciones deberían mostrar interés en fomentar dichas alianzas con el fin de incrementar su capital social? Pues bien, los intercambios en pro de un beneficio mutuo para alcanzar objetivos compartidos tendiendo acuerdos que les vinculen donde el factor económico no sea el principal recurso que aportar al lazo que les une posibilita un abanico de opciones con las cuales sumar a la consecución de propósitos.

Lo anterior quiere decir que, al no ser el dinero el único medio de intercambio de valor se pone sobre la mesa otra clase de factores capaces de agregar utilidad a las actividades que realiza cada organización de forma individual. Ejemplos de ello son las nuevas redes de vinculación de las que puede disponer la organización aliada. Esto se ha observado en... tales como: acceso a nuevos proveedores; mayor margen de visibilidad; contacto con nuevas redes de medios, periodistas y/o creadores de contenido; diversificación de clientes; apoyo mutuo para robustecer áreas internas que sean susceptibles a mejorar; etc.

Por tanto, las Organizaciones del Tercer Sector (OTS), al ser usualmente menos competitivas en el ámbito económico por su naturaleza de atender problemáticas sociales, pueden aportar valor a las alianzas intersectoriales poniendo a disposición del colectivo en cuestión su metodología y referentes necesarios al momento de hacerle frente a alguna problemática. Mientras tanto, las demás organizaciones involucradas pueden abonar a la consecución de objetivos otorgando impulso a políticas públicas que atiendan las demandas de la sociedad civil en el caso de pertenecer al Primer Sector, o bien, financiando los planes a ejecutar en el caso de pertenecer al Segundo Sector.

Ahora bien, en los siguientes párrafos se expondrá la situación que compete a la presente tesis enmarcando la investigación dentro del contexto actual que alude a la crisis ambiental. A su vez, serán presentados algunos argumentos a partir de los cuales se busca justificar la importancia de este tipo de colaboraciones entre organizaciones de diversos sectores.

Por otro lado, la defensa del medio ambiente va convocando acciones contundentes de forma imperante, pues requiere ser atendida desde diversas perspectivas a escala global ya que la crisis climática avanza a un ritmo cada vez mayor a las estimaciones calculadas por la comunidad científica.

Mientras tanto, gobiernos y empresas toman acciones insuficientes para contrarrestar las problemáticas que se derivan de la crisis medioambiental, puesto que, de acuerdo con estimaciones recientes, las acciones humanas emiten cantidades excesivas de CO₂ –dióxido de carbono, gas que incrementa el efecto invernadero en el planeta, una de las principales causas del calentamiento global– al menos diez veces más rápido que la última extinción masiva hace 250 millones de años. Un ritmo cien veces mayor al que hubiera sucedido en cualquier otro momento de la humanidad anterior a la industrialización en 1760 (Wallace, 2019).

Así pues, el periodista neoyorquino Wallace-Wells documenta la información científica más reciente en torno a la crisis climática. Retoma los datos arrojados en el estudio *Global, Regional, and national Fossil-Fuel CO₂ Emissions* (“Emisiones de CO₂ de combustibles fósiles a nivel mundial, regional y nacional”, en español) realizado en el 2017 por parte del *Oak Ridge National Laboratory*, el cual explica que “más de la mitad del CO₂ expulsado a la atmósfera debido a la quema de combustibles fósiles se ha emitido en las tres últimas décadas” (Wallace, 2019, p. 14)⁶.

Lo anterior cobra relevancia en el contexto actual, pues explica que, a partir de la década de 1990, la aceleración en los procesos industriales trajo una sobreexplotación de los elementos naturales teniendo como base energética la quema de madera, carbón y petróleo con la intención de satisfacer demandas en bienes y servicios de consumo para la población global. Más adelante serán detalladas las proporciones en las cuales se dividen dichas demandas de consumo.

De seguir la tendencia en cuanto a los patrones de producción con base en energías que calientan el planeta y las pautas de hiperconsumo actuales la supervivencia de la humanidad, como la de las demás especies con las que comparte el planeta, se verá amenazada y al borde de su extinción. Así pues, en palabras de Wallace: “[...] si el planeta se llevó al borde de la catástrofe climática en el transcurso de una sola generación, la responsabilidad de evitarla recae también sobre una única generación. Y todos sabemos qué generación es esa: la nuestra.” (Wallace, 2019, p. 16)

Para concluir las ideas que se exponen en *El planeta inhóspito. La vida después del calentamiento* por David Wallace que interesan ser retomadas en el presente trabajo, cabe

⁶ Según investigaciones de Oak Ridge National Laboratory (laboratorio estadounidense de multiprogramas de ciencia y tecnología gestionado para el Departamento de Energía de los Estados Unidos) en 2017, desde 1751 hemos emitido 1578 gigatoneladas de CO₂, procedente de combustibles fósiles; desde 1989, el total es de 820 gigatoneladas.

señalar las consecuencias socioambientales que el no atender la crisis ambiental desde un enfoque intersectorial traería consigo. En resumen, las desigualdades sociales existentes se incrementarán; las poblaciones más vulnerables durante los diversos eventos de catástrofes ambientales continuarán siendo quienes en la actualidad son atravesadas por las consecuencias de la industrialización, es decir las poblaciones humanas más pobres del planeta.

La crisis climática viene a actualizar el conflicto de la lucha de clases sociales del presente, en palabras de Carlos Marx, como el motor de la historia humana. (Marx; Engels, 1848) De acuerdo con lo anterior, resulta relevante cuestionarse qué tanto sumamos con nuestras acciones diarias las personas a esta crisis: ¿somos todas las personas del planeta responsables en igual medida de los daños ecosistémicos generados en las últimas tres décadas?

La injusticia climática se entiende en una relación desproporcionada en comparación de los países industrializados con los países en vías de desarrollo. Las emisiones de gases de efecto invernadero (CO₂, metano y óxidos de nitrógeno) históricamente registradas, es decir, considerando los registros desde 1760 posicionan en orden de mayores emisiones a los países más industrializados del mundo: EUA con el 25%, Unión Europea con el 22%, mientras que China ha emitido a lo largo de la historia el 13%, India un 3%; mientras que los porcentajes de los continentes menos industrializados y que han experimentado procesos de conquista –por ende, saqueados– apenas ascienden a un 3% por parte de África 3% y otro 3% más por países sudamericanos.⁷

Ahora bien, los países más industrializados detentan la mayor riqueza económica en el planeta, un factor que se encuentra directamente relacionado a las emisiones de gases de efecto invernadero como se interpreta en los datos anteriores. Es a través de las empresas más ricas del planeta que los beneficios y la capacidad de tomar decisiones al respecto se concentran en un grupo muy reducido de personas que priorizan las ganancias económicas a cambio del sacrificio de los ecosistemas, así como la continuación de las formas de vida en la Tierra.

Siguiendo la lógica que antepone la consecución y concentración de ganancia económica –que parece ser la razón prioritaria qué atender en el sistema económico actual–, ¿cuál es el costo monetario por la falta de acciones para enfrentar la problemática ambiental?

⁷ Datos obtenidos de En Pocas Palabras, Kurzgesagt. 10, febrero, 2021. ¿Quién es el responsable del cambio climático? - ¿Quién debe arreglarlo? [Archivo de video] Recuperado de: <https://www.youtube.com/watch?v=LKNVNXHYzS0&t=4s>

De acuerdo con estimaciones recientes, de ascender la temperatura del planeta unos 3,7 grados los daños causados por el cambio climático costarían a todas las personas del planeta 551 billones de dólares, casi el doble de la riqueza que hoy existe en el planeta entero. (Wallace, 2019)

¿Ese costo se cubrirá a partes iguales? ¿Es acaso justo que las naciones que menos han sumado al calentamiento global por no estar industrializadas deban enfrentar las consecuencias a la par que aquellas que se han visto beneficiadas por la explotación del planeta? Los países más cercanos al ecuador verán aumentadas sus temperaturas de forma exponencial, lo cual afectará sus actividades socioeconómicas, mientras que los países ubicados hacia los polos podrán comenzar a vivir actividades agrícolas como nunca lo habían hecho.

Según el diario *Nature Climate Change* 8 en su estudio *Country-Level Social Cost of Carbon* (Costo social del carbono a nivel por país) de 2018, India tendrá que sobrellevar casi una cuarta parte de la crisis económica que devenga por el cambio climático a nivel mundial. Mientras tanto, las pérdidas en toda África representarán el cien por ciento de su producción potencial; en cuanto al continente americano, desde México a Brasil se enfrentarán condiciones que exigirán la máxima capacidad de adaptabilidad posible. Asimismo, las emisiones de CO₂ empeorarán radicalmente las circunstancias de vida de 800 millones de habitantes en el sudeste asiático, de acuerdo con las investigaciones publicadas en 2018 por el Banco Mundial en *South Asia's Hotspots* (Puntos calientes del sudeste asiático).

Finalmente, el Banco Mundial también afirma que, a partir de la década que comienza en 2030, 100 millones de personas se enfrentarán a condiciones de pobreza extrema por causas relacionadas al cambio climático. Por ende, el padecimiento mundial se repartirá de formas tan desiguales como se han distribuido los beneficios a causa de las demandas ambientales, con grandes desigualdades socioeconómicas tanto entre países como dentro de cada uno a causa de la polarización entre sus poblaciones más ricas y las más pobres.

Por lo anterior, se entiende como una estrategia ideal el establecer alianzas organizacionales al tender puentes intersectoriales que permitan a los tres sectores de la sociedad sumar sus fortalezas para promover la defensa medioambiental. La crisis ecosistémica, si bien ha sido provocada de forma desigual, requiere de los auténticos compromisos que pueda aportar el sector público para legislar de acuerdo a las necesidades actuales por el bien de la mayoría; mientras tanto, las empresas deben buscar redireccionar sus procesos invirtiendo en

modelos de negocio innovadores y sustentables a la par que las OSC asesoran mediante sus metodologías prácticas para que dichos cambios ocurran desde un enfoque justo y enriquecedor: poniendo al centro de las decisiones el bienestar global antes que la acumulación de riqueza y la detención del poder por el poder mismo.

En tal sentido, ¿cómo pueden tenderse dichos puentes intersectoriales para la defensa del medio ambiente? Dentro de los marcos referenciales de cada organización, independientemente del sector al que pertenezca, yacen ciertas expectativas al respecto de las aportaciones que posiblemente puedan obtener para sus fines individuales. Por supuesto, dentro de estos marcos referenciales se encuentra el incremento en cuanto a la reputación que puedan adquirir ante las percepciones de los diversos grupos de interés (*stakeholders*) cuya aceptación alienta la búsqueda y mantenimiento de dichos puentes con el fin de tender alianzas sociales.

Por lo tanto, las AI, también conocidas como “alianzas sociales”, son esfuerzos que realizan organizaciones que corresponden a distintos sectores sociales al colaborar en la búsqueda del bien común a través de una relación voluntaria en la que quienes participan comparten competencias, recursos, riesgos, costos y/o beneficios. (Reynaga, 2014)

Ahora bien, dichas vinculaciones requieren de una serie de motivaciones al mismo tiempo que de un contexto colaborativo propicio para que sean fructíferas. La intención de formalizar dichas conciliaciones es generar círculos de interacción que favorezcan sinergias que permitan aprovechar las fortalezas de cada sector:

“Por ejemplo, en estos círculos de interacción, los gobiernos otorgan recursos, información y facilidades para la operación de programas, las empresas, además de recursos materiales y económicos, también proveen capacitación y asesoría, y las organizaciones civiles, al tener una mayor cercanía con la población y un mejor conocimiento de su problemática, brindan procedimientos óptimos de operación, así como metodologías que pueden ser replicables en otras comunidades debido al aprovechamiento de experiencias y del trabajo en redes” (Reynaga, 2014, p. 84).

Lo cierto es que las interacciones entre OSC con otros sectores ya ocurren, de una forma informal o formal dando resultados positivos o negativos. Lo que se busca rescatar en el

presente trabajo es precisamente las motivaciones e incentivos necesarios para que dichas interacciones sean más estables y así permitan realmente trabajar en conjunto por la solución de conflictos socioambientales.

El fortalecimiento que las OSC buscan, si bien se puede lograr a través del aumento del grado de autofinanciamiento promoviendo su sostenibilidad mediante la subcontratación, servicios de asesorías, servicios por honorarios o la diversificación de donantes, la consecución de resultados esperados puede alcanzarse más pronto al trabajar en conjunto con organizaciones del primero y el segundo sector.

Después de todo, ante la cada vez menor capacidad del sector público para satisfacer las demandas de servicios sociales por parte de las personas y la necesidad que presenta el sector empresarial de mantener y amplificar sus mercados –al ya no únicamente estar satisfaciendo necesidades locales, sino estar expuesto a las exigencias de las y los consumidores globales–, se vuelve una prioridad tomar acciones de responsabilidad social para contrarrestar el impacto ambiental que sus respectivas industrias generan.

Para las empresas se vuelve cada vez más rentable incorporar acciones éticas, pues ello incrementa su competitividad. Sin mencionar que, al estar cada vez más expuestas a un mundo globalizado y virtual en el que las y los usuarios de las redes sociales exigen una mayor transparencia a las organizaciones con las que se abastecen de bienes o servicios, los conflictos corporativos que evidencian las malas prácticas ecológicas por parte de las compañías dañan la reputación del segundo sector, acción que se ve traducida en una baja rentabilidad.

Por tanto, tender puentes intersectoriales significa múltiples beneficios en cuanto la legitimación tanto local y global de los actores involucrados. Al mismo tiempo, se estimula un sentido de autoexigencia por parte de las OSC para dejar de depender únicamente de subsidios gubernamentales o donativos empresariales e interesarse en adoptar estrategias de sostenibilidad al profesionalizarse y diversificar cada vez más su área de recaudación de fondos para mejorar su viabilidad como agentes de cambio independientes.

2.1.2 Acciones de comunicación y RR.PP. en la defensa del medio ambiente

Por lo que se refiere a las alianzas intersectoriales implementadas por la defensa del medio ambiente, queda claro que al momento de tomar acciones conjuntas los sectores que conforman la sociedad existen una posibilidad mayor de alcanzar las metas que se propongan, ya sea en un

menor tiempo o bien, de forma más eficiente. Luego, para que tales vinculaciones ocurran es necesario que las organizaciones sepan de la existencia de las demás, sobre todo, que se sepan posibles aliadas para trabajos futuros en pro del cuidado del planeta.

En concreto, la difusión de las actividades realizadas por OSC con fines ambientales es una acción clave para llevar a cabo las coaliciones pertinentes con distintos actores sociales. Para ello, retomar acciones de RR.PP. dentro de los planes de comunicación que se utilicen para difundir los alcances de las alianzas sociales será de impacto.

Ahora bien, si entendemos que para las OSC el aspecto económico que requieren las pautas publicitarias representa una problemática, pues en su mayoría los recursos que les son asignados se van a la cobertura de la operación diaria, llevar a cabo acciones de RR.PP. es crucial, pues estas no se encuentran limitadas por el intercambio económico como ocurre en las campañas publicitarias. Las RR.PP. se sostienen por aportar contenido de valor y experiencias que no necesariamente requieren de un presupuesto tan alto como ocurre en la publicidad.

Las OSC mexicanas tienen que satisfacer una serie de condiciones y requisitos por parte de las empresas y los gobiernos que las vuelven dependientes de los posibles financiamientos que éstos podrían otorgarles. Al verse restringidas por estrictas políticas fiscales, tener una deficiente planeación estratégica que compruebe y evalúe los alcances de sus acciones y que la población en general tenga poca información del impacto de su labor vuelve complejo que los demás sectores les perciban como agentes organizacionales confiables.

Por lo anterior, y con la intención de tener mayor claridad respecto a los aportes que cada sector puede proporcionar a la coalición intersectorial, se expone el siguiente cuadro donde, con mucha mayor precisión y puntualidad, se describen las características intrínsecas a las labores de cada tipo de organizaciones, así como los aspectos de valor que pueden sumar mientras la alianza social se lleve a cabo.

Participantes y aportaciones en las Alianzas Intersectoriales
(Hurtchinson, 1994, citado en Reynaga, 2014)⁸

Sector	Roles principales	Atributos	Recursos que puede ofrecer
Público	<ul style="list-style-type: none"> - Promueve el desarrollo económico y social - Desarrolla e implementa programas y estrategias para incrementar la eficiencia del gasto público - Provee normas y mecanismos regulatorios para la participación ciudadana 	<ul style="list-style-type: none"> - Al actuar como regulador puede proveer estabilidad y legitimidad a los esfuerzos de los actores sociales 	<ul style="list-style-type: none"> - Acceso a información - Personal capacitado con enfoque en el interés público - Infraestructura - Autoridad para movilizar recursos de fuentes públicas
Privado- Empresarial	<ul style="list-style-type: none"> - Produce bienes y servicios - Genera valor al incrementar utilidades, al reducir costos de operación y al mejoramiento de la productividad - Maximiza las ganancias para los inversores - Genera oportunidades de empleo, innovación y crecimiento económico - Ayuda a construir y a fortalecer nuevos mercados y provee nuevas tendencias para satisfacer sus necesidades 	<ul style="list-style-type: none"> - Cuenta con la experiencia para maximizar el uso de recursos - Opera de manera eficiente y es eficaz 	<ul style="list-style-type: none"> - Experiencia administrativa y capacidad técnica - Equipamiento - Capacidad de distribución y diseminación de información - Contactos y redes - Recursos humanos y económicos
	<ul style="list-style-type: none"> - Genera oportunidades para el crecimiento de individuos y comunidades - Provee apoyo y servicios para las mayorías 	<ul style="list-style-type: none"> - Sus acciones se basan en valores socialmente aceptados - Es inclusivo y 	<ul style="list-style-type: none"> - Conocimiento profundo de las necesidades y problemáticas sociales

⁸ Hutchinson, J. (1994) "The Practice of Partnerships In Local Economy Development", Local Government Studies 20: 335-44.

<p align="center">Social</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Promueve los valores sociales - Asegura la protección del medio ambiente - Monitorea las acciones de los gobiernos y las empresas para asegurar que cumplen con estándares legales y éticos - Contribuye a mejorar las condiciones de vida de la sociedad 	<p>busca el bienestar de la población</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Talento y recursos humanos - Alta capacidad de respuesta para situaciones críticas
-------------------------------------	--	---	---

Así pues, si bien se tiene claro que las OSC deben ejecutar acciones al interior de su logística a favor de su profesionalización en cuanto a estrategias de medición capaces de evaluar el impacto que sus intervenciones sociales generan para demostrar ser más confiables al momento de tender puentes sociales con organizaciones de otros sectores, el cuadro señala las fortalezas estratégicas en cuanto a detentar con metodología de impacto social y los aportes que ello puede sumar a la unión.

Una fortaleza que detentan las organizaciones del tercer sector es su auténtica existencia por resolver complejos problemas que, tanto como el primer como el segundo sector, pueden tener en sus metas actuar a favor de solucionarlo. Las OSC al llevar más tiempo interesadas en buscar soluciones pertinentes a las dificultades contando con una capacidad de ejecución limitada por contar con recursos económicos muchas veces más escasos que los otros dos sectores, tienen un ingenio nato para la resolución de conflictos al menor costo posible y un inagotable interés por contrarrestar la injusticia social que atienden.

Por tanto, las anteriores fortalezas señaladas cobran relevancia al momento de seleccionar a los actores de la coalición, puesto que tanto empresas y gobiernos buscan que las OSC con las que se asocian temporalmente demuestren ser lo más competentes posibles para delimitar caminos viables hacia la solución de la problemática en común. Ello quiere decir que la experiencia que recaban dichas organizaciones sociales con el paso de los años las vuelve aliadas potenciales a considerar.

No obstante, en lo que compete al interés por comunicar en tiempo y forma las acciones que se llevan a cabo mediante un plan de RR.PP. cuando se busca difundir lo común. Dichas acciones de RR.PP. pueden representar buscar espacios mediáticos, a lo que Torres aporta: “Otra táctica, ya tradicional, pero ahora usada con mucho mayor intensidad, y la que sin duda ha retribuido buenos frutos a las ONG, es el esfuerzo por lograr que los medios de comunicación recojan sus denuncias y demandas. Es una de las vías más efectivas para sensibilizar a la opinión pública sobre sus preocupaciones” (Torres, 1998, p.44).

Ahora bien, las acciones de RR.PP. se establecen con la intención de mejorar la imagen pública de alguna marca, persona o servicio. Finalmente, involucra aspectos alusivos a la reputación, por lo tanto, requiere de un tratamiento sumamente cuidadoso, puesto que la ética respalda todas las acciones que del emisor suceden.

De acuerdo con las necesidades actuales que el mundo globalizado trajo consigo, tener contemplado en el Plan Estratégico de comunicación el cuidado con los imaginarios colectivos digitales es una acción capaz de prevenir crisis desde un enfoque en RR.PP. Tal es así que Wilcox retoma la investigación del periodista Chris Daniels para *PRIVeek*, donde señala que las inversiones en marketing directo mediante programas de marcas y medios y redes sociales ascenderán a más de 3 millones de dólares en la próxima década (Wilcox, 2012, p.4).

El *Economist* añade:

“El crecimiento de Internet y las redes sociales ha dado un gran empujón a las relaciones públicas. Ahora, las grandes empresas tienen gente en relaciones públicas que gestiona sus páginas en redes sociales como Facebook y Twitter. Las consultoras de relaciones públicas deben vigilar los comentarios de los clientes en Internet y reaccionar ante cualquier crítica” (Wilcox, 2012, p. 4).

Así pues, consolidar una presencia en redes sociales digitales para una OSC representa un objetivo que busca llegar a actores estratégicos con quienes afianzar vinculaciones más duraderas y horizontales en pro de la defensa del medio ambiente. Ello implica a todos los procesos comunicativos en su conjunto como pueden ser los flujos, estilos o canales de comunicación, etc. El impacto actual de los alcances mediáticos a través de RRSS es tal que las OSC no pueden quedarse atrás.

Dentro de la gran variedad de posibles elementos a considerar para impulsar la comunicación externa de la organización están: la flexibilidad, evaluación de la interacción, participación en otras redes, reporte de resultados, disposición para nuevas alianzas y qué tanto es capaz de incidir en la toma de decisiones, por ejemplo, en contextos gubernamentales que estimulen la creación de políticas públicas (Reynaga, 2014).

Luego de identificar el elemento de comunicación susceptible a ser medido y evaluado, se llevan a cabo las tácticas necesarias para conseguir cumplir los objetivos planteados con una cuidadosa estrategia y, a su vez, todo ello favorece el tender puentes entre dos o más sectores de la sociedad más. Ser organizaciones capaces de actuar en conjunto por el bien común y generar en el proceso capital social demuestra que las acciones colectivas devuelven un poco de equilibrio a la toma de decisiones, por lo que ello también es un objetivo alcanzable desde una estrategia de RR.PP.

Contar con las acciones necesarias de comunicación externa enmarcadas en un plan estratégico de relaciones públicas apuesta por la consolidación de las OSC, pues al darse a conocer y difundir los logros afianza la relación de credibilidad con posibles donantes y la ciudadanía en general.

Consecuentemente, comunicar juega un papel fundamental en la perdurabilidad y consecución de metas de las OSC. Por comunicar se entiende, en el sentido más básico de la palabra, como “participar en”, lo que apunta a una “participación en común” (Winkin en Amador, 1984, p. 12). Así pues, profesionalizar las estrategias de comunicación significa una oportunidad de facilitar el entendimiento con los diversos grupos de interés que, a su vez, pueden robustecer la cooperación necesaria para que las OSC logren impulsar el desarrollo de la sociedad, pues ello representa su principal propósito.

En consecuencia, si la comunicación propicia la participación en lo común y uno de los objetivos de las OSC es que más personas pongan atención a una problemática social determinada, consecuentemente se explica que un eje importante dentro de su quehacer sea la comunicación. Al respecto de lo anterior se confirma la importancia de incorporar estrategias profesionales de comunicación: “Las empresas comunican para existir, pero las organizaciones

del Tercer Sector existen para comunicar, para transmitir sus valores a la sociedad. Se puede decir que la comunicación forma parte de la esencia misma de estas organizaciones, y está presente en todos sus procesos, en toda su gestión” (Vidal, 2004 (como se cita en Durán y Fernández)).

En ese sentido, se pueden mapear OSC mexicanas con objetivos ambientales que ya conciben a las acciones de RR.PP. como una prioridad que atender desde sus enfoques comunicativos hasta donde su independencia organizacional se los permite. Si bien son casos que comienzan a encontrarse más seguido, también es cierto que en la mayoría de los sucesos las OSC no laboran con la cantidad de recursos –ya sean humanos o económicos– suficientes para siquiera contemplar acciones de RR.PP. dentro de sus esfuerzos por hacer que sus diversos *stakeholders* les conozcan, pero ello no significa que no cuenten con todo un discurso detrás que requiere de la más amplia difusión para ser resuelto.

2.2. Retos y problemáticas persistentes

“¿Hasta cuánto podrá el sistema capitalista aguantar su propio ritmo de crecimiento sin pinchar?” (Garcés, 2017, p. 18) es una de las preguntas que la filósofa y profesora española Marina Garcés enuncia al introducir la insostenibilidad planetaria como un nuevo paradigma al cual la humanidad le hace frente actualmente. La finitud del mundo exige reestructurar modelos de organización que hasta el momento han demostrado su fragilidad, dejando al futuro sobre en una suerte de burbujas inestables siempre a punto de estallar.

Como diría Garcés (2017), una de las burbujas inestables derivadas de la crisis del modelo económico vigente es la que se refiere al problema ecológico. Las sociedades humanas se encuentran inmersas en dinámicas de producción y consumo delimitadas por parámetros capitalistas que atentan con la perdurabilidad de la especie humana, así como la de las demás formas de vida con las que comparte el planeta.

Asimismo, el filósofo y politólogo ecologista madrileño Jorge Riechmann señala a la autogestión humana como una de las posibles soluciones ante la crisis socioecológica o también llamada ecológico-social (Riechmann, 2008). Más allá de necesitar administrar los elementos de la naturaleza de forma estratégica, las organizaciones humanas deben aspirar a una regulación voluntaria por y para la regeneración de la relación que los seres humanos han establecido con la naturaleza.

Ahora bien, uno de los retos y problemáticas que se observan a raíz de la información expuesta es la falta de sostenibilidad de las OSC por no afianzar alianzas intersectoriales exitosamente. A su vez, ello es provocado por una falta de profesionalización en su área de Comunicación, particularmente su estrategia de RP que, en la mayoría de los casos, ni siquiera es posible llevar a cabo, pues no hay recursos suficientes para ofrecer sueldos. Entonces, al no contar con el poder financiero por su naturaleza altruista que no busca el lucro mediante sus acciones a favor de la sociedad, se vuelve importante para las OSC establecer puentes intersectoriales que propicien la acción en conjunto para resolver los conflictos sociales por los que trabajan.

Luego, al ser la crisis climática la dificultad actual con mayores posibles repercusiones –puesto que, de ella, a su vez, devienen problemáticas secundarias– se busca demostrar lo relevante que conlleva realizar estrategias de RR.PP. para divulgar las acciones que realizan las OSC que atienden problemáticas ambientales, tal como Manovuelta Agroecología y Sostenibilidad S.C. (MAyS), organización en la que se ejemplifica lo expuesto en el presente trabajo.

Así pues, si es a través de las OSC que las personas ejercen ciudadanía al construir soluciones con las que atienden los problemas públicos, aquellas con objetivos ambientales, como es el caso que atiende el presente trabajo, requieren de una profesionalización urgente. Si bien la crisis socioecológica afecta a todas las formas de vida que habitan el planeta, quienes enfrentarán las mayores consecuencias serán las personas más pobres del mundo (Lekhi y Newell en Gómez, 2006).

En ese sentido y tal como lo señala el reporte del IPCC (Grupo Intergubernamental de Expertos sobre el Cambio Climático en español, conocido como IPCC por su acrónimo en inglés) en 2007: los grupos humanos, cuyos sistemas de vida encuentran su base prioritaria en

el uso de los elementos naturales se encuentran como los más afectados por las consecuencias derivadas del cambio climático. Por ello, las comunidades originarias se encuentran dentro de los grupos más vulnerables frente a esta problemática y, al mismo tiempo, la organización comunitaria de los pueblos originarios es clave fundamental para proponer soluciones ante la actual crisis ambiental y civilizatoria, tal como afirmó el Dr. Ambrosio Velasco como parte de su intervención en el *Seminario Tópicos de Frontera en la Sustentabilidad 2020* por la Coordinación Universitaria para la Sustentabilidad (Velasco, CoUS-UNAM, 2020).

De esta manera, el diseño de futuros sustentables debe contar con la participación de los pueblos originarios. De seguir excluyéndoles e ignorando el conocimiento ancestral que detentan, las sociedades humanas inmersas en ritmos existenciales al son de la globalización continuarán sin ajustar sus formas de vida a unas más compatibles con la vida misma. Por más avances tecnológicos que se busquen poner en práctica a favor de la regeneración planetaria, retomar la sabiduría que yace las formas de hacer mundo desde las cosmovisiones originarias es imprescindible para sentar las bases de una nueva civilización humana que no repita los errores del pasado y así, no condenar a las generaciones de especies futuras a reparar crisis que no provocaron directamente.

Lo anterior cobra importancia en el presente trabajo, puesto que Mano Vuelta Agroecología y Sostenibilidad S.C. representa una OSC fundada por personas pertenecientes al pueblo originario *Ñuu Savi*⁹, mismas que, como profesionales de la Agroecología cuentan con experiencia práctica dentro de comunidades campesinas que buscan compartir a través de los diversos servicios ambientales que ofrecen.

Dentro de la presente investigación se busca acercarse a la cosmovisión de la cultura originaria *Ñuu Savi*, reconociéndole como comunidad epistémica¹⁰ con la que es necesario

⁹ “Los actuales habitantes de Mixtecapán (país de los mixtecos) o Mixtlán (lugar de nubes), según los nahuas, se autonombran *Ñuu Savi* que significa en castellano “pueblo de la lluvia”. Los españoles, desde el siglo XVI llaman a la región La Mixteca. Originarios de Oaxaca, Guerrero y Puebla” (INPI)

¹⁰ Quienes forman las comunidades epistémicas comparten un conjunto de creencias y principios que justifican su conocimiento basado en el valor de la acción social de miembros de la comunidad, así como las creencias

dialogar para la construcción de conocimiento en condiciones de igualdad, sin un tratamiento como objeto de estudio, pues la perspectiva con la que interpreta la realidad es precisamente el valor que MAyS busca comunicar a través del plan estratégico de relaciones públicas.

Por consiguiente, en los siguientes apartados se encuentran detallados los retos a los que se enfrenta una OSC como MAYS, que existe a propósito de la relegada representatividad que detentan históricamente las comunidades originarias. Desafíos tales como el epistemicidio, la biopiratería y la credibilidad, mismos que serán detallados puntualmente a continuación.

2.2.1 Epistemicidio

A continuación, se explica el epistemicidio como un reto a sortear por parte de las OSC con fines medioambientales cuyos integrantes pertenecientes a pueblos originarios viven realidades de discriminación que restan valor a sus cosmovisiones a propósito de diversas violencias que les atraviesan, tales como: el clasismo, el racismo, el malinchismo y, muy puntualmente, el epistemicidio.

La intención de señalar lo anterior implica el compromiso teórico de no caer en una especie de *epistemicidio* que, según señala el sociólogo portugués Boaventura de Sousa: “el fascismo epistemológico existe bajo la forma de epistemicidio cuya versión más violenta fue la conversión forzada y la supresión de los conocimientos no occidentales llevada a cabo por el colonialismo europeo y que continúa hoy bajo formas no siempre tan sutiles” (De Sousa-Santos, 2010, p. 68).

Dado el epistemicidio desde el cual las comunidades originarias han sido vistas como objetos de estudio más que como creadoras de conocimientos válidos, cobra importancia mencionarlo en el presente trabajo, pues MAyS basa completamente sus objetivos organizacionales en una cosmovisión discriminada. Pese a detentar saberes de suma importancia para hacerle frente a la crisis climática, las comunidades originarias no han sido

causales compartidas, que constituirán la base para la aclaración de nociones comunes de validez por ser criterios intersubjetivos, definidos internamente para validar los conocimientos (Haas en Molina, 1992, p.3).

tomadas en cuenta al momento de sostener discusiones de acción ciudadana enmarcadas en políticas públicas globales para atender la crisis socioecológica (Salick y Byg en Gómez, 2007).

Asimismo, el epistemicidio que viven las comunidades originarias del país ante sus valiosos saberes no siempre validados por la academia misma, trae consigo un debilitamiento en la toma de decisiones acertadas para contrarrestar la crisis climática. Se ignora y menosprecia con mucha facilidad la experiencia que han adquirido a través de la práctica: el trabajo comunitario llevado a cabo durante tantas generaciones de personas pertenecientes a algún sistema de creencias originarias significa, es válido y tan valioso para recobrar el rumbo de las acciones planetarias necesarias para responder a la problemática ambiental que, de continuar ignorándolo, las sociedades humanas no serán capaces de proponer alternativas de regeneración planetaria satisfactorias.

Al tomar en cuenta que la organización con la que se trabajó en esta tesis tiene valores organizacionales que guían las acciones de MAyS al ser fundada por dos hombres pertenecientes a la comunidad originaria *N̄uu Savi* es necesario retomar el concepto de epistemicidio. Dentro del paradigma desarrollista que actualmente guía la cosmovisión de la modernidad, las acciones que buscan implementarse desde los marcos referenciales originarios no son lo suficientemente progresistas, por lo que son menospreciadas a los ojos de diversos públicos. Ello cobra relevancia, puesto que dentro de los objetivos de los planes de RP existe la intención de reposicionar el discurso originario como uno de los más relevantes para hacerle frente a la crisis ambiental a través de temas como la agroecología, una práctica llevada a cabo por las familias campesinas de diversos pueblos originarios tanto del país como del mundo.

Luego, cada comunidad tiene una sensible forma de percibir la problemática actual en cada parte del planeta y, en lugar de estar buscando sinergias de cooperación organizacional donde se reconozca el necesario aporte de las cosmovisiones originarias, se les margina. Este fenómeno de superioridad epistemológica por parte de la supremacía de las cosmovisiones occidentales (capitalistas) no es nada nuevo, pero cobra relevancia atenderle puesto que la clave

específica de mejora radica en el reconocimiento e integración de las prácticas originarias mediante leyes que impulsen su adaptabilidad.

Por otra parte, mientras que el epistemicidio niega a las comunidades originarias como agentes capaces de generar conocimientos válidos y las reduce a meros objetos de estudio, por parte de académicos/as occidentales cuyas opiniones sí son vigentes, también ya hay opiniones entre los entornos de investigación científica del país que señalan esta mala práctica.

Para continuar, se retoman ideas del Biólogo mexicano Víctor Toledo, quien actualmente continúa trabajando en sus líneas de investigación con temas como los vínculos que sostienen las comunidades originarias con la naturaleza, la sustentabilidad, así como la importancia de la agroecología y las prácticas de resistencia ciudadanas para hacerle frente a los conflictos socioecológicos. Los más de cincuenta años que tiene como investigador en la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) respaldan por completo los aportes teóricos que son reconocidos de forma relevante tanto nacional como internacionalmente.

Toledo señala a las cosmovisiones de los pueblos indígenas como las mayores fortalezas con las que cuenta el país para ajustar los modelos de acciones actuales para redireccionar el camino de la civilización moderna a una menos depredante para su propio mundo. “En lo que queda de tradicional en el planeta, 7000 pueblos indígenas con una población estimada en 400 a 500 millones, se encuentran las claves para la remodelación de las relaciones sociales y de las relaciones ecológicas, hoy convertidas en meras formas de explotación de trabajo humano y de la naturaleza” (Toledo, 2015, p. 13).

Diversas investigaciones que dirigen su atención a las posibles soluciones para contrarrestar la crisis ambiental llegan a la conclusión que las formas de vida que prevalecen en las comunidades originarias suelen ser las más sostenibles y sustentables. Ahora bien, esto es posible gracias a que en sus contextos comunitarios no operan aspectos culturales de las civilizaciones actuales insertas en paradigmas como la modernidad, tales como el individualismo que rige las ambiciones de las sociedades humanas actuales con tal de acumular riqueza, entre otras.

Ahora bien, si el capital dicta cómo pensar el mundo y los intereses de unas cuantas corporaciones y gobiernos mundiales guían el rumbo de los modelos socioeconómicos, cobra relevancia entender el origen de dicho sistema de creencias. Para promover un cambio en el modelo civilizatorio actual es necesario hacer consciente que la causa principal de la desigualdad social que se manifiesta en el mundo moderno viene de restar el poder social de la mayoría de las personas con tal de promover conductas hiperconsumistas que generen sociedades dependientes y poco autónomas.

La crisis socioambiental que se traduce en mayor desigualdad para las personas que ya viven en condición de pobreza actualmente y en el colapso de los ecosistemas a causa del desbalance provocado con tal de satisfacer modelos aspiraciones de vidas consumistas cae por su propio peso. La viabilidad y eficacia del modelo capitalista sociopolítico actual se cuestiona desde las premisas ecologistas luego de llevar a la humanidad cerca del colapso con tal de permitir el continuo enriquecimiento de unas pocas personas (las más ricas del mundo) mediante la doble explotación hacia la naturaleza y las personas.

En efecto, a partir de la Ilustración en el siglo XVII la racionalidad se convirtió en la base del pensamiento moderno. Asimismo, el progreso fue marcando las pautas de evolución social de acuerdo con consideraciones determinadas por aspectos que no valen el costo socioambiental que representan. Es así como el desarrollo se entiende como “la expansión económica adornándose a sí misma” (Lins, 2018, p. 165) tal como un paradigma en el cual –en nombre del progreso de toda la humanidad– se ven beneficiados solamente unos cuantos intereses particulares. Dentro de las convenciones sociales aceptadas dentro del desarrollo todo es justificable para conseguir “bienestar social”, inclusive atentar contra la vida de las personas que señalan las fallas estructurales desde acciones contundentes en territorios determinados.

Igualmente, recapitulando las ideas anteriores donde se demuestra la injusticia climática que acentuará las desigualdades sociales es importante aclarar que la crisis ha sido provocada, en su mayoría, por lo que quizás signifique el 1% de la población mundial actual. “Esta élite cumple una función parasitaria, y con su ideología, sus decisiones y sus acciones ha puesto en peligro la supervivencia no sólo de la vida humana sino de todos los seres vivos.” (Toledo, 2015, p. 16). Ello indica que los estilos de vida que siguen ese pequeño grupo de personas son los mayormente responsables de causar el desequilibrio ambiental.

En cifras recabadas por Toledo, el desigual reparto de la riqueza se interpreta como:

“De acuerdo con la organización no gubernamental Oxfam (2014), sólo 85 individuos concentran más riqueza que la mitad de la humanidad (unos 3500 millones de seres humanos). Esa minoría de minorías ganó en el último año 668 millones de dólares diarios o medio millón de dólares por minuto. Por su parte, Credit Suisse (2014) reportó en un informe que el 1% más rico posee casi la mitad de la riqueza global, mientras el 50% de la población más pobre solamente tiene menos del 1% de los ingresos, y el 70% de la humanidad posee menos del 3% de los ingresos” (Toledo, 2015, p.19).

De cualquier modo, las personas del planeta han aprendido a sortear escenarios en desventaja que trae consigo la desproporcionada falta de equilibrio. Tan sólo en México hay miles de agentes de cambio en búsqueda de trabajar por recobrar el balance en esta injusta repartición de costos ambientales. Desde los pequeños colectivos sin consolidarse legalmente actuando a pequeña escala trastocando las lógicas barriales y locales hasta los esfuerzos llevados a cabo por organizaciones sociales –casi todas originarias en su mayoría–, tanto en el centro y sur de México (Toledo, 2015).

Gracias a los grupos culturalmente distintos que buscan actuar en conjunto a favor de la regeneración planetaria, pues en sus prácticas cotidianas no hay un intento por dominar a la naturaleza u otras personas, se han logrado formalizar en exitosas organizaciones del tercer sector. Por ejemplo, la Vía Campesina es una coalición de 165 organizaciones en 73 países alrededor del globo, en conjunto, representa a más de 200 millones de familias campesinas, pueblos sin tierra, comunidades originarias, migrantes, grupos de pequeños/as productores/as y demás formas de trabajo relacionadas a la siembra campesina en pos de la soberanía alimentaria y la defensa de la vida (Toledo, 2019). Otros ejemplos organizacionales que trabajan por temas alusivos a la agricultura se encuentran Sin Maíz no Hay País y El Frente Democrático Campesino.

El negar que los conocimientos generados por pensadores originarios a raíz de sus contextos sean válidos es parte intrínseca del modelo paradigmático que rige lo que es viable o no en términos de ganancia económica. Tomar en cuenta las resistencias encabezadas por pueblos originarios y grupos campesinos al pensamiento moderno es clave para visualizar caminos alternativos que lleven a moldear una nueva civilización consciente del impacto y consecuencias de sus decisiones, una humanidad capaz de responsabilizarse de sí misma.

Una sociedad velada por su propio sistema de creencias que no se atreve a cuestionar el ritmo de competencia constante al que es sometida. De este fallo sistémico nacen como respuestas a la necesitada transición de modelo de vida personas que no temen actuar de acuerdo con lo que el planeta requiere para regenerarse luego de los constantes saqueos humanos. Para Toledo, estos pequeños grupos humanos son los *civilizacionarios*, “los nuevos actores de la transformación civilizatoria, los que luchan por la emancipación de la humanidad, los que defienden el planeta. [...] De su conciencia doble, que es social y ecológica, brota una ética” (Toledo, 2019, p. 52).

Al mismo tiempo, pese a que cada vez más estudios demuestran lo representativo que resulta incluir las consideraciones que señalan las comunidades originarias dentro de los planes de acción climática no se puede negar la existencia de un grupo que cree lo contrario. Aunque, hay otras percepciones que se resisten a reconocer la riqueza cultural que han sabido resguardar y continuar llevando a cabo las poblaciones originarias en su forma de vincularse con los elementos naturales. Comprenderlas mejor y tomarlas como ejemplos de civilizaciones autónomas cobra una relevancia enorme para atender la crisis.

Lo cierto es que se requiere una transformación radical de convenciones sociales y poner en práctica un nuevo sistema de valores que verdaderamente coloque a la preservación de la vida en el centro de toda decisión. Es desde un sentido de pertenencia comunal que nace de llevar un estilo de vida más cercano a la naturaleza que la cooperación, la solidaridad y la reciprocidad se pueden posicionar en consecuencia a promover cambios en los imaginarios individualistas, competitivos y de acumulación.

En conclusión, las prácticas que acompañan al epistemicidio representan un reto constante para los actores sociales más importantes al momento de considerar puentes intersectoriales a favor de la defensa ambiental continuamente. Dada la desventaja

comunicativa que tienen las comunidades originarias para difundir sus acciones, incluso cuando se han profesionalizado al consolidarse formalmente en una OSC, como ocurre en el caso particular que compete al presente trabajo, las acciones de RR.PP. se vuelven cruciales para posicionar y acercar su discurso de una manera cada vez más accesible, para que con ello, los demás agentes sociales de los tres sectores les conozcan y puedan trabajar en conjunto para remediar la crisis ambiental.

Visualizar alternativas posibles para hacerle frente a la multiplicidad de retos que han de presentarse en muy poco tiempo, necesariamente incluye posicionar otra clase de mensajes clave dentro de los imaginarios sociales, ello puede ser ejecutado a través de mejoras en la difusión externa priorizando acciones de bajo costo para fortalecer las relaciones públicas con los diversos grupos de interés.

Edificar propuestas alternativas involucra la suma de todos los sectores de la sociedad, sin que se menosprecie el saber comunitario. El esfuerzo constante por trabajar en solidaridad continúa estando vivo en los pueblos tradicionales, para quienes es usual involucrarse en la solución de conflictos en pro del bien común. Al respecto, Toledo rescata que estas formas alternas, a las cuales deberíamos estar prestando más atención para reestructurar la crisis socioambiental “[...] se expresan a través de filosofías autóctonas como el *buen vivir* (Andes), la *minga* o la *comunalidad* (Mesoamérica)” (Toledo, 2019, p.51).

2.2.2 Biopiratería

Ahora bien, una vez identificado el epistemicidio como reto persistente al que las OSC con objetivos medioambientales formadas por personas pertenecientes a comunidades originarias se enfrentan es necesario retomar otra problemática que encuentra sus raíces en la desvalorización del pensamiento comunitario, aunado al robo de saberes alusivos a la herbolaria o técnicas de siembra y ponerlos a la venta del mejor postor. A este proceso se le conoce como biopiratería.

La biopiratería es una práctica que comenzó a darse en los procesos de colonización europea que saquearon los elementos naturales (riqueza territorial) de África y América. Desde los misioneros hasta los representantes de Estados o –como suele suceder en la actualidad– los

miembros de la comunidad científica y empresas: “dan a conocer y se aprovechan de los conocimientos ancestrales de campesinos indígenas sobre plantas medicinales y agrícolas para su explotación económica, sin reconocer ni remunerar a quienes poseen esos conocimientos ancestrales” (Acosta, 2015, p. 10).

En consecuencia, los saberes originarios son vulnerables a ser saqueados. Incluso, empresas o investigadores extranjeros patentan conocimientos ancestrales que detentan las comunidades (Acosta, 2015). Ahora, el hecho de que a este fenómeno se le conozca como biopiratería alude a las prácticas que se dieron en tiempos de la conquista cuando en los mares ocurrían batallas entre piratas para robar las embarcaciones cargadas de elementos naturales saqueados de los continentes recién descubiertos por Europa. Mientras que el prefijo *bio* señala que el saqueo no es únicamente de recursos físico, sino que existe toda una serie de saberes comunitarios intangibles referentes al conocimiento de la vida que han adquirido a través de las buenas vinculaciones tendidas con la naturaleza.

En tal sentido, durante todo ese tiempo y hasta nuestros días continúan existiendo prácticas de biopiratería operando sin ser reguladas. En lugar de establecer marcos legales que promuevan la defensa de los saberes comunitarios para no promover su saqueo, la realidad muestra una preocupante permisividad por parte de los gobiernos ante las empresas o científicos extranjeros que realizan esta clase de abusos epistémicos a grupos originarios que no reconocen de alguna manera por el saber obtenido.

En el presente trabajo es importante señalar la existencia de la biopiratería, así como sus implicaciones al momento de llevar a cabo un plan estratégico de RR.PP. para una OSC como MAyS porque representa una constante amenaza en el adecuado envío de mensajes. Tener que posicionar un discurso proveniente de la cosmovisión originaria que sea, significa un desafío porque requiere de afianzar otra clase de referentes y valores culturales en el imaginario de los públicos externos a los que es difícil acceder, incluso por la diferencia de idioma.

Luego, existe toda una estructura de violencia que implica el menosprecio cultural por todo aquel saber que no ha sido adquirido a través del occidental método científico con el que, la ciencia, al servicio del progreso y el desarrollo demuestra todo aquello que investiga desde la razón. Si bien, los avances científicos obtenidos desde dicho enfoque han sumado a la promoción del bienestar social a través de los nuevos descubrimientos, también es cierto que

dichas investigaciones se encuentran muchas veces a expensas de los intereses de grupos empresariales que financian los proyectos.

Ahora bien, Andrés Barreda recapitula experiencias de biopiratería en México y denuncia que muchas veces las investigaciones que costean las corporaciones se vale del esfuerzo de la comunidad científica de las mejores universidades del mundo, así como de los centros de investigación debido al abuso de poder económico de las organizaciones del segundo sector (Barreda, 2015). Ello demuestra la constante corrupción por parte de un Estado cómplice que se resiste a legislar en el rumbo correcto justamente por verse sometido ante las exigencias empresariales.

Entonces, al encontrar estas desventajas en la capacidad de acción se requiere entender al poder como esa “[...] capacidad (a) de ser sujeto de su propio ambiente, de ser capaz de controlar su propio destino, es decir, de controlar el curso de acción o de los eventos que mantendrán o modificarán la vida, o (b) de impedir que las personas se tornen actores con poder” (Lins, 2018, p. 166). Lo cual, significa que la disparidad de autoridad existente entre la capacidad de incidir en el rumbo de la toma de decisiones refuerza un condicionamiento violento que va replicándose constantemente entre distintas figuras con más poder que otras.

Tal como ocurre un abuso de poder entre distintas organizaciones (siendo el aspecto económico uno de los más importantes para ejercer dominio), las comunidades originarias se ven sometidas, ignoradas, infravaloradas y –para colmo– robadas a favor de la acumulación de riqueza para consorcios multimillonarios que venden a altos costos artículos basados en los conocimientos que la comunidad detenta. Así pues, el Estado-Nación no es capaz de asegurar la defensa y cumplimiento de leyes que protejan a los pueblos originarios de abusos como la biopiratería, puesto que, a su vez, se encuentra sometido ante la toma de decisiones del sector empresarial global.

Ahora bien, la distribución del poder interfiere con los alcances de todos los actores sociales a considerar. Los menos poderosos, puesto que sus capacidades de financiamiento muchas veces les limitan para ejecutar acciones en pro del bien común son grupos locales vulnerados por iniciativas desarrollistas; por ejemplo, las comunidades originarias que detentan saberes como la agroecología siendo desplazadas de sus territorios en nombre de la edificación de infraestructura que lleve “progreso” a sus vidas.

Lo anterior también corresponde a las limitaciones que viven las OSC al momento de tender alianzas sociales con actores del primero y segundo sector. La misma problemática busca equilibrarse a través de, como lo menciona el antropólogo sociocultural brasileño, Lins Ribeiro (2018), redes contra-hegemónicas. En este entramado que se opone a que las decisiones sigan siendo acaparadas por los sectores más ricos del mundo se incluyen a las ONG, a los movimientos sociales, cuando se conforman sindicatos, instituciones tales como las iglesias, etc., puesto que su incidencia representa un contrapeso crucial en la protección de los intereses de poblaciones locales contra el gran poder acumulado por instituciones de desarrollo, señala Lins.

Ahora bien, el hecho de que la biopiratería exista se debe, en primer lugar, a que se ha aceptado mercantilizar la vida misma, así como las memorias de los pueblos originarios que yacen en los aprendizajes obtenidos comunitariamente de generación en generación. Existe un aprendizaje que se conserva en las tradiciones orales, en la memoria olfativa, visual y geográfica de las personas que detentan el saber colectivo. Tales enseñanzas son posibles a partir de las interacciones con el territorio en el que viven y del cual dependen para existir, por ello le defienden y reconocen como un ser vivo. (Barreda, 2015)

Por otro lado, las prácticas de biopiratería son realizadas actualmente por empresas como Monsanto, Syngenta o Bayer, específicamente en contextos de comunidades campesinas originarias que practican la agroecología. Se busca tener el control de las semillas nativas ofreciendo paquetes transgénicos a familias agricultoras con la única motivación que, como bien señala Acosta, se basa en “el deseo de acumular capital, sea de forma irregular, como lo hacían los piratas, o sea protegidos por los gobiernos y sus leyes, como los corsarios” (Acosta, 2015, p. 11).

Por consiguiente, se ha normalizado el hecho de mercantilizar la vida a toda costa, sin reconocer a las y los verdaderos guardianes del saber ancestral. Asimismo, con la ciega fe en el desarrollo, pues hemos de llegar algún día al paraíso prometido del bienestar se niega el valioso conocimiento y aporte de las comunidades originarias para proponer soluciones a la crisis ambiental. En su lugar, poderosas empresas multinacionales roban la información para poder ofertar soluciones a las poblaciones de diversos países por altos costos, aún si en ello se niega lo inestimable que yace en los conocimientos y prácticas ancestrales.

Lo anterior da paso a la reflexión que posiciona a las OSC como agentes capaces de impulsar cambios en la política pública. Tal es el caso de La Vía Campesina que, al posicionarse en contra de la mercantilización de las semillas transgénicas, ha creado un movimiento global encabezado por familias campesinas en contra de la comercialización de la biodiversidad, pues una de sus demandas involucra la desmercantilización de la naturaleza.

Dicho de otra manera, hay una serie de mentiras y complicidades en nombre del “progreso” para alcanzar una simulación de bienestar social. Las prácticas de biopiratería atentan con la soberanía de los pueblos al marginarlos económicamente, se calcula que el continente africano pierde anualmente 15,000 millones de dólares debido a los pagos no realizados por empresas que patentan saberes medicinales y agrícolas (Acosta, 2015). Se examinan y saquean códigos ecológicos-genéticos-culturales aprovechando los vacíos legales o mediante prácticas reiteradas de corrupción a modo de sobornos.

Sin embargo, tales acciones han despertado el interés por hacerles frente buscando una serie de alternativas que permitan organizar la vida más allá de la búsqueda constante de la ganancia económica a toda costa. Es necesario superar las ideas desarrollistas en nombre del espejismo del progreso, el cual se asume usualmente al servicio de mejoras sociales, cuyas contradicciones de éstas llevan a la desigualdad social, la crisis ambiental, la falta de empleo y el subempleo, así como otros eventos que atentan con la vida comunitaria del mundo.

En definitiva, el hecho de que existan acciones que abusan de las comunidades originarias atenta con la supervivencia de la humanidad, pues de no proteger los conocimientos ancestrales de la depredación de los ecosistemas continuará el saqueo ambiental hasta que no quede forma de propiciar su regeneración. Por ello, se requiere proteger y defender la biodiversidad al anular cualquier forma de propiedad intelectual sobre las formas de vida y el conocimiento que se tenga de éstas. A la par, es necesario que el Estado sea capaz de garantizar los derechos de las comunidades originarias, pues entre sus pobladores yacen las y los agentes de cambio que sostienen una relación de equilibrio con la naturaleza.

Por otra parte, en México existen prácticas muy puntuales de biopiratería en las que tanto la industria alimentaria como la farmacéutica tienden alianzas monopólicas que facilitan el control de los procesos productivos y, por ende, modelos de consumo. A partir de las

exigencias de competitividad en un mercado hostil se vuelve urgente lograr mega-ganancias, por lo que privatizar los códigos de las sustancias químicas activas de los organismos vivos lleva a los intereses de grandes consorcios a realizar biopiratería (Barreda, 2015).

Así pues, la ambición por reivindicar como nueva propiedad intelectual alimentos y medicinas producidas por comunidades originarias busca detentar el control de consumo a tal grado que, el propiciar sociedades enfermas, se ha vuelto sumamente lucrativo como para considerar dejar de realizar biopiratería. La industria agroquímica, la maquinaria agrícola y la distribución monopólica de las semillas son sólo unos cuantos ejemplos donde se puede observar cómo las farmacéuticas tienen el interés de controlar la salud de las sociedades mexicanas.

Por consiguiente, se afirma que el conocimiento y la cultura, al ser construcciones sociales que devienen de un proceso donde convergen múltiples interacciones entre las personas que hacen vida en comunidad, no es válido reclamar la propiedad de los saberes colectivos. Nadie, de forma individual, puede asegurar que es resultado original aquello que ha sido logrado con base al resguardo de generaciones y, mucho menos aún, reclamar un beneficio económico que excluya otorgar el crédito correspondiente a la comunidad entera.

Por último, se retoman las ideas expuestas por el antropólogo oaxaqueño Jaime Martínez Luna, quien explica la razón por la cual las comunidades originarias son capaces de sostener este entendimiento tan estrecho con los elementos naturales de su entorno. El ser y nacer en espacios naturales hace que las personas se entiendan dependientes de la naturaleza que les rodea. Es tal la cercanía que resulta evidente la necesidad de cuidar el espacio donde se habita, donde crecen las cosechas que se cultivan, alimentan y sostienen la salud de los humanos que comparten el espacio con los demás seres vivientes del entorno.

Asimismo, Luna rectifica la importancia que tiene en estos momentos de crisis climática el retomar justamente estos modelos de civilización ya no sólo a escala comunal, sino de forma global. Es a través del análisis respecto a la autodeterminación de los pueblos y la implementación de estructuras sociales inspiradas en ello que la supervivencia de la humanidad puede vislumbrar un atisbo de esperanza.

En cuanto a la biopiratería, Martínez Luna asegura que lo que hacen las sociedades occidentalizadas (pues no se descartan Estados-Nación del hemisferio oriental) es “entender a la Naturaleza, como mercancía, como materia prima, como objeto de compra y venta. La naturaleza, desde esta visión sólo es una materia a dominar, a aprovechar, a manejar en beneficio del hombre.” (Martínez, 2021, p. 31)

Como resultado, los países más ricos del globo han comprometido la supervivencia de la especie humana y las demás formas de vida en el planeta. En esa socialización individualista se gestan valores que despojan de valor, incluso a los propios humanos pertenecientes a alguna comunidad originaria, con quienes se comparte la existencia, de quienes resulta a bien abusar y menospreciar desde discriminaciones racistas, clasistas y malinchistas.

Aunado a ello, Martínez Luna explica que el hecho de existir en asentamientos humanos pequeños ha permitido experimentar la vida desde una búsqueda de supervivencia colectiva: “al nacer en comunidades pequeñas ligadas a la tierra hacía que la cooperación, la reciprocidad, la solidaridad se diera como un elemento natural de relación humana y con ello en la mente del hombre floreciera “el nosotros”, porque en verdad se dependía de los demás, se podía vivir gracias a los otros.” (Martínez, 2021, p. 39)

Por ende, la enunciación desde “el nosotros” es uno de los aprendizajes que las sociedades de occidente deben retomar, pues la reestructuración de las formas de vida hoy vigentes exige entretejer mundo con los demás: requiere verles, reconocerles y respetar su capacidad de agencia al proponer opciones diversas. “El ser individual no existe lo que existe es su circunstancia, su contexto, el medio que lo determina. Lo que existe es lo comunal, lo comunal fragmentado social o individualmente, pero comunal a fin de cuentas.” (Martínez, 2021, p. 220)

En conclusión, las dinámicas sociales que ocurren al interior de lo comunal tienen muy presente “al otro”, aún más si ese otro es la naturaleza, pues se entiende como una fuerza capaz de proveer de vitalidad a los asentamientos humanos. Quizás resulte complicado para una sociedad crecida en modelos que operan desde “el yo” reconocer la importancia de la acción conjunta, pero de no ser tomados en cuenta los modelos comunales de organización las

soluciones propuestas desde la individualidad distan mucho de lograr contrarrestar de raíz la emergencia climática actual.

De esta manera, el diseño de futuros sustentables debe contar con la participación de los pueblos originarios. De seguir excluyéndoles e ignorando el conocimiento ancestral que detentan, las sociedades humanas inmersas en ritmos existenciales al son de la globalización continuarán sin ajustar sus acciones diarias a unas más compatibles con la vida misma.

2.2.3 Credibilidad

A continuación, se explica como último reto y problemática persistente, pero no por ello menos importante, la credibilidad que son capaces de inspirar las OSC con objetivos ambientales. Dicha cualidad se atribuye a las organizaciones que logran demostrar su eficacia, así como transparentar sus procesos ante las percepciones que construyen de ellas sus grupos de interés.

Toda organización es susceptible a consolidar su reputación con base en la credibilidad que logre afianzar, sea del sector que sea y, lo cierto es que cada vez más personas se encuentran desencantadas con las contradicciones que suceden al interior de estas. Tanto el sector público como el sector empresarial se han visto involucrados en controversias que quedan expuestas ante la ciudadanía, generando así desconfianza por las verdaderas motivaciones de sus operaciones. Pareciera que la corrupción es una variante constante al momento de generar alianzas entre estos dos sectores de la sociedad.

Ahora, en cuanto a las OTS se refiere, tampoco cuentan con una gran aceptación, pues es tal la desconfianza de la población mexicana que posicionarse como organismos con auténtico interés en mejorar las desigualdades sociales se percibe sospechoso. No obstante, las impresiones en cuanto a la credibilidad de los intereses que motivan las acciones operativas de las OSC se encuentran polarizadas, pues hay quienes les consideran destacados agentes del cambio político y quienes les encuentran sospechosas, desdeñando así la influencia social que gestionan (Torres, 1998).

Esta doble percepción representa un desafío constante para las OSC, pues al no ser capaces de generar confianza en sus diversos públicos vulneran su propia capacidad de acción como organizaciones sin fines de lucro. El dudar de las razones desinteresadas que guían su actuar se traduce en falta de captación de personas voluntarias, donativos insuficientes e incluso puede repercutir directamente en el desinterés por parte de otras organizaciones a tender puentes intersectoriales que fortalezcan la consecución de objetivos en común.

Si bien, esa mala reputación encuentra sus orígenes en las fallas sistémicas que devienen de un constante interés por concentrar el poder (en cualquier clase de organización, sea del sector social o no), también existen evidencias que demuestran que las OSC son necesarias para ejercer un contrapeso ante las vinculaciones entre los dos primeros sectores.

Al momento de agruparse una serie de individuos en búsqueda del bien común y consolidar profesionalmente sus esfuerzos como OSC opera un sentido social que guía sus acciones. Al mismo tiempo, nace una capacidad lo suficientemente fuerte como para intervenir en la toma de decisiones concerniente a la causa social por la que existen.

En el caso específico de OSC con objetivos ambientales se encuentran diversos casos de éxito al momento de impulsar reformas dentro de la ley desde las denuncias que realiza Greenpeace. Tal como lo afirma Gustavo Ampugnani, Director de Campañas Greenpeace México A.C., la organización ha incidido en: la Ley de Bioseguridad en México, protección a las ballenas impulsando santuarios, la denuncia pública acerca de los transgénicos, realiza observación del gasto público en ambiente e influye en la asignación del presupuesto para la conservación de los ecosistemas. (*Gouvernance Institut*, 2008)

Por ello, se sostiene que Greenpeace es una de las pocas OSC con impacto en México que ha conseguido ser parte del proceso de gobernanza del país, tal como lo demostró al incidir para que la nación se sumara a acuerdos internacionales como el protocolo de Cartagena respecto a Bioseguridad y a la Convención de Estocolmo para resolver asuntos respecto a compuestos orgánicos persistentes.

Así pues, se demuestra el impacto social potencial con el que cuentan las OSC para ser reconocidas como agentes de cambio. Es importante señalar que una de sus tareas más significantes para conseguir la incidencia política es la generación y apertura de espacios de diálogo entre gobierno y sociedad civil, funcionando, así como una suerte de mediadoras para que estos dos se acerquen y sumen acciones por las causas sociales que requieren ser atendidas.

Ante la constante necesidad de recaudar fondos suficientes para las acciones operativas, dada la naturaleza no lucrativa de las OSC, una de las ventajas que conlleva ejecutar un plan de relaciones públicas en comparación de una campaña publicitaria, es que el primero construye una relación de valor con el grupo de interés a quien se dirige, mientras que el segundo contempla un intercambio económico como lo representa la contratación de espacios publicitarios.

Por lo anterior, el comunicar las acciones que realizan las OSC así como el requerimiento de priorizar cubrir los gastos operativos antes que el pago de publicidad, las relaciones públicas se perfilan como una área de oportunidad para favorecer la difusión de las acciones que llevan a cabo las organizaciones sin fines de lucro.

Ahora bien, el hecho de difundir en tiempo y forma las acciones que llevan a cabo las OSC permite que tanto la sociedad como otras organizaciones se enteren de las activaciones. Ello, a su vez, desencadena la posibilidad de actuar en sinergia para aportar valor al quehacer de las instituciones no lucrativas.

Entonces, ¿qué clase de acciones de RR.PP. pueden llevar a cabo las OSC para impulsar su comunicación externa y así conseguir posicionarse positivamente dentro de los imaginarios sociales de sus *stakeholders* con el objetivo de generar credibilidad? Dentro de las opciones más asequibles se encuentran los acercamientos puntuales con medios de comunicación, periodistas y creadores de contenido intercambiando contenido de valor respecto a la fuente o tema que cubren; organización de eventos con causa como carreras, conciertos, voluntariados empresariales, entre otros.

En concreto, consolidar estrategias de RR.PP. resulta más accesible que la ejecución de campañas publicitarias, pues éstas últimas significan un gasto que normalmente no pueden cubrir las OSC, pues los recursos económicos que consiguen a partir de concursar en diversas convocatorias públicas o privadas suelen estar comprometidos para la logística diaria de su

quehacer. Por su parte, desarrollar planes que contemplen las RR.PP. estimula la creatividad del área de comunicación –si está consolidada– de la organización con fines sociales. El contar con recursos limitados puede bien incrementar la incertidumbre o, por otro lado, significar un estímulo constante para idear nuevas tácticas que faciliten la comunicación de sus actividades.

Ahora bien, actualmente continúa representando una problemática de imagen para las OSC el no tener suficiente exposición mediática, pues incorporar la temática por la que trabajan en la agenda pública es una labor compleja que requiere un seguimiento que muchas veces no puede darse por falta de recursos humanos suficientes.

Aunado a ello, es innegable que las malas prácticas anteriormente descritas donde los intereses por parte de líderes de sectores como el público o el empresarial también se encuentran presentes en el sector social. Prueba de ello es precisamente cuando en acciones de biopiratería se buscan legitimar procesos que benefician a unos pocos dentro de las investigaciones para validar patentes de saberes comunales. El abuso ocurre en complicidad tanto de instituciones de investigación como universidades, organismos gubernamentales, hospitales locales e involucra la validación en ocasiones de ciertas ONG ambientalistas (Barreda, 2015).

Hasta ahora, se ha demostrado que las problemáticas enfrentadas constantemente por las OSC al momento de buscar accionar puentes intersectoriales tienen que ver con una asimetría de poderes que las colocan en una postura de desventaja en comparación de las organizaciones del primero o el segundo sector.

Entonces, esta clase de disparidad de poder entre actores que conforman el acuerdo estratégico limita a alguno de los actores que participan en las negociaciones que, en la mayoría de los casos resultan ser las OSC. Mientras que las organizaciones sociales tienen claro que el objetivo recae en contrarrestar una desigualdad social, como es el caso de atender la crisis ambiental que vulnera al planeta entero, empresas y gobiernos presionan por conseguir acuerdos ventajosos a tal grado que algunas OSC ceden ante las peticiones por parte de éstos.

El escenario de la vulnerabilidad al cual se ven sometidas las organizaciones sin fines de lucro les ha hecho aceptar condiciones de trabajo que, de contar con una mayor autonomía financiera, probablemente no habrían tenido que realizar. Ahora, no es que cada que existe una vinculación con gobiernos o empresas ocurran acuerdos que someten las verdaderas intenciones de las OSC, pero tratándose de temas medioambientales, suelen buscarse contextos que den permisibilidad de acciones que no siempre traen la mejor consecuencia para el planeta.

Con tales antecedentes es entendible que la población en general tenga sus reservas al momento de fiarse de las acciones que dicen llevar a cabo las instituciones sociales; por unas que han flaqueado ante el poder de actores con los que forzosamente deben vincularse, otras tantas que se mantienen fieles a sus valores organizacionales han visto comprometida su reputación. Si bien no es la regla que ocurran esta clase de licencias, encima de lo complicado que resulta a las OSC incorporarse a la agenda mediática para darse a conocer en México, poner en tela de juicio su nombre a causa de malas prácticas realizadas por otras asociaciones dificulta al doble lograr ganar prestigio social.

Por si fuera poco, al no tomar acciones contundentes para contrarrestar los daños ambientales a tiempo por parte de los gobiernos y empresas del mundo los costes ecosistémicos recaen sobre las generaciones jóvenes e infancias actuales correspondientes a malas administraciones públicas en décadas donde ni siquiera existían. Ello quiere decir que la deuda climática correrá a cargo de acciones presentes debido a la inconsciencia de acciones realizadas en el pasado, sobre todo en un pasado reciente calculado en aproximadamente 30 años hacia atrás.

Por lo anterior, Mano Vuelta Agroecología y Sostenibilidad S.C., al ser una OSC con objetivos ambientales fundada por personas pertenecientes a un pueblo originario se ve forzada a generar estrategias comunicativas que incrementen su competitividad. Trabajar por tener la capacidad suficiente para sortear los escenarios que pongan en tela de juicio su credibilidad al tiempo que cuida no ser víctima del epistemicidio y la biopiratería son dos estrategias imprescindibles en su actuar.

Por consiguiente, en vista de la falta de credibilidad del sector social al no ser capaz de afianzar las percepciones de sus grupos de interés respecto a que sus acciones sean lo suficientemente apropiadas y cuenten con una sólida justificación se hace inminente la consolidación de un escrupuloso sistema de rendición de cuentas.

Asimismo, se requiere adaptar acciones de transparencia entendidas como el “[...] nivel de apertura y divulgación de la información relativa a los valores, procesos y procedimientos de una OSC” (Kumi Naidoo en Guénéheux y Bottomley, 2014, p. 8) De igual forma, la rendición de cuentas es un indicador de la buena capacidad con la que una organización social cuenta para garantizar que es capaz de llevar responsablemente una continuidad en las actividades que desarrolla.

De este modo, las OSC deben buscar rendir cuentas a sus *stakeholders* que pueden ser donantes, posibles donantes, autoridades, beneficiarios, colaboradores o voluntarios/as, así como la junta directiva, entre otros. A su vez, la credibilidad a la que podrán acceder luego de implementar correctos procesos de claridad les permitirá constituirse como verdaderos referentes del cambio social en quienes confiar.

Respecto a estos mecanismos de legitimación, Guénéheux y Bottomley (2014) enuncian que:

“La rendición de cuentas se considera un proceso de aprendizaje continuo y a largo plazo a través del cual las OSC no sólo buscan mejorar la confianza de los diferentes actores, sino también alcanzar su misión y objetivos globales. Ya sea la lucha contra la pobreza o los regímenes autoritarios, el cambio social o las cuestiones medioambientales, todas las OSC han de embarcarse en este proceso con el objetivo de mejorar sus prácticas de trabajo y de este modo aumentar su impacto.” (p. 9)

Lo anterior reitera el alcance que son capaces de lograr las OSC de proponerse integrar modelos de transparencia que, difundidos de manera puntual claro está, serán capaces de impulsar su actuar. Una vez libres del control mediante las desiguales relaciones de poder económico y político protagonizadas por organizaciones de diversos sectores las organizaciones sociales serán capaces de consolidar sus esfuerzos mediante redes auténticamente interesadas en satisfacer las demandas sociales que, en este caso, recaen en la búsqueda de la regeneración planetaria.

Las RP realmente son significativas para tender puentes colaborativos entre organizaciones de diferentes sectores. La suma del capital cultural que pueden aportar dependiendo de la naturaleza de su giro al ser del sector público, privado o social potencializa la capacidad de alcanzar los objetivos comunes que se busquen alcanzar durante el tiempo que dure el puente intersectorial.

Por su parte, las OSC son capaces de aportar a las alianzas una alta capacidad de respuesta a condiciones adversas con pocos recursos disponibles (físicos, humanos, económicos, etc.), al mismo tiempo que comparten conocimiento profundo de las desigualdades sociales que atienden. Asimismo, su vinculación con los demás sectores permite realizar una autoobservación para analizar las competencias necesarias a desarrollar, fortalecer o mantener

en la búsqueda de su profesionalización. Así pues, las instituciones públicas y empresas con las que se relacionan cobran mayor sensibilidad al respecto de las causas en las que pueden impactar.

Ahora bien, las relaciones públicas facilitan la construcción de alianzas momentáneas o permanentes por la defensa del medio ambiente, pues permiten el acercamiento entre actores, así como la difusión de las acciones realizadas. En ese sentido, llevar a cabo estrategias que permitan dar a conocer las labores encaminadas a la consecución de los objetivos planteados al fomentar una imagen transparente que produzca confianza suma a la consolidación de la reputación organizacional, misma que es necesaria para fomentar credibilidad y fijar precedentes que faciliten la continuación de alianzas a futuro.

Asimismo, las acciones de RP ejecutadas por OSC interesadas en la defensa del medio ambiente posibilitan una mayor difusión tomando en cuenta las usuales limitaciones económicas con las que llevan a cabo sus labores de enfoque social. Tal como fue el caso de MAyS, Sociedad Civil que emprendió acciones como la creación de eventos, entrevistas publicadas en diversos medios de comunicación y la creación de contenido mediático a través de redes socio-digitales que fortalecieron su reconocimiento ante la diversidad de públicos de interés.

Pese a ello, las OSC como MAyS, fundada por personas pertenecientes a la comunidad originaria Ñuu Savi, aún enfrentan retos complejos como lo son la biopiratería y el epistemicidio. Desde un pensamiento desarrollista las contribuciones que las comunidades originarias suman a la agenda ambiental en pos de la regeneración planetaria para contrarrestar la crisis climática son menospreciadas, pues distan de continuar referenciando las soluciones progresistas que impulsan acciones insuficientes.

Por lo anterior, resalta la discriminación epistémica que viven las comunidades originarias, pues pese a contar con todas las formalidades institucionales (mediante la consolidación de una OSC) para ser consideradas valiosas y respetadas se ven expuestas al robo de información inclusive por comunidades epistémicas reconocidas, como lo es la academia.

No obstante, la exclusión epistémica que busca invalidar los esfuerzos y aportes de las OSC originarias significan un área de oportunidad para las mismas. En particular, encuentran fortaleza al construir alianzas intersectoriales capaces de consolidar su transparencia y credibilidad ante diversos *stakeholders*.

CAPÍTULO 3.

Memoria de acciones de Relaciones Públicas (RR.PP.) documentadas.

Caso de estudio en Manovuelta Agroecología y Sostenibilidad S.C.

El contexto mexicano de las OSC expuesto hasta el momento muestra un nivel de informalidad que justo fue atendido a través del caso de estudio en Mano Vuelta Agroecología y Sostenibilidad S.C.(MAyS). A lo largo de este tercer capítulo serán presentadas las acciones documentadas en cuanto a las estrategias de relaciones públicas (RR.PP.) implementadas para perfeccionar la forma en que difundió mensajes la organización mencionada de 2018 a 2019.

De hecho, la formalización de la divulgación implicó mi intervención como profesional de la comunicación pues, como suele suceder en los primeros años de consolidación en las OSC la desarticulación por parte de las diversas áreas que la conforman se encuentra presente aún más en el ámbito de darse a conocer. La información que se presentará en adelante es en gran parte formalizada a través del trabajo realizado por quien escribe la presente tesis.

3.1. Historia organizacional

Ahora, se presenta la historia organizacional que compete la consolidación como OSC a MAyS a través de la presentación de antecedentes organizacionales, así como las acciones de difusión llevadas a cabo previamente para contextualizar al/la lector/a. Es decir, la suma de sucesos que componen lo que ha sumado en la construcción de la organización.

De igual importancia, se entiende a la historia organizacional como una realidad que corresponde a la búsqueda constante de legitimación en cuanto a la configuración de procesos necesarios para el funcionamiento de las dinámicas cambiantes alusivas a la organización. A partir de la generación de cambios necesarios para su evolución se construye la historicidad organizacional (Betancourt, 2003).

No obstante, las organizaciones presentan una diversidad de niveles, componentes y significados que van modificándose conforme el tiempo de existencia pasa. Así pues, agrupar esta serie de variantes que definen el porqué de la existencia de una organización funciona para consolidar las configuraciones colectivas, tanto para quienes forman parte de la organización internamente como para quienes se encuentran relacionados a ella exteriormente, tal como lo

señala el académico colombiano, Gilberto Betancourt (2003) en *De la historia empresarial a la historia organizacional*.

En ese sentido, saber la historia organizacional en la que los antecedentes y motivaciones iniciales se dan a conocer sirve en la medida que permite afianzar una serie de ideas que forjan la identidad de la institución en cuestión. En este caso, el hecho de que las presentes y futuras personas que colaboren dentro de MAyS noten las razones que llevaron a la existencia de la organización donde hoy suman su capital cultural, como se habló en el capítulo 2 del presente trabajo, incrementa la posibilidad de su permanencia y compromiso.

Por consiguiente, se enmarca acerca del quehacer que refiere a la agroecología, práctica que sustenta la causa social por la que decidió consolidarse legalmente MAyS como OSC en 2017. De acuerdo con González de Molina (2011), la agroecología surge a finales de los años 60 como una respuesta a la creciente crisis ambiental que se ha generado debido al deterioro y erosión de los suelos por el aumento de la producción en las cosechas, pero sin tomar en cuenta el impacto posterior que se genera sobre el medio ambiente.

En este sentido, la agroecología surge como una agricultura alternativa, a través de la interacción de componentes ambientales, económicos y sociales con un enfoque más ligado al medio ambiente y más sensible socialmente. Al vincular el suelo, la planta, el animal y el ser humano; no sólo se centra la atención en la producción, sino también en la sostenibilidad ecológica del sistema de siembra y cosecha.

La implementación de estas acciones representa un reto que encara la sociedad actual, pues se busca lograr una producción lo suficientemente sostenible de alimentos sin continuar las afectaciones ambientales que trae consigo la agricultura convencional. Es desde la transformación de los sistemas convencionales de explotación agraria en sistemas agroecológicos en las entidades productivas que se propone retomar los saberes originarios campesinos. Desde esa clase de conocimientos deviene un acervo de conocimientos necesarios a implementar para contrarrestar la crisis socioambiental actual, pues son familias sabias que conservan, por usos y costumbres heredados de generación en generación, la sabiduría que requiere el cuidado de la tierra para que ésta esté saludable y provea de alimento a la humanidad.

Yutyi Kanta y Toxtli Chiknawi, cofundadores de MAyS, quienes son atravesados por diversas violencias a raíz de la crisis socioambiental actual como miembros de la comunidad

originaria a la que pertenecen, aún eran estudiantes de la Ingeniería en Agroecología en 2005 por la Universidad Autónoma Chapingo, institución donde se conocieron y fueron compañeros durante los años que duró la carrera, cuando se interesaron por conflictos sociales que les tocaban directamente.

De este modo, el colectivo Comisión Sexta Chapingo agrupaba compañeras y compañeros de diversas especialidades (Sociología, Recursos Naturales Forestales, Suelos, etc.), en conjunto, consolidaron los estatutos y reglamentos, así como los puntos de encuentro que hicieron optar por la figura de Sociedad Civil en lugar de Asociación Civil que, como se puede consultar en el primer capítulo de este trabajo conllevan diferencias sustanciales en cuanto a las facultades con las que cuenta cada una de ellas.

A partir de las conversaciones entre el colectivo se decidió retomar el concepto originario *ManoVuelta* para nombrar la institución, mismo que alude al trabajo comunitario desinteresado por un fin de bien común colectivo desde el que se organizan las comunidades originarias.

La consolidación legal de la organización siempre fue vista por sus fundadores como una plataforma, pues para ellos significaba el medio para lograr un fin mayor: la dignificación del quehacer campesino. (Kanta, comunicación personal, 2019) El fin último de MAyS es socializar el conocimiento para motivar existencias más conscientes, en armonía consigo mismas y el entorno.

3.2. Modelo CANVAS

Las organizaciones –sean éstas del sector que sea– funcionan mejor cuando tienen claridad en cuanto a los elementos que las componen y mapean los factores que requieren considerar al momento de ejecutar su quehacer. Por supuesto, las OSC no son la excepción, por ello cobra sentido exponer la importancia de contar con un modelo de negocio a través de la metodología CANVAS delimitado dentro del marco de necesidades y contexto específico de la organización, aunque ésta no busque el lucro propiamente. Contar con esta clase de orden dotará a la organización de estabilidad y estructura que facilitarán su avance.

Sus autores, de origen suizo y belga respectivamente, Alexander Osterwalder & Yves Pigneur, son conocidos teóricos del marketing y co-creadores del modelo de negocios

CANVAS, herramienta que fue dada a conocer por primera vez en 2010 en el libro *Business Model Generation* (Generación de modelos de negocio).

Los creadores de esta herramienta definen al modelo de negocios como aquel que “describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor.” (Alexander Osterwalder & Yves Pigneur, 2010, p. 14). Permite monitorear la intervención y evaluación de resultados al tiempo que se están ejecutando las estrategias y tácticas, no únicamente al finalizar los proyectos como en los modelos de negocio convencionales. La toma de decisiones se agiliza.

Conviene subrayar que, la necesidad de innovar los modelos de negocio reside en la creación de valor tanto para las organizaciones, como para los clientes y la sociedad en la que impactan las acciones que realiza la institución. También, el modelo CANVAS plasma las diversas aristas del negocio en la representación gráfica de un diagrama dividido en nueve esferas que se interrelacionan: segmentos de mercado (clientes), propuestas de valor, canales de distribución, relaciones con consumidores, fuentes de ingresos, recursos clave, actividades clave, asociaciones clave y estructura de costes (Alexander Osterwalder & Yves Pigneur, 2010).

En vista de la sencillez que acompaña al modelo de negocios para visualizar diversos elementos que requieren tenerse en la mira al momento de buscar incrementar la competitividad de una organización, se planteó mapear tales esferas en MAyS para encaminar sus esfuerzos hacia la consecución de sus propios objetivos.

1. Propuesta de valor.

En ese sentido, el rubro corresponde al factor diferenciador que hace única a la organización, dejando en claro la relevancia que implica ello en la implementación de sus diversos procesos.

Así pues, MAyS oferta productos y servicios con apertura a formas de intercambio no exclusivamente monetarias, puesto que existe apertura a intercambios que dignifiquen la relación de mercado que se tiende entre productores y consumidores. Mediante las redes de comercio justo, social y solidario se promueve la dignificación de las familias campesinas al acortar la cadena de intermediaciones ventajosas entre productores y consumidores cuidando ofrecer un costo pagable para el grosor de la población mexicana con la intención de mostrar lo accesible que es vivir relaciones de mercado que se rijan bajo constricciones ecológicas.

Por lo tanto, la propuesta de valor es impulsar relaciones de mercado más justas tanto para quienes producen, quienes consumen y el planeta.

2. Segmentos de mercado (clientes).

En este apartado se incorporan aquellos grupos de interés a quienes les es útil la propuesta de valor que ofrece la organización, en este caso práctico, MAyS.

Por ende, los segmentos de mercado a los que MAyS busca acercarse, de forma muy general corresponden al Estado y particulares. Éstos últimos se desglosan en: familias campesinas mexicanas, jóvenes y adultos jóvenes (15 a 44 años) de la Ciudad de México y sus alrededores que muestren interés en el aprendizaje de la agroecología a partir de una sensibilización a causa de las crisis socioambientales existentes; así como personas con interés en el consumo de cosechas agroecológicas, ya sea por interés en la regeneración planetaria, motivos de salud o alguna otra razón similar.

3. Canales de distribución.

De igual modo, en la esfera correspondiente a los canales de distribución se colocan aquellas vías por las cuales el segmento de mercado puede adquirir la propuesta de valor de la organización en cuestión. Al respecto, MAyS interactúa desde 4 sedes físicas: el Centro Agroecológico Tlacuache Fantasía (CATF) a las afueras de metro Ciudad universitaria, la zona chinampera de San Gregorio Atlapulco en Xochimilco (ZC-X), la Cafetería el Ahuehete (CA-X) en el barrio de San Juan en Xochimilco y la zona chinampera de San Pedro Tláhuac (ZC-T). Asimismo, mantiene contacto digital, toda vez que fueron creadas y gestionadas por quien escribe el presente trabajo, a través de las redes socio-digitales como FB, IG, TW, WA y Gmail¹¹.

4. Relaciones con consumidores.

Asimismo, se refiere a aquello que la organización hace para fomentar y conservar el vínculo con sus consumidores.

Con respecto a MAyS, existe un constante envío de materiales de consulta y noticias mundiales en cuanto a temáticas de comercio justo, agroecología, lucha campesina y sus

¹¹ Facebook, Instagram, Twitter, WhatsApp, correo electrónico.

diversos impactos a nivel nacional e internacional. Al mismo tiempo, procura dar una bienvenida personalizada a nuevos/as clientes, da llamadas de seguimiento al trabajo, promueve y comparte sus plataformas de difusión a llamados de más miembros de la red de alianzas que procura.

Derivado de lo anterior, convoca a sus consumidores a sumarse en trabajo comunitario (*tekios*¹²) en apoyo a las jornadas chinamperas con las diversas familias campesinas con las que trabaja, fomentando así la convivencia entre personas que buscan espacios de aprendizaje directo con comunidades campesinas. Posterior a ello aviva la convivencia luego del jornal. Finalmente, comparte regalos personalizados (plantas de ornato, cosecha, etc.) a clientes frecuentes que lideran células de consumo¹³ en sus localidades, con el fin de reconocer su liderazgo comunitario.

5. Recursos clave.

También, dentro de los detalles a considerar se encuentran aquellos elementos tangibles o intangibles que permiten realizar la operación diaria de la organización.

En lo que corresponde al quehacer de MAyS, requiere de la actualización en formación y capacitación respecto a los temas que trabaja, tales como agroecología y permacultura; contar con la asesoría profesional pertinente que facilite la creación y mantenimiento de vinculaciones organizacionales eficaces entre MAyS y sus diversos *stakeholders*; desarrollo de plataformas diseñadas adecuadamente para llegar a posibles colaboradores; amplia agenda de proveedores; procesos organizacionales¹⁴ clave que motive a las personas a sumarse como voluntarios/as, prestadores de servicio social y/o colaboradores del proyecto y mantener la fidelidad de los públicos internos.

Asimismo, factores como los recursos humanos subrayan la necesidad de contar con profesionales en el área de asesoría agroecológica, comunicación y desarrollo institucional en

¹² Palabra derivada de la lengua náhuatl *tequitl*, que puede traducirse como trabajo o tributo. De acuerdo con la costumbre prehispánica, se entiende como la cooperación en especie o trabajo de los habitantes de una región para sumar voluntades capaces de construir, reparar y preservar lo común.

¹³ Las células de consumo representan comunidades dentro de la Ciudad de México organizadas por líderes barriales/locales que administran la comunicación directa con MAyS para realizar pedidos de cosechas agroecológicas por zonas.

¹⁴ Procesos organizacionales que engloban aspectos de cultura organizacional, estrategia, RR.PP., comunicación interna y externa, etc.

la medida de lo posible para dar seguimiento puntual a la demanda de los acompañamientos de capacitación agroecológica y difusión de estas.

6. Actividades clave.

Aunado a ello, existen acciones estratégicas que deben ser llevadas a cabo para el éxito organizacional al ser consideradas dentro de la estructuración del modelo CANVAS.

Sobre ello, las actividades clave con las que MAyS debía de contar son: la fidelización con los diferentes grupos de interés relacionados, tales como proveedores, líderes comunitarios, Estado, OSC, etc.; promoción de la capacitación constante de los profesionales que colaboran en MAyS; acciones de RR.PP. y el afianzamiento de una buena para ser reconocida como un referente que busca difundir información de relevancia social a poblaciones campesinas y personas interesadas en tomar acciones concretas frente a la defensa de la soberanía alimentaria.

7. Asociaciones Clave.

Por lo que se refiere a los lazos de cooperación necesarios para alcanzar la consecución de objetivos, MAyS requirió tenderlos con actores legitimadores, como lo representan los organismos de importancia nacional e internacionales, tales como la Comisión De Recursos Naturales (CORENA) o la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO).

También, fueron significativas las asociaciones con instancias públicas, privadas, sociales, proveedores, patrocinadores, académicas, medios de comunicación y comunales afines, entre éstas destacan la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, colectivos tales como El Ahuehuate en Xochimilco, familias campesinas, la Universidad Autónoma Chapingo, entre otras. Lo anterior, demuestra la importancia de consolidar alianzas intersectoriales, tal como se explica en el segundo capítulo del presente trabajo.

8. Estructura de costos.

Asimismo, todo lo que le cuesta a la organización se debe de tomar en cuenta al momento de realizar el armado de su estructura de costos.

En lo que respecta a los gastos que requería realizar MAyS, se encuentran aquellos relacionados a la consecución de los insumos básicos necesarios para la logística desempeñada

en los centros de siembra, tales como herramientas, animales no humanos de traspatio como gallinas y su alimento, minerales, diesel, RR.PP. y pautas publicitarias digitales a pequeña escala.

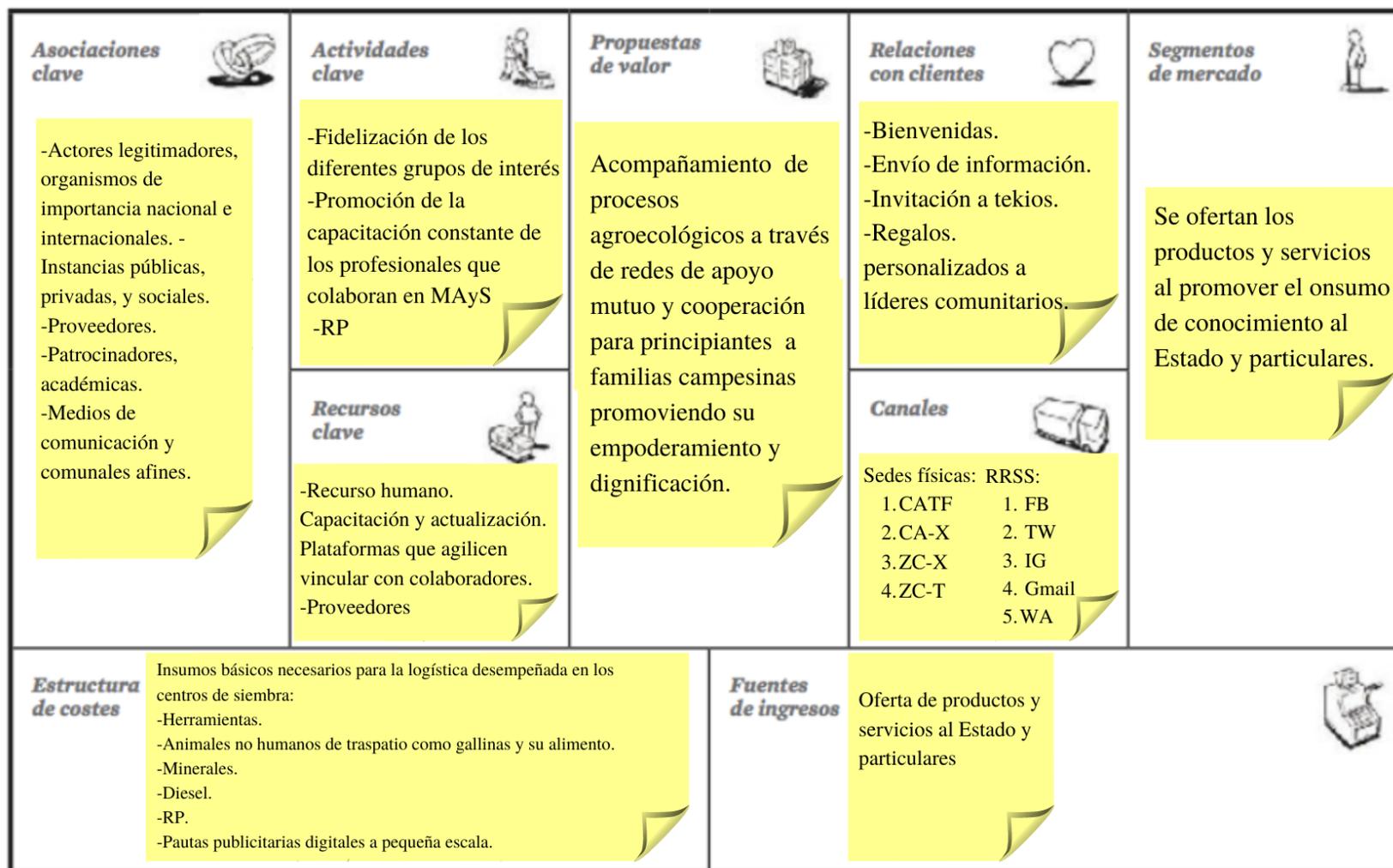
9. Fuentes de ingresos.

Igualmente, la forma en la que una organización puede procurar su solvencia económica se contempla al momento de enlistar sus fuentes de ingresos.

Para MAyS, los dos grandes rubros para poder englobar sus entradas de ganancia corresponden a la oferta de productos y servicios al Estado y particulares, en los cuales se encuentra la asesoría agroecológica a productores y/o diversas iniciativas de siembra en la ciudad como familias interesadas en instalar huertos para autoconsumo, escuelas, organizaciones, etc. Talleres con diversas temáticas alusivas a la formación de agentes capaces de sustentar prácticas de autonomía alimentaria. Venta de cosechas agroecológicas en apoyo a la economía solidaria de las familias campesinas. Financiamiento a través de convocatorias estatales, federales o internacionales para OSC con objetivos ambientales.

Participación en concursos de financiamiento a OSC por parte de OTS de 2º piso, así como en las convocatorias expedidas por los departamentos de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) del sector empresarial que comparta el sistema de valores de MAyS. Venta de productos y materiales alusivos a la siembra agroecológica, tales como: plantas, semillas, minerales, humus de lombriz, pie de cría de lombriz roja californiana, composteros, etc.

Lienzo CANVAS MAyS



Plantilla de trabajo propuesta por Alexander Osterwalder & Yves Pigneur, teóricos del marketing y co-creadores del modelo de negocios Canvas. Elaboración propia.

3.3. Análisis situacional

A continuación, se procede a presentar brevemente las condiciones organizacionales en las cuales se encontraba MAyS previo a las acciones de RR.PP. documentadas en el presente trabajo al mostrar los antecedentes de su filosofía organizacional, un análisis FODA y el árbol de problemas, estrategias metodológicas que permitieron el diagnóstico y toma de decisiones para realizar las estrategias y tácticas de RP que se detallan a continuación.

Aunado a ello, con la finalidad de situar al lector en el contexto que se encontraba la organización antes de las intervenciones por parte de la autora en la temática de comunicación organizacional que encaminaron su profesionalización en el ámbito de difusión, se explican las referencias que dieron pie a la planificación posterior.

Es decir, analizar los precedentes permitió delimitar los momentos clave por los que MAyS se encontraba transitando al ser una OSC de recién consolidación; con ello, establecer las prioridades en cuanto a la consolidación de su comunicación que se encontraba prácticamente inexistente antes de la intervención aquí recapitulada. Sin un diagnóstico previo cualquier decisión corría el riesgo de no ser la oportuna.

3.3.1 Filosofía organizacional o “corazón ideológico”

En ese sentido, el objetivo principal de este apartado radica en mostrar los precedentes a la consolidación del corazón ideológico de MAyS y, a partir de una serie de entrevistas realizadas a sus fundadores (Yutyi Kanta y Toxtli Chiknawi) y acercamientos a la cosmovisión originaria *Ñuu Savi* la propuesta final que consolidó su creación.

Ahora bien, la filosofía organizacional se encuentra circunscrita dentro de los procesos culturales propios de la praxis de las propias organizaciones. Tal como lo enuncia Morgan (2013), se refiere a “un modelo cultural propio configurado por los valores y las creencias y manifestándose en actitudes de las personas que forman parte de la Organización” (p. 36). Ello quiere decir que compete a temáticas que yacen en los procesos de socialización, la autora señala tanto a las formas inmersas en la cultura organizacional, las normas, valores, roles, entre otras.

Por otro lado, tales referentes sirven para instaurar las formas a través de las cuales se ejecutarán las actividades al interior y exterior de la organización en cuestión. Consolidar la filosofía organizacional, o bien, el también conocido *corazón ideológico*, encamina a las

organizaciones a la consecución de sus objetivos con su muy particular razón de existir. De acuerdo con el investigador y periodista mexicano, León Duarte (2006) el corazón ideológico “debe significar los valores y principios de la «ideología nuclear» del sistema organizacional” (p. 302).

Además, la razón de ser de toda organización responde al cumplimiento de su *misión*, entendiendo a ésta como “la declaración relativamente duradera del propósito de una organización, que la diferencia de otras empresas similares” (Vidal, 2005, p. 106). Por otra parte, la *visión* es aquella que “establece el objetivo a largo plazo” (Quijano, 2004, p. 5), puesto que constituye la impresión a futuro más deseable en congruencia con los objetivos y valores que dan rumbo al quehacer de la institución.

Por ello, determinar la misión, la visión y valores organizacionales dota de sentido a las acciones que día a día tienen lugar en la organización. Es importante que quienes forman parte de ésta, así como la diversidad de públicos de interés conozcan el corazón ideológico que da rumbo a sus actividades, pues ello alimenta el sentido de pertenencia.

Ahora bien, toda vez que se han definido los conceptos clave a retomar en el presente apartado y en el entendido de que MAYS carecía por completo de éste importante recurso identitario, las propuestas para conformar la filosofía organizacional se presentan a continuación.

Misión

Acompañamos, asesoramos y promovemos proyectos agroecológicos de manera justa, social y solidaria mediante redes de apoyo mutuo y cooperación al dignificar la labor de las manos campesinas que trabajan la tierra convirtiendo los rayos del sol en alimento.

Visión

Impulsar una cultura de acompañamiento solidario sostenible a través del tiempo a favor de las familias productoras campesinas y la dignificación de las comunidades guardianas del conocimiento agroecológico milenario a favor del comercio justo y la vida en comunalidad autónoma.

Valores

Solidaridad: El conocimiento y técnicas que se desarrollan a partir de los saberes campesinos no pertenecen exclusivamente a unas cuantas personas, por lo que se socializan y comparten con toda persona que busque la autosuficiencia alimentaria de manera accesible.

Cooperación: Cada ser es capaz de formar parte valiosa de la comunidad en la que sienta su pertenencia y crear sumar su energía al bien de la colectividad en búsqueda de la soberanía alimentaria.

Respeto: Promover la regeneración de la tierra mediante la agroecología poniendo en práctica cuidados mutuos hacia cada ser sintiente con quien se comparte el planeta, así como la apertura sin prejuicio a diferentes opiniones que entretejan respuestas a los retos planetarios actuales.

Responsabilidad: La agroecología se compromete al cuidado de la tierra, de los humanos, plantas y animales no humanos que viven de ella. Es un permanente acuerdo el trabajar por escucharla, conservarla, atenderla y producirla por el bien común que permita dignificar la labor campesina.

Equidad: Construir una sociedad donde el cuidado de la vida se pone al centro de la toma de decisiones exige practicar la horizontalidad, donde hombres, mujeres y disidencias puedan desarrollarse sin violencias a causa de la discriminación patriarcal.

Comunalidad¹⁵: Toda acción que realiza MAyS es por y para el bien común, entender que el beneficio colectivo está por encima del individual es parte intrínseca de las actividades.

Compartencia¹⁶: Se prioriza la repartición justa tanto de las responsabilidades como de las ganancias para bien y para todes.

¹⁵ De acuerdo con el Antropólogo Jaime Martínez Luna, la *comunalidad* es un valor que existe en el interior de las comunidades originarias que prioriza el bien común al “hacer comunidad”, lo opuesto a individualidad.

¹⁶ Asimismo, Jaime Martínez Luna complementa el concepto de *comunalidad* con el de *compartencia*, mismo que refiere a la cualidad que presentan las comunidades originarias al trabajar con un enfoque solidario en miras de sostener las necesidades de todos los seres que confluyen en un territorio determinado de forma proporcionada.

3.3.2 Análisis FODA

Ahora bien, el objetivo consistió en realizar un análisis FODA que hiciera énfasis en las acciones comunicativas llevadas a cabo o no por MAyS para sustentar las acciones realizadas previas al diagnóstico que permitió revelar la herramienta estratégica.

Por otra parte, a raíz de la necesidad de una correcta y pronta detección de las problemáticas dentro de las organizaciones, el análisis FODA se ha posicionado como una de las herramientas metodológicas con mayor alcance en cuanto a la practicidad de sus resultados. Hasta pocos días antes de la muerte de quien se atribuía la propuesta del método de planificación estratégica, el consultor de negocios y gestión organizacional estadounidense Albert S. Humphrey (1926-2005) se reveló el origen que, hasta el día de hoy, continúa siendo incierto.

El método de análisis FODA presenta características que, por su simpleza estructural y holística perspectiva, lo hacen ser reconocido como uno de los más valiosos detectores de problemáticas dentro de una organización. Permite identificar aquellos factores favorables y los que no lo son tanto para posteriormente, idear de manera creativa una posible articulación de estrategias según las áreas de oportunidad detectadas.

Asimismo, para Carlos Maturana (como se citó en Ocampo, 2012):

“El FODA es una herramienta que permite obtener un diagnóstico o “fotografía” de la situación actual de una empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un análisis preciso de la situación de la empresa, lo que permite en función de ello, tomar decisiones y actuar de acuerdo con los objetivos y políticas formuladas.” (p. 20)

Con ello, la pertinente detección de elementos, según los aspectos anteriormente señalados, permitirá el fin último: “tomar decisiones y plantear estrategias para desarrollo, posicionamiento y sobrevivencia de la empresa” (Ocampo, 2010, p. 18). Ello quiere decir que, a raíz de la interpretación que es posible develar con dicha metodología de indagación, es posible obtener la información pertinente para proyectar una serie de acciones correctivas capaces de facilitar la implementación de mejoras oportunas dentro de las organizaciones.

Concretamente, en el análisis FODA se identifican cuatro grandes rubros de variables: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas; permite colocar en partes aisladas el todo que compone a la organización para después interpretarlo conjuntamente mediante los cruces que la matriz permite generar. En otras palabras, es un esfuerzo para detectar las

interconexiones que dan lugar a situaciones internas (Fortalezas y Debilidades) y los elementos externos (Oportunidades y Amenazas). Puede funcionar tanto para empresas, pymes o personas (candidatos políticos).

Las fortalezas son entendidas como “aspectos en los que estamos muy bien valorados en relación con las otras organizaciones” (Capriotti en Ocampo, 2012, p. 22)) por lo tanto, permite posicionarse en una situación de ventaja ante la competencia. Representan aquello que ya se tiene al interior de la organización y que funciona bien. Permite el desarrollo y alcance de objetivos. Gracias a ellas, la adaptabilidad a las demandas del entorno puede darse. Permite saber qué recursos priorizar para sacar una ventaja aún mayor y establecer planes de acción con estrategias alternativas.

Ahora, en cuanto a las debilidades, éstas se entienden como aquellas características que no funcionan de manera adecuada, tienen alguna falla y se pueden mejorar para impulsar a la compañía según sus alcances estipulados. Colocan a la institución en una posición desfavorable ante la competencia. Son las limitaciones o carencias de habilidades, conocimientos, información, tecnología, etc. que frenan el correcto aprovechamiento de oportunidades e impiden defenderse ante amenazas.

En cuanto a las amenazas, éstas son elementos que provienen del exterior, por lo que pueden ser aspectos relacionados a las formas culturales, crisis ambientales, decisiones políticas, tendencias, factores tecnológicos o legales, etc. (Ocampo, 2012) Representan las fuerzas no controlables que están latentes a la generación de problemas, por lo que de éstas se desprenden las áreas de oportunidad capaces de generar cambios que beneficien a la compañía desde el interior de sus problemáticas.

Finalmente, se entienden por oportunidades a todas "aquellas fuerzas ambientales de carácter externo no controlables por la organización, pero que representan elementos potenciales de crecimiento o mejoría" (Fred, 1996, p. 10). Dentro de este rubro se encuentran los posibles nichos de crecimiento para la organización. Son esos elementos que resultan favorables y explorables para la obtención de ventaja competitiva ante la competencia, gracias al constante monitoreo y buena interpretación y aprovechamiento de los elementos insertos en el entorno.

Con base en lo anterior, se realizó el siguiente FODA a MAYS, con especial énfasis al área de Comunicación, pues es lo que compete al presente trabajo.

Análisis FODA de Manovuelta Agroecología y Sustentabilidad

<p style="text-align: center;">Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Organización legalmente constituida. ➤ Extenso conocimiento sobre la agroecología por parte de las y los miembros. ➤ Capacitaciones, talleres, cosechas agroecológicas y productos a precios/intercambios accesibles en comparación a la oferta de productos y talleres alusivos a la agroecología/ siembra orgánica actual. ➤ Vínculos con actores clave en diversos estados de la República (Anotar cuáles) ➤ Buena relación con familias campesinas asesoradas. 	<p style="text-align: center;">Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Carece de procesos formales en cuanto a la consolidación de un corazón ideológico establecido ➤ El área de comunicación es inexistente. ➤ Falta de autosostenibilidad económica organizacional. ➤ Insuficiente capacidad humana para gestionar la producción y demanda de las personas interesadas en adquirir cosechas agroecológicas. ➤ Escasa capacidad para transportar cantidades suficientes de cosecha, productos, minerales, etc. ➤ Poco conocimiento en cuanto al uso de redes sociales tanto personales como profesionales (éstas últimas eran inexistentes). ➤ Falta de difusión física en lugares cercanos a las sedes, por lo que pueden pasar desapercibidas. ➤ No existe infraestructura que le permita a MAyS almacenar las cosechas para alargar el tiempo de venta. ➤ Poca seguridad en los alrededores de las tierras donde se cultivan cosechas (han existido robos). ➤ Posible desalojo de la organización debido a que no cuentan con documentos del espacio que ocupan, o derechos posesorios de la propiedad.
<p style="text-align: center;">Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Asesorarse con profesionales de comunicación para armar y consolidar un área de comunicación. ➤ Participar en convocatorias gubernamentales por parte de: CORENA, SEMARNAT, SEDEMA, STYFE, etc. ➤ Convenio con instituciones privadas con ternas afines a la soberanía alimentaria. ➤ Acercamiento con universidades para fomentar en la población estudiantil la realización de servicio social, prácticas profesionales, voluntariado, etc. ➤ Existencia de alianzas y cooperación con otras organizaciones con objetivos afines. ➤ Labor de RR.PP. para conseguir apertura de espacios para impactos mediáticos que tengan interés por difundir temas como: desarrollo sustentable, comercio justo, saberes de comunidades originarias. ➤ Realización de eventos que fomenten la difusión de los quehaceres de MAyS en diversos espacios comunitarios. 	<p style="text-align: center;">Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Presencia de organizaciones productoras consolidadas más grandes y fuertes como (Bayer o Monsanto en la venta de semillas y fertilizantes). ➤ Condiciones climáticas desfavorables en ciertas épocas del año. ➤ Condiciones de mercadeo hostiles: regateo, discriminación (biopiratería, racismo, clasismo). ➤ Mal uso de los espacios por parte de las personas cercanas a los alrededores (depósito de basura y aguas residuales).

En consecuencia, se interpreta la urgente necesidad de consolidar las variables que se encuentran relacionadas al área de comunicación, en ese entonces inexistente. Además, se identifica como acto prioritario el establecer aspectos iniciales con los que toda organización debe contar para operar, en términos de comunicación externa, de la manera más eficiente posible.

Dicho de otro modo, comenzar a difundir quién es MAyS a nivel externo sin previamente definir para sus propios públicos internos qué misión, visión y valores le constituyen, así como los mensajes clave que busca posicionar dependiendo del objetivo en cuestión, significaría un inicio de esfuerzos que poco aportaría en cuanto a la consolidación estratégica de su área de comunicación.

3.3.3 Árbol de problemas

Por otra parte, el aporte metodológico desde el enfoque que propone el acomodo de la información en un árbol de problemas facilita la visualización de las causas y consecuencias de las problemáticas por las que atraviesa una organización. En relación con los capítulos anteriores, el análisis que requiere una OSC, en este caso MAyS, para implementar estrategias en su comunicación, específicamente las acciones que refieren a las RR.PP., cobran mayor exactitud si se busca contemplar desde el ángulo que propone la elaboración de un árbol de problemas para identificar las áreas de oportunidad.

En concreto, este apartado muestra la realización del análisis a partir de aplicar el enfoque metodológico que propone el árbol de problemas haciendo énfasis en las acciones comunicativas llevadas a cabo o no por MAyS para sustentar las acciones efectuadas previas al diagnóstico que permita revelar el árbol de problemas. Al identificar el problema principal se examinan los efectos que provocan las dificultades mediante la identificación oportuna de sus causas.

En otras palabras, un árbol de problemas consiste en el desarrollo de ideas creativas con la finalidad de detectar las posibles causas del conflicto, posteriormente la información se organiza y posibilita la elaboración de un modelo que presenta las relaciones causales capaces de generando de forma organizada un modelo que explica las razones y consecuencias del reto organizacional en cuestión. A semejando un árbol, la problemática principal es representada por el tronco, las raíces ejemplifican las causas y la copa los efectos, demostrando así la

interrelación que tanto causas como consecuencias sostienen con el problema principal. (Martínez y Fernández, 2008)

Conviene subrayar que la razón que guía la lógica de esta metodología es que cada problemática que se identifica es consecuencia de aquellas consecuencias que aparecen debajo de ella. Al mismo tiempo, significan la causa de las problemáticas que yacen encima del modelo, por lo que visualmente facilita una interpretación clara de los datos que, a su vez, posibilitan la toma de decisiones a tiempo para ajustar acciones que encaminan a la organización a la consecución de sus objetivos.

Así pues, se presenta un modelo de árbol de problemas junto con el vaciado de los datos previos en una tabla que facilitó el acomodo final del modelo gráfico:

Árbol de soluciones y problemas.

<p>Efecto 1 (en negativo):</p> <p>No hay una consolidación formal de la comunicación de la organización, por ello es difícil que las personas puedan unirse como colaboradores/as a MAyS. Ello ocasiona una sobrecarga de actividades en unas cuantas personas, así como una carente definición de roles que compete a cada persona.</p>	<p>Efecto 2 (en negativo):</p> <p>Hay escaso posicionamiento en redes socio-digitales de las prácticas que realiza MAyS, entre ellas talleres, asesoramiento de huertos y compostas, diplomados, etc.</p> <p>Esto hace que quienes buscan realizar prácticas agroecológicas tengan desconocimiento sobre las oportunidades que ofrece la organización.</p>	<p>Efecto 3 (en negativo):</p> <p>La información que se difunde en redes sociales (WA) no se dirige hacia un público específico, por ello los mensajes no llegan a un destinatario particular.</p>	<p>Efecto 4 (en negativo):</p> <p>Los integrantes de MAyS no focalizan los mensajes que emiten a sus públicos externos.</p>
<p>Modular 1:</p> <p>¿Toda organización que busque promover la autonomía alimentaria necesita contar con</p>	<p>Modular 2:</p> <p>¿Toda organización que tenga un discurso de sostenibilidad y que entre en la</p>	<p>Modular 3:</p> <p>¿Toda organización que necesita difundir información debe precisar y</p>	<p>Modular 4:</p> <p>¿Toda organización que necesite difundir información necesita focalizar mensajes</p>

una formalización de su comunicación?	temporalidad del contexto actual necesita difusión?	definir públicos objetivo?	para sus diversos <i>stakeholders</i> ?
Problema central: Falta de difusión externa de las prácticas de MAyS.			
Causa 1: Formaron la organización a partir de la idea de promover el reconocimiento a las familias campesinas, así como dar a conocer y compartir capacitaciones en agroecología, sin embargo, no consideraron tan relevante el consolidarse con objetivos de comunicación detallados.	Causa 2: Existe desconocimiento al potencial que pueden generar a través de las redes sociales, junto con el poco acercamiento que existe como usuarios de ellas. Asimismo, no existe dentro de la organización una persona que cuente con las competencias suficientes para hacerse cargo del mantenimiento de estas redes antes mencionadas.	Causa 3: La prioridad de MAyS no son las redes sociales, puesto que su labor logística apremia estar en campo, junto con las familias campesinas para transmitir y enseñar las prácticas agroecológicas junto con el conocimiento milenario que derivan de ellas.	Causa 4: Al no tener un acercamiento puntual con profesionales de la comunicación, los fundadores de MAyS desconocen por completo la necesidad de emitir mensajes de manera puntual dependiendo del público objetivo al que se busca alcanzar.
Efecto 1 (en positivo): Los miembros de la organización comparten un	Efecto 2 (en positivo): Los fundadores de	Efecto 3 (en positivo): Los miembros de la	Efecto 4 (en positivo): Si bien, aunque los

<p>sistema de valores y convicciones en cuanto a su objetivo organizacional muy similares, sin embargo, es necesario estructurar formalmente una línea de comunicación para que más personas puedan incorporarse a las labores de MAyS.</p>	<p>MAyS, pese a la falta de importancia prestada a la difusión mediante redes-sociodigitales, están dispuestos a que la organización entre en estos procesos discursivos. Además, tienen apertura para recibir a nuevos colaboradores, así como facilitar una remuneración justa por el trabajo que implique.</p>	<p>organización muestran un alto nivel de compromiso y respeto a los intereses campesinos y el trabajo de campo en pro de la regeneración planetaria. Por lo anterior, descuidan la necesidad de comunicar a otra diversidad de públicos que podrían significar clientes para ser sostenibles organizacionalmente.</p>	<p>fundadores de la organización carecen de herramientas planificadoras en cuanto a la profesionalización de la difusión, no niegan la importancia de crear mensajes clave junto con un plan estratégico de redes que permita llegar a diversos <i>stakeholders</i>.</p>
<p>Solución del problema: Estrategia de comunicación mediante acciones de RP que permita difundir información sobre los diversos quehaceres que realiza MAyS.</p>			
<p>Solución causal 1: Creación de un corazón ideológico para darle identidad a la organización. Estructurar un plan de RR.PP. que fomente su exposición para ser</p>	<p>Solución causal 2: Al contar con apoyo profesional, se ha de establecer una estrategia de comunicación, puntualmente RR.PP., con los básicos</p>	<p>Solución causal 3: Definir públicos socio-digitales gracias a la elaboración de una etnografía digital, que permita conocer</p>	<p>Solución causal 4: Realización de un manual de redes sociales que posibilite la emisión de mensajes</p>

<p>reconocida y así poder atraer el talento adecuado para su perdurabilidad en el tiempo.</p>	<p>necesarios para definir un objetivo comunicativo. Ello promoverá la difusión de tanto la existencia como las actividades que realiza MAyS de forma profesional. Para ello, será necesario ubicar actores legitimadores, influenciadores, patrocinadores, promotores y estratégicos.</p>	<p>perfiles e intereses. Ello, para definir mensajes de forma más puntual. Entre ellos destacan:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Ambientalistas. -Perfiles activistas relacionados a la justicia social/campesina -Productores y comerciantes con interés en las prácticas agroecológicas. -Organizaciones con objetivos similares. -Personas que comienzan a interesarse por la agroecología y/o la crisis climática. 	<p>focalizados de acuerdo con el público al que se dirijan. Estructuración de un plan de gestión de redes sociales que comience con la creación de las cuentas más elementales: Facebook, Twitter e Instagram, posteriormente YouTube LinkedIn y TikTok.</p>
---	--	---	--

Representación gráfica del árbol de problemas anteriormente descrito a manera de cuadro:

SOLUCIÓN

Estrategia de comunicación mediante acciones de RP que permita difundir información sobre los diversos quehaceres que realiza MAYS.



En resumen, centrandó la atención en la informalidad alusiva al área de comunicación inexistente que presentaba MAYS al momento de tener los primeros acercamientos con la organización se infiere que el problema central es la falta de difusión externa de las prácticas que realiza la institución. Así pues, derivado de no contar con una estructuración en cuanto a claridad correspondiente al corazón ideológico, MAYS requiere profesionalizar sus esfuerzos comunicativos para subsistir y ser sostenible a lo largo del tiempo, tal como se explica en el primer capítulo de esta tesis, pues las OSC subsisten gracias a la difusión permanente de su propósito de existencia y alcances.

3.4 Estrategias implementadas

Entre tanto, en el presente apartado se busca exponer las acciones estratégicas de RP llevadas a cabo mediante el análisis que facilitaron las metodologías implementadas anteriormente para diagnosticar cuáles acciones debían ser ejecutadas como lo son la definición de stakeholders, acciones implementadas, definición de KPIs y presentación de los resultados expuestos.

Por consiguiente, al retomar la propuesta metodológica que guía la elaboración de la presente tesis, el estudio de caso queda enmarcado en las estrategias cualitativas entendiéndose como “un análisis a profundidad sobre algún caso, a menudo derivados de la evaluación de un programa, evento, actividad, proceso o hecho en donde intervienen varios individuos.” (Lugo, 2019, p. 96-96). A partir de la recolección de información detallada durante el tiempo que se determine –en este caso, del periodo comprendido entre 2018 y 2019– se procederá a realizar una indagación rigurosa que permita la comprobación de si realmente contar con un plan de relaciones públicas fortalece la comunicación externa, incrementa la buena reputación y facilita la consecución de objetivos que una organización de la sociedad civil con fines ambientales y se recurrirá a las memorias de estrategias llevadas a cabo en MAyS de 2018 a 2019.

La UNESCO (2019) como se cita en Lugo (2019), explica paso a paso el procedimiento de llevar a cabo una investigación mediante *solving problem* a partir de un caso específico como:

- 1) Identificación de posibles causas del problema.
- 2) Determinar el nodo central que deriva del problema.
- 3) Fijar las posibles soluciones de la problemática a tratar.
- 4) Delimitar los criterios de evaluación de acuerdo con las acciones que serán llevadas a cabo para solucionar la problemática.
- 5) Finalmente, desarrollar un plan de acción capaz de dar solución al conflicto. (Lugo, 2019, p. 98).

Este método de investigación es idóneo para alcanzar los objetivos planteados, puesto que ayudará a entender la construcción como OSC de MAyS, misma que, pese a estar

consolidada legalmente, cuenta con diversas deficiencias a nivel organizacional que la hacen flaquear en la consecución de sus fines. Específicamente la comunicación externa de la S.C., expresada en un plan estratégico de relaciones públicas en redes sociales, podrá construirse sólidamente a partir de un mejor entendimiento de los estímulos que justifican su impacto ambiental con perspectiva social.

Ahora bien, las estrategias a implementar, al definir las dentro del marco de acciones posteriores a un diagnóstico organizacional se entienden como un patrón de acciones que al alinearse con las metas, políticas y valores de las organizaciones permiten orientar la toma de decisiones utilizando recursos que faciliten alcanzar con éxito las metas señaladas en los planes operativos. (Aguilera, Rodríguez & González, 2011)

Por lo anterior, las estrategias implementadas a raíz de las conclusiones que arrojan las herramientas de diagnóstico posteriormente ejemplificadas se engloban en la definición de *stakeholders*, la exposición de las acciones llevadas a cabo, definición de KPIs, así como el señalamiento puntual de los resultados obtenidos a partir de la ejecución de las decisiones estratégicas.

3.4.1 Definición de Stakeholders

Ahora bien, el objetivo de este apartado es delimitar los diversos *stakeholders* con los que tiene interacciones MAYS a través de un mapeo de públicos de interés para indicar las alianzas potenciales intersectoriales que podrían traer consigo.

Además, es importante recordar que, tal como se describió ampliamente en el apartado **1.2.1. Definición de stakeholders** (grupos de interés), en el primer capítulo que compete al presente texto, los grupos de interés son tan variados que, a medida que sean identificados con mayor exactitud, las organizaciones pueden tender puentes intersectoriales –como bien se señala en el segundo capítulo de esta tesis– desde una consciencia más amplia acerca de lo que pueden sumar a las vinculaciones.

Así pues, como parte del TS, con frecuencia la mayor fortaleza se encuentra en la cercanía con problemáticas, así como posibles soluciones, respecto a la causa que defienden. Tener bien identificada a la diversidad de grupos de interés permite amplificar la percepción organizacional en cuanto a las posibilidades de acción al momento de atender problemáticas en conjunto. Específicamente, el caso de MAyS se desglosa de la siguiente forma:

Segmentación de públicos: dirigido a todas las personas que estén interesadas en las prácticas agroecológicas, cuidado de medio ambiente y el desarrollo de huertos.

Segmentación demográfica: niñas, niños, jóvenes, mujeres y hombres adultos.

NSE: E - C+¹⁷

Segmentación cultural: personas con interés en acciones comunitarias, justicia social y justicia climática. En su mayoría, muestran curiosidad y admiración por la sabiduría originaria, así como gusto por adentrarse en acciones prácticas a favor de la regeneración planetaria.

Criterios de segmentación: psicográfica¹⁸ y sociocultural

1. Público especializado (ambientalistas constantes): personas que tienen un interés notorio en la conservación del medio ambiente. Les son afines los objetivos de la organización puesto que tienen carreras u ocupaciones con miras ecológicas. El mensaje no les es ajeno y les entusiasma participar en actividades como las que ofrece la organización.

2. Productores y comerciantes: son quienes realizan prácticas agroecológicas per se, como chinamperos, personas que cuidan su propio huerto, etc. Dentro de este público también se contemplan aquellas personas que ofrecen servicios relacionados al procesamiento de alimentos como restaurantes o comedores y que muy posiblemente se interesen por adquirir alimentos que oferta MAyS. De cualquier modo, ambos comparten el interés por vivir el acompañamiento, los talleres y servicios que desde la experiencia pueden ofrecer los colaboradores de la organización en cuestión.

¹⁷ Nivel Socioeconómico (NSE), en este caso, abarca desde el E hasta el C+ (E, D, D+, C-, C, C+) mismos que indican diferencias socioeconómicas diversas desde el aspecto más precario, que por las mismas desigualdades ve en la siembra una vía de empleo asequible a sus condiciones de vida, hasta un nivel de privilegio que permite a las personas contar con los ingresos necesarios para mostrar interés en la crisis ambiental y poder acercarse a modelos de mercado dentro del comercio justo.

¹⁸ Es una forma de segmentar al grupo en cuestión teniendo en consideración detalles respecto a su personalidad, estilo de vida, motivaciones, sentimientos e intereses.

3. Organizaciones afines: representadas por aquellas que encuentran su razón de ser en fines medioambientales, cooperativismo, apoyo, voluntariado y más acciones que justifican la existencia de MAyS, tales como Humedalia A.C., Manos a la Tierra A.C., Organi-K A.C., Isla Urbana A.C., etc.

4. Personas que apenas comienzan a interesarse por temas ambientales: refiere a las personas que están conscientes de que los recursos ambientales pueden ser administrados de mejor forma. Empiezan a informarse sobre la reducción de impactos negativos en el medio ambiente. Aún no tienen una interacción directa con la agroecología, pero están interesadas en sus beneficios.

Actores clave.

Fundadores: son quienes dirigen éticamente las acciones que justifican la existencia de la organización. Para un acercamiento afín, capaz de ofrecer una relación de ganar-ganar se han de respetar sus objetivos, escucharles con atención y atender sus necesidades desde una perspectiva empática que incorpore los valores del pueblo originario Ñu Savi al respecto de las prácticas agroecológicas que buscan ser difundidas con congruencia.

Legitimadores: de acuerdo con la reputación de estos, son capaces de posicionar las acciones de la organización como correctas. Por ello, se planean esfuerzos constantes de profesionalización dentro de las acciones de la organización, mismas que ayuden a consolidar su reputación a través de la presencia social no solamente en campo, sino en entornos académicos, mediáticos y de divulgación *per se*. Algunos ejemplos dentro del caso MAyS son: Jairo Restrepo, Sebastiao Pinheiro, Tierra Martínez, entre otros promotores de la agroecología y la permacultura¹⁹ actuales.

Patrocinadores: aquellos que brindan apoyo en cuanto a recursos que faciliten llevar a cabo las acciones de la organización. Se propone un acercamiento cauteloso, puesto que los valores deberán comulgar con los de Mano Vuelta Agroecología y Sostenibilidad S.C. completamente con miras a consolidar una postura social que sume a la conformación de la

¹⁹ Sistema de diseño agrícola, económico, social y político que pone en el centro de las tomas de decisiones la preservación de la vida en donde se implementen ecotecnologías capaces de ser sustentables y sostenibles en el tiempo.

reputación que hasta el momento ha logrado mantener por la congruencia de sus aliados.

Promotores: son quienes se encargan de dar difusión a las actividades de la organización con el objetivo de sumar a su posicionamiento en cierto público. Para entablar una relación estratégica, se han de delimitar perfiles que empaten con los mensajes que busque difundir la organización, se han de hacer acercamientos muy puntuales y en condiciones muy claras para sumar candidatos a la divulgación del tema.

Estratégicos: son aquellos que permiten gestionar las acciones de una organización, por ejemplo, las autoridades e instancias administrativas requeridas para trabajar. Por fines de logística y ejecución de proyectos se han de dar seguimiento constante a los programas oficiales que brinden apoyo a las organizaciones de la sociedad civil con fines ambientales. La participación dentro de los espacios brindados por las autoridades correspondientes será visibilizados con la intención de conseguir cada vez mayor incidencia social, sin que ello comprometa los valores y objetivos propios de MAyS. Algunos ejemplos son: la Secretaría del Medio Ambiente de la Ciudad de México (SEDEMA), la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales (SEMARNAT), Comisión De Recursos Naturales, D.F. (CORENA), etc.

De acuerdo con el involucramiento que desempeñen para la acción de la organización, dichos actores se dividen en tres niveles; el primero se refiere a aquellos cuyas acciones afectan en mayor medida la consecución exitosa de los objetivos de MAyS. Por tanto, aquellos pertenecientes al tercer orden no reflejan en demasía contratiempos para la organización por acciones tanto positivas como negativas que llegasen a realizar.

Así pues, los stakeholders de primer nivel que presenta MAyS son los que corresponden a los subgrupos de actores clave, es decir, legitimadores y estratégicos. Asimismo, productores y comerciantes junto con el público especializado también se encuentran dentro del primer nivel. En cuanto al segundo nivel, destacan los promotores y patrocinadores. En consecuencia, en el tercer nivel se encuentran las personas que apenas comienzan a interesarse por temas ambientales, así como las organizaciones afines.

No obstante, de acuerdo con lo descrito en el apartado *1.2.1. Definición de stakeholders (grupos de interés)* del capítulo 1 existe una clasificación adicional que toma relevancia:

stakeholders primarios “no sociales”, puesto que el medioambiente y la biodiversidad, así como las generaciones futuras, especies animales y vegetales representan grupos de interés prioritario para MAyS por la naturaleza del giro organizacional que realiza.

3.4.2 Acciones

Por otra parte, este apartado busca exponer las estrategias y tácticas realizadas a partir del diagnóstico metodológico explicado en secciones anteriores para demostrar el porqué de los entregables realizados.

En cuanto a la descripción de estrategia, el Dr. en Administración salvadoreño Mario Krieger explica que es “un camino que define lo que la organización hará, por qué lo hará y cómo lo hará” (Krieger, 2001, p. 130), lo que indica que delimita el camino a seguir una vez delimitados los objetivos organizacionales a conseguir. En el caso del presente trabajo, se hace claro que una de las premisas que buscan las OTS es darse a conocer ante su diversidad de públicos desde la mejor reputación posible para así lograr ser vistas como aliadas valiosas al momento de tender puentes intersectoriales como se señala en el segundo capítulo.

Ahora bien, mientras que las estrategias definen el rumbo de las acciones, las tácticas vendrán a ser la parte operativa que en definitiva permitan alcanzar las metas propuestas mediante las ventajas competitivas que significan las oportunidades y fortalezas mapeadas previamente en el diagnóstico. Aunado a ello, se buscará minimizar los posibles conflictos a enfrentar derivados de las debilidades y amenazas (Krieger, 2001).

En particular, es importante planificar desde un mapeo estratégico ejecutando las tácticas correspondientes para que el proceso de implementación en el cual se ejecutan las acciones definidas logre su cometido exitosamente. Por la información recabada en cuanto a las formas en que las OSC llevan a cabo la logística de sus planes operativos expuesta en los capítulos anteriores, es escasa la posibilidad de tender líneas de acción estratégicas en la mayoría de los casos, pues al verse presionadas por sacar el trabajo del día a día poco tiempo queda para estructurar con mayor orden el proyectar objetivos, así como las mejores formas de alcanzarlos.

Ahora bien, en el caso particular de MAyS, al ser una organización con casi nula difusión, los objetivos de comunicación quedaron como:

1. Estructurar el corazón ideológico de la organización.

2. Difundir la existencia de la institución mediante plataformas digitales, así como impactos mediáticos a través de un plan estratégico de relaciones públicas para posicionar a MAyS como la S.C. originaria que facilita la transición de la agricultura convencional a la siembra agroecológica mediante talleres, tekios de la mano con familias campesinas, eventos que acerquen a productores y consumidores sin intermediaciones ventajosas de por medio, así como la dignificación del quehacer campesino ante sus diversos *stakeholders*.

De acuerdo con los objetivos anteriormente descritos, las estrategias correspondientes fueron:

1. Mediante la realización de entrevistas a profundidad con los fundadores de la organización que permitan identificar aspectos relevantes para fijar la misión, visión y valores en conjunto.
2. A través de un plan de relaciones públicas se difundirán la diversidad de actividades que realiza MAyS mediante la creación y mantenimiento de un plan de difusión digital, así como el acercamiento puntual con medios y periodistas que se interesen por la cobertura de temas como: justicia social, medio ambiente, campesinado y afines.

Así pues, las tácticas específicas con las que se cubren dichas estrategias en camino a la consecución de los objetivos fueron:

1.1. Realización de la entrevista con la siguiente batería de preguntas:

- Nombres completos, cuál es su formación, cuáles son las responsabilidades y papeles que cumple cada uno dentro de la organización.
- ¿Por qué existe MayS y desde cuándo? ¿Qué significa para ustedes la agroecología, así como el concepto “mano vuelta”?
- ¿Cuáles son los antecedentes por los cuales decidieron consolidarse con S.C.?
- ¿Cómo se interrelaciona MAyS con los centros agroecológicos donde suman colaboraciones?
- ¿Cuántas personas forman MAyS y/o se relacionan de alguna manera, aunque no sea formalmente?
- ¿Qué servicios son los que ofrecen?
- ¿Cuáles son las plataformas de contacto para sostener tanto la comunicación interna como la externa?

- ¿Se han realizado campañas de difusión anteriormente para promocionar talleres y actividades? En caso de que sí, ¿qué resultados se han obtenido?
- ¿Quiénes conocen la existencia de MAyS?
- ¿Cuáles consideran son los públicos estratégicos a quienes se busca dirigir los mensajes?
- ¿Qué es lo que te gusta de ser parte de MAyS?
- ¿Cuáles consideras que son los puntos débiles de la organización?
- ¿Cómo crees que podrían mejorar las áreas de oportunidad?
- ¿Qué compromisos se encuentran dispuestos a asumir para que crezca el proyecto?

2.1. Definición de productos, servicios y experiencias que ofrece MAyS:

Eventos ambientales: encuentros para fomentar la educación al consumidor ultrasocial²⁰ mediante talleres, charlas, yoga, musicoterapia, venta justa y tekios a favor de pequeños/as productores/as del suelo de conservación de la ciudad. ambientales.

Ejemplos:

-Festival por la lluvia y la fertilidad, llevado a cabo el 03 de mayo de 2019 en la sede del Centro Agroecológico Tlacuache Fantasía en CU.

Jornadas de revitalización chinampera (tekios) para chinampas de familias productoras en Xochimilco y Tláhuac el 25 de mayo 2019, 13 de junio 2019, 03 de agosto de 2019, 14 de agosto 2019.

Tianguis orgánicos 05 de junio, 16 de agosto 2019, 27 de septiembre 2019, 31 de octubre 2019, 13 de diciembre de 2019.

Los carteles realizados por evento los encuentran en los anexos.

Talleres/capacitaciones: temas como siembra, biopreparados, herbolaria, así como charlas por personas con experiencia en ciencias sociales y ambientales para resignificar imaginarios de consumo, introducción al veganismo, composta, lombricomposta, ecoturismo, etc.

²⁰ De acuerdo con Yutyi Kanta, maestro en agroecología y cofundador de MAyS, el/la consumidor/a ultrasocial es una persona consciente de las implicaciones desiguales que conlleva la lógica de mercado capitalista actual, por lo tanto, decide inclinarse por el comercio justo, social y solidario.

Ejemplos:

ABC del cero desperdicio del 2019; Viaje sonoro al Mictlán y taller de piñatas a la Tláhuac el 15 de noviembre de 2019, Teku-Itura: taller teórico práctico de agri-culturas, agroecología y autonomía alimentaria del 05 de octubre al 30 de noviembre de 2019.

Asesoría solidaria: acompañamiento a proyectos con valores afines: huertos escolares, caseros, organizacionales; ONG; pequeños/as productores/as; comedores y/o restaurantes veganos y no veganos.

Ejemplos:

Comercio justo: relaciones saludables con más de 14 productores/as agroecológicos de la Ciudad de México; cooperativas con emprendimientos sustentables; venta directa de manos productoras: ¡NO a intermediaciones ventajosas! Por una cultura de acompañamiento solidario a favor del productor campesin.

Productos

- Vermi-composta
- Lombrilixiviado
- Pie de cría (lombriz californiana)
- Semillas
- Biopreparados
- Maquinaria y equipo
- Minerales

*Véase el “Catálogo de productos” en anexos.

Servicios

- Asesoría agroecológica
- Talleres para la promoción de prácticas agroecológicas
- Capacitación

Asimismo, los impactos mediáticos obtenidos a partir del acercamiento con medios y periodistas se desglosan en la siguiente tabla:

Impactos mediáticos MAyS durante 2018, 2019 y 2020

Nº	Fecha	Medio	Contacto	Tipo de contenido	Título	Testigo
1	29 oct 2018	INDICM X	contacto@indicmx.com	Nota digital	No te quedes en casa, disfruta la ciudad y estos eventos de Día de muertos	 <p>Tlacuache Fantasia compartió un enlace. 29 de octubre de 2018</p> <p>Y que nos ponen dentro de los 8 eventos más chingones en la CDMX para no dejar morir nuestras tradiciones. 🌻 Para calidar gracias a todas las voluntades que lo hacen posible y la mención por las compas de INDIC. ¡Cálganle un rato! http://indicmx.com/8-eventos-que-no-son-los-de-siempre-pa.../</p> <p>INDICMX.COM No te quedes en casa, disfruta la ciudad y estos eventos de Día de muertos En la CDMX existen muchos eventos ya tradicionales para disfrutar estas fechas pero también hay otros planes que puedes hacer...</p>
2	08 jun 2019	Lobo Estepario	loboestepario.blog2019@gmail.com	Nota digital	"Existe una necesidad de redescubrir el campo", Mano Vuelta	 <p>Manovuelta Agrotecnología y Sostenibilidad S.C. se siente dichosa(a). 8 de junio de 2019</p> <p>¿Quieren saber el por qué existe Mano Vuelta? Aquí una entrevista con una de las mentes que iniciaron este camino: José Martínez Santiago, Ingeniero Agrotecnólogo de Universidad Autónoma Chapingo - Oficial 🌻</p> <p>Agradecemos a Lobo Estepario Prensa por el interés en difundir la realidad que se vive en el campo mexicano. 🌻 #ManoVueltaSic #AgrotecnologiaSostenible</p> <p>LOBOESTEPARIOPRENSA.COM "Existe una necesidad de redescubrir el campo": Mano Vuelta</p>
3	19 jun 2019	Otras voces para otras realidades IMER	direccion.contratiempo@gmail.com	Entrevista de radio	Qué hace MAyS	
4	08 jul 2019	Chidas MX	chidasmx@gmail.com	Videoreportaje digital	La jornada chinampera	
5	30 sept 2019	CCEMx Radio	ccemx.radio@gmail.com	Entrevista de radio En Comunidad	¿Qué es Tlacuache Fantasía?	 <p>Tlacuache Fantasia transmitió en vivo — en Camino Cultura de España en México con Napa-Ma Reyes y Eugenia Reyes. El 30 de septiembre de 2019 · Ciudad de México</p> <p>¡Ha habido a plazar! ¡El Concurso con nuestros amigos de CCEMx Radio! 🌻 Les invitamos a aportarse al espacio, les sentiremos más importantes entre nosotros, que en comunidad somos generandos. ¡Muchos gracias por acompañarnos! 🌻 #TlacuacheFantasia #ManoVueltaSic</p>

6	1 oct 2019	CCEMx Radio	ccemx.radio@gmail.com	Entrevista de radio En Comunidad	¿Qué es Mano Vuelta Agroecología y Sostenibilidad S.C.?	
7	12 dic 2019	CCEMx Radio	ccemx.radio@gmail.com	Entrevista Presentación de Proyectos	Tlacuache Fantasía	
8	22 enero 2020	Espacio Abierto IMER	ciudadana660@imer.com.mx	Entrevista de radio Tlacuache Fantasía y MAYS	Agroecología social	
9	09 marzo 2020	Altavoz Radio A golpe de palabras	contacto@altavozradio.mx	Entrevista de radio Tlacuache Fantasía y MAYS	Agroecología y organización Social	
10	30 marzo 2020	ChidasMX	chidasmx@gmail.com	Nota digital	Cuarentena ecochida	
11	2020	Ciudadana a 660 IMER	ciudadana660@imer.com.mx	Entrevista de radio	Qué hace MayS	

12	2020	Equidad Radio	ciudadana660@imer.com.mx	Entrevista de radio	Qué hace MayS	
----	------	---------------	--	---------------------	---------------	---

Por lo anterior, se demuestra cómo el hecho de articular las acciones que realizaba MAYS dio paso a la realización e implementación de estrategias comunicativas enfatizadas en RP. Así pues, tales acciones permitieron que MAYS tuviera un alcance mediático que le facilitó darse a conocer públicamente ante los diversos *stakeholders*, previamente mapeados, con mayor impacto al simple hecho de permanecer emitiendo mensajes desde las diversas redes socio digitales –también creadas a partir de las estrategias de RP–. Por supuesto, mantener un diálogo digital con sus públicos significó uno de los pasos primordiales para dar pie a la consecución de atención en medios de difusión como se logró al conseguir impactos²¹ en revistas digitales y programas de radio.

3.4.3 KPIs

Asimismo, los KPIs, si bien fueron mencionados en el capítulo uno del presente trabajo, a estas alturas de este lo que el/la lector/a podrá encontrar se refiere al proceso práctico que existió para delimitar los indicadores correspondientes al caso práctico de MAYS como una muestra esclarecedora de aquellas acciones que deben ser tomadas en consideración.

Ahora bien, los KPIs (*Key Performance Indicators (KPI's)*, conocidos como Indicadores Clave de Desempeño en español), fueron implementados para llevar a cabo un control y medición de alcances para facilitar la correcta evaluación de las acciones realizadas. Estructuralmente se constituyen de variables o unidades de medida de las cuales se vale una organización para calcular qué tan cerca se encuentra de alcanzar sus objetivos y, con ello,

²¹ Las notas digitales o impresas en revistas, periódicos, blogs, etc.; entrevistas de radio; asistencia a programas de televisión; invitaciones a podcast; menciones no pagadas a influenciadores o líderes de opinión, etc. son conocidas dentro del quehacer del publicirrelacionista como “impactos mediáticos”.

ajustar la toma de decisiones a tiempo para optimizar esfuerzos y conseguir sus metas en el menor tiempo posible.

Cuando una OSC carece de estructura al momento de llevar a cabo su comunicación suele dejar de lado la definición de estos indicadores, decisión que trae consigo desinformación y falta de seguridad al momento de entender las razones por las cuales alcanza o no sus fines. Por lo anterior, se reconoce como una buena práctica el hecho de delimitar los KPIs desde el inicio del armado de la estrategia de RP, es decir, al momento de su planificación.

Aunado a ello, en el caso específico de MAyS y recordando la metodología SMART que se describe en el primer capítulo con más detalle, se tomó la decisión de fijar los siguientes Indicadores Clave de Éxito:

Área organizacional	KPI	Descripción	Definición de alcances obtenidos
Comunicación (RP)	Seguidores/as en redes sociales.	Número de seguidores en las redes sociales de reciente creación (FB, IG, TW ²²).	FB: 4,780 IG: 371 TW: 106
	Impactos mediáticos.	Número de impactos mediáticos conseguidos a raíz del contacto con medios y periodistas.	12
	Eventos.	Número de eventos organizados como tianguis agroecológicos.	12

Cuadro de alcance mediáticos. Elaboración propia.

Por tanto, estos KPIs ayudan a conocer el rendimiento y lo que aportan estos canales digitales y redes sociales.

Finalmente, anclar las nociones de éxito al momento de diseñar y llevar a cabo la implementación de acciones de un plan de RP permite monitorear aquello que sucede entre los marcos de aceptación de los stakeholders y la organización. Dar un seguimiento a los pasos dados y las consecuencias que traen consigo facilita la predicción de escenarios futuros que, de

²² FB: Facebook; IG: Instagram; TW: Twitter.

tenerlos presentes, la organización podrá tener un mayor control de hacia dónde y cómo se dirige.

3.4.4 Resultados

Así pues, se procede a mostrar las consecuencias obtenidas a partir de la implementación y evaluación de los KPIs definidos para evidenciar los alcances que consiguió MAyS al llevar a cabo acciones de RP en sus diversos canales de comunicación. Los resultados arrojados con base en aquellos alcances logrados sirven para mejorar la toma de decisiones de la organización, por ello es significativo realizar la evaluación de las consecuencias obtenidas.

Ahora bien, partiendo de la prácticamente nula existencia de difusión debido a la naturaleza de los quehaceres de los fundadores de MAyS las acciones de comunicación desde las que se comenzó fueron la creación de un corazón ideológico organizacional. Toda vez que éste fue delimitado, dio pie a la creación de redes sociodigitales tales como facebook, twitter e instagram y con éstas la posibilidad de dar mayor exposición a la difusión de actividades tales como tianguis agroecológicos, tekios con las familias campesinas, así como la posibilidad de sumar a las actividades que promueve la S.C. como talleres y venta de cosechas agroecológicas.

También, resultó de gran utilidad definir los productos y servicios con los que MAyS contaba en un catálogo digital. Asimismo, en consecuencia, de la exposición lograda a través de las redes sociales, así como los impactos mediáticos conseguidos se definieron agroexperiencias que ofrecer para tener un acercamiento puntual con las empresas mismos que pueden consultarse al final de este trabajo en la sección de anexos.

Por otra parte, se tomó acción para la elaboración de un Manual de redes sociodigitales, pues toda organización que apele a la formalidad de sus mensajes comunicativos en plataformas digitales debe contar con una voz que la caracterice, es decir, fijar una personalidad que guíe las formas de enunciarse como organización con su diversidad de públicos en el entorno digital.

Por lo que se refiere a los impactos mediáticos, es decir, aquellos espacios en radio o revistas donde se mencionaba el trabajo de la organización o bien, se entrevistaron a las y los colaboradores/as, se generaron 13 resultados que no costaron monetariamente a MAyS, pues la contratación de espacios publicitarios no eran opción en el momento. Lo anterior demuestra la eficacia de implementar estrategias de relaciones públicas al momento de querer brincar la

brecha de exposición a las que suelen estar sometidas las Organizaciones del Tercer Sector (OTS).

Por consiguiente, la realización de tales estrategias desencadenó el acercamiento intersectorial con diversas organizaciones tanto del primero, segundo y tercer sector. Tal fue el caso de aplicar a convocatorias de la Comisión de Recursos Naturales y Desarrollo Rural (CORENA) donde MAyS resultó beneficiada para implementar una expansión dentro de su capacidad de gestionar tianguis agroecológicos donde se impulsará el acercamiento de familias productoras con consumidores/as.

Asimismo, las colaboraciones establecidas con otras OSC con fines ambientales se vieron fortalecidos, así como la incorporación de nuevas alianzas dentro del Tercer Sector, puesto que al momento de convocar a las acciones de trabajo directo con las familias campesinas mediante los tekios en las chinampas de Xochimilco y Tláhuac se contaba con el interés de más OSC y colectivos que trabajan por la defensa de la biodiversidad y la justicia campesina.

En cuanto al segundo sector, se dieron los primeros acercamientos con las áreas de Recursos Humanos con enfoque a la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) incentivados por colaboradores de las mismas empresas que mostraron interés por fomentar dichos encuentros. Pese a que no se concretaron contrataciones o donaciones por parte del sector empresarial, la demanda que existió en su momento facilitó que MAyS articulara un plan de agrocoexperiencias con el cual podía diversificar la sostenibilidad económica a la que iba dirigiendo sus acciones.

Así pues, se sostuvieron enlaces con la comunidad interesada en articular células de consumo responsables en sus localidades, lo cual permitió estrechar lazos con las familias campesinas productoras y las redes de comercio justo en zonas de la Ciudad de México (sur, norte y poniente), así como algunas zonas del Estado de México, demostrando el potencial de descentralizar la oferta y demanda que hasta el momento existía en relación con las cosechas agroecológicas.

Al mismo tiempo, el convocar a los eventos ambientales mediante tianguis y mercados agroecológicos contribuyó al fortalecimiento de la comunidad agroecológica que mostró interés por continuar asistiendo a los diversos talleres que se ofrecían, así como la compra de cosechas y la inscripción a talleres sobre soberanía alimentaria.

En suma, la difusión de las diversas actividades gestionadas a partir del interés por promover que más personas conocieran a MAyS alcanzó un interés colectivo significativo, tomando en consideración que la organización se encontraba en sus inicios y el área de comunicación era inexistente, pues gestionar los esfuerzos antes mencionados recayó en la responsabilidad de una sola persona.

CAPÍTULO 4. Conclusiones.

Por lo que se refiere a presentar las conclusiones a las que se llegan gracias al análisis realizado en el presente trabajo, se asegura que la hipótesis planteada se cumplió. Efectivamente, contar con un plan de Relaciones Públicas (RR.PP.) fortalece la comunicación externa, suma al incremento de la buena reputación, afianza vínculos intersectoriales y facilita la consecución de objetivos en una organización de la sociedad civil con fines ambientales, situación que fue ejemplificada en el caso de Mano Vuelta Agroecología y Sostenibilidad S.C. (MAyS).

Por otra parte, el objetivo general fue alcanzado con éxito, pues fue realizado el planteamiento de investigación capaz de demostrar cómo los planes de RP profesionalizan las acciones que desempeñan las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC). Conforme a los capítulos anteriores, la pregunta de investigación que dirigió el presente análisis académico: *¿De qué forma la labor de relaciones públicas aporta mediante un plan estratégico de comunicación en la profesionalización de las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) con objetivos ambientales?*, fue resuelta, por lo que a continuación se exponen las conclusiones a las que el estudio de la problemática arroja.

Para empezar, dentro de la Comunicación Organizacional (CO), se demostró que el quehacer de las Organizaciones del Tercer Sector (OTS) es demasiado valioso y necesario de realizarse como para no fomentar su profesionalización en cuanto a las estructuras de comunicación y difusión que sus quehaceres requieren. Ahora bien, llevándolo al caso específico de una OSC enfocada en hacer frente a las múltiples crisis socioambientales desde un enfoque originario, como es el caso de MAyS, cobra un sentido aún más prioritario, pues como bien se señaló en el capítulo dos, la complejidad de las problemáticas socioambientales a resolver exige que el tiempo apremie y, sin duda, la comunicación oportuna de las actividades de MAyS sumaron a ello.

En consecuencia, salta a la vista que, al implementar los procesos que permitan a una OSC ser competente dentro de su área de Comunicación, el reto por no contar con los recursos (humanos, capital, insumos, expertise, etc.) suficientes y/o calificados para ello es latente. Es decir, que no manejan con mayor capacidad lo relacionado a la difusión externa de sus quehaceres porque el mismo giro de las OSC, en este contexto, las posiciona en una postura organizacional débil para solventar el pago de los sueldos requeridos para contar con un equipo de profesionales de la comunicación.

Lo anterior significa una desigual y desproporcionada brecha de sostenibilidad a la que más de la mitad de las organizaciones sin fines de lucro, a nivel mundial, se enfrentan por ser OTS. Al momento de analizar la realidad mexicana del Tercer Sector los desafíos organizacionales se relacionan con la poca capacidad de autofinanciamiento con la que cuentan esta clase de organismos, a ello hay que sumarle la desconfianza que atraviesan las OTS, pues la sociedad mexicana presenta una relación histórica de desencanto por las instituciones que la conforman.

En pocas palabras, contar con la confianza de la sociedad mexicana al grado de que ésta se involucre en programas de voluntariado y/o se interese en sumar en las campañas de recaudación de fondos de las OSC continúa siendo uno de los retos principales y en los que la comunicación organizacional encuentra un nicho profesional que requiere ser mayormente explorado. Ahora pues, pese a que ello podría parecer un obstáculo, lo cierto es que señala el camino hacia formas de difusión más transparentes, capaces de apelar al involucramiento de las personas, así como ejercer ciudadanía siendo parte activa de las causas sociales por las que trabajan las OSC.

En consecuencia, la apuesta de comunicar causas sociales en un contexto donde la narrativa más atrayente para la mayoría de la población continúa siendo el consumo por el consumo, es muy necesaria dado el momento de crisis planetaria en la que las sociedades humanas se encuentran. Asimismo, las formas de comunicación a las que se ha acostumbrado la sociedad mexicana por parte de organizaciones privadas, puesto que ellas dominan el discurso publicitario al que diariamente se exponen las personas, fomenta en cierto grado el desarme de públicos con capacidad crítica generando así sociedades sin capacidad de agencia.

Lo anterior es relevante de retomar en el apartado de conclusiones, puesto que, si bien es cierto que las OSC deben ser las más interesadas por desmarcarse de esa posición dentro del imaginario social que las hace ser percibidas como organizaciones insuficientes al no ser sostenibles financieramente, también lo es el hecho de que al difundir acciones por las que trabaja el Tercer Sector (TS) se ven sometidas a una competencia desleal con los mensajes que emiten organizaciones privadas para fomentar la venta de sus productos o servicios.

De igual manera, las dinámicas sociales concernientes a los sectores organizacionales ya existen, operan de acuerdo con los contextos, por lo que en lugar de únicamente criticarlas por su evidente concentración de poder en el 1° y 2° Sector se apuesta por sumar lo mejor de las diferencias para atender las problemáticas correspondientes al tema que les une. Lo anterior busca demostrar que cada sector tiene diversas fortalezas con las que puede robustecer la competitividad requerida para diseñar conjuntamente soluciones óptimas a la problemática que se busca atender. En el caso de las OSC, la naturaleza de su trabajo las vincula estrechamente con las poblaciones que atienden, por lo que su aporte como agentes de confianza de primer contacto con las personas beneficiadas es significativo para tender alianzas intersectoriales.

Concretamente, en México ser una OTS significa enfrentar el reto de sortear las brechas del desencanto y la confianza en las instituciones que perciben las personas, tal dificultad debe ser tratada con una comunicación honesta, campañas de difusión transparentes que permitan a la sociedad mexicana reconfigurar el referente que tienen de OSC. Sostener una estrategia de RP respecto al fomento de la rendición de cuentas organizacionales es crucial para consolidar la reputación que, una vez que esa buena práctica comience a ser trabajada por diversas OTS beneficiará la percepción social general de las OSC.

Asimismo, en vista de las flaquezas que muestran los tres sectores organizacionales de la sociedad por hacer frente a las crisis medioambientales, se concluye que la unión de fortalezas a nivel organizacional, más que una posibilidad latente, significa una acción estratégica necesaria. Cada sector cuenta con un cierto nivel de solidez en cuanto a sus procesos que puede y debe ponerse a disposición de la articulación asertiva de puentes intersectoriales a favor de la defensa del medio ambiente. De no hacerlo, se corre el riesgo de llegar a puntos irreversibles de la crisis que condenará a todas las especies de la tierra, mientras que la humanidad se dirigirá a problemáticas sociales aún más desiguales que serán prácticamente de soluciones inalcanzables.

De acuerdo con lo anterior, de la capacidad que tengan las OSC de promoverse a sí mismas entre los diversos *stakeholders* intersectoriales a los que decida acercarse será crucial para ser quien dirija su propia narrativa. Las OSC deben explicarse a sí mismas, autodefinirse para así tener un mayor control de las posibles percepciones que sus emisores puedan avistar de ellas. Lo anterior es importante de mencionar, pues hasta la fecha las investigaciones citadas en el presente trabajo demuestran que las OSC sólo cobran relevancia mediática cuando las coyunturas de las razones sociales que atienden se extrapolan en crisis. La idea de dirigir la conversación mediática donde ellas mismas puedan ser tanto emisoras como referentes de la información que generan y ser percibidas como agentes de cambio cuyas metodologías generan impactos comprobables y medibles es una clara apuesta hacia la consolidación de su sostenibilidad, pues significa fortalecer su valía organizacional por su impacto positivo en la sociedad.

Ahora bien, los puentes intersectoriales se sustentan dependiendo el capital que pueda aportar cada actor social. En esta tesis se explicó en el segundo capítulo lo considerable del papel que juega el capital social que otorgan las organizaciones sin fines de lucro a las vinculaciones intersectoriales donde se suman, pues la percepción tan cercana a las poblaciones que atienden les ha dotado de una cualidad particular que es contar con mayor claridad respecto a las formas de incidencia capaces de impulsar una solución a las mismas.

Igualmente, en el caso específico que corresponde a las OSC que impactan en solucionar temas medioambientales desde una perspectiva originaria, como es el caso de MAyS, se identifica una valía extra que ha sido ignorada durante más de 500 años. Al encontrar la raíz de los discursos de odio que atraviesan los quehaceres de este tipo de instituciones en el tiempo de la conquista²³ –tales como el racismo y el clasismo– se advierte una suerte de violencia epistémica que a continuación se convertiría en epistemicidio.

Lo anterior, representa una barrera metodológica importante que ha impedido, hasta la fecha, dismantelar el pensamiento progresista y desarrollista en el cual se sitúan las soluciones propuestas por organizaciones que no contemplan en sus planes de incidencia valores comunes a las comunidades originarias, tales como la comunalidad, la compartencia o el buen vivir que

²³ En 1492 arriba Cristóbal Colón al nuevo continente. Derivado de aquel descubrimiento a partir de 1519 comienza el momento histórico denominado colonización, donde más que ocurrir un sincretismo cultural, fueron llevados a cabo múltiples abusos, explotaciones, así como un proceso de desvirtualización respecto a los saberes a los que las comunidades originarias del continente habían llegado por sí solas gracias al respeto con el que se relacionaban con el entorno natural.

contemplan la armonía para todos los seres que existen en un territorio común más allá de los humanos, incluyendo así a los animales no humanos, las plantas, las rocas, los elementos, los ríos, el suelo, etc.

Asimismo, la importancia de que las propias alianzas intersectoriales no caigan en prácticas epistemicidas que menosprecien los aportes de cada actor involucrado es crucial para que la coalición, más allá de alcanzar sus objetivos, dé pie a una certeza organizacional que se entienda como replicable en condiciones futuras con las partes involucradas u otras. Es decir, todas las contribuciones que sean capaces de sumar las organizaciones involucradas deberán ser tomadas en cuenta desde una equidad de consideraciones, de no hacerlo, se corre el riesgo de desalentar la práctica en alianzas intersectoriales futuras.

Por consiguiente, en vista de la constante presencia de relaciones asimétricas con las que de pronto se construyen las coaliciones donde se encuentran involucradas organizaciones de la sociedad civil originarias se vuelve fundamental señalar a esas formas como las malas prácticas organizacionales que son. Al ser las personas quienes conforman a las organizaciones, mientras existan discursos de odio basados en el colonialismo –como el racismo y el clasismo– latentes dentro de los imaginarios sociales que comparte la población mexicana no se estará exento de caer en estas dinámicas que violentan organizacionalmente a las entidades originarias, pese a que éstas cuenten con el acervo requerido para incorporarlo a las soluciones en conjunto que se buscan con las alianzas intersectoriales.

En consecuencia, OSC como MAyS deben prestar especial cuidado a las organizaciones con las que suman fortalezas, pues las prácticas de biopiratería que buscan tomar ventaja de aquello que milenariamente continúan preservando los pueblos originarios dentro de los saberes que socializan desinteresadamente –como lo representan los talleres agroecológicos– se encuentran latentes. Aún dentro de las mismas OSC con objetivos ambientales existen intereses que se identifican con valores gestados dentro de sociedades que responden a formas occidentalizadas desde el pensamiento desarrollista progresista que buscan mercantilizar los saberes originarios en lugar de reconocer el valor biocultural que significan para la preservación del planeta y las especies que habitamos en él.

Por lo anterior, se hace notar a las comunidades originarias, por ser los grupos epistémicos capaces de continuar preservando esos aprendizajes, pese al odio sistémico que les despoja de ser valoradas como los agentes de cambio competentes para sentar las bases

metodológicas a retomar dentro de las alternativas propuestas al tan cacareado fin del mundo. Asimismo, y con cuidado de no caer en la romantización de lo comunal, se identifican como actores clave de éxito en cuanto a los resultados que son capaces de alcanzar si convergen con las alianzas estratégicas afines a sus valores capaces de apostar por impactos socioambientales significativos y auténticamente dirigidos hacia la regeneración planetaria.

En cuanto a lo que se refiere a la trascendencia de los retos con los que las OSC se encuentran actualmente lidiando, la credibilidad salta a relucir como uno de los factores medulares con el cual contar en caso de buscar la sostenibilidad organizacional que, si bien no es el objetivo primordial del presente trabajo, la comunicación sí juega un papel de apoyo bastante significativo dentro de la recaudación de fondos suficientes para operar correctamente.

El objetivo particular que refiere al indagar cómo se entiende desde la comunicación organizacional el trabajo de relaciones públicas en las OSC con objetivos ambientales fue expuesto con amplitud a lo largo de los capítulos. En conclusión, se encontró que, efectivamente, las RR.PP. significan un área de oportunidad a explorar con mayor profesionalismo para amplificar la difusión de las acciones llevadas a cabo por las organizaciones sin fines de lucro.

Responder al cómo suceden las dinámicas particulares de RR.PP. referentes a buscar exposición cuando se es una OSC con objetivos ambientales se relaciona con la agenda mediática que tanto la sociedad mexicana como los medios, periodistas o creadores/as de contenido llevan en cuanto al armado de su programación respecto al interés de sus públicos. Concretamente, el tema ambiental ha ido adquiriendo inevitablemente cada vez más relevancia, pues es innegable la presencia de fenómenos naturales que sobresalen a las condiciones normales planetarias.

De acuerdo con los resultados obtenidos en el caso específico que se muestra en el presente trabajo con las acciones de RR.PP. llevadas a cabo para MAyS, se da fe de un panorama competido por poder ofrecer un contenido de impacto y relevancia a retomar. Pese a que el tema ambiental es una de las noticias más importantes a difundir actualmente por el hecho de necesitar una población mayormente informada acerca de los alcances de las crisis, lo cierto es que la información que es en su mayoría divulgada tiene que ver con tintes alarmistas capaces de retener la atención de las audiencias.

Lo anterior responde a una sociedad con intereses inmediatos más efímeros por la naturaleza de las otras tantas crisis que atraviesan las poblaciones latinoamericanas en general: pobreza y desigualdad. No obstante, pese a que la atención de las personas no está volcada de lleno a las soluciones que pueden sumarse para hacer frente a la problemática global medioambiental precisamente por encontrarse inmersas dentro de otras dinámicas violentas con respecto a sus contextos, también es cierto que los temas que más convocan la atención del público mexicano corresponde a temas de otra índole, ni siquiera respecto a la justicia social, sino más bien el entretenimiento y la inmediatez de eventos fortuitos. Ello tiene que ver con la enormidad de las crisis, pues tanto la pobreza, desigualdad y las crisis socioambientales son percibidas de una escala intocable, por lo que algunas personas prefieren consumir otra clase de contenidos.

Asimismo, MAyS consiguió estar dentro de la agenda mediática constantes veces, pues la propuesta innovadora que corresponde a la agroecología significa, dentro de las malas noticias que siempre se engloban al respecto de las acciones para contrarrestar los daños que sufre el planeta, un atisbo de esperanza social que vale la pena dar a conocer. Por tanto, las RP pueden trascender los retos como biopiratería y credibilidad, pues desde la transparencia busca exponer las acciones llevadas a cabo amplificando el impacto al divulgarse mediáticamente.

Ahora bien, el caso práctico expuesto en el capítulo tres refleja la búsqueda de soluciones mediante estrategias de comunicación externa a las dificultades reales que enfrentan las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) originarias en búsqueda de la consecución de su razón social. Como hipótesis del trabajo, se planteó que llevar a cabo estrategias de RP funciona como impulso capaz de incrementar las percepciones positivas de los *stakeholders*, así fue como se optó por ejecutar un plan de RR.PP. capaz de estructurar una serie de estrategias y tácticas que aportaran al objetivo final.

Por consiguiente, el objetivo específico de demostrar por qué las OSC con fines ambientales deben incorporar estrategias de relaciones públicas capaces de impulsar la cooperación intersectorial y la procuración de *stakeholders* para alcanzar sus metas organizacionales también se vio concretado. Los resultados obtenidos al momento de interpretar las acciones ejecutadas indican que, al contar con un limitado recurso económico para destinar en campañas publicitarias, las OSC amplían su rango de competitividad al llevar acciones de RP que lo que en esencia permiten que suceda es sumar valor en forma de contenido

que bien puede ser nutrido mediante redes sociales para amplificar el alcance de lo creado, eventos, boletines de prensa de valor, etc.

En cuanto al caso práctico, MAyS consolidó su corazón ideológico, facilitando así contar con una carta de presentación organizacional. Derivado de la estructuración de la misión, visión y valores se continuó con la creación de redes sociodigitales (FB, TW, IG) continuamente nutridas con contenido de valor, capaz de compartir las acciones que la organización llevaba a cabo. Por tanto, se desencadenó un sentimiento de familiaridad por parte de las y los seguidores de estas, al grado de inspirar credibilidad por lo que acudieron a los eventos que se organizaban, aunque éstos implicaran donar tiempo de trabajo (tekios en las chinampas), pues para sensibilizar acerca de la labor campesina nada mejor que compartir jornadas en el campo con las familias agricultoras.

De igual forma, contar con una comunicación más directa con los diversos públicos de la organización que se encontraban interesados a distintos niveles en el tema de la regeneración planetaria mediante la agroecología efectivamente repercutió en la generación de alianzas intersectoriales. Algunas de estas relaciones facilitaron el financiamiento para impulsar los tianguis agroecológicos por parte de la Comisión de Recursos Naturales y Desarrollo Rural (CORENA) y la Secretaría de Trabajo y Fomento al Empleo mediante su programa Jóvenes Construyendo el Futuro, siendo estas organizaciones públicas pertenecientes al primer sector de la sociedad.

Asimismo, dentro de los diversos grupos de interés a los que se planificó llegar se encontraban los periodistas, medios de comunicación y creadores/as de contenido. Las consecuencias de ello se materializaron en 12 impactos mediáticos que significaron un alcance mayor de las acciones realizadas por MAyS. Ahora bien, como conclusión a considerar se pone sobre la mesa la importancia de llevar más allá de lo políticamente correcto las alianzas con esta clase de stakeholders, pues si bien existe un interés por los medios de cubrir la temática ambiental, de pronto existen ciertas censuras intencionalmente aplicadas para no nombrar las razones de la desigual causalidad de la problemática global que enfrentamos las actuales generaciones.

Al ser MAYS una OSC originaria con una postura firme ante la simulación actual por parte de los gobiernos del mundo y las empresas que realizan estrategias de *lavado verde*²⁴ de pronto puede parecer riesgoso para ciertos medios de comunicación amplificar un discurso tan contrahegemónico desde sus plataformas.

Concretamente, las alianzas con *stakeholders* deben llegar más allá de los convencionalismos establecidos que dictan los intereses económicos y de poder por parte de las empresas ambiciosas y gobiernos corruptos del mundo, quienes son la traba principal en la defensa del medioambiente. Por ende, otro de los grupos de interés son las universidades, quienes son las responsables de sumar la consolidación de un contrapeso de poder al funcionar como instituciones descentralizadas donde se incentiva la formación de actores críticos de libre pensamiento.

Aunado a ello, como consecuencia de la búsqueda de alianzas que permitió el ejercicio expuesto en el tercer capítulo de este trabajo, se llegó a la conclusión que las OSC con objetivos ambientales originarias deben procurar tender puentes intersectoriales con dichos organismos universitarios. En una primera instancia, las vinculaciones pueden operar a nivel de validación de servicios sociales, promoción de voluntariado, así como la participación en mesas de diálogo al interior y fuera de las instituciones académicas, pues un elemento clave para el impulso de acciones coordinadas hacia un sentido más pragmático como lo representan las actividades de las organizaciones sin fines de lucro es la escucha activa.

Es decir, si uno de los elementos que las OSC requieren para su mantenimiento y expansión como agentes generadores de metodologías replicables para contrarrestar las brechas de desigualdad que buscan minimizar son las alianzas, qué mejor que fomentar que les conozcan al interior de sus centros educativos las y los futuros posibles colaboradores de las mismas. En un principio, como voluntarios/as, posteriormente como prestadores de servicio social, consecutivamente como colaboradores/as activos de la organización con un pago remunerado y, llegado el momento, como donadores recurrentes de la institución.

Por lo anterior, el objetivo particular que corresponde a evidenciar la forma en que las OSC pueden incorporar estrategias de RR.PP. a sus alcances mediante la documentación de

²⁴ *Greenwashing* se refiere a la mala práctica que las empresas se encuentran realizando con tal de seguir ofertando los bienes y servicios que venden mediante una simulada preocupación por responder a la demanda global de ofertas con mayor conciencia ambiental.

acciones llevadas a cabo por Mano Vuelta Agroecología y Sostenibilidad S.C. de 2018 a 2019, fue alcanzado con éxitos mediante la serie de decisiones ejecutadas que se encuentran explicadas en el tercer capítulo.

En cuanto a las conclusiones que se derivan de los resultados obtenidos en el plano de la comunicación se hallan importantes consideraciones como lo son el unificar esfuerzos con organizaciones diversas haciéndoles notar la valía que representa para ellas disponer del desempeño profesional que significa contar con profesionales de la comunicación al frente de las decisiones competentes al rubro de su disfunción.

De tal manera que con el ejercicio expuesto en las páginas anteriores se da pie a concluir que las OSC originarias deben ser tomadas en cuenta como los agentes clave de éxito para hacerle frente a la crisis medioambiental que siempre han sido, son y serán. No obstante, por las diversas causas que han violentado su participación en la intervención en pro de la solución sus aportaciones se han visto eclipsadas en gran parte, por el cobijo que el epistemicidio da a las prácticas de biopiratería colocándoles así en una verdadera desventaja competitiva en relación con las acciones que llevan a cabo otras organizaciones incentivando que se les demerite y menosprecie socialmente.

Ahora bien, continuando en la línea de no querer caer en una romantización innecesaria al aporte de las OSC originarias, el caso de MAyS permite identificar que incluso los usos y costumbres que se ejemplifican en sus valores como la horizontalidad que siempre procura contar con la opinión de todas las personas que colaboran en ellas pueden significar poca practicidad al momento de la toma de decisiones. Ello puede resultar en una inoperante práctica que, pese a tener intenciones genuinas de reconocimiento al aporte de cada colaborador/a, trae consigo una complicación que impacta directamente en la capacidad de respuesta de las OSC originarias.

Sin embargo, pareciera ser que muchas de las formas que hoy operan con validez en las organizaciones a nivel mundial van en términos de vertiginosidad buscando constantemente el expansionismo de sus actividades. Las OSC originarias, pese a que, en efecto, pueden ampliar sus alcances operativos en diversas geografías, demuestran también contar con un margen de acción acotado que, desde la perspectiva de quien redacta estas líneas, no necesariamente debería ser interpretado como algo indeseable. Más bien, abre la interrogante a qué tanto las acciones humanas –que se llevan a cabo mediante estructuras más robustas a través de su

consolidación como organizaciones– deben buscar alcanzar una mayor amplificación de sus acciones al grado de llegar a más lugares, más personas, cuando este tipo de crecimiento puede derivar en un acto de expansionismo depredador como el que hoy por hoy se percibe a nivel global.

Es decir, se invita a cuestionarnos nuestro modelo de crecimiento organizacional sentado en bases occidentalizadas que, de igual modo, responde a un paradigma desarrollista progresista. Por lo anterior, se llega a una conclusión que incita el cuestionamiento social de qué tan necesario es que las organizaciones busquen expandirse a geografías donde las dinámicas socioculturales a las que llegan resultan prácticamente invadidas. Pese a que las organizaciones, como es el caso de las OTS, cuenten con intenciones más humanitarias que de lucro, lo cierto es que existe una mayor presencia de aquellas que requieren conseguir materia prima barata, mano de obra barata y demás acciones que son la razón por la cual existen en contrapeso las OTS.

Desde la perspectiva originaria, que se centra en atender el cuidado de un territorio a la vez, se desprende la idea de invitar a todas las organizaciones existentes a cuestionarse la expectativa expansionista que guía sus acciones diarias, pues es con base en esa creencia que el planeta se ha llevado a un momento de saqueo sin precedentes, nunca visto. Quizás sea necesario voltear a ver con buenos ojos acciones de crecimiento limitadas, definidas por las demarcaciones físicas inmediatas en lugar de tratar incansablemente de llegar a una escala global que, nuevamente y de acuerdo con los estándares occidentales que definen el éxito, claramente vulnera la continuidad del ciclo de la vida en el planeta. Actuar local no limita el impacto a escala global.

Por lo anterior, se demuestra que la hipótesis central que asegura que contar con un plan de RR.PP. fortalece la comunicación externa, incrementa la buena reputación y facilita la consecución de objetivos de una OSC con fines ambientales, se cumple.

La comunicación al servicio de la vida.

¡Para todos/as todo!

ANEXOS

Capítulo 3

<p>Asociaciones clave</p>    	<p>Actividades clave</p>   	<p>Propuestas de valor</p>   	<p>Relaciones con clientes</p>  	<p>Segmentos de mercado</p>    
<p>Estructura de costes</p>  	<p>Fuentes de ingresos</p>   			

Lienzo CANVA MAYS, versión ilustrada. Elaboración propia.

EVENTOS



Festival por la lluvia y la fertilidad

¡Cosechemos Relaciones Saludables!
¡EVENTO PARA TODA LA FAMILIA!
>>>Entrada libre<<<

VIVAMOS LA TRADICIÓN MILENARIA MESOAMERICANA AL PEDIR JUNTAS POR LA LLUVIA Y AHUYENTAR LOS VIENTOS

- 12:00 hrs. Inauguración y agradecimiento
Danza mexicana
- 13:00 hrs. "Agenda 2030 de desarrollo sostenible"
Alianza Universitaria para el Desarrollo Sostenible
- 14:00 hrs. Kundalini Yoga
Gurubeant Kaur
- 15:00 hrs. Reciclaje creativo e higiene sostenible
Unatal Karlita Roots
- 16:00 hrs. Armonización con cuencos
Estampas Sonoras
- 17:00 hrs. Recorrido por el Centro Agroecológico
Tlacuache Fantasia
MAyS
- 18:00 hrs. "Moda Responsable"
Fran Bahena

Talleres de siembra, reciclaje creativo e higiene sostenible
Venta de productos agroecológicos y sustentables
Comercio justo: venta directa de productor a consumidor
TODO EL DÍA

VIERNES 03 DE MAYO 12:00-19:00
AV. ANTONIO DELFÍN MADRIGAL S/N. COPILCO EL ALTO. CDMX
¡VEN CON TU BOLSA DE TELA, TUPPER Y TERMO!
#NOMÁSDESECHABLES



@ManovueltaSC @manovueltaSC @vuelta_mano 5525283305



INVITAN



Cartel para el evento "Festival por la lluvia y la fertilidad". Elaboración propia.

MANO VUELTA AGROECOLOGÍA Y SOSTENIBILIDAD S.C.
INVITA EN ACCIÓN SOLIDARIA A

2ª JORNADA POR LA REVITALIZACIÓN CHINAMPERA



 **Sábado 25 de mayo**

 **Cerrada La Huerta,
esquina con nuevo León,
Xochimilco CDMX**

 **8:00-13:00 hrs.**

**Posibilidad de punto de reunión:
7:20 en el reloj de Xochimilco**

¿QUÉ TRAER?

- Ropa de trabajo: cómoda y con posibilidad de llenarse de tierra
- Camisa manga larga, pantalón
- Ropa de cambio
- Sombrero/gorra
- Agua
- Alimento para compartir
- Vaso, cuchara y plato



TEQUIO POR LA CULTURA CHINAMPERA

¡CONFIRMA TU  @ManovueltaSC  @manovuelta.sc

ASISTENCIA!  @vuelta_mano  5525283305
5547574038



Cartel para convocar a tekio “2ª Jornada por la revitalización chinampera”.
Elaboración propia.

Mano Vuelta Agroecología y Sostenibilidad S.C.
invitan al público en general

TIANGUIS ORGÁNICO EN EL DÍA MUNDIAL DEL MEDIO AMBIENTE

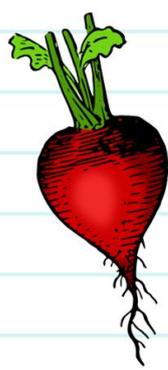
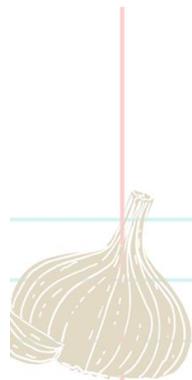
Jardín de Niños Ricardo Castro

Miércoles 05 de junio

10:00-12:00 hrs.

Taller de higiene sustentable
¡Arma tu desodorante y pasta dental en casa!

TRAE TU BOLSA DE
TELA O CANASTA,
CUIDEMOS EL
PLANETA



Cartel para el evento “Tianguis orgánico en el día mundial del medio ambiente”.
Elaboración propia.

MANO VUELTA AGROECOLOGÍA Y SOSTENIBILIDAD S.C.
INVITA EN ACCIÓN SOLIDARIA A

3ª JORNADA POR LA REVITALIZACIÓN CHINAMPERA



Sábado 15 de junio



Cerrada La Huerta,
esquina con nuevo León,
Xochimilco CDMX



8:00-13:00 hrs.

Posibilidad de punto de reunión:
7:20 en el reloj de Xochimilco

¿QUÉ TRAER?

- Ropa de trabajo: cómoda y con posibilidad de llenarse de tierra
- Camisa manga larga, pantalón
- Ropa de cambio
- Sombrero/gorra
- Agua
- Alimento para compartir
- Vaso, cuchara y plato



TEQUIO POR LA CULTURA CHINAMPERA

¡CONFIRMA TU  @ManovueltaSC  @manovuelta.sc

ASISTENCIA!  @vuelta_mano  5525283305
5547574038



Cartel para convocar a tequio “3ª jornada por la revitalización chinampera”.
Elaboración propia.

MANO VUELTA AGROECOLOGÍA Y SOSTENIBILIDAD S.C.

en colaboración con

COOPERATIVA PRODUCTORES
DE SAN PEDRO TLÁHUAC CALPULLI

INVITAN EN ACCIÓN SOLIDARIA A



1ª JORNADA POR LA REVITALIZACIÓN CHINAMPERA a la Tláhuac



Sábado 03 de agosto



Zona chinampera de
San Pedro Tláhuac



8:00-13:00 hrs.

Punto de reunión

7:20 en torniquetes  Tláhuac

¿QUÉ TRAER?

- Ropa de trabajo: cómoda y con posibilidad de llenarse de tierra
- Camisa manga larga, pantalón
- Ropa de cambio
- Sombrero/gorra
- Agua
- Alimento para compartir
- Vaso, cuchara y plato



TEQUIO POR LA CULTURA CHINAMPERA

¡CONFIRMA TU
ASISTENCIA!



@ManovueltaSC



@manovuelta.sc



@vuelta_mano



5525283305



Cartel para convocar a tequio “1ª jornada por la revitalización chinampera a la Tláhuac”.
Elaboración propia.

*Mercado Alternativo
Solidario
Mano Vuelta
convoca a
Tequio por Tlacuache Fantasía*

Miércoles 14 de Agosto
10:00-18:00 hrs.

Centro Agroecológico Tlacuache Fantasía
A un costado de Metro Universidad,
afuera de Ciudad Universitaria

Convocamos a la comunidad sumarse en acción
solidaria en el acomodo del espacio para que
pueda llevarse a cabo el Mercado Alternativo
Solidario Mano Vuelta el viernes 16 de agosto

Si es posible, traer herramieta como
*Azadón
*Tijeras de poda

¡Gracias por sumar!

@ManovueltaSC
 @manovuelta.sc
 manovuelta.sc@gmail.com
 @vuelta_mano
 5525283305

Cartel para convocar a tequio “Mercado alternativo solidario Mano Vuelta convoca a Tequio por Tlacuache Fantasía”. Elaboración propia.



Mercado Alternativo Solidario Mano Vuelta

Por la sustentabilidad y el comercio justo

Viernes 16 de agosto 11:00-17:00 hrs.

**Centro Agroecológico
Tlacuache Fantasia**

Av. Antonio Delfin Madrigal S/N. Copilco el alto
Metro Universidad

Charlas Talleres Yoga Arte Venta

- 11:00-11:30 hrs. **Bienvenida e inauguración**
Tlacuache Fantasia
- 11:00-14:00 hrs. **Taller de shampoo sólido y líquido**
Iniciando Camino
- 12:00-13:00 hrs. **¿Qué decir de las empresas verdes?**
SPISY México
- 12:00-13:30 hrs. **Taller tejido comunitario con fibras naturales**
Vera Petla
- 13:00-14:00 hrs. **Viviendo en una burbuja bioética**
Rey Baez
- 14:00-15:00 hrs. **Proyecto Cero Basura: ¿es posible vivir sin basura?**
Gabriela Baeza
- 14:00-15:00 hrs. **Taller de pigmentación natural**
Uva, Artista Visual
- 14:00-15:00 hrs. **Kundalini Yoga**
Harmandev Kaūr por Perro Mirando Abajo
- 15:00-17:00 hrs. **Aprende a reciclar y dónde llevar tus residuos**
Ecolana
- 15:00-16:00 hrs. **Armonización con cuencos (musicoterapia)**
Estampas Sonras
- 16:00-16:20 hrs. **Declamación de poesía "No gustamos nada puro"**
Gin Arias
- Intervención artística pantalla mural silvestre**
Isa Chico

¡Comercio justo directo de manos de pequeñxs productoxs todo el día!

 @Manovuelta.SC
  @VueltaMano
  emanovuelta.sc
  5525283305
  manovuelta.sc@gmail.com



Cartel para evento “Mercado Alternativo Solidario Mano Vuelta”.
Elaboración propia.

MANO VUELTA AGROECOLOGÍA Y SOSTENIBILIDAD S.C. INVITA

TIANGUIS MANO VUELTA POR EL DÍA DEL MAÍZ

¡VENTA DIRECTA DE
MANOS PRODUCTORAS!

CHARLAS Y TALLERES
MEDIOAMBIENTALES

¡POR LA SOBERANÍA ALIMENTARIA Y
LOS SABERES ORIGINARIOS!

TRAJE TU BOLSA DE
TELA O CANASTA,
CUIDEMOS EL
PLANETA



📅 VIERNES 27 DE SEPTIEMBRE

📍 JARDÍN DE NIÑOS RICARDO CASTRO
CALZ. GRAL. ANAYA 243, DEL CARMEN, CDMX

🕒 10:00-13:00 HRS.



@ManovueltaSC



@vuelta_man



@manovuelta.sc



Cartel para evento "Tianguis Mano Vuelta por el día del maíz".
Elaboración propia.

OFRENDA POR LAS MUERTAS DEL ESTADO ¡NI UNA MENOS!

¡BASTA DE HERIR A LA MADRE TIERRA!

Jueves 31 octubre Tlacuache Fantasía
10:00-17:00 hrs. Cerca del puente peatonal, Dr Antonio Delfin
 Madrigal 300, CIUDAD UNIVERSITARIA;
 METRO UNIVERSIDAD

¡COMERCIO JUSTO DE MANOS PRODUCTORAS TODO EL DÍA!

- 10:00-11:00 hrs. Taller de siembra agroecológica**
Mano Vuelta Agroecología y Sostenibilidad S.C.
- 10:30-13:30 hrs. Taller de tejido comunitario**
Vera Petla
- 11:00-12:00 hrs. Charla feminismo comunitario de resistencias rurales**
Cafetería El Ahuehuete
- 12:00-13:00 hrs. Taller herbolaria y sensibilidad femenina**
Cooperativa Oyameyo
- 13:00-14:00 hrs. Kundalini Yoga y Musicoterapia**
Gurubeant Kaur Yoga Re-Evolución
- 14:00-15:00 hrs. Performance "Danza en el Mictlán"**
Uva Asesina
- 15:00-16:00 hrs. Taller desmaquillantes y toallas femeninas ecológicas ¡TODO EL DÍA!**
SPISY México
- 16:00-17:00 hrs. Charla Las muertas que no se cuentan (machismo especista)**
Tannia Falconer

¡COMERCIO JUSTO DE MANOS PRODUCTORAS TODO EL DÍA!
 TRAE CANASTA, BOLSA DE TELA Y TUPPERS PARA EVITAR CONTAMINAR

@ManovueltaSC @vuelta_mano @manovuelta.sc 5525283305

Cartel para evento "Ofrenda por las muertas del estado ¡Ni una menos!".
 Elaboración propia.

VIAJE SONORO AL MICTLAN

POR ESTAMPAS SONORAS

LA SALUD MENTAL ES LA BASE PARA EL BIENESTAR Y EL FUNCIONAMIENTO EFECTIVO DEL INDIVIDUO Y LA COMUNIDAD

TLACUACHE FANTASÍA, A UN COSTADO DE METRO UNIVERSIDAD

VIERNES 15 DE NOVIEMBRE

12:00-15:00 HRS

¡ACTIVIDAD GRATUITA!



@MANOVUELTASC

@VUELTA_MANO

@MANOVUELTA.SC



Cartel para el evento “Viaje sonoro al Mictlán por Estampas sonoras”.
Elaboración propia.

TEKU-LTURA

TALLER TEÓRICO-PRÁCTICO DE AGRIC-CULTURAS AGROECOLOGÍA Y AUTONOMÍA ALIMENTARIA

¡¡¡¡¡ DE LA VOZ Y EXPERIENCIA DE AGROECÓLOGXS DE CHAPINGO !!!!!

INICIAMOS SÁBADO 05 DE OCTUBRE

📍 TLAQUACHE FANTASÍA
 CERCA DEL PUENTE PEATONAL, DR ANTONIO DELFIN MADRIGAL 300, METRO UNIVERSIDAD

¡CLASES QUINCENALES DURANTE DOS MESES!
 05 OCT-30 NOV
 08:00-13:00 HRS.

👉 **\$ 700 MENSUALES**
3 BECAS DEL 100 %
2 BECAS DEL 50 %
APARTA TU LUGAR POR MENSAJE

SE ENTREGARÁ CONSTANCIA CON VALOR CURRICULAR 

 @ManovueltaSC @vuelta_mano @manovuelta.sc 5561732691 | 5523529116 manovuelta.sc@gmail.com




Cartel para el taller “Teku-ltura. Taller teórico-práctico de agri-culturas, agroecología y autonomía alimentaria”. Elaboración propia.



POSADA TLAQUACHERA

📅 13 DE DICIEMBRE

🕒 11:00-18:00 HRS.

📍 TLAQUACHE FANTASÍA
 CERCA DEL PUENTE PEATONAL, DR ANTONIO DELFIN MADRIGAL 300, CIUDAD UNIVERSITARIA; METRO UNIVERSIDAD

TALLERES DE
 BARRO SONORO
 PIÑATAS A LA TLÁHUAC
 PAPEL CON TETRAPACK

VENTA DE
 PRODUCTOS ECOLÓGICOS,
 HORTALIZAS Y NOCHEBUENAS
 AGROECOLÓGICAS, COMIDA
 VEGANA



 @MANOVUELTASC @VUELTA_MANO @MANOVUELTA-SC



Cartel para el evento “Posada Tlacuachera”. Elaboración propia.

SERVICIOS



MANO VUELTA
AGROECOLOGÍA Y SOSTENIBILIDAD S.C.

CATÁLOGO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS

REVITALIZACIÓN Y
REMINEARALIZACIÓN DE SUELOS

2019

Portada del “Catálogo de productos y servicios”.
Elaboración propia.



PRODUCTOS Y SERVICIOS EN REVITALIZACIÓN Y REMINERALIZACIÓN DE SUELOS

"No hay algo en la naturaleza que no esté articulado con el todo"
-Goethe-

Nuestro servicio incluye:

- Vermi-composta
- Lombrilixiviado
- Pie de cría (lombriz californiana)
- Semillas
- Biopreparados
- Maquinaria y equipo
- Minerales

- *Asesoría agroecológica
- *Talleres para la promoción de prácticas agroecológicas
- *Capacitación

5561732691

manovuelta.sc@gmail.com

ManovueltaSC

evuelta_mano

emanovuelta.sc

Avenida Antonio Del fin
Madrigal S/N. Caplica
dpto CDMX

Hoja 2 del "Catálogo de productos y servicios".
Elaboración propia.



PRODUCTOS

Pie de cria lombriz roja californiana

Para mejorar la vida en el suelo de cultivos.
Contiene: sustrato-alimento con lombrices composteras adultas, juveniles y cocones.



1 Kg
\$500

Vermi-composta

Humus de lombriz estabilizado, con granulometría fina, con pureza al 95%.
Se puede ofrecer por kg o toneladas.

20 KG	1 Ton
\$120	\$2,800



Hoja 3 del “Catálogo de productos y servicios”.
Elaboración propia.



PRODUCTOS

Lombrilixiviado

Revitalizante de cultivos.
Lixiviado de humus de lombriz concentrado con pureza al 90%
Varía su precio de acuerdo al nivel de concentrado.



1L
\$150-\$250

Semillas

Semilla criolla, de distintas especies hortícolas de alta calidad.



1 Gr
\$9-\$20

Hoja 4 del “Catálogo de productos y servicios”.
Elaboración propia.



PRODUCTOS

Biopreparados

Capaces de obtener cultivos saludables y resistentes.

Caldos minerales (silicato de potasio, caldo bordelés, caldo sulfocálcico).

1L

\$150-\$250



Maquinaria y equipo

La manutención del espacio a cultivar requiere diversas herramientas.

Moto bombas, plásticos agrícolas, malla sombra, malla antiáfidos, malla antigranizo, etc.



Hoja 5 del “Catálogo de productos y servicios”.
Elaboración propia.



PRODUCTOS

Canoa de 1.10 m. de ancho x 4 duelas de fondo y 6 m. de largo \$15,000



Motobomba, motor GX 160 (163CC), Diámetro de succión y descarga de 3 pulgadas, 1100 \$8,500



Manguera azul flexible de 25 m. \$3,500



Rollo 100 kg plástico verde níquel / 8.2 m de ancho (aprox. 66 metros de largo por rollo). \$3,500



Motoaspersora. Moto GX 25t. capacidad de 25 litros y desplazamiento de 35 cm³ \$12,500



Material para análisis de suelos mediante cromatografía (100 análisis) \$2,500



Hoja 6 del “Catálogo de productos y servicios”.
Elaboración propia.



PRODUCTOS

Minerales

En caso de preferir armar directamente los biopreparados, también se cuenta con la oferta de los componentes minerales: Sulfato de Cobre, Azufre agrícola, óxido de calcio, Hidróxido de Calcio, Hidróxido de potasio y Nitrato de plata.



SERVICIOS

Asesoría agroecológica

Acompañamiento en procesos agroecológicos con la intención de tejer lazos solidarios con quienes busquen mejorar la práctica en sus cultivos.



Hoja 7 del “Catálogo de productos y servicios”.
Elaboración propia.



SERVICIOS

Talleres

Con el fin de promover las prácticas agroecológicas se ofertan talleres para todo tipo de público interesados en obtener conocimientos teórico-prácticos.

-Teku-Itura: Agroecología y autonomía alimentaria

\$700 mensuales
por 4 meses



Capacitación

Acompañamiento a proyectos agroecológicos con capacitación teórico-práctica para su éxito y perdurabilidad en el tiempo.





CONDICIONES GENERALES

VIGENCIA DE LA COTIZACIÓN: 15 días naturales

TIEMPO DE ENTREGA: En la fecha indicada a partir de la confirmación de la orden de compra

CONDICIONES DE PAGO: Pago del 100% al confirmar orden de compra (transferencia bancaria, depósito en cheque) a nombre de MANO VUELTA AGROECOLOGÍA Y SOSTENIBILIDAD S.C, con número de tarjeta 9832 0001 2780

OBSERVACIONES

Los precios de los productos que aquí aparecen son netos. Tasa del 0% de conformidad con la ley del impuesto al valor agregado Artículo 2-A, Fracción I, Inciso E, F y G, Fracción II Inciso A y D respectivamente. Si requiere factura favor de presentar copia de su R.F.C.

ESPERANDO HABER CUBIERTO TODAS Y CADA UNA DE SUS EXPECTATIVAS Y VERNOS MUTUAMENTE FAVORECIDOS POR SU PREFERENCIA, DE ANTEMANO LE AGRADECEMOS AL CONSIDERAR A MANO VUELTA: AGROECOLOGÍA Y SOSTENIBILIDAD S.C. COMO UNA OPCIÓN.
¡MUCHAS GRACIAS!



MANO VUELTA AGROECOLOGÍA Y
SOSTENIBILIDAD EN EL CAMPO Y LA CIUDAD

**"NO HAY NADA EN LA
NATURALEZA QUE NO ESTÉ
ARTICULADO CON EL TODO"
-GOETHE-**

Por una cultura de acompañamiento
solidario a favor del productor campesin@

¡CONTÁCTANOS!



Hoja 10 del "Catálogo de productos y servicios".
Elaboración propia.



Agroecoexperiencias para el bienestar corporativo y del planeta



Carátula de presentación para ofrecer el servicio “Agroecoexperiencias para el bienestar corporativo y del planeta”. Elaboración propia.



"Cuando te acercas a la
naturaleza te acercas a
ti mismx"

ANÓNIMO

Hoja 2 de presentación para ofrecer el servicio “Agroecoexperiencias para el bienestar corporativo y del planeta”. Elaboración propia.



75% de las y los mexicanos sufren estrés laboral (Fuente: OMS)

Los centros de trabajo deberán cuidar la salud mental y emocional de sus colaboradorxs

NOM-035-STPS-2018

"Identificar, analizar y prevenir los factores de riesgo psicosocial, así como para promover un entorno laboral favorable en los centros de trabajo"



Hoja 3 de presentación para ofrecer el servicio “Agroecoexperiencias para el bienestar corporativo y del planeta”. Elaboración propia.



REGULA CORTISOL

Los ambientes dominados por plantas ayudan a reducir el estrés y la sobrecarga de estímulos que produce el día a día en un entorno urbano

MEDITACIÓN ACTIVA

El intercambio humano-naturaleza repercute en la inteligencia, las emociones, la creatividad, el sentido estético, la expresión verbal y la curiosidad

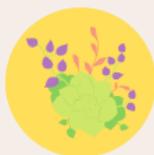
TRABAJO EN EQUIPO

La horticultura brinda un sentimiento de dignidad por ser partícipes de un proyecto común y el sentir que están haciendo algo útil

¿Por qué sumar agroecoexperiencias?

Hoja 4 de presentación para ofrecer el servicio “Agroecoexperiencias para el bienestar corporativo y del planeta”. Elaboración propia.

EXPERIENCIAS



TERAPIAS HORTICULTURALES

Acercamiento a técnicas de siembra agroecológica, armado de composta, camas biointensivas de cultivo, sembrar y cosechar

\$400 por persona

Descuento del 15% al contratar más de una experiencia



AGROECOTURISMO CHINAMPERO

Paseo en trajinera por los canales productivos de San Gregorio Atlapulco Xochimilco o San Pedro Tláhuac para activaciones en la chinampa

Incluye alimentos agroecológicos



AGROECORRIDOS PRÁCTICOS

Recorridos por el Centro Agroecológico Tlacuache Fantasía. Acercamiento con siembra orgánica, cuidado de animales y bioconstrucción

Realizamos facturas deducibles de impuestos



TALLERES DE SENSIBILIZACIÓN

Acercamiento a formas de vida en búsqueda de decrecimiento, responsabilidad residual, autosuficiencia alimentaria, herbolaria y elaboración de productos de higiene sustentable

Realizamos activaciones ecológicas en el domicilio de la organización

Hoja 5 de presentación para ofrecer el servicio “Agroecoexperiencias para el bienestar corporativo y del planeta”. Elaboración propia.

MANUAL DE REDES SOCIODIGITALES

MANO VUELTA AGROECOLOGÍA Y
SOSTENIBILIDAD S.C.

MANUAL DE REDES SOCIALES

"No hay algo en la naturaleza que no
esté articulado con el todo"

-Goethe-



Portada del “Manual de redes sociales”.
Elaboración propia.

ÍNDICE

MANUAL DE REDES SOCIALES

1. Sobre el plan de medios sociales	1
2. Objetivos	2
3. Normas generales de actuación en Redes Sociales	3
3.1. Imagen Corporativa	
3.2. Lenguaje y registro lingüístico	
3.3. Principios para la interacción	
3.4. Contenidos	4
3.5. Actualización y continuidad del servicio	5
3.6. Difusión de presencia en Redes Sociales	6
4. Facebook	
4.1. Gestión de permisos y configuración de la página	
4.2. Gestores de la página de Facebook	
4.3. Especificaciones para posteos	7
5. Twitter	8
5.1. Publicación de los tweets	
5.2. Especificaciones para posteos	9
6. Instagram	10
6.1. Publicación de las fotos y videos	
6.2. Contemplación para los posteos e stories	
7. Monitorización de la Reputación on-line, medición de resultados y gestión de Redes Sociales	11
7.1. Monitorización	12
7.2. Indicadores	13
8. Revisión del plan de Redes Sociales	

Índice del “Manual de redes sociales”.
Elaboración propia.

Manual de Redes Sociales



1. Sobre el plan de medios sociales

La presencia en medios sociales optimiza y potencia la comunicación con los usuarios y el marketing de los servicios que promueven las prácticas Agroecológicas

Los Medios Sociales, son plataformas de comunicación online donde el contenido es creado por los propios usuarios mediante el uso de las tecnologías de la Web 2.0, que facilitan la edición, publicación e intercambio de información.

Su adecuada ejecución promueve, facilita y potencializa la conexión e interacción entre personas, grupos, comunidades: crear, compartir, distribuir contenido con otras personas en una comunidad online.

Los medios sociales permiten de manera muy accesible que las instituciones generen contenidos y creen comunidades que promueven el aprendizaje.

1

2. Objetivos

1. Incrementar la presencia de MAyS en la red y el reconocimiento como organización del tercer sector interesada en la promoción de las prácticas Agroecológicas solidarias.
2. Mejorar la reputación como MAyS, posicionándose como referente entre las organizaciones con miras ambientales a través de la generación de contenido de calidad.
3. Aumentar el valor de MAyS, asociándola a referentes sociales capaces de empoderar a la población que atiende como solidaridad y justicia.
4. Mejorar el servicio de atención a lxs usuarixs e incrementar el nivel de interacción con los mismos.
5. Generar tráfico hacia las demás redes sociales vinculantes y, en su momento, la página web de MAyS.

2

3. NORMAS GENERALES DE ACTUACIÓN EN REDES SOCIALES

El Plan de Redes Sociales de MAYS establece unas pautas comunes para la presencia homogénea en los medios sociales. Todas las acciones en los canales de comunicación social estarán dotadas de una unidad de mensaje en relación a la estrategia global.

3.1 IMAGEN CORPORATIVA

La imagen corporativa de MAYS debe ser respetada para que se reconozca por los usuarios y se identifique que se trata de un “producto” oficial de MAYS. La imagen o logo utilizado en los redes sociales preferentemente, se tratará del logotipo oficial de la organización, siguiendo las pautas de comunicación institucional. El nombre con el que daremos de alta a la Biblioteca de la UNED en los medios sociales será siempre “Mano Vuelta SC” para representar de manera unificada a la organización.

3.2 LENGUAJE Y REGISTRO LINGÜÍSTICO

Para todas las publicaciones se exigirá una buena redacción, clara y concisa, sin cometer faltas de ortografía. Una redacción descuidada e incorrecta puede perjudicar gravemente la imagen de MAYS.

El lenguaje utilizado en medios sociales ha de resultar cordial y cercano, prefiriéndose la forma “tú”, “ustedes” o “nosotrx” frente al “usted”, pero sin caer en un lenguaje vulgar ni abusar de las abreviaturas, mayúsculas, signos de admiración, etc. Así mismo, existirá una preferencia por el lenguaje incluyente, mismo que es congruente a los valores de la organización.

En Twitter, al existir una limitación de 280 caracteres por mensaje, habrá que hacer un esfuerzo de síntesis para evitar la escritura tipo “SMS” generalizada en esta red social, y que no ofrece buena imagen.

3.3 PRINCIPIOS PARA LA INTERACCIÓN

Los principios que regirán la interacción con la comunidad serán:

- Servicio público: orientado a la satisfacción de las necesidades de información e investigación de sus seguidores. La comunicación a través de los medios sociales debe ser tan eficaz como lo es la presencial, y dar mejores resultados sin requerir más recursos.
- Mejora constante: mostrar en todo momento la predisposición para escuchar ayudar a la comunidad en todo lo que sea posible, así como para ofrecer soluciones a todas sus dudas.
- Innovación/ Acceso abierto, MAyS adapta sus servicios a las nuevas necesidades sociales y los cambios tecnológicos con espíritu creativo e innovador. Promoveremos en las redes sociales el cambio de paradigma a la autosuficiencia alimentaria desde la Agroecología y los lazos que es capaz de crear hacia el aprendizaje online que permitan que toda la comunidad digital pueda aprovechar mejor la información.

Además se mostrará el compromiso medioambiental promoviendo prácticas sostenibles en todo acto que se difunda vía redes sociales.

3.4 CONTENIDOS

La publicación en Redes Sociales requiere una tarea previa de curación de contenidos que puedan ser relevantes para la comunidad sigue a la organización. El proceso de selección crítica de contenidos requiere de las siguientes fases:

- Definición de búsquedas y filtros para hallar contenido interesante para la comunidad de MAyS.
- Búsqueda de contenido adicional o que ponga en contexto y enriquezca el contenido seleccionado.
- Búsqueda de fuentes de contenido fiable y de interés.
- Verificación de las fuentes originales de contenido.
- Filtrado del contenido recolectado.
- Exploración de otros círculos de curadores relacionados con la información para realizar benchmarking.

Algunas fuentes básicas para obtener contenidos interesantes serán: contenidos de elaboración propia (puntos de interés virtuales, guías, exposiciones, entradas de blogs de la Biblioteca, etc.); contenidos externos como blogs académicos, científicos o literarios; prensa nacional e internacional; publicaciones periódicas de carácter científico, entre otros. Por último, advertir contra una actitud excesivamente comercial a través de contenidos poco relevantes o una presencia publicitaria inmoderada de productos o servicios, ya que estas son las principales razones por la que los usuarios dejan de seguir a corporaciones en redes sociales.

4

Hoja 4 del “Manual de redes sociales”.
Elaboración propia.

3.5 ACTUALIZACIÓN Y CONTINUIDAD DEL SERVICIO

En cuanto a la continuidad del servicio, se extenderá un trato respetuoso para quien quiera que busque asesoría, acompañamiento o compra de los productos y servicios que ofrece Mano Vuelta Agroecología y Sostenibilidad S.C.

Se responderá con un saludo cordial, se mostrará interés en el bienestar de quien se acerca a la organización y se le contestará a la mayor brevedad posible sus dudas. En caso de requerir consultar información con demás miembros de la organización, ello se hará explicando la tardanza a quien acude a través de las redes al acercamiento.

Ninguna conversación será eliminada y se buscará seguir el tono inicial para en caso de ser personas distintas quienes traten con una misma persona desde la personalidad digital de MAYS no note dicho cambio.

Tratar a los demás como quisieramos ser tratados será una máxima en la comunicación digital, buscando limitar la brecha de distanciamiento digital que existe por se. Se le hablará con intención de resolución a cualquiera de las dudas que presente quien sea.

3.6 DIFUSIÓN DE PRESENCIA EN REDES SOCIALES

Se tendrá en cuenta la viabilidad de medios que empaten con los temas medioambientales que defiende MAYS. Sin importar qué tanto impacto mediático hay detrás, se priorizará la aparición en medios con un 100% de valores semejantes a los que se defienden desde la S.C.

Para motivar la credibilidad del discurso se contará con la voz de personas, idealmente, microinfluencers, personas que lideran dentro de su comunidad online respecto a temas con perspectiva ambiental.

La intención es gestionar una comunicación lo más orgánica posible para que el mensaje sea identificado por el tipo de público a quien se dirige MAYS.

4. FACEBOOK

Red social líder en la actualidad, plataforma para comunicar y compartir: información, fotos, vídeos y enlaces de interés.

Las páginas son el espacio que Facebook facilita a organización, negocio, administraciones públicas, etc. cuya creación y administración es gratuita.

4.1 GESTIÓN DE PERMISOS Y CONFIGURACIÓN DE LA PÁGINA

Se suprimirán todos los comentarios que publiquen los seguidores y que tengan: contenido racista o xenófobo, sexista, que incluyan insultos o amenazas. También, cualquier tipo de publicidad extra que usuarios compartan, salvo que se considere adecuada.

4.2 GESTORES DE LA PÁGINA DE FACEBOOK

Lxs gestores pueden desempeñar cinco funciones que requieren diferentes capacidades. Solo los administradores principales pueden cambiar el tipo de administrador de cada persona.

Administrador/a principal: Responsable del entorno visual de la página, estrategias de marketing y comunicación directa con usuarios para responder a sus dudas bien sea en comentarios o mensajes.

Autor de contenido: Quien se encuentra al tanto de las temáticas que se comparten, bien sea conmemoración de días internacionales, infografías, memes, enlaces, noticias, y en su momento, enlaces de blog.

Analista de las estadísticas: Auxiliar administrativo de la red, quien tiene permiso para interpretar las métricas de la página, pero no para compartir posteos.

6



4.3 ESPECIFICACIONES PARA POSTEOS

Se cuidará el uso de lenguaje inclusivo, ortografía y sintaxis perfectamente bien ejecutadas y el etiquetado de páginas aliadas a quienes se les realice menciones. Dentro de aspectos visuales, se contemplará el uso de emojis cada final de párrafo sin llegar a saturar la publicación.

El uso constante de # para llegar a obtener un mayor alcance se ha de contemplar, ponderando en los primeros lugares: #ManoVueltaSC #AgroecologíaSostenible #TAgroecosistemasResilientes

Tal y como se muestra en el ejemplo:



7

Hoja 7 del “Manual de redes sociales”.
Elaboración propia.

5. TWITTER

Plataforma de micromensajería o microblogging que permite enviar mensajes con textos cortos (hasta 280 caracteres) y conversar con los usuarios.

También es una herramienta para dialogar, colaborar e interactuar con la comunidad universitaria por lo que es fundamental responder a todos los mensajes directos que nos envíen.

Herramienta idónea para informar acerca de nuevos servicios, fondos destacados, informaciones diversas (cambios de horario o de plazo de préstamo, problemas informáticos, ...) y para retransmitir eventos.

5.1 PUBLICACIÓN DE LOS TWEETS

A todos lxs usuarixs que comiencen a seguir a @vuelta_mano en Twitter se les enviará el siguiente mensaje directo de bienvenida:

“@NombreDelusuario Muchas gracias por seguirnos. Esperamos serte de utilidad y ofrecerte recursos y noticias interesantes. Un saludo”

A lxs usuarixs que retuiteen los mensajes, se les enviará un breve mensaje de agradecimiento: “@NombreDelusuario Gracias por el retweet. Un saludo”

Para participar en el diálogo y enriquecernos con las conversaciones de otrxs usuarixs en Twitter, @vuelta_mano seguirá perfiles de otras organizaciones con fines ambientales y sociales, universidades, servicios, instituciones públicas, medios de información, publicaciones culturales y científicas, así como usuarixs que sean estratégicas para dar visibilidad a sus acciones digitales.

8



5.2 ESPECIFICACIONES PARA POSTEOS

Se contemplará compartir información de primera mano con elementos visuales llamativos, preferiblemente de la autoría de MAYS.

El empleo de #s será cuidadosamente seleccionado con la intención de rastrear el diálogo a través de dicha red social.

Al igual que en el resto de las cuentas, los #s a posicionar son: #ManoVueltaSC #AgroecologíasSostenible #AgroecosistemasResilientes, tal y como se muestra en los siguientes ejemplos:



9

Hoja 9 del “Manual de redes sociales”.
Elaboración propia.

6. INSTAGRAM

Instagram es una red social y una aplicación móvil al mismo tiempo. Ésta permite a sus usuarios subir imágenes y vídeos con múltiples efectos fotográficos como filtros, marcos, colores retro, etc. para posteriormente compartir esas imágenes en la misma plataforma o en otras redes sociales.

Esta aplicación o red, es actualmente una de las que mayor crecimiento tiene en el mundo.

6.1 PUBLICACIÓN DE LAS FOTOS O VIDEOS

Idealmente se cuidará tener una presencia con fotos de alta calidad, con posteos espaciados para no saturar visualmente a los seguidores de MAyS. Se procurará preponderar imágenes donde aparezcan las hortalizas, productos y la interacción con otras personas, puesto que las ortografías con dichas características son las que tienen mayor aceptación por parte del público.

Se tendrá la intención de postear en galería de fotos imágenes que estén relacionadas cronológicamente, que muestren importantes hallazgos del día o la actividad que busca visualizarse.

Idealmente, se compartirán videos cortos, de breves segundos para que las personas puedan verlos, la inmediatez en redes es un tema importante que atender.

Las descripciones serán contundentes y se tageará a quien se esté mencionando, si se puede etiquetar a las personas que aparecen en las fotos será de gran valor para poder tener voces de la organización desde sus propias cuentas, donde se les vincule con acciones de MAyS.

10



6.2 CONTEMPLACIÓN PARA LOS POSTEOS E HISTORIAS

Deberá tenerse cuidado al momento de compartir en el feed de IG con la calidad en resolución de imágenes y videos, así como la descripción, breve y bien estructurada del pie de foto.

Las historias involucrarán una narrativa que permita acercar a las actividades que se realizan en MAyS en orden cronológico, etiquetando a las cuentas relacionadas y posicionando # que motiven el tráfico hacia las historias, mismas que se encontrarán reflejadas a la cuenta de FB.



11



7. MONITORIZACIÓN DE LA REPUTACIÓN ON-LINE, MEDICIÓN DE RESULTADOS Y GESTIÓN DE REDES SOCIALES

Tener en claro que gran parte de la presencia digital se construye gracias a la incorrecta y oportuna medición de la interacción con el público de MAs.

7.1 MONITORIZACIÓN

Constantemente mantener un acceso permanente para identificar las publicaciones con mayor éxito, cuáles son los temas que más resuenan con los tipos de públicos y, por supuesto, estar atentos a los temas coyunturales tanto nacionales como internacionales para identificar qué postura tomar como organización de la Sociedad Civil que busca ser un acercamiento más real y auténtico, sin fines dobles para la información de la sociedad.

7.2 INDICADORES

De acuerdo a lo anterior, habrá de tener en cuenta el monitoreo de los siguientes indicadores:

- Reacciones
- Comentarios
- Veces compartido
- Menciones de la organización
- Contratación de servicios o continuidad de acompañamientos

8. REVISIÓN DEL PLAN DE REDES SOCIALES

Luego de dejar en claro la importancia que juega la estructuración de las Redes Sociales, se hará una revisión del plan a gestionar con la intención de analizar los alcances y redefinir aquellas ideas que requieran ajustes para contar con impactos satisfactorios.

Idealmente, se convocará a las cabezas de Mano Vuelta Agroecología y Sostenibilidad S.C. y se discutirán las miras para ajustar los mensajes clave y las acciones mediáticas digitales que esté en manos de la organización ajustar.

Anexos

Elementos visuales comunicativos en redes

Infografías.

Las infografías utilizadas se realizaron para comunicar de manera simple conceptos sobre agroecología y prácticas que podían llevarse a cabo para adquirir hábitos sustentables. A través de ellas se realizó una síntesis con mapas, gráficas e imágenes, se utilizaron con la finalidad de generar ilustración de la página de facebook, agilizar la lectura de usuarios y reforzar la interacción.

Se siguieron los siguientes pasos:

- 1.- Selección del tema de la infografía.
- 2.- Explicación de conceptos, datos estadísticos y resúmenes clave.
- 3.- Organización de la información para agruparlas por temas y subtemas.
4. Diseño de la infografía. Para ello se recopila el material informativo, se hace selección del color para crear contrastes y de tipografía que sea atractiva y facilite la lectura.



Hoja 13 del “Manual de redes sociales”.
Elaboración propia.

Banners, carteles y flyers.

.Para la creación de banners, carteles y flyers, se incluyó en cada uno información sobre agroecología, sostenibilidad y el trabajo de Mano Vuelta. La intención principal es difundir información sobre la organización y los datos de contacto que hay para tener acercamiento con las prácticas de sostenibilidad y agroecología. Además, los mensajes visuales no sólo contenían la difusión de los productos y de los servicios, también a través de texto, imágenes y otros recursos gráficos se hablaba de las técnicas y prácticas milenarias que fundan la agroecología. .En el diseño se utilizaron colores asociados a la imagen de la organización, con mayor predominio en el amarillo, blanco, verde y café.

Ejemplo



*"Organización campesina,
eso es Agroecología"*

-Sebastião Pereira-



14

Memes.

El meme de acuerdo con Richard Dawkins es un medio para denominar escritos relacionados con información cultural cultural. Para la organización Manovuelta, se realizaron memes con la finalidad de utilizarlos como vehículo para interactuar con usuarios y mostrar algunas de las características que representa la agroecología y la sostenibilidad.

La finalidad de los memes realizados fue generar reacciones inmediatas con el público. Para ello, se incluía una síntesis de información sobre la agroecología y se utilizaron frases e imágenes con tendencia en redes sociales

Ejemplo



Hoja 15 del “Manual de redes sociales”.
Elaboración propia.

Referencias

- Acosta, Alberto. (2015). *Los coletasos del colonialismo senil en Biopiratería*. Ediciones Abya-Yala.
- Amador Bech, Julio. (2015). *Comunicación y cultura. Conceptos básicos para una teoría antropológica de la comunicación*. Dirección General de Publicaciones y Fomento Editorial.
- Angulo, E. (2011). *Política fiscal y estrategia como factor de desarrollo de la mediana empresa comercial sinaloense. Un estudio de caso*. Sinaloa: Universidad Autónoma de Sinaloa.
- Barreda, Andrés. (2015) *Biopiratería y resistencia en México* en Biopiratería. Ediciones Abya-Yala.
- Betancourt Zárate, Gilberto. (2003). *De la historia empresarial a la historia organizacional*. INNOVAR Revista de Ciencias Administrativas y Sociales.
- Campoy, T. & Gómez, E. (2015). *Técnicas e instrumentos cualitativos de recogida de datos en Pantoja, A. (Coord) Manual básico para la elaboración de tesinas, tesis y trabajos de investigación*. Editorial EOS.
- Capriotti, Paul. (2009). *Branding Corporativo. Fundamentos para la gestión estratégica de la identidad corporativa*. Colección libros de la empresa.
- Capriotti, Paul. (1992). *La Imagen de la Empresa. Estrategia para una comunicación integrada*. El Ateneo.
- Capriotti, Paul. (2013) *Planificación Estratégica de la Imagen Corporativa*. Editorial Ariel.
- Carroll, Thomas F. (1992). *Intermediary NGO. The Supporting Link in Grass-roots Development*. Kumarian Press.
- Celaya, J. (2008). *La Empresa en la WEB 2.0*. Editorial Grupo Planeta.
- Chiavenato, Idalberto. (2009). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. Mc Graw Hill.

- De Sousa-Santos Boaventura. (2010). *Para descolonizar occidente. Más allá del pensamiento abismal*. CLACSO y Prometeo Libros.
- Fonseca López Miriam. (2015). *El tercer sector y las organizaciones de la sociedad civil en México. Las OSC del municipio de Puebla*. Editorial Fontamara.
- Fred R. David. (1996). *Conceptos de Administración Estratégica*. PEARSON.
- Freeman, R.E. (2010). *Strategic management. A Stakeholder Approach*. Cambridge University Press.
- Garcés, Mariana. (2017). *Nueva ilustración radical*. Editorial Anagrama.
- García Ruíz, Teresita de Niño de Jesús. (2005). *Mi visión del altruismo*. Representación de Impresores Nacionales S.A. de C.V.
- González de Molina, M. (2011). *Introducción a la agroecología*. Cuadernos Técnicos SEAE.
- Gómez Bonilla, Adriana. (2008). *El cambio climático: alternativas desde la autonomía zapatista en Crisis Socioambiental y cambio climático*. Colección CLACSO-CROP.
- Guénéheux, Dorothée y Bottomley, Alison. (2014). *La rendición de cuentas de la sociedad civil por la sociedad civil. Guía de iniciativas de autorregulación*. CIVICUS. Sudáfrica.
- Hütt Herrera, Harold. (2012). *Las redes sociales: una nueva herramienta de difusión*. Universidad de Costa Rica.
- Krieger, Mario. (2001). *Sociología de las organizaciones*. Buenos Aires. Pearson Education.
- León Duarte, Gustavo A. (2006). *La comunicación organizacional en México: enfoques, diseños y problemas en su desarrollo*. Universidad de Sonora.
- Lins Ribeiro, Gustavo. (2018). *Otras globalizaciones*. Editorial Gedisa.
- Lugo Sánchez, Luis Josué. (2019). *#Tesilibro. La guía indispensable para el y la tesista*. Tesicafé.

- Martínez López, Cornelio. (2019). *El futuro de la sociedad civil en México. Memoria del foro*. Instituto Belisario Domínguez. Senado de la República.
- Martínez Luna, Jaime. (2021). *Eso que llamamos comunalidad*. 4 viento Editorial Comunal y Colectivo Editorial Casa de las preguntas.
- Martínez, R., y Fernández, A. (2008). *Árbol de Problema y áreas de intervención. Metodologías e instrumentos para la formulación, evaluación y monitoreo de programas sociales*. CEPAL.
- Marx, Carlos; Engels, Federico. (1948). *Manifiesto comunista 1848-1948*. Edición del centenario. Babel.
- Mazzotti Pabello, Giovana; Solís Pérez, Pedro C. (2002). *Las nuevas formas de organización de la sociedad civil ante la globalización*. Revista Administración y organizaciones. UAM.
- Mendieta Ordaz, Maricela; Romo Hernández, Eunice; Salazar Padilla, Oscar Enrique. (2012). *Investigación sobre mecanismos y estrategias de sustentabilidad de las OSC en la comarca lagunera*. Instituto Nacional de Desarrollo Social (INDESOL) e Investigación Social y Participación Ciudadana A.C. (ISYPCAC A.C.)
- Molina, Cecilia. (2016). *La noción de comunidades epistémicas: contribuciones al estudio de los expertos en el estado y al análisis de las trayectorias académicas y las redes intelectuales en la Universidad Nacional de Cuyo*. Perspectivas actuales en la investigación en las ciencias sociales: problemáticas, enfoques epistemológicos y abordajes teórico-metodológicos. UNCUYO.
- Morgan Beltrán, Josefina. (2013). *Identidad y Cultura Organizacional en un mundo globalizado*. FUNDAp.
- Orozco, G. & González, R. (2012). *Una coartada metodológica: Abordajes cualitativos en la investigación en comunicación, medios y audiencias*. México: Productora de contenidos culturales, Serie Brújula 010.
- Osterwalder, Alexander & Pigneur, Yves. (2010). *Generación de modelos de negocio. Un manual para visionarios, revolucionarios y retadores*. Grupo Planeta.

- Pavón Cuéllar, David y Sabucedo Cameselle, José Manuel. (2008). *El concepto de “sociedad civil”*: breve historia de su elaboración teórica. Revista Iberoamericana de Filosofía, Política y Humanidades, vol. 11, núm. 21. Universidad de Sevilla Sevilla.
- Prieto, Jorge. (2008). *Gestión Estratégica Organizacional. Guía práctica para el diagnóstico empresarial*. ECOE Ediciones.
- Quijano Portilla, Víctor Manuel. (2004). *Mida eficazmente la satisfacción del cliente*. Ed. Gasca Sicco.
- Riechmann, Jorge. (2008). *Hemos de aprender a vivir de otra manera en ¿En qué estamos fallando? Cambio social para ecologizar el mundo*. Icaria Editorial.
- Sánchez Herrera, Joaquín y Pintado Blanco, Teresa. (2013). *Imagen Corporativa. Influencia en la gestión empresarial*. ESIC Editorial Madrid.
- Sautu, Ruth, P. Boniolo, P. Dalle y R. Elbert (2005.) *Manual de Metodología*. CLACSO.
- Toledo, Víctor M. (2015). *Ecocidio en México. La batalla final es por la vida*. Grijalbo. 2015.
- Toledo, M. Víctor. (2019). *Los Civilizacionarios. Repensar la modernidad desde la ecología política*. UNAM, IIES, Juan Pablos Editor.
- Torres, Blanca.(1998). *Las organizaciones no gubernamentales: avances de investigación sobre sus características y actuación*. En revista *Organizaciones civiles y políticas públicas en México y Centroamérica*. Academia Mexicana de Investigadores en políticas públicas. 35- 59 pp.
- Vidal Arizabaleta, Elizabeth. (2005). *Diagnóstico organizacional. Evaluación sistémica del desempeño empresarial en la era digital*. Ecoe Ediciones.
- Wallace-Wells, David. (2019). *El planeta inhóspito. La vida después del calentamiento*. Debate.

Wilcox L. Dennis; Cameron T. Glen y Xifra Jordi. (2012). *Relaciones Públicas: Estrategias y tácticas*. Pearson.

Tesis

Mendoza Hernández, Marisol. (2011). *Los stakeholders como interlocutores y agentes clave en el diseño e implantación de estrategias de ciudadanía corporativa*. [Licenciada en ciencias de la comunicación]. Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, UNAM.

Ocampo Rodríguez, Víctor Manuel. (2012). *Técnicas Gerenciales para el manejo del FODA y la planeación en la Organización*. [Licenciatura en Ciencias de la Comunicación]. Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, UNAM.

Reynaga Morales, Adriana. (2014). *Redes de comunicación en alianzas intersectoriales. Una perspectiva desde el capital social*. [Doctorado en Ciencias políticas y sociales con orientación en ciencias de la comunicación] Programa de posgrado en Ciencias políticas y sociales Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, UNAM.

Cibergrafía

Aguilera Enríquez, Luis, & Rodríguez Camacho, Rodrigo, & González Adame, Martha. (2011). *Estrategias empresariales para la competitividad y el crecimiento de las PYMES. Una evidencia empírica*. Investigación y Ciencia, 19(53),39-48. ISSN: 1665-4412. Recuperado 21/04/2022. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=67421408005>

Alternativas y Capacidades A.C. *Panorama y desafíos para las organizaciones de la sociedad civil mexicanas, con base en la información disponible*. Nexos. 16/10/2019. [en línea] Recuperado 05/01/2021; 20:03 hrs. Dirección URL: <https://redaccion.nexos.com.mx/?p=10977>

Coordinación Universitaria para la Sustentabilidad (CoUS). *Lekil kuxlejal, un concepto tsotsil que implica una forma de vida sustentable*. UNAM Global. 26/05/2020. [en línea]

Recuperado 07/01/2021; 22:35 hrs. Dirección URL: <https://unamglobal.unam.mx/lekil-kuxlejal-un-concepto-tsotsil-que-implica-una-forma-de-vida-sustentable/>

En Pocas Palabras, Kurzgesagt. *¿Quién es el responsable del cambio climático? - ¿Quién debe arreglarlo?* 10/02/2021. [Archivo de video] Recuperado 03/01/2022; 17:29 hrs. Dirección URL: <https://www.youtube.com/watch?v=LKNVNXHYzS0&t=4s>

Frabes, Sare. *WWF es acusada de financiar y armar grupos paramilitares que torturan y asesinan personas*. Avispa Midia. 18/03/2019. [en línea] Recuperado 27/01/2021; 22:48 hrs. Dirección URL: https://avispa.org/wwf-es-acusada-de-financiar-y-armar-grupos-paramilitares-que-torturan-y-asesinan-personas/?fbclid=IwAR0nh_qrXY0g4qs5ZU4_zmVSNV4S2do9G5e7oDhCl3XiO7Fr9bkmP9mLbc

Fundación Zícara A.C. *Financiamiento y procuración de fondos. Manual del participante*. Agosto 2013. INDESOL. [en línea] Recuperado 28/01/2021; 21:52 hrs. Dirección URL: <http://indesol.gob.mx/cedoc/pdf/I.%20SOCIEDAD%20CIVIL/PROCURACI%C3%93N%20DE%20FONDOS/Financiamiento%20y%20Procuraci%C3%B3n%20de%20fondos.%20Manual%20del%20participante.pdf>

Gouvernance Institut. *Greenpeace: la campaña permanente de protección al medio ambiente*. La implicación de las Organizaciones Civiles y Sociales (OCS) en la evaluación de la gobernanza en México. 03/09/2008 [en línea] Recuperado 26/01/2021; 23:30 hrs. Dirección URL: <http://www.institut-gouvernance.org/es/entretien/fiche-entretien-65.html>

Jiménez, Ernesto. *El Tercer Sector y las organizaciones de la Sociedad Civil en México: Las OSC de Puebla*. Grado Cero Prensa. 09/05/2016. [en línea] Recuperado 05/01/2021; 13:55 hrs. Dirección URL: <https://gradoceroprensa.wordpress.com/2016/03/09/el-tercer-sector-y-las-organizaciones-de-la-sociedad-civil-en-mexico-las-osc-de-puebla/>

S/a. *Agroecología y Agricultura Familiar*. Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO). Plataforma de conocimientos sobre agricultura familiar. [en línea] Recuperado 05/01/2021; 19:06 hrs. Dirección URL: <http://www.fao.org/family-farming/themes/agroecology/es/>

S/a. *Etnografía del pueblo mixteco - Ñuu Savi*. Instituto Nacional de los Pueblos Indígenas (INPI). [en línea] Recuperado 07/01/2021; 23:07 hrs. Dirección URL: <https://www.gob.mx/inpi/es/articulos/etnografia-del-pueblo-mixteco-nuu-savi?idiom=es>

S/a. *Nosotros*. Organi-K. [en línea] Recuperado 07/01/2021; 11:05 hrs. Dirección URL: <https://www.organi-k.net/nosotros>

S/a. *¿Quién es Alexander Osterwalder*. EAE Business School. Retos Directivos. 06/05/2021. [en línea] Recuperado 22/03/2022; 19:40 hrs. Dirección URL: <https://retos-directivos.eae.es/quien-es-alexander-osterwalder/>

S/a. *Unidad Académica de Agroecología. Ingeniería en Agroecología*. Universidad Autónoma Chapingo. [en línea] Recuperado 10/03/2022; 19:11 hrs. Dirección URL: <https://admission.chapingo.mx/agroecologia/>

Cursos

Quevedo, Mitziu. (2020). Métricas, reportes y KPI's para redes sociales. (Comp). *Métricas y KPI's*. (pp. 1-119). Contacto Comunicación.

Entrevistas

Yutyi Kanta y Toxtli Chiknawi, *Entrevista de Historia Organizacional* realizada por Eugenia Islas. 2019