



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO**

FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES

**“LA PROCURACIÓN Y LA DONACIÓN DE FONDOS A
LAS ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL EN
MÉXICO: CASO MILAGROS CANINOS”**

T E S I S

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

OPCIÓN TERMINAL: COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

P R E S E N T A:

MARA PAOLA HERNÁNDEZ AGUILAR



**ASESOR:
MTRO. EFRAÍN PÉREZ ESPINO**

Ciudad Universitaria, CD. MX.
2016



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.

DEDICATORIA

A mi "Mom" Vicky, por tu paciencia para enseñarme de la vida y ser mi complice.

A mi "Pa" Marco, porque a pesar de mi carácter hacia ti me has enseñado que nunca, ningún amor como el tuyo.

Este logro es en especial para ustedes dos.

A mis hermanos, Edgar, Marco y "Omay", por soportar mis berrinches y ponerme en mi lugar cuando deben.

A mi tía Conny, por ser mi segunda madre y estar cuando te necesito.

A mis amigos de secundaria: Dany, Gerardo, Alex, Aldo y "El Wero", por creer en mí cuando desde aquellas épocas quería licenciarme como comunicóloga.

A la mejor familia por elección que tengo: Ana "Borre", Aliz, Monse, Toño "Choco", Josué "Pumba", por haberme dado las mejores risas y experiencias en la mejor etapa de la vida.

A mi familia UNAM: Anita, Faby, Erika, Itzel, Abreu, Jony, Ángeles, Miley, Gustavo, Brenda, Lore, puff tantos por mencionar, porque ustedes fueron mis camaradas en las risas, lágrimas, enojos, en clases, en la expla, en viajes, en tantos y tan pocos lugares. Siempre nos faltó tiempo para disfrutar.

AGRADECIMIENTOS

A la Universidad Nacional Autónoma de México por enseñarme que nunca, nunca se deja de aprender, crear y aportar; por darme maravillosas e inigualables experiencias y encaminarme a un mejor futuro.

Al Colegio de Ciencias y Humanidades CCH Sur, porque en él inició la mejor etapa de mi vida en todos los aspectos.

A mi asesor, Efraín Pérez Espino porque sin él mis ideas seguirían dispersas. Gracias por ser un reto para los alumnos, por darnos un poco de lo que nos falta por aprender.

A mis sinodales: Alejandra Cabrera, Adriana Reynaga, Adela Mabarak y a Samantha Sánchez por su tiempo para leer este proyecto de investigación y por darme críticas constructivas.

Tengo la fortuna de conocer el valor de la familia, la amistad y el amor; gracias a todos los mencionados y a los omnipresentes en este texto porque me han aportado más de lo que imaginan de su persona. Siempre estarán en mi corazón.

Gracias a la vida por darme las oportunidades y la tenacidad para continuar este camino.

¡Lo logré! Esto apenas comienza.

NO TE RINDAS

Mario Benedetti

*No te rindas, aún estás a tiempo
De alcanzar y comenzar de nuevo,
Aceptar tus sombras,
Enterrar tus miedos,
Liberar el lastre,
Retomar el vuelo.
No te rindas que la vida es eso,
Continuar el viaje,
Perseguir tus sueños,
Destruir el tiempo,
Correr los escombros,
Y destapar el cielo.
No te rindas, por favor no cedas,
Aunque el frío queme,
Aunque el miedo muerda,
Aunque el sol se esconda,
Y se calle el viento,
Aún hay fuego en tu alma
Aún hay vida en tus sueños.
Porque la vida es tuya y tuyo también el deseo
Porque lo has querido y porque te quiero
Porque existe el vino y el amor, es cierto.
Porque no hay heridas que no cure el tiempo.
Abrir las puertas,
Quitar los cerrojos,
Abandonar las murallas que te protegieron,
Vivir la vida y aceptar el reto,
Recuperar la risa,
Ensayar un canto,*

*Bajar la guardia y extender las manos
Desplegar las alas
E intentar de nuevo,
Celebrar la vida y retomar los cielos.
No te rindas, por favor no cedas,
Aunque el frío queme,
Aunque el miedo muerda,
Aunque el sol se ponga y se calle el viento,
Aún hay fuego en tu alma,
Aún hay vida en tus sueños
Porque cada día es un comienzo nuevo,
Porque esta es la hora y el mejor momento.
Porque no estás solo, ¡porque yo te quiero!*



ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	7
CAPÍTULO 1. LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	13
1.1 TIPOLOGIAS DE LA COMUNICACIÓN	13
1.2 MODELOS Y CANALES DE COMUNICACIÓN	19
1.3 LA ORGANIZACIÓN: EVOLUCIÓN TEÓRICA	26
1.3.1 TEORÍA CLÁSICA	29
1.3.2 TEORÍA HUMANÍSTA	32
1.3.3 TEORÍA DE SISTEMAS	36
1.3.4 TEORÍA DE LA CONTINGENCIA	40
1.4 TIPOS DE COMUNICACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN	41
1.4.1 COMUNICACIÓN INTERNA	42
1.4.2 COMUNICACIÓN EXTERNA	47
1.5 TIPOS DE PÚBLICO EN LAS ORGANIZACIONES	50
CAPÍTULO 2. EL TERCER SECTOR	56
2.1 ORGANIZACIONES EMERGENTES	56
2.1.1 ANTECEDENTES	56
2.1.2 LAS ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL	58
2.1.2.1 SOCIEDAD CIVIL	58
2.1.2.2 ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL (OSC)	60
2.1.3 LAS OSC EN LA SOCIEDAD MEXICANA	62
2.2 FONDOS PÚBLICOS DESTINADOS A LAS OSC EN MÉXICO	66
2.2.1 ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL Y ESTADO	66
2.2.2 FIGURAS JURÍDICAS	70
2.2.2.1 CLUNI	74
2.3 ORGANIZACIONES DONATARIAS	76

CAPÍTULO 3. ALTERNATIVAS NO GUBERNAMENTALES PARA LA PROCURACIÓN DE FONDOS	86
3.1 VOLUNTARIADO	87
3.2 RELACIONES PÚBLICAS	95
3.2.1 PUBLICITY	101
3.2.2 MECENAZGO	105
3.2.3 CROWDFUNDING	107
3.2.4 ALIANZAS ESTRATÉGICAS	109
CAPÍTULO 4. ESTUDIO DE CASO: MILAGROS CANINOS, A.C.	113
4.1 HISTORIA DE UN SANTUARIO CANINO	114
4.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	117
4.3 ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN EXTERNA PARA LA PROCURACIÓN DE FONDOS	125
4.3.1 PROGRAMA DE VOLUNTARIADO	125
4.3.2 PUBLICITY	131
4.3.3 CROWDFUNDING	134
4.4 EVALUACIÓN	144
CONCLUSIONES	149
BIBLIOGRAFÍA	156
CIBERGRAFÍA	160

INTRODUCCIÓN

En este proyecto de investigación se analizaron algunas estrategias de comunicación externa para la procuración de fondos utilizadas por la organización no lucrativa Milagros Caninos A.C. Lo anterior con el fin de identificar y evaluar ciertas estrategias, que pueden ser empleadas por otras Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) para incrementar su imagen de manera positiva, ganar posicionamiento y recaudar donativos puesto que la mayoría de este tipo de instituciones sobreviven del financiamiento de los donantes.

La investigación realizada surgió de la inquietud de conocer las formas y requisitos en que las OSC pueden acceder a los Fondos Públicos Federales ya sean económicos, en especie, capacitación, asesoría o servicios, y cuando estas instituciones no pueden hacerlo describir las alternativas más viables que tienen para la captación de donativos, y por supuesto también cómo esta situación amplía el campo laboral del comunicólogo organizacional.

Se estableció que para la realización de este análisis era necesario contactar una OSC cuyas estrategias de comunicación externa le hayan funcionado exitosamente, que tuviera relación con el gobierno cuya interacción haya sido benéfica y que a su vez no contara con la oportunidad de participar en concursos gubernamentales para su financiamiento, por ello se seleccionó a la Asociación Civil Milagros Caninos.

La hipótesis de la cual se partió para realizar esta investigación fue que una adecuada estrategia de comunicación externa contribuye a elevar

exponencialmente la imagen de una OSC y con ello su capacidad para la recolección de fondos, además de que si se relaciona estratégicamente con otras instituciones, ambas pueden verse beneficiadas, tanto en imagen como en procuración de recursos.

A partir de la hipótesis planteada, el objetivo general académico que se persiguió al realizar esta tesis fue identificar y evaluar las distintas estrategias de comunicación externa empleadas para la obtención de donaciones y la procuración de fondos, así como los medios más idóneos para su implementación, que pueden ser utilizados en la actualidad (2016) por las organizaciones pertenecientes al Tercer Sector en México, con base en el estudio de caso de éxito del santuario canino.

Asimismo se tuvieron los siguientes objetivos secundarios:

Identificar las alternativas gubernamentales para el financiamiento de las OSC en México a partir de su constitución legal.

Evaluar que los objetos sociales al ser de interés común y que se encuentren enfocados a los animales en estado de abandono, maltrato o explotación (reproducción con fines comerciales) redundan en cierta ganancia de imagen positiva; además de que la atención a esta emergencia contrarresta el otro problema social: la sobrepoblación de animales callejeros, problemas de salubridad a causa del excremento en las vías públicas, accidentes viales, entre otros.

Por último analizar los medios utilizados por Milagros Caninos por los cuales ha logrado incrementar su imagen positiva y posicionarse, así como aquellos que le han servido para generar alianzas estratégicas sin necesidad de invertir grandes cantidades de dinero.

Se consideraron estos objetivos ya que de acuerdo al Registro Federal de Organizaciones de la Sociedad Civil “a julio de 2014 se contaba con 27 mil 18 actores sociales inscritos en todo el país”.¹ Los estados con mayor número de OSC son el Distrito Federal con 5 mil 413, Estado de México con 2 mil 372, Veracruz con mil 939, Oaxaca con mil 672 y Chiapas con mil 175.

Lo cual infiere que los Recursos Federales no son suficientes para subsidiar todo el universo de instituciones no lucrativas en el país, por lo que la desaparición de una OSC puede derivarse de diversas razones, la principal: por no conocer y ejecutar estrategias de comunicación externa para la procuración de fondos.

Algunos otro motivos pueden ser la falta de su constitución como figuras jurídicas, poco impacto emocional en la sociedad o escasas opciones para acceder a los recursos que ofrece la Administración Pública Federal.

En suma, la desaparición de estas OSC sucede por no contar con los recursos necesarios para sobrevivir pues algunas de ellas en México no han empleado óptimamente las estrategias que las ayuden a difundirse, relacionarse y posicionarse para poder conseguir insumos para su existencia.

¹ Conecta Indesol, México, disponible en https://www.google.com.mx/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CBwQFjAAahUKEwi9wZXFvKLHhWWDU_ZIKHdgcAc8&url=http%3A%2F%2FIndesol.gob.mx%2Fcms%2Fwp-content%2Fuploads%2F2013%2F10%2Fconecta18_imprensa.pdf&ei=G6zKVf3HGYOiyQTYuYT4DA&usq=AFQjCNGkUcZ1AvsQZYSRCZqewDD93h5JkA&sig2=6Gmjbcgc0UpX7A3dmlAfYw&bvm=bv.99804247.d.aWw&cad=rja, consultado el 10 de agosto de 2015 a las 20:30 horas.

Por lo tanto, si éstas son empleadas de manera correcta e idónea pueden ser las causantes de posicionar a las OSC en un contexto donde reciban más donaciones y puedan procurar más fondos.

Para la realización de esta tesis se utilizó una metodología que constó de visitas al santuario canino en las que se observó el comportamiento de los miembros internos y los grupos que acudían como visitantes; también se realizó investigación documental para conocer el contexto social mexicano en el que se desenvuelven las OSC y cómo Milagros Caninos se posiciona entre ellas.

Asimismo se realizaron entrevistas a la fundadora Patricia Ruíz, algunos encargados de los niveles jerárquicos superiores y a unos cuantos representantes de las instituciones con las que tienen alianzas estratégicas con el fin de ubicar los objetivos que persiguen ambas partes, las maneras en cómo se acercaron al santuario canino y si su relación ha sido provechosa.

Es así que esta investigación se dividió en cuatro capítulos. En el primer apartado se definió el concepto de comunicación y los modelos que la explican de acuerdo al momento histórico en que se elaboraron y cómo ésta es transmitida por diferentes canales.

De igual forma se describieron los tipos de comunicación, interna y externa, pues cada una se enfoca y trabaja con distintos públicos de acuerdo a los fines perseguidos. Entonces en este primer capítulo se explica la teoría que sustenta el trabajo del profesional de la comunicación y el quehacer en específico del comunicólogo organizacional.

En el capítulo número dos se partió de describir el surgimiento de la esfera social llamada Tercer Sector y sus interacciones con el ámbito privado-mercantil y con el Estado con lo cual se dio paso a describir el contexto actual (2016) mexicano y las opciones de financiamiento federal que tienen las OSC. También se consideró en este apartado explicar en qué se diferencian las distintas figuras jurídicas y los beneficios que trae consigo constituirse legalmente.

Por su parte en el tercer capítulo se exponen algunas alternativas de comunicación que tienen las organizaciones no lucrativas para la procuración de fondos a través de la implementación de estrategias de Relaciones Públicas para generar *Publicity*, mecenazgo, crowdfunding y entablar alianzas estratégicas; así como la alternativa de implementar programas de voluntariado para reducir los costos en cuanto al trabajo remunerado.

Finalmente en el cuarto y último capítulo se analizó la organización que sirvió como caso de estudio, Milagros Caninos, en cuanto a la implementación de sus estrategias de comunicación externa para procurar fondos y recibir donativos.

Lo anterior a partir de describir su historia, objeto social al cual se dedican, estructura organizacional y una evaluación de las estrategias utilizadas con el fin de valorar lo que se ha utilizado y lo que se necesita y si lo ejecutado ha sido benéfico.

Los resultados del análisis realizado a Milagros Caninos concluyen que la hipótesis planteada fue correcta pues toda organización que desee colocarse en un contexto donde reciban más donaciones y puedan procurar más fondos

requiere de manera forzada gestionar estrategias de comunicación externa que posicionen su imagen de manera positiva.

De igual forma el comunicólogo organizacional debe considerar como campo laboral las organizaciones del Tercer Sector con las cuales además de atender emergencias sociales genera conciencia en los distintos públicos a partir de los mensajes estructurados.

CAPÍTULO 1. LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

El proceso comunicativo del ser humano no depende únicamente de sus interrelaciones próximas, ya que corresponde a actos más complejos, que pueden ser entendidos a partir del análisis de sus interacciones en colectividad.

Asimismo dichos análisis pueden darse a partir de la emisión de mensajes, los medios, la estructura de los mismos y los contextos de recepción; éstos últimos responden a la naturaleza del ser humano, es decir, a su vida en sociedad.

Por lo anterior el estudio de la Comunicación Organizacional debe ser entendido como la comprensión de los diversos grupos de los cuales se rodea el ser humano, de cómo surgen y cómo se mantienen los procesos y flujos comunicativos dentro y fuera de cada una de estas organizaciones.

1.1 TIPOLOGIAS DE LA COMUNICACIÓN

El proceso comunicativo es inherente al ser humano, el cual no está impregnado de interacciones meramente verbales, ya que éste se nutre de otras características tales como la kinésica y la proxémica. En la primera se analizan los movimientos corporales de quien emite el mensaje, éstos pueden ser conscientes o inconscientes; mientras que en la segunda se considera el espacio y la distancia que toma el emisor de otros individuos mientras interactúan entre sí.

Asimismo dichas interacciones permiten al humano integrarse y ser parte de una sociedad. Estas relaciones pueden entenderse a partir del significado etimológico de la palabra interacción cuyo prefijo *inter* significa entre; mientras que el sufijo

acción proviene de *actio*, que significa acción y efecto, por lo tanto puede traducirse como acción entre dos o más objetos o personas.

El significado de proceso refiere a una serie de acciones ordenadas que se realizan de manera consecutiva con un fin, es por ello que el acto comunicativo responde a un proceso social.

Para Alejandro Gallardo los procesos se definen como un “conjunto de ciclos autorregulados que son dinámicos que tienen un constante devenir”,² es decir, que la comunicación está en constante flujo, movimiento, continuamente está cambiando y adaptándose a su contexto.

Cabe señalar que el humano cuenta con la capacidad fisiológica y social para interactuar con quienes le rodean. Como seres competentes pueden generar e interpretar signos lingüísticos, gestos, actitudes corporales, entender contextos, y tener un sentido de otredad, es decir, la concepción del otro quien también reacciona a los estímulos que emula el emisor.

Incluso, aún dentro de la comunicación verbal se distinguen otras características llamadas paralingüísticas, donde se consideran elementos como la entonación, ritmo, modo, volumen, las exclamaciones, entre otras.

Estos elementos convierten teóricamente al humano en un ser competente y capaz de relacionarse con quienes le rodean, con lo cual se le denomina ser social.

² Gallardo Cano, Alejandro, *Curso de teorías de la comunicación*, pág. 29.

Además el proceso comunicativo no depende únicamente de las características del emisor, pues también son necesarios otros factores para que estos actos se cumplan.

De acuerdo a la lingüista Tatiana Slama-Cazacu son necesarios seis elementos en el proceso comunicativo

“emisor, es decir, quien produce el mensaje; un código, que es el sistema de referencia con base en el cual se produce el mensaje; el mensaje, que es la información transmitida y producidas según las reglas del código; el contexto, donde el mensaje se inserta y al que se refiere; un canal, es decir, un medio físico ambiental que hace posible la transmisión del mensaje; un receptor u oyente, que es quien recibe e interpreta el mensaje” (como es citado en Pío Ricci, Bruna Zani, 1990, pág. 26).

Sin embargo, esta concepción de los elementos a cumplir para un efectivo proceso comunicativo varía según el autor, por ejemplo el contexto socio-histórico en que fue desarrollado el modelo y las características relevantes a considerar por cada teórico.

Asimismo cada acto comunicativo tiene impregnado en sí la acepción más clásica de la palabra comunicación, que proveniente del latín *communicare* la cual nos refiere a *poner en común* y/o a la *acción de compartir*, es por ello que cada proceso tiene una carga de intencionalidad.

Se dice que el acto comunicativo es intencional porque el ser humano es de carácter social, lo cual implica relacionarse con un fin; es imposible no hacerlo. El objetivo varía dependiendo de las necesidades de los participantes.

No obstante, si la codificación del mensaje y las condiciones en que se emite éste no son las adecuadas para su descodificación, el objetivo del proceso puede modificarse y no cumplir con el fin primario. Idealmente un efectivo proceso de comunicación se gesta cuando se tiene conciencia del mismo y de las condiciones en que se expresa, pero no siempre sucede así.

Lo anterior debido a que en ocasiones el mensaje es descodificado erróneamente a causa de la incongruencia que llega a existir entre los elementos verbales, paralingüísticos, kinésicos y proxémicos del emisor, que pueden ser malinterpretados por el o los receptores.

Otro aspecto fundamental del acto comunicativo se denomina *feedback*, con el cual se puede discernir si el mensaje fue descodificado correctamente. El *feedback* o retroalimentación es considerada la respuesta verbal o no verbal, directa o indirecta que genera el receptor ante el mensaje del emisor.

Ahora bien, una vez señalados los elementos básicos del acto comunicativo cabe destacar que éste se expresa a través de diversos niveles, es decir, la comunicación suele catalogarse en diferentes tipos.

En primer lugar se tiene la llamada comunicación Interpersonal, la cual es aquella que se genera de forma directa, es decir, cara a cara entre dos o un número mínimo de sujetos; en este nivel se da paso a la socialización.

Es quizá la forma más rápida para la obtención de un *feedback* ya que el intercambio de mensajes es más inmediato a causa de la proximidad de los actores; además para que esta comunicación sea efectiva y los objetivos se cumplan los participantes han de compartir el mismo código.

En este nivel se presentan las características verbales (paraingüísticas) y no verbales (kinésicos y proxémicos), ya que los actores suelen compartir el mismo tiempo y espacio.

No obstante, con el avance tecnológico este tipo de comunicación puede darse sin que los individuos se encuentren necesariamente en el mismo tiempo y espacio, por lo cual también se puede retrasar la respuesta del receptor.

Estos tipos de comunicación facilitan al emisor la construcción adecuada del contenido de su mensaje, ya que conoce cómo es o serán sus receptores, los canales o medios a utilizar que le sean más efectivos, el momento en que los exponga, las formas y los contextos de recepción.

A partir del nivel anterior, el ser humano se desenvuelve en otros aún más complejos, por ejemplo la comunicación grupal, en lo que como su nombre lo refiere, el sujeto interacciona con varios actores, todos pertenecientes a un grupo con un propósito en común que define el sentido de la organización; dependiendo las características y cantidad de miembros así como los canales por donde se harán llegar los mensajes esta razón de ser se puede modificar.

Dentro del grupo se desempeñan roles jerárquicos, sin embargo el papel del emisor o receptor no es representado por el mismo actor, ya que cualquier integrante puede fungir como quien codifica o descodifica el mensaje.

Entonces los miembros de una agrupación tienen similitudes, razón que les permite interactuar y pertenecer a la misma .

Sin embargo, como lo refiere Gallardo, “las personas pertenecen a distintos grupos a un mismo tiempo, de manera que lo único que permanece en él es la relación y el nexo que una persona mantiene con un grupo”.³

Por su parte en la comunicación intergrupal la interacción se genera entre dos o más grupos, los procesos se vuelven más complejos e incluso los elementos que interfieren en este nivel comunicativo pueden cambiar radicalmente, como los canales o el código.

En la comunicación masiva participan más elementos que los planteados anteriormente por Tatiana Slama-Cazacu, ya que los receptores varían enormemente en sus características. Incluso, los medios son más complejos; de éstos, se consideran la televisión, la radio, prensa y cine.

McQuail expresa que “la historia de los medios de comunicación de masas es el fruto de una compleja interrelación entre tecnología, situación socioeconómica, necesidades y relaciones sociales”.⁴

³ *Ibíd.*, pág. 78.

⁴ McQuail, Denis, *Introducción a la teoría de la comunicación de masas*.

En lo anterior está la importancia de considerar el avance tecnológico para entender las interacciones de los procesos comunicativos de la sociedad actual, en la cual podemos incluir las redes virtuales como medio de comunicación masivo y las nuevas dinámicas que proporcionan.

También en este nivel los receptores pueden no compartir el mismo espacio y tiempo que el emisor, con lo cual la interacción se vuelve completamente impersonal.

El análisis de los procesos comunicativos ayuda a entender las interacciones humanas, el por qué se relacionan unos con otros y los fines que se tiene durante cada acto.

Asimismo, al identificar los tipos y niveles de comunicación resultará más sencillo elaborar mensajes, ya que se tendrán presentes las características de los grupos a los cuales van dirigidos, la cantidad de participantes y los contextos en que se emiten y reciben.

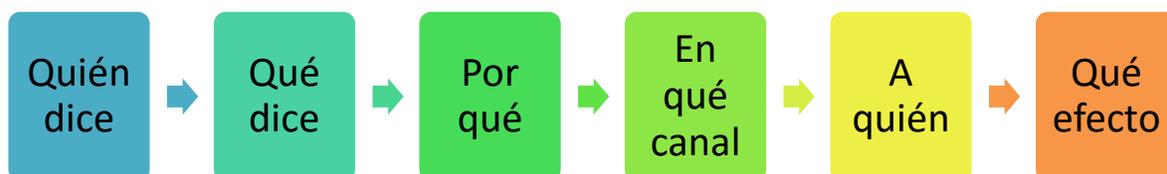
1.2 MODELOS Y CANALES DE COMUNICACIÓN

En este apartado se ahondará en la importancia que tienen los medios o canales de comunicación con los cuales el emisor traslada su mensaje al receptor, o bien, a través de los que el receptor discrimina qué información quiere recibir para el cumplimiento efectivo del acto comunicativo.

Retomar la evolución de estos modelos y canales tiene como fin comprender por qué se han ido modificando, entender los nuevos mecanismos de comunicación y tomar en cuenta otros elementos que inciden en el acto de socialización.

Al haberse definido ya la comunicación como un proceso social es necesario representarlo con base en modelos, con lo cuales podemos entender pequeños pedazos de la realidad a través de su representación visual.

Una de las primeras representaciones donde se consideró el elemento denominado canal se le atribuye a Harold Dwight Laswell, quien planteó un modelo lineal de la comunicación basado en preguntas con las que se enfocaba en analizar el contenido de los mensajes:



Cuadro1. Representación del modelo de Harold Dwight Laswell (elaboración propia).

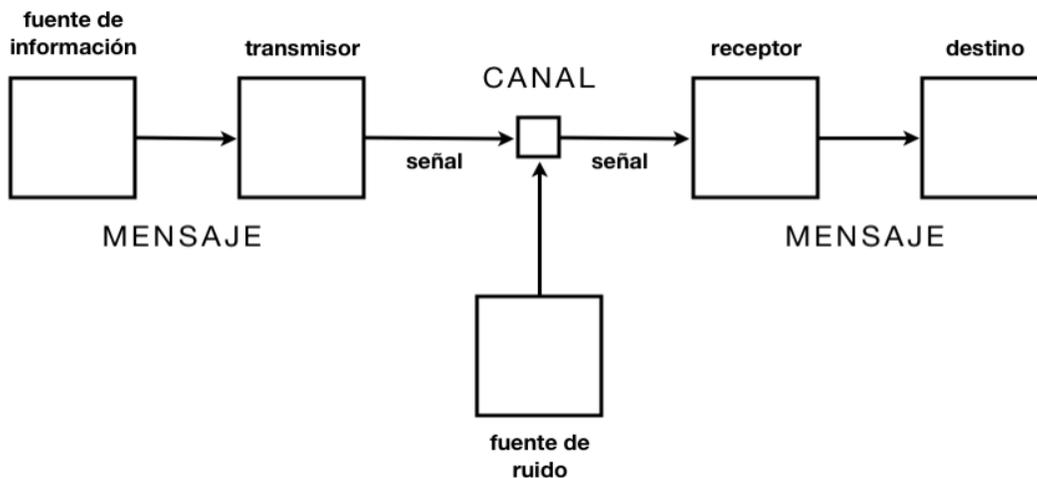
“Laswell, introdujo la noción de análisis de medios, es decir, la investigación del o de los mejores canales capaces de conducir el mensaje al o a los receptores”,⁵ con lo cual se entiende que estructurar un mensaje eficaz no basta para lograr su fin, también es necesario saber por cuál medio se hará llegar.

Otro modelo propuesto fue el de Claude Shannon y Warren Weaver en 1948, cuando comenzaban los estudios acerca del proceso comunicativo, el cual se

⁵ Galeano, Ernesto César, *op. cit.*, pág. 20.

basa en aproximaciones matemáticas para explicar la teoría de la información. Sin embargo, éste ha sido aplicado para explicar el acto comunicativo.

Este modelo considera los elementos de la fuente, transmisor, canal, receptor, destinatario y ruido. El canal aquí es considerado un “medio técnico que debe transportar las señales codificadas por el transmisor”.⁶



Cuadro 2. Modelo de comunicación de Shannon y Weaver.

Fuente: Sin autor, <http://hspencer.info/2008/09/la-naturaleza-de-la-informacion/> consultado 03/10/15 a las 18:21 horas.

Sin duda uno de los modelos más criticados ha sido el de Marshal McLuhan, al haber considerado que *el medio es el mensaje*, es decir, la importancia del proceso comunicativo recaía en el canal que transportaba el mensaje más que en el contenido del mismo.

⁶ *Ibíd.*, pág. 25.

También él consideraba dos tipos de medios, los calientes y los fríos; en los primeros casi no es necesaria la participación del ser humano; mientras que en los segundos se necesita una participación más *intensa*.

Gerhard Maletzke realizó una propuesta psicosocial de la comunicación dónde se incluyen los elementos del comunicador, el mensaje y el canal; con los cuales se consigue un efecto en el receptor. Aunque básico, el modelo de Maletzke incrementa sus elementos conforme se analizan las interacciones del proceso comunicativo.

Este modelo es importante para la investigación más adelante desarrollada ya que Gerhard considera que el receptor selecciona los mensajes que recibe, porque los medios “ofrecen simultáneamente una serie de posibilidades y limitaciones técnicas que constriñen o determinan dicho proceso”.⁷

Con lo anterior el receptor elige los mensajes que el canal le muestre de manera más atractiva derivados de las posibilidades técnicas que ofrece y tiene el medio. Aunado a esto el receptor seleccionará más mensajes de los medios que le parecen más confiables y creíbles.

⁷ Pérez Gutiérrez Mario, *Los procesos de comunicación*, [en línea], URL https://books.google.com.mx/books?id=IFwfusdrAzc&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false, pág. 41.

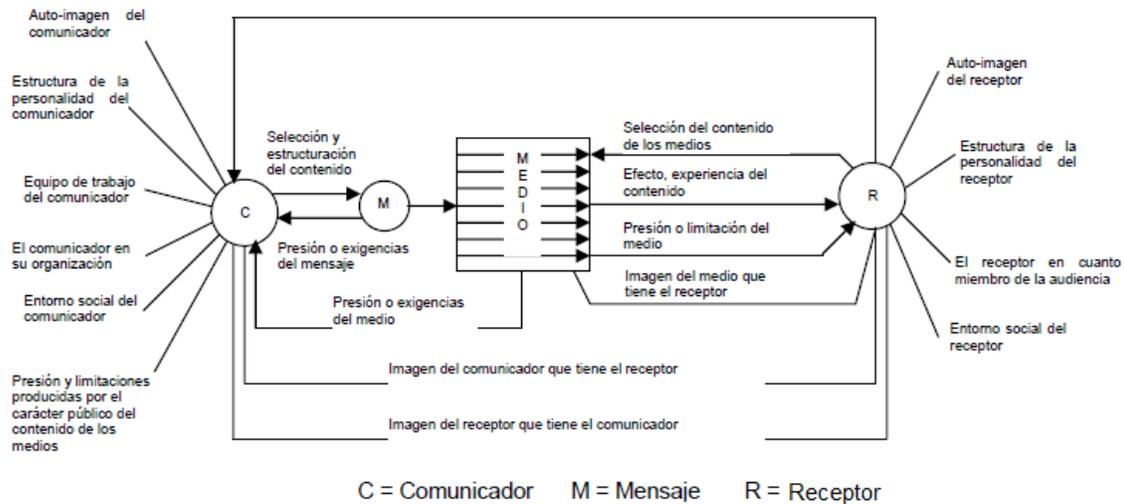


Figura 8: Modelo completo de Maletzke

Cuadro 3. Modelo completo de Maletzke

Fuente: Sin autor, URL [http://1.bp.blogspot.com/-](http://1.bp.blogspot.com/-0UWBpC5CdBs/UVjPFQGsBNI/AAAAAAAAAEI/u7zGqISVWwQ/s1600/modelo+completo.png)

[0UWBpC5CdBs/UVjPFQGsBNI/AAAAAAAAAEI/u7zGqISVWwQ/s1600/modelo+completo.png](http://1.bp.blogspot.com/-0UWBpC5CdBs/UVjPFQGsBNI/AAAAAAAAAEI/u7zGqISVWwQ/s1600/modelo+completo.png)

consultado 03/10/2015 a las 18:10 horas

Sin embargo, como se observa dependiendo de la época en la que se propone el modelo también serán las acepciones que adquieren sus elementos, para usos prácticos de esta investigación el más analizado es el canal o medio.

A partir de lo anterior se puede entender al canal como el recurso por el cual se traslada un mensaje del emisor al receptor, dependiendo del tipo o nivel comunicativo de la interacción, es decir, dependiendo el tamaño del público receptor serán los medios a utilizar, tomando en cuenta que los hay naturales y artificiales.

Las características del medio seleccionado serán a partir de si éste es artificial o natural, por lo tanto de su complejidad, así como la duración que se desea tener

del mensaje en los receptores, y que éstos puedan discernir la información que obtienen.

Asimismo, al estructurar el mensaje y conocer el canal se sabrán los contextos de recepción, es decir, el contexto social, cultural, demográfico, político y económico del receptor.

Una vez definido el término canal se pueden clasificar los distintos medios con los cuales nos comunicamos en sociedad; desde los clásicos como la televisión, prensa, radio y cine hasta los más actuales generados por el avance tecnológico.

Internet puede entenderse como un canal que a su vez puede subdividirse, es decir, las plataformas que existen en él como las redes sociales virtuales, blogs especializados, e-mails, canales de video, wikis, foros virtuales, entre otros.

Con el uso del Internet como canal, los emisores tienen la posibilidad de adquirir más características de sus receptores y por ende estructurar más específicamente sus mensajes.

A partir de las redes virtuales el emisor puede conocer las peculiaridades del receptor con base en el estudio de su perfil virtual; y esto sucede a la inversa, es decir, el receptor puede discriminar los canales por los que se informa e interacciona, seleccionando los que más se adecuen a su personalidad e intereses.

Una oportunidad que ofrece Internet a diferencia de los medios tradicionales es la *viralización* de la información y comunicación, entendida como la difusión del

mensaje dentro del mismo medio para que los contenidos lleguen al mayor número posible de usuarios en menor tiempo.

Incluso los mensajes *viralizados* en Internet pueden trasladarse y convertirse en tema a tratar en los medios tradicionales.

De igual forma el uso de Internet como canal comunicativo permite al emisor reducir los costos del envío de su mensaje, ya que en los medios convencionales se pueden alcanzar gastos en ocasiones no costeables para él.

Cabe señalar que aunque Internet ofrece muchas posibilidades comunicativas e innovadoras no implica la desaparición de los otros medios, pero sí requiere que ellos se adapten a los nuevos canales, como la ha hecho la prensa al digitalizarse y mantenerse en versión impresa también.

Cada medio tiene características que le permite ser utilizado por el emisor para que el mensaje llegue de manera más eficaz y cumpla de mejor manera su objetivo de comunicación.

Los nuevos medios de comunicación expresan y difunden ideas y símbolos en un lenguaje común; por ejemplo los llamados *hashtag* (etiqueta) utilizados en Internet, debido a que aunque se comparten los mismos símbolos y no se encuentran en el mismo idioma, los usuarios comienzan a saber a qué se refieren éstos con solo visualizarlos.

Incluso estos nuevos medios permiten un distanciamiento de espacio-tiempo entre el emisor, receptor y por lo tanto en la transmisión del mensaje.

1.3 LA ORGANIZACIÓN: EVOLUCIÓN TEÓRICA

El estudio del ser humano no se limita a la investigación del sujeto como individuo, también es necesario el análisis de él en colectividad, con lo cual se entienden sus comportamientos, necesidades, roles y fines.

Para satisfacer sus necesidades el humano requiere desenvolverse en agrupamientos, los cuales son integrados por dos o más personas; para que en estas colectividades se mantengan unidos los miembros es necesario que compartan un fin en común.

Los objetivos que tiene una organización definen su razón de ser y las interacciones generadas por los miembros los llevan a desarrollar una interdependencia y una autorrealización individual y grupal.

Ninguna organización es igual a otra; éstas pueden compartir similitudes pero los objetivos, necesidades de los públicos y miembros son distintas. Además un mismo sujeto puede pertenecer a diversas organizaciones; su mundo social no se limita a una sola.

También los integrantes de una colectividad son conscientes de que desempeñan un rol y dependiendo de éste será el poder de decisión que ellos tendrán; igualmente deben seguir normas, las cuales regulan a la organización y la guían con mayor precisión a sus fines.

Para Idalberto Chiavenato una organización se define “desde el punto de vista de la función administrativa, como aquella que constituye el organismo material y

social de la empresa. Desde el punto de vista de la entidad social, constituye el conjunto de personas que interactúan entre sí para alcanzar objetivos específicos”.⁸

Cabe señalar que toda organización genera una cultura y una identidad que es compartida por los miembros, y éstas deben empatar con los comportamientos, ideas y valores de los integrantes para que a su vez se genere una imagen positiva de la colectividad.

De acuerdo a Edgar K. Schein la cultura se entiende como “conjunto de normas y valores que caracterizan el estilo, la filosofía, la personalidad, el clima y el espíritu de empresa junto con el modo de estructurar y administrar los recursos materiales y humanos que la configuran y teniendo en cuenta la influencia del entorno en el que se encuentran” (como es citado en Losada Díaz, José Carlos, *Gestión de la comunicación en las organizaciones*, 2004, pág. 259).

Entonces la cultura organizacional comprende los significados compartidos por un grupo de personas que se encuentran en un espacio y tiempo, los cuales le dan sentido a las actividades desarrolladas por los miembros de la organización.

Asimismo se debe tener en cuenta que la cultura es intencional y también se le caracteriza por ser programada, es decir, se establecen lineamientos para que todos los sujetos se permeen de ella y no generen subculturas que afecten el funcionamiento de la organización.

⁸ Chiavenato, Idalberto, *Introducción a la teoría general de la administración*, pág. 82.

La cultura organizacional se muestra como un aprendizaje grupal donde los miembros comparten significados, conductas, estructuras y conceptos para su mayor comprensión; si bien es un producto de las interacciones humanas, estos resultados han servido para unificar al sujeto como un ser que necesita hacer colectividades para sobrevivir.

En cuanto a la identidad de una organización, Joan Costa la define como “un sistema de signos visuales que tiene por objeto distinguir a una organización de las demás... en otras palabras aumentar la notoriedad de la empresa”.⁹ Para él, ésta se conforma de elementos lingüísticos, icónicos (marca gráfica) y cromáticos (colores de la organización).

Dado lo anterior la identidad organizacional puede entenderse como la personalidad de ésta, es decir, son las características que la diferencian de otras. Etimológicamente la palabra identidad viene de *ídem* que significa idéntico, pero a sí mismo; al ser idéntico a sí mismo se es diferente a los demás.

Distintas son las variables que intervienen en la creación de la identidad organizacional y es necesario contextualizar cada una para comprender el por qué y cómo de dicha identidad. Conocer y describir la personalidad de una organización es un proceso de constantes investigaciones tanto internas como externas donde hay que considerar factores sociales, culturales, políticos y económicos.

⁹ Costa, Joan, *Identidad Corporativa*, pág. 15.

Además los elementos que caracterizan a una organización y le otorgan una identidad la distinguen en tiempo y espacio de las demás agrupaciones.

Ahora bien, las organizaciones no siempre fueron consideradas y descritas de la misma manera como se hizo con anterioridad. Las dinámicas y funcionamientos de ellas fueron explicadas con base en teorías que evolucionaron y que pueden dividirse en las siguientes escuelas: clásica, humanística, de sistemas y la contingente.

1.3.1 TEORÍA CLÁSICA

En esta corriente administrativa se consideró a las organizaciones como organismos mecánicos y no se analizó a la agrupación como un conjunto de seres humanos con necesidades, valores, personalidad, emociones, sino como máquinas.

Entre los exponentes de esta corriente se encuentran el sociólogo Max Weber, el ingeniero Frederick Winslow Taylor y el francés Henri Fayol.

Weber pensó en algún “modelo ideal de organización”¹⁰ donde se reglamentaran las normas que debían seguir los servidores públicos y la administración. A este modelo se le asocia la palabra burocracia, entendida como la organización eficiente por excelencia.

Entre las características de este *modelo ideal*, Weber considera “las normas y reglamentos; carácter formal de las comunicaciones; carácter racional y división

¹⁰ Fernández Collado, Carlos, *La comunicación en las organizaciones*, pág. 38.

de trabajo; personalidad de las relaciones; jerarquía de autoridad; rutinas y procedimientos estandarizados; competencia técnica y meritocracia; especialización de la administración; profesionalización de los participantes; y la completa previsión del funcionamiento”.¹¹

De la teoría propuesta por el sociólogo hay que entender que dentro de las organizaciones los integrantes desempeñan roles los cuales les otorga un estatus dentro de ella. Una vez que se pertenece a una colectividad predominan los intereses de quien ejerce el poder, por lo que se puede decir que la mayoría de los individuos existen por los roles realizados; además predomina el sentido de la colectividad sobre el individualismo, y el trato entre las figuras de autoridad y los subordinados es distante.

Asimismo en esta teoría se considera importante el poder para tomar decisiones de la organización. Los miembros aceptan ser subordinados porque encuentran un beneficio en ello pues quien ejerce ese poder u autoridad tiene razones para hacerlo.

Un segundo exponente de esta escuela clásica fue el ingeniero Frederick Winslow Taylor, quien escribió el libro *Los principios de asignación de tareas*, donde argumenta que cada miembro en una organización ha de desempeñar tareas y funciones; de las cuales las hay manuales y mentales; las primeras le corresponden a quienes ejecutan las tareas, mientras que las segundas son quienes las planean.

¹¹ Chiavenato, Idalberto, *op. cit.*, pág. 228.

La teoría de Taylor define los principios de la administración –“planificación detallada, de preparación del trabajador, de control, y de ejecución”,¹²- los orienta hacia cómo asegurar una mayor productividad y mejor sistema de control de los integrantes, por lo que su tesis principal se basa en que el individuo carece de objetivos propios, individuales; los únicos fines que persigue son los de la organización a la que pertenece.

El francés Henri Fayol en 1916 también realizó aportes a la Teoría Clásica. Él al igual que Taylor orienta sus principios administrativos a buscar la forma de cómo obtener mayores ganancias y mejores resultados dentro de la organización. Consideraba que la administración es una parte fundamental para lograr eficiencia, prestando mayor atención en la planeación y la predicción de los procesos.

Fayol dijo que “el acto de administrar es una tarea de la conducción de la empresa, quien lo dirige hacia los fines previstos”,¹³ es decir, que ayuda a coordinar y sincronizar las funciones que existen en ella, pero también los miembros deben tener las aptitudes que los hacen competentes para laborar y realizar funciones dentro de ésta.

¹² Álvarez, Héctor Felipe, *Teoría de las organizaciones*, pág. 26.

¹³ *Ibíd.*, pág. 28.

El *proceso administrativo*,¹⁴ según Fayol consta de seis elementos que son desempeñados por cualquier organización, los cuales se representan a continuación en el cuadro 4:



Cuadro 4. Las seis funciones básicas de la empresa, según Fayol.

Fuente: Chiavenato, Idalberto, *Introducción a la teoría general de la administración*, pág. 71.

La corriente administrativa no consideraba el proceso comunicativo como un elemento fundamental de las agrupaciones para el cumplimiento de objetivos, ya que sólo se enfocaba en entenderlas como entidades por encima de los miembros; y su enfoque se centra en las relaciones que se gestan solamente a nivel interno.

1.3.2 TEORÍA HUMANÍSTA

Estas teorías conciben a las organizaciones como sistemas sociales y por lo tanto a los integrantes como seres humanos y sus interacciones, con lo cual comenzó a tomarse en cuenta el acto comunicativo, si es formal o informal y las consecuencias que tiene este fenómeno en la organización. Además en esta

¹⁴ Chiavenato, Idalberto, *op. cit.*, pág. 70.

corriente se toman en cuenta aspectos como liderazgo, motivación, relaciones y los recursos humanos, entre otros.

Entre los exponentes de esta escuela se encuentra el sociólogo Elton Mayo, los psicólogos Kurt Lewin, Rensis Likert y Chris Argyris y el estadounidense Douglas McGregor.

Elton Mayo observó que es importante tomar en cuenta los factores psicológicos de los miembros de la organización, debido a que así es más fácil comprender su desempeño; además sus estudios demostraron que el aumento en la productividad de los empleados está relacionado con cómo se sienten moralmente así como su sentido de pertenencia.

Mayo deja de lado el sentido mecanicista de las empresas para sustituirlo por una organización donde se tomen en cuenta los sentimientos, actitudes, complejidad motivacional y otros aspectos del sujeto.

El psicólogo Kurt Lewin también realizó aportes a la Teoría Humanista pues tomó en cuenta el factor motivación de los miembros y las situaciones presentes en las que interaccionan. Su postura se basó en dos supuestos:¹⁵

A. El comportamiento humano se deriva de la totalidad de hechos coexistentes.

B. Estos hechos coexistentes tienen la característica de un campo dinámico en que cada parte depende de su interrelación con los demás.

¹⁵ *Ibíd.*, pág. 100.

Asimismo para Lewin el comportamiento de los miembros se determinaba a partir del nivel de satisfacción de las necesidades humanas; si éstas se satisfacen será benéfico para la organización, ya que de lo contrario la insatisfacción puede representar una barrera y por ende los objetivos organizacionales no serían alcanzados.

Por su parte Rensis Likert clasificó los sistemas de administración en *cuatro propuestas*¹⁶, que a su vez se encuentran constituidas por los elementos de proceso decisorio, sistemas de comunicaciones, relaciones interpersonales y el sistema de recompensas y sanciones, expresados de distinta manera en cada una de las propuestas de administración.

En primer lugar se tiene el sistema Autoritario coercitivo, que es considerado el más rígido y con las medidas disciplinarias más fuertes por lo que la comunicación solamente se gesta de manera vertical.

Un segundo sistema es el Autoritario benevolente, el cual es más flexible que el anterior; sin embargo, prevalecen las comunicaciones descendentes y la toma de decisiones continúa siendo en la cima.

El sistema Consultivo hace referencia a las características organizacionales participativas, donde se presentan con mayor frecuencia las interacciones informales y las recompensas sociales, así como la disminución en la existencia de sanciones y castigos.

¹⁶ *Ibíd.*, pág. 293.

Finalmente el sistema Participativo donde como su nombre lo refiere, la participación de los miembros es fundamental para alcanzar los objetivos de la organización; incluso, la toma de decisiones es descentralizada y el trabajo se gesta en equipos.

Como se puede notar, los sistemas propuestos por Likert son similares a las teorías que buscan explicar a las organizaciones, es decir, las dos primeras propuestas pueden corresponder a la concepción de éstas como máquinas; mientras que las dos últimas pueden referirse a las agrupaciones como entidades sociales.

Por su parte Chris Argyris consideró que las organizaciones estaban formadas por sujetos cuya personalidad los hace diferentes entre sí. Sin embargo esto puede representar un problema para la agrupación porque los deseos individuales pueden no siempre concordar con los objetivos organizacionales.

Por lo anterior Argyris sostuvo que “las organizaciones que presentan alto grado de interacción entre objetivos individuales y organizacionales son más productivas que las demás. En lugar de reprimir el desarrollo potencial del individuo, las organizaciones pueden contribuir para su mejoría y aplicación”,¹⁷ por lo cual hay que hacer concordar o encontrar puntos de acuerdo entre los objetivos de la organización y de cada miembro pues aunque parece ser una tarea difícil no es imposible. Si la administración no se da a la tarea de hacer lo anterior los resultados serán perjudiciales para los miembros y para éste.

¹⁷ *Ibíd.*, pág. 307.

El estadounidense Douglas McGregor explicó las dinámicas de grupos con base en su Teoría X y Y, en la cual compara y contrapone a la Teoría Clásica (X) y a las relaciones humanas en la organización (Y).

En la Teoría X, McGregor señala las erratas consideradas por los antiguos teóricos, tales como considerar a los humanos como seres perezosos, sin ambición, inmutables y dependientes; esta teoría concibe a las organizaciones como sistemas duros y rígidos, donde los miembros son los recursos o los medios.

Mientras que en la Teoría Y se considera al humano como un ser social con valores, capacidades y necesidades. Además muestra la participación de los miembros en la organización como una actividad natural, en donde ellos pueden adquirir conocimientos y responsabilidades.

Asimismo se consideran las competencias intelectuales de los integrantes, las cuales pueden ser utilizadas en beneficio de la agrupación; y también algunos aspectos como la motivación y el desarrollo de los sujetos es generado por ellos mismos siempre y cuando existan las condiciones organizacionales adecuadas para que esto suceda.

1.3.3 TEORÍA DE SISTEMAS

Esta corriente entiende a la organización como una entidad interrelacionada e interdependiente tanto de las partes que la conforman como con su entorno; además busca explicar cómo los elementos que la rodean le condicionan su existencia.

La Teoría de Sistemas considera a las organizaciones como “un conjunto interrelacionado de partes, con una finalidad, un entrada por donde incorpora los insumos, una salida por donde brinda sus productos y una caja negra o procesador (tecnologías, comportamientos) y un sistema de retroalimentación (comunicación) que le permite realizar el *feedback* con la información del medio ambiente y mantenerlo en equilibrio, es decir, sobrevivir”.¹⁸

Por lo tanto un sistema denota interdependencia, interconexiones, correlaciones e interacciones a través de mecanismos de entrada, producción y salida. E este aspecto los insumos deben considerarse como las materias primas, recursos humanos y simbólicos, conocimientos y tecnologías; mientras que en la caja negra se encuentran las tecnologías necesarias para crear los productos o servicios (salida).

El papel de los flujos de comunicación en esta teoría, ya no sólo se encuentra dentro de la estructura de la misma, pues ahora se reconoce la interacción que existe con el entorno, es decir, la organización se interrelaciona con otras que en cierta medida persiguen objetivos afines.

Entonces en esta escuela las agrupaciones son sistemas abiertos, debido al constante cambio de información con el entorno y existe una dependencia mutua, además de que el *feedback* generado permite que la organización subsista.

¹⁸ Krieger, Mario, *Sociología de las organizaciones, un introducción al comportamiento organizacional*.

Los sistemas organizacionales son complejos, lo cual permite detectar con mayor facilidad dónde se encuentra un problema en caso de presentarse éste. Cabe resaltar que los sistemas tienden a la evolución, pero ésta dependerá de “la habilidad de moverse hacia formas más complejas de diferenciación e integración”.¹⁹

Los teóricos Daniel Katz y Robert Kahn consideraron a las organizaciones como sistemas abiertos y vivientes. Resaltaron la importancia de la interrelación directa y continua del sistema con el entorno, mediante una visión más realista y compleja de las organizaciones.

De acuerdo a ellos, las organizaciones tienen un principio de maximización el cual es una característica de los sistemas sociales; esto quiere decir que buscan expandirse y crecer.

Aunado a lo anterior, Katz y Kahn plantean que estos sistemas son vulnerables a los conflictos debido a su carácter social. En ocasiones, estos conflictos pueden ser funcionales o disfuncionales para la organización ya que la diferencia en la división de la estructura está basada en los roles de poder, prestigio y el estatus.

Otro teórico que aportó a esta corriente fue el psicólogo Eric Trist, quien consideró que “todo sistema y cada uno de los subsistemas que conforman al todo es identificado como una unidad económica, social y técnica. Económica, en cuanto a que tiene que usar recursos limitados, social, en cuanto a que todas consisten en

¹⁹ *Idem.*

seres humanos que trabajan para un fin común, y técnica porque utilizan técnicas y tecnologías para llegar a ese fin”.²⁰

Trist enfatiza en la importancia que existe al identificar dentro de un sistema sus subsistemas, sus funciones, mecanismos y la responsabilidad de los integrantes, entre los cuales se han de contar con el de “producción, mantenimiento de la estructura, puerta de entrada y/o salida, adaptativos y gerenciales”.²¹

De igual modo, el teórico Niklas Luhmann diferencia tres tipos de análisis: la teoría general de los sistemas, de los sistemas sociales y de los sistemas organizacionales. Él considera que los observadores tienen la capacidad de distinguir un sistema y su entorno.

Los sistemas sociales poseen una capacidad adaptativa al entorno ya que crean sus propios recursos desde su estructura interna, pero sin perderla.

Luhmann critica la teoría sociológica de la acción de Weber, porque un sistema social debe desarrollar comunicación a partir de la misma comunicación. Asimismo dice que la sociedad no es un objeto sino que es pura comunicación, por eso se argumenta que para acercarse a una sociedad es necesario distinguirla de manera real para producir efectos reales.

²⁰ Fernández Collado, Carlos, *op. cit.*, pág. 49.

²¹ *Ibíd.*, pág. 29.

1.3.4 TEORÍA DE LA CONTINGENCIA

En esta teoría se toman en cuenta factores externos de la organización, es decir, se le presta relevancia a la influencia que tiene el medio ambiente en ella y explica las demandas del entorno y la manera en cómo la colectividad responde a ellas.

Entre los teóricos de esta corriente se encuentra Joan Woodward quien “encontró una relación muy alta entre el tipo de tecnología de una empresa y su forma de estructurarse”.²² Él intenta explicar que no todas las organizaciones están conformadas de la misma manera, porque hay elementos que se diferencian y por lo tanto dan respuestas distintas.

Asimismo, los sociólogos Tom Burns y G. M. Stalker también aportaron a la Teoría de la contingencia diciendo que había dos estilos de administración. El primero es el mecánico que es similar a las proposiciones de la Teoría Clásica; mientras que segundo es el orgánico el cual se caracteriza por su flexibilidad e informalidad organizacional, aunque existe más interrelación para la solución de problemas.

Por su parte Paul Lawrence y Jay Lorch consideraron que el ambiente del cual se rodea una organización determinará las interacciones de las mismas, es decir, las colectividades descentralizadas y estructuradas en equipos tienen un entorno más complejo y dinámico; mientras que aquellas cuyo ambiente es más sencillo tendrán una estructura más rígida, similar a la propuesta en la Teoría Clásica.

²² *Ibíd.*, pág. 54.

Entonces para la escuela contingente los estilos mecánicos son pertinentes para los entornos estables, mientras que los orgánicos son para los contextos dinámicos; además se propone identificar las situaciones que presenta el entorno para que una organización no decline y pueda responder de manera eficaz y eficiente.

Los contextos cambian y la manera de analizarlos también. Considerar los factores internos, psicología de los miembros, flujos de comunicación, el entorno, la interacción entorno-sistema y todo lo que conlleva el cosmos de las organizaciones ha sido un arduo trabajo teórico, pero que sirve como beneficio para que las agrupaciones puedan alcanzar sus objetivos.

Las teorías administrativas y organizacionales han pretendido explicar el comportamiento colectivo del ser humano, los procesos comunicativos que existen en la organización y los modos en que éstas pueden alcanzar sus objetivos.

Por lo tanto el estudio del ser humano no se limita a encontrar sus patrones de interacción dentro de las organizaciones, también es pertinente analizarlo en su contexto ya que no hay ser social que sea predecible todo el tiempo.

1.4 TIPOS DE COMUNICACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN

Las organizaciones al estar compuestas por seres humanos tienen interacciones que se presentan de manera interna y externa, incluso mixtas. Por esta razón cada una tienen una función y objetivo; además, los canales para el envío de mensajes deben estar adaptados de acuerdo a las necesidades de los actores del acto comunicativo.

1.4.1 COMUNICACIÓN INTERNA

La comunicación interna como su nombre lo refiere representa todas las interacciones y flujos de mensajes que suceden dentro de las agrupaciones, la cual además de informar los acontecimientos de la misma, también debe funcionar para hacer sentir a los miembros como parte de ella e indicarles sus roles y funciones.

De acuerdo a Gary Kreps esta comunicación se define como “el modelo de mensajes compartidos entre los miembros de la organización: es la interacción humana que ocurre dentro de las organizaciones y entre los miembros de las mismas”.²³

Dicha comunicación responde a las necesidades de los miembros, de una cultura, de una identidad organizacional y de los objetivos de la agrupación. Cabe señalar que estos últimos pretenden inducir, motivar, reconocer e integrar a los sujetos que la conforman.

Por lo anterior la comunicación interna constituye un proceso que incluye a todos los miembros de la organización, y los mensajes emitidos indican las tareas y responsabilidades de cada uno. Sin embargo, es inevitable la existencia de interacciones informales, las cuales siempre repercuten en los procesos comunicativos formales.

Entonces la comunicación formal se entiende como el conjunto de mensajes emitidos por los canales establecidos y controlados por la organización. De

²³ Kreps, Gary, *La comunicación en las organizaciones*, 1995.

acuerdo a Fernández Collado, ésta es “impuesta por una autoridad”,²⁴ la cual está determinada por el organigrama donde se indican las líneas de jerarquía, los roles de cada miembro y las interacciones de quién con quién.

Asimismo la comunicación informal Collado la define como aquella que se deriva de “los procesos de interacción de los grupos”,²⁵ con lo que se entiende que al estar conformada una organización por seres sociales, difícilmente las relaciones humanas se pueden controlar.

También la comunicación informal puede considerarse como toda “la información que se crea y emite de forma no oficial”,²⁶ y en su mayoría se ve reflejado en los sociogramas de la organización.

El flujo de información está determinado por el tipo de estructura organizacional, que da como consecuencia la comunicación descendente, ascendente u horizontal.

En cuanto a la forma de este proceso descendente “surge de la alta dirección y desciende de forma vertical hacia los niveles inferiores”,²⁷ la cual es también conocida como la comunicación institucionalizada por lo que sirve para transmitir las indicaciones y erradicar los rumores generados por la comunicación informal.

²⁴ Fernández Collado, Carlos, *op. cit.*, pág. 79.

²⁵ *Ibíd.*, pág. 79.

²⁶ Benavides Delgado, Juan, *et. al.*, *Dirección de comunicación empresarial e institucional*, pág. 226.

²⁷ *Ibíd.*, pág. 227.

Sin embargo, ésta puede no ser eficaz por no existir una retroalimentación por parte de los subordinados, existiendo así la posibilidad de generar problemas, tal y como lo describe Joan Costa al afirmar que “es difícil ser escuchados por los colaboradores si éstos, a su vez no están convencidos de que efectivamente se los escucha también a ellos”.²⁸

Por lo anterior es pertinente la existencia de la comunicación ascendente la cual va de los subordinados hacia la alta dirección, además de que con ésta se sabe si el mensaje fue recibido y entendido. No obstante los canales que apoyan este tipo de comunicación generalmente son escasos o deficientes.

Igualmente este tipo de interacciones propicia que los miembros subordinados tengan un nivel más alto de identificación, integración y cohesión en la organización, debido a que consideran que su participación es tomada en cuenta. El grado de cohesión en un grupo determina los procesos de interacción, la satisfacción de los miembros, su productividad y la influencia social.

También existe la comunicación horizontal que puede ser considerada como la más democrática y participativa, pero que a su vez sólo se genera en los mismos niveles jerárquicos.

De acuerdo a Everett Rogers en este tipo de interacciones “los individuos se comunican de manera más abierta y efectiva con los iguales que con los

²⁸ Costa Joan, *La Mirada interior*, Apertura, Cuaderno No. 1.

superiores, es una de las razones por la que los flujos de comunicación horizontal en una organización ocurren con más frecuencia que los flujos verticales”.²⁹

El intercambio de información en este nivel es más fluido ya que los miembros comparten los mismos referentes y marcos de trabajo. La coordinación para indicar tareas y recibir retroalimentación es más ágil porque las relaciones interpersonales tienen un mayor grado de confianza y compromiso.

Asimismo, para emplear los medios con los cuales se transmiten los mensajes ya sean descendentes, ascendentes y horizontales se debe tener claro con anterioridad la necesidad y los objetivos de comunicación de la organización, pues el uso de cada uno de ellos depende precisamente de eso.

Con lo anterior también se entiende que no siempre el mismo canal es el adecuado para transmitir un mensaje. Incluso el desarrollo tecnológico propicia un cambio en la estructura, en los medios y flujos de comunicación.

También para que la comunicación interna de una organización fluya adecuadamente los miembros han de identificarse con los elementos que la conforman, a estos aspectos se les conoce Identidad Conceptual, la cual está conformada por:

Una *Misión* que refiere al “propósito que distingue a una empresa de otra similar, es la razón ser de esa organización. Es el fundamento de prioridades, estrategias,

²⁹ Rogers, Everett y Agarwala-Rogers, *La comunicación en las organizaciones*, 1980.

planes y tareas”.³⁰ Este factor explica a qué se dedica la organización y cuáles son las características que la hacen única para describir a esa colectividad.

La *Visión* menciona cómo quiere ser la organización a futuro; Idalberto Chiavenato menciona en su libro *Introducción a la Teoría General de Administración* que este factor debe cumplir con las siguientes características:

- Manifestar a todos los grupos de interés la dirección del negocio.
- Delinear la situación futura.
- Motivar a los interesados e involucrados a realizar las acciones necesarias.
- Proporcionar un enfoque.
- Inspirar a las personas para trabajar en dirección a una situación común y a un conjunto integrado de objetivos.

Otro elemento son los *Valores*; éstos son definidos por Horacio Andrade como “aquéllas concepciones compartidas de lo que es importante y, por lo tanto, deseable, que al ser aceptadas por los miembros de una organización influyen en su comportamiento y orientan sus decisiones”.³¹

Cuando las interacciones internas son óptimas, la imagen positiva que resulta al interior de la organización se ve reflejada en la percepción de la imagen que da al exterior, es decir, repercute en la comunicación externa.

³⁰ Fred, David, *Conceptos de administración estratégica*, pág. 60.

³¹ Andrade, H. *La Comunicación en las organizaciones*, 2005.

1.4.2 COMUNICACIÓN EXTERNA

Las organizaciones se desenvuelven en un entorno con el cual es inevitable su interacción, pues no viven aisladas. Es por esto que además de los públicos internos también existen los externos, quienes se forman una imagen y opinión de ellas a partir de los mensajes que emiten.

Toda organización persigue objetivos a nivel interno que van de la mano con los externos. De acuerdo a Rosario De Mateo “las organizaciones se relacionan con grupos de personas con intereses diferentes y, por eso, al emitir sus mensajes ha de hacerlo con el lenguaje adecuado para que cada uno pueda recibirlos de forma eficiente”.³²

Se debe entender por públicos o *stakeholder* a aquellos actores que se relacionan con la organización y, como ya se hizo referencia, tienen un interés en los servicios o productos ofrecidos por la misma.

Dichos mensajes pretenden estar dirigidos a su público objetivo, es decir, a beneficiarios o consumidores, pero también repercuten en los proveedores, socios y medios de comunicación, entre otros. Entonces cada colectividad ha de estructurar sus mensajes de acuerdo al público externo que desee llegar.

Que la organización identifique los tipos de públicos receptores que la rodean ayudará a conocer el tipo de actitud que estos tienen respecto a la agrupación:

³² De Mateo Pérez, Rosario, La información como activo de empresa, en Túnnez López, Miguel, *Comunicación preventiva*. pág. 141.

positiva y por la tanto favorable, o negativa cuyas consecuencias pueden ser de indiferencia o perjudiciales para ella.

Cabe señalar que estos mensajes también tienen como consecuencia un *feedback* que indica si la organización es percibida de manera positiva o negativa al exterior, además de que conocer estas percepciones puede ser benéfico para que ésta diseñe sus estrategias de acuerdo a las necesidades de sus públicos externos modificando las actitudes de ellos a su favor.

“Si lo que se pretende es una comunicación eficaz que provoque una reacción determinada, hay que pensar que no basta con que el mensaje llegue, sino que debe conseguir que sea entendido y atendido”.³³

Aunado a lo anterior, la estructuración de estos mensajes también debe tener en cuenta el impacto y alcance de los mismos, es decir, la organización ha de conocer su entorno mediato e inmediato y las repercusiones que pueden tener sus interacciones externas.

Incluso la comunicación externa servirá para conocer a otras organizaciones que pueden ser competidoras o agentes estratégicos para alguna, por lo que no se debe olvidar que las decisiones internas afectan los mensajes externos.

También es necesario que la organización conozca los intereses de las audiencias externas respecto a ella, debido a que “los públicos no permanecen estáticos sino

³³ Túnuez, Miguel, *La gestión de la comunicación en las organización*, pág. 174.

que, dependiendo de la situación y de la incidencia en sus intereses, pueden cambiar su juego y su relación con la organización”.³⁴

Entonces los objetivos de la comunicación externa pueden dividirse en tres según Rosario De Mateo Pérez:

1. Promover acciones de compra o aceptación de una idea, un producto o un servicio ofrecidos por una colectividad.
2. Generar percepciones positivas de la organización que se comunica.
3. Mantener, renovar o actualizar las relaciones con los públicos externos.

Además la visibilidad y posicionamiento de una organización depende de una óptima gestión de la comunicación externa, por lo que la eficacia del mensaje está en la satisfacción de las necesidades de los receptores y de los emisores.

La notoriedad de la organización siempre debe orientarse a que sea causada por motivos positivos para que de esta forma pueda ser considerada por otros *skateholder*. Asimismo es importante recalcar que los análisis de notoriedad de una organización son en comparación de otras, con lo que se puede “tener una perspectiva más adecuada sobre cómo se encuentra la organización en relación con el sector en general”.³⁵

La opinión e imagen generada por una organización en sus públicos externos depende del tipo de experiencia que tuvieron los segundos respecto a la primera,

³⁴ De Mateo Pérez, Rosario, *op. cit.*, pág. 141.

³⁵ Capriotti, Paul, *Planificación estratégica de la imagen corporativa*, pág. 180.

ya que ellos tienen demandas y expectativas de las agrupaciones; por lo cual los mensajes deben estar adecuados en función de dichas demandas.

Por un lado se puede afirmar que la comunicación externa pretende establecer relaciones estables con sus públicos meta, generando en ellos una imagen positiva de la misma. “La eficacia de los mensajes estará en función de la segmentación de los públicos, para identificarlos correctamente... se ha de saber en cada momento a quién se informa y cómo se ha de hacerlo”.³⁶ Y por el otro, la comunicación externa informa a qué se dedica la organización.

Cabe señalar que apoyada de la adecuada gestión de la comunicación externa, las organizaciones logran posicionarse y ser recordadas con base en la Imagen Visual, por supuesto estos elementos también forman parte de la identidad de la colectividad.

La Imagen Visual corresponde a los signos visuales que ayudan a identificar a la organización, como lo es el nombre, la gama cromática, el logotipo o sea la representación gráfica de una palabra (también puede ser un imagotipo, es decir, el elemento icónico no verbal) o bien una combinación de elementos icónico-verbales.

1.5 TIPOS DE PÚBLICO EN LAS ORGANIZACIONES

En apartados anteriores se dijo que la organización emite mensajes tanto para receptores internos, externos o mixtos, los cuales se denominan públicos. Éstos tienen una relación con la agrupación, por lo que es necesario conocer sus

³⁶ De Mateo Pérez, Rosario, *op. cit.*, pág. 142.

necesidades, marcos de referencia e intereses pues con base en estas últimas características se estructurarán los mensajes y las estrategias de comunicación.

De acuerdo a Carlos Bonilla “es necesario que la organización conozca su entorno y ubique en él a los diferentes grupos o personas con quienes tiene trato cotidiano y cuyo comportamiento incide en el desarrollo de la misma”.³⁷

En ocasiones las organizaciones no definen las características de los públicos a quienes se pretende hacer llegar los mensajes, lo que tiene como consecuencia que éstos no cumplan los objetivos y no sean efectivos.

Al clasificar a los públicos se eligen variables que definen a éstos, donde los actores sean lo más semejantes posible, y a su vez distintos a otros.

Por ello “un público se basa en el modo en que éste, a partir de la recepción y el procesado de la misma información y como consecuencia de un proceso de discusión, genera determinadas conductas, similares en el conjunto de sus integrantes incluso aunque éstos no tengan ningún tipo de contacto entre sí”.³⁸

Con lo anterior se reafirma que los públicos comparten características similares, pero se comportan de distinta manera de acuerdo al tipo de relación que tienen con la organización, sin importar que éstos no se encuentren en el mismo espacio físico.

³⁷ Bonilla, Carlos, *La comunicación: función básica de las Relaciones Públicas*, pág. 74.

³⁸ Míguez González, María Isabel, *Los públicos en las relaciones públicas*, pág. 49.

Además si los públicos mantienen una interdependencia con la organización no se pueden mantener en estado pasivo, debido a que en cierta medida tienen un nivel de actividad e incidencia con ella.

Scott Cuplit y Allen Center definen a los públicos como “grupos que, al tener intereses comunes, resultan afectados por los actos de una organización determinada, o cuyos actos y opiniones afectan a tal organización”.³⁹

Entonces esta relación de interdependencia permanente entre ambas entidades, organización y público, se ven influidas por las decisiones y mensajes emitidos de manera mutua.

Bonilla define a grandes rasgos los *tipos de públicos*,⁴⁰ cuya clasificación se divide en tres: el público interno, que son los miembros de la organización; el mixto, actores que están vinculados de modo directo a la organización y que se ven afectados de forma directa por todo lo que ocurre en ella; y el público externo, que son aquellos grupos vinculados a la agrupación de manera indirecta por lo que las decisiones de la organización le afectan de manera paulatina y de forma menos inmediata.

³⁹ Carlos Navarrete, “Los públicos en relaciones públicas”, en *Revista Mexicana de Relaciones Públicas*, pág. 10.

⁴⁰ Bonilla, Carlos, *op. cit.*, pág. 76.



Cuadro 5. Tipología de los públicos, según Carlos Bonilla.

Fuente: Bonilla Gutiérrez, Carlos, *La comunicación: función básica de las relaciones públicas*, pág. 77.

De igual forma las características que servirán para segmentar los públicos de una organización resultan ser más cualitativas que cuantitativas, por ello se dice que “el número no hace al público... por ejemplo, treinta mil físicos no son público. Pero un centenar de personas reunidas pueden presentar todas las características de aquél”.⁴¹

Además al segmentar los públicos, internos, externos y mixtos se pueden elegir los medios más efectivos al momento de plantear las estrategias de comunicación.

⁴¹ Sin autor, *Relaciones públicas*, pág. 67.

De acuerdo a María Isabel Míguez González las *características de los públicos*⁴² son las siguientes:

Son *diversos*, es decir, las organizaciones distintos tipos de públicos que se definen dependiendo el interés de éstos en la agrupación.

La *heterogeneidad* de los miembros de los públicos comprende aspectos desde su edad, sexo, ubicación demográfica, profesiones; sólo pueden ser homogéneos si se resaltara el interés que tienen en la organización.

Además debe tomarse en cuenta que los individuos que pertenecen a un público también son *miembros de otros*, con lo cual se lleva a otra característica: *dinamismo*, entendido como el constante cambio que puede tener un tipo de público, además de que esto puede afectar la posición que ellos tienen respecto a la organización.

También es importante mencionar que una organización puede tener varios tipos de públicos con características distintas cada uno, por lo que también es necesario clasificarlos y elaborar las estrategias de comunicación acorde a dicha clasificación.

Asimismo se ha de retomar que “los públicos se forman cuando los stakeholders reconocen como problema una o más consecuencias, y se organizan para hacer algo al respecto”.⁴³

⁴² Míguez González, María Isabel, *op. cit.*, pág. 54-55.

⁴³ E. Grunig, James y Hunt, Todd, *Dirección de Relaciones Públicas*, pág. 36.

Entonces estos públicos también se dividen conforme al tipo de organización con la cual tienen una relación de interdependencia, puesto que éstas pueden dividirse en comerciales, gubernamentales y de Tercer Sector. Sin embargo, acerca de este tema se ahondará en capítulos siguientes.

CAPÍTULO 2. EL TERCER SECTOR

La vida en sociedad, sus nuevas formas de expresión y organización se desenvuelven en tres esferas distintas pero interdependientes: gubernamentales, sector comercial y las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC).

En este aspecto las OSC responden a las emergencias sociales por lo que muchas de ellas se consideran a sí mismas como independientes del Estado o del sector empresarial, pero de interés público y privado, es decir, el lucro no se encuentra primordialmente entre sus objetivos.

Asimismo, dichas agrupaciones pertenecen al llamado Tercer Sector y funcionan como agentes de cambio social y político, ya que sus objetos de trabajo pueden corresponder a la asistencia, cultura, educación, derechos humanos, ecología o ciencia.

2.1 ORGANIZACIONES EMERGENTES

Si bien, el Estado tiene por objetivo proveer de condiciones económicas y políticas idóneas para el desarrollo de la sociedad, en ocasiones no logra cubrir estas necesidades quedando así sectores desprotegidos. Es así que actores de la Sociedad Civil se reúnen en colectividades para ofrecer espacios de ayuda a dichos sectores olvidados creando las llamadas Organizaciones Emergentes.

2.1.1 ANTECEDENTES

El ideal de convivencia se consideraba a partir de que la esfera política o pública en conjunto con el ámbito privado o empresarial satisficieran las necesidades

sociales; sin embargo, la decadencia del llamado Estado-Nación trajo como consecuencia la emergencia de un Tercer Sector, el cual se dedicaría a los objetos sociales, es decir, aquellas áreas que el gobierno y las empresas no podrían o deseaban solventar.

Ariel Francais consideraba que las funciones del Estado debían ser consideradas como un agente "promotor del desarrollo, regulador de la actividad económica y mediador de las tensiones sociales",⁴⁴ pero a finales del siglo XX este órgano regulador comenzó a ceder servicios públicos al sector privado.

Con lo anterior, además del avance tecnológico y la constante innovación se provocó que la globalización promoviera las políticas capitalistas. De igual forma dichos avances se focalizaron en manos de las empresas con lo cual se promovió aún más el declive del Estado-Nación.

Pese a que el sistema capitalista ha provocado un desarrollo social y crecimiento económico para algunos países y sociedades, la calidad de vida ha disminuido en otros tantos, afectando las esferas de la salud, vivienda, educación y falta de servicios básicos que una población requiere para vivir dignamente.

Ante estas situaciones la sociedad respondió a las emergencias sociales creando organizaciones a la disposición de sí misma, es decir, que tienen por objetivo solventar los servicios básicos o ciertas áreas de actividad que el Estado ya no cubre.

⁴⁴ Francais, Ariel, *El crepúsculo del Estado-Nación* [en línea], URL <http://www.unesco.org/most/francais.htm> consultado 05/11/15 a las 19:29 horas.

2.1.2 LAS ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL

Para comprender a las organizaciones emergentes se ha de definir el término Sociedad Civil; sin embargo la acepción dependerá del contexto político, social, cultural y económico de una nación. Entre todas las explicaciones que se le pueden otorgar al concepto se encuentra en común el elemento del Tercer Sector.

2.1.2.1 SOCIEDAD CIVIL

La concepción de Sociedad Civil conlleva el principio de la "construcción de un espacio de autonomía de la sociedad respecto al sistema político",⁴⁵ es decir, se tiene como consecuencia la creación y deliberación de consensos sociales en los cuales se incluye la participación ciudadana para establecer igualdad entre ellos.

De acuerdo con Carlos Eduardo Maldonado se pueden proponer *tres tesis*⁴⁶ para comprender la naturaleza de la Sociedad Civil:

Por un lado existe la *Teoría de la acción colectiva*, cuya principal característica corresponde a la participación ciudadana organizada, es decir, la demanda común reúne a los miembros, de modo que es una acción de carácter no estatal.

Por otro lado la segunda tesis refiere a una *Teoría del Estado*, la cual analiza las relaciones entre el gobierno, el sector empresarial y las organizaciones de ciudadanos; mientras que la tercera tesis alude a la *Racionalidad* de la organización. En este sentido las agrupaciones reflexionan y concientizan su

⁴⁵ Álvarez Enríquez, Lucía, *La sociedad civil en la Ciudad de México*, pág. 20

⁴⁶ Maldonado, Carlos Eduardo, *Filosofía de la Sociedad Civil*, pág. 27.

razón de ser, sus objetivos y modos de enfrentar un problema dentro del universo de las emergencias sociales.

Otros elementos para definir a la Sociedad Civil pueden ser los derechos humanos los cuales son "la expresión de las luchas de los actores resultado de sus demandas... también representan elementos de contención y regulación... porque constituyen factores de cohesión y reproducción de las instituciones culturales y sociales".⁴⁷

Se crea así un espacio para la autonomía social donde directa o indirectamente se defienden los derechos humanos, pero para la creación de una Sociedad Civil en un país se ha de tener una *oportunidad política*,⁴⁸ es decir, conocer la capacidad del Estado para poder reprimir la organización emergente o para darle oportunidades de consolidación y crecimiento.

Además de estas oportunidades políticas, las características de la Sociedad Civil dependerán de los recursos organizativos, capital intelectual y económico de sus miembros.

Es importante recordar que la Sociedad Civil se define por "sus retos y problemas, y ya no simplemente por las organizaciones que la componen o por sus relaciones con el Estado"⁴⁹.

⁴⁷ Álvarez Enríquez, Lucía, *op. cit.*, pág. 26.

⁴⁸ Torres, Blanca, Las organizaciones no gubernamentales: avances de investigación sobre sus características y actuación, en Coordinador Méndez, José Luis, *Organizaciones civiles y políticas públicas en México y Centroamérica*, pág. 57.

⁴⁹ Maldonado, Carlos Eduardo, *op. cit.*, pág. 34.

2.1.2.2 ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL (OSC)

Las Organizaciones que nacen de la Sociedad Civil tienen diversos sinónimos, tales como Organizaciones No Gubernamentales (ONG), Organizaciones Emergentes, No Lucrativas, del Tercer Sector o de Promoción Social y Desarrollo.

No obstante todas las anteriores no refieren exactamente a lo mismo, pero comparten algunas características, por ejemplo que se encuentran gestadas en la Sociedad Civil y tienen por objetivo, como ya se mencionó, solventar las necesidades que el Estado ya no abastece. Además los miembros pertenecen a una OSC porque se identifican con una causa social común.

En el libro *Organizaciones Civiles* se les define como “todas las formas de organización en las que los participantes pueden incorporarse mediante el ejercicio de su voluntad para perseguir sus objetivos y los de la organización a la que se adhieren”.⁵⁰

Asimismo las OSC buscan el beneficio propio para su subsistencia y, primordialmente, el de terceros también denominados beneficiarios; aunque los objetivos de la misma no sean principalmente lucrativos. Sin embargo, las OSC deben ser conscientes de su razón de ser y a dónde quieren llegar, así como de su alcance y ámbito de impacto.

Cabe señalar que al referirse a una organización como no lucrativa no significa que no necesite o maneje recursos económicos. Con dicho término se ha de

⁵⁰ Alejandro, Favela, *et. al.*, *Organizaciones Civiles: una propuesta para lograr su consolidación*, pág. 12.

entender que a través del capital monetario las OSC son autosustentables, en cierta medida, para el beneficio primeramente del bien común o de terceros, más que del individual.

De igual modo en una “entidad con propósitos no lucrativos los patrocinadores no reciben una aportación económica por sus aportaciones. Sus expectativas son cumplir con el objeto social”⁵¹ al cual se dedica la OSC.

Una OSC tiene incidencia conforme al área de interés, por ejemplo la asistencia, cultura, educación, derechos humanos, ecología o ciencia, es decir, se especializan en el objeto social que desean ayudar. La conciencia de su existencia se basa en saber qué causa en específico han de perseguir.

De acuerdo a Blanca Torres la *clasificación de las OSC*⁵² puede ser acorde a su alcance geográfico; si son operacionales, es decir, diseñan e implementan proyectos; o si defienden e inciden en políticas públicas.

En este último aspecto las OSC buscan incorporar la participación ciudadana en las políticas públicas con el fin de procurar un bienestar público. Por lo anterior se ha de comprender que al incidir en este rubro el impacto de las OSC sería aún mayor.

Sin embargo Manuel Canto considera que incidir en las políticas públicas resulta más complicado que participar en las decisiones públicas; por ello se pueden ubicar en tres niveles la participación de las OSC:

⁵¹ Curso PROCURA 202, Capítulo 4 *Aspectos Contables*, pág. 5.

⁵² Torres, Blanca, *op. cit.*, pág. 40.

1. “Como licitadoras de convocatorias hechas por los organismos gubernamentales, y dentro de ello, como miembros de los comités que deciden sobre la asignación de recursos.
2. Como participantes en organismos públicos que tienen alguna de intervención sobre políticas.
3. Como instancias que proponen políticas alternativas”.⁵³

2.1.3 LAS OSC EN LA SOCIEDAD MEXICANA

Como ya se mencionó las colectividades emergentes se gestan en la Sociedad Civil por lo cual se les conoce como OSC. Para Lucía Álvarez Enríquez en su texto *La sociedad civil en la Ciudad de México* considera que para realizar un análisis de estas agrupaciones en México es necesario hacer un recorrido histórico a partir del sexenio de Lázaro Cárdenas con la expropiación petrolera en 1936, cuyo gobierno estaba cimentado en una estructura integradora y regulada por los distintos sectores sociales.

Lo anterior debido a que México es considerado una nación independientemente joven y poco familiarizada con las llamadas prácticas de la democracia liberal.

Asimismo al revisar los movimientos sociales a partir de mediados del siglo XX se encuentra que éstos proliferaron en los ámbitos de los derechos humanos, con el movimiento obrero, campesino y populista; para dar paso a otras respecto a temas estudiantiles, feministas y urbano populares.

⁵³ Canto, Manuel, La participación de las organizaciones civiles, en Coordinador Méndez, José Luis, *Organizaciones civiles y políticas públicas en México y Centroamérica*, pág. 88.

Fue en los años 70s que en la Ciudad de México comenzaron a surgir diversas asociaciones de carácter económico-gremial, de matriz religiosa, organizaciones civiles, de tipo cultural, privadas deportivas, urbano-territoriales, de comunidades indígenas y de estudios y analistas políticos.

La conciencia de la participación ciudadana en acción colectiva se incrementó conforme evolucionaba la sociedad mexicana y sus interacciones con otras naciones. Dicha interrelaciones se acrecentaron con la firma del Tratado de Libre Comercio en el año 2000.

La inserción de México a la globalización también representó una oportunidad para las OSC de interactuar y conocer otras organizaciones con objetivos afines a los suyos, además de que algunas pudieron crear redes a nivel internacional.

El aumento, consolidación y transformación de las OSC en México por un lado representa un gran avance en la necesidad de ser solidarios, así como una alternativa para hacer frente a los problemas sociales; mientras que por el otro sigue demostrando la ausencia de un Estado fuerte.

La titular del Instituto de Desarrollo Social (INDESOL), María Angélica Luna Parra mencionó en 2014 que “sin la Sociedad Civil Organizada, el país no habría avanzado en leyes, instituciones y políticas públicas que inciden en temas como la discriminación, los derechos humanos, la equidad de género, el respeto a la diversidad sexual y la inclusión de personas con discapacidad”.⁵⁴

⁵⁴ Luna Parra, María Angélica, titular INDESOL, mesa de reflexión *La persona como centro de la acción social*, XIV Congreso de Investigación sobre el Tercer Sector *Innovación social y redes de*

De acuerdo al Registro Federal de Organizaciones de la Sociedad Civil, “a julio de 2014 se contaba con 27 mil 18 actores sociales inscritos en todo el país”.⁵⁵ Esto se representa a través del siguiente recuadro proporcionada por el INDESOL para ese año.

Sociedad Civil en las agendas global y local, convocado por el Centro Mexicano de Filantropía (CEMEFI), México, 2014.

⁵⁵ Conecta Indesol, México. Disponible en https://www.google.com.mx/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CBwQFjAAahUKEwi9wZXFvKLHAhWDUZIKHdgcAc8&url=http%3A%2F%2F indesol.gob.mx%2Fcms%2Fwp-content%2Fuploads%2F2013%2F10%2Fconecta18_imprenta.pdf&ei=G6zKVf3HGYOjyQTYuYT4DA&usg=AFQjCNGkUcZ1AvsQZYSRCZqewDD93h5JkA&sig2=6Gmjbcgc0UpX7A3dmIAfYw&bvm=bv.99804247,d.aWw&cad=rja, consultado el 10 de agosto de 2015 a las 20:30 horas.

¿Sabes cuántas OSC existen en México?

Según el Registro Federal de Organizaciones de la Sociedad Civil, a julio de 2014 se contaba con 27 mil 18 actores sociales inscritos en todo el país.

Estados con más OSC

- Distrito Federal: 5 mil 413
- México: 2 mil 372
- Veracruz: Mil 939
- Oaxaca: Mil 672
- Chiapas: Mil 175

Estados con menos OSC

- Baja California Sur: 168
- Campeche: 194
- Colima: 228
- Nayarit: 290
- Zacatecas: 310



En 2013 el Indesol apoyó a mil 350 OSC que realizaron 81 mil 970 actividades en:

- Desarrollo integral comunitario 30 mil 560
- Sociedad Incluyente y Cohesión Social 13 mil 368
- Promoción de actividades culturales, científicas y deportivas 13 mil 278
- Asistencia social 11 mil 36
- Participación social y ciudadana 7 mil 357
- Equidad de género 4 mil 563
- Protección civil mil 808



Cuadro 6. ¿Sabes cuántas OSC existen en México?

Fuente: Conecta Indesol, México, URL

https://www.google.com.mx/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CBwQFjAAahUK Ewi9wZXFvKLHahWDUZIKHdgcAc8&url=http%3A%2F%2F indesol.gob.mx%2Fcms%2Fwp-content%2Fuploads%2F2013%2F10%2Fconecta18_imprenta.pdf&ei=G6zKVf3HGYOjyQTYuYT4DA&usg=AFQjCNGkUcZ1AvsQZYSRCZqewDD93h5JkA&sig2=6Gmjbcgc0UpX7A3dmIAfYw&bvm=bv.99804247,d.aWw&cad=rja, consultado el 10/08/15 a las 20:30 horas.

Asimismo, con base en los resultados presentados por el INDESOL se infiere que en la actualidad aquellas organizaciones que promueven el bien comunitario, el

desarrollo de zonas marginadas y la mejora de su economía son las que han sido apoyadas en mayor grado.

Por esto también se entiende que, además de cada uno de los fines que persigue cada OSC en México, el éxito de ellas también dependerá del impacto emocional y la manera en cómo son mostrados sus objetivos a la sociedad con el fin de obtener recursos para su existencia.

2.2 FONDOS PÚBLICOS DESTINADOS A LAS OSC EN MÉXICO

Las esferas gubernamentales, de comercio y del Tercer Sector dependene entre sí en cierta medida. El apoyo de las dos primeras a las OSC les beneficia en cuanto a incrementar su imagen en pro del altruismo; mientras que las colectividades no lucrativas requieren apoyos económicos o de capital humano para sobrevivir, el principal sostén son los Fondos Públicos Federales.

Por lo anterior, resulta incorrecto calificar de independienes a las OSC de los otros dos sectores.

2.2.1 ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL Y ESTADO

Si bien la existencia de las OSC como actores que pretenden hacer más eficaz el sistema en el que vivimos y a su vez satisfacer algunas funciones que el gobierno ya no puede cubrir, no significa propiamente una oposición entre el Tercer Sector y el Estado.

Tampoco se intenta decir que el Estado ha de resolver todos los problemas de los ciudadanos, ya que la existencia de las OSC representa la iniciativa de los mismos

ante las emergencias sociales; en otras palabras estas organizaciones buscan ser legitimadas por la misma sociedad.

Como se mencionó con anterioridad, aludir a los sinónimos de las OSC remite inmediatamente a que ellas no tienen relación alguna con el gobierno y que sus obligaciones son meramente sociales, ya que se cree que si éstas mantienen un vínculo con el Estado perderían su carácter social.

Sin embargo, “Sociedad Civil y Estado están llamados a entenderse, no desde la lógica del poder... se trata de potenciar las condiciones adecuadas para la articulación entre una y otra”,⁵⁶ es decir, este desprendimiento no puede darse completamente debido a que los procesos de existencia de las OSC están relacionados con procesos gubernamentales.

Con lo anterior se ha de referir a la personalidad jurídica que adquieren como agrupaciones, con lo cual estas Organizaciones de la Sociedad Civil pueden acceder a Fondos Públicos Federales a través de convocatorias y concursos que les ayudarán a su financiamiento y desempeño.

Además, una vez consolidadas jurídicamente pueden incrementar su área de impacto e incidencia. No obstante, estos recursos financieros que destina el gobierno no son suficientes para todo el universo de OCS que existen y que los necesitan en México.

⁵⁶ Alvira, Rafael, *et. al.*, *Sociedad Civil. La democracia y su destino*, pág. 445.

Las distintas fuentes de *financiamiento*⁵⁷ de una OSC pueden provenir del gobierno federal, recursos internacionales, instituciones privadas o de otras organizaciones del Tercer Sector. Cabe señalar que para acceder a los recursos federales las OSC lo hacen a través de proyectos que son sometidos a concurso.

Los Fondos Públicos Federales están destinados para aquellas colectividades que se encuentren en el Registro Federal de las Organizaciones de la Sociedad Civil, las cuales una vez inscritas están protegidas y sometidas a las obligaciones que indica la Ley Federal de Fomento a las Actividades Realizadas por Organizaciones de la Sociedad Civil promulgada en 2004.

En dicha ley se establece que las OSC tienen derecho a “acceder a los apoyos y estímulos públicos para fomento de las actividades”.⁵⁸ A cambio de estos beneficios, estas colectividades tiene la obligación de informar cualquier cambio que realicen y que interfiera en su constitución legal, así como presentar informes sobre sus actividades realizadas.

Asimismo es importante señalar que cuando una OSC que se encuentra en el Registro Federal decida disolverse, los bienes tanto materiales como económicos deben ser destinados o repartidos a otras OSC, es decir, ningún bien debe quedar en manos de los miembros de la organización que pretende desaparecer.

⁵⁷ Alejandro Favela, *Organizaciones civiles: una propuesta para lograr su consolidación*, pág. 110.

⁵⁸ *Ley Federal de Fomento a las Actividades Realizadas por Organizaciones de la Sociedad Civil*, Artículo 6, Fracción V.

En 2014⁵⁹ los Fondos Públicos Federales destinados al Tercer Sector correspondieron a \$6,779,284,937 pesos con lo cual se apoyó a una total de 11 mil 940 OSC de las 27 mil 18 inscritas en el Registro Federal de Organizaciones de la Sociedad Civil.

En suma, la constitución legal de una OSC le otorga diversos *beneficios*,⁶⁰ tales como:

- Reconocimiento legal del compromiso de la institución.
- Posibilidad de contar con el RFC de persona moral.
- Autorización para poder expedir recibos deducibles de impuestos por los donativos que reciben (ser donataria autorizada).
- Posibilidad de contar con el registro de la CLUNI para obtener Fondos Públicos Federales.
- Poder participar en la creación de políticas públicas.

Además al constituirse legalmente las OSC pueden relacionarse con otros órganos institucionales en beneficio de ambos:

⁵⁹ Comisión de Fomento de las Actividades de las Organizaciones de la Sociedad Civil (Comisión), *Informe Anual de las Acciones de Fomento y de los Apoyos y Estímulos Otorgados por Dependencias y Entidades de la Administración Pública Federal a Favor de las Organizaciones de la Sociedad Civil Correspondiente a 2014* [en línea], URL <http://www.corresponsabilidad.gob.mx/sistema/sirfosc/seccionpagina/contenido/seccioncontenido/Anexos/archivos/Anexo469.pdf> consultado el 24/11/15 a las 16:15 horas.

⁶⁰ CEMEFI, *Guía para planificar, crear y fortalecer una organización de la sociedad civil* [en línea], URL http://www.imjuventud.gob.mx/imgs/uploads/Guia_para_planificar_crear_y_fortalecer_una_organizacion_de_la_sociedad_civil-Imjuve.pdf, consultado el 18/11/15 a las 18:00 horas, página 12.



Cuadro 7. Ejemplo de vinculación de OSC con otros sectores.

Fuente: CEMEFI, *Guía para planificar, crear y fortalecer una organización de la sociedad civil* [en línea], URL

http://www.imjuventud.gob.mx/imgs/uploads/Guia_para_planificar_crear_y_fortalecer_una_organizacion_de_la_sociedad_civil-Imjuve.pdf consultado el 18/11/15 a las 18:00 horas, página 12.

Por estas razones las OSC no pueden estar desligadas del Estado, ya que en cierta medida se relacionan ya sea para su reconocimiento, financiamiento o ambas. Sin embargo, dicha interrelación no significa que el objeto social al cual se dirigen estas agrupaciones civiles se modifique o que éstas pierdan su carácter social.

2.2.2 FIGURAS JURÍDICAS

“La noción de asociación civil nos remite a un grupo de individuos que voluntariamente unen sus acciones con un propósito común en un marco de

pluralidad y respeto mutuo”.⁶¹ Por ello las OSC deben ser entendidas no sólo a partir de su proceso de formación sino también durante su consolidación y estado de extinción o en ocasiones de transformación, es decir, que su razón de ser se encamine a otro objeto social.

En cuanto a los procesos de formación y consolidación las OSC adquieren personalidad jurídica ante el gobierno, es decir, un grupo de individuos al decidir asociarse porque comparten un fin en común se constituyen a través de un Acta Constitutiva y se convierten en una persona moral. En este aspecto también se ha de definir la personalidad física, la cual refiere a un individuo que decide contraer obligaciones ante el Estado.

Tener personalidad jurídica como organización no solamente es una característica de las organizaciones con fines lucrativos; también es un requerimiento de las OSC con el cual pueden obtener beneficios otorgados por el gobierno, como concursar para acceder a los Fondos Públicos Federales para su financiamiento.

Diversas son las las figuras jurídicas existentes en México; sin embargo, aquellas que pueden adquirir las organizaciones del Tercer Sector pueden ser la Asociación Civil (A.C.), Institución de Asistencia Privada (I.A.P.), Asociación de Beneficencia Privada (A.B.P) e Instituciones de Beneficencia Privada (I.B.P).

Por un lado las Asociaciones Civiles se encuentran reguladas por el Código Civil y éstas se crean “cuando varios individuos convienen en reunirse, de manera que

⁶¹ Fernando Celis Callejas, *et. al.*, *Sociedad Civil, esfera pública y democratización en América Latina: México*, pág. 33.

no sea enteramente transitoria, para realizar un fin común que no esté prohibido por la ley y que no tenga carácter preponderantemente económico, constituyen una asociación”.⁶²

Es importante señalar que cada entidad en el país cuenta con un Código Civil, por lo cual puede haber algunas diferencias entre un estado y otro. Es conveniente que una organización no lucrativa adquiera esta figura jurídica cuando hay alguna especie de actividad económica dentro de sus funciones; además de que si un asociado decide salir de la organización no puede retirar las aportaciones que hizo a la misma.

La estructura organizativa de las A.C. no radica únicamente en la unión de intereses lícitos de varios socios, ya que también es necesaria la presencia de una Asamblea General de Asociados, un Consejo Directivo o Comité Directivo y un Comité de Vigilancia.

Por otro lado se tienen a las Instituciones de Asistencia Privada (I.A.P.), a las Asociaciones de Beneficencia Privada (A.B.P) y las Instituciones de Beneficencia Privada (I.B.P), las cuales se encuentran sujetas a Ley de Asistencia Social, en la que se les reconoce como organizaciones del Tercer Sector.

En dicha ley se les define como “entidades con personalidad jurídica y patrimonio propio, sin propósito de lucro que, con bienes de propiedad particular ejecutan

⁶² Código Civil Federal, Artículo 2670, URL <http://info4.juridicas.unam.mx/ijure/fed/1/2699.htm?s=> consultado el 20/11/15 a las 16:40 horas.

actos de asistencia social sin designar individualmente a los beneficiarios”; en estas instituciones se incluyen las fundaciones y asociaciones.

En cuanto a su estructura organizativa se encuentran regulados por la Junta de Asistencia Privada que está conformada por un total de 11 personas: el presidente de la junta, cinco miembros de diversas OSC de esta categoría y cinco funcionarios de la entidad; debido a la incidencia que tiene la Junta de Asistencia Privada en este tipo de OSC se reconoce en mayor medida su relación y participación con el Estado.

De igual forma tanto fundaciones como asociaciones cuentan con un patronato integrado por sus fundadores. Se puede considerar que este tipo de OSC son más profesionalizadas, es decir, que cuentan con un personal calificado y competitivo para brindar un mejor servicio a los beneficiarios, las aptitudes para realizar la toma de decisiones y sus responsabilidades en cuando a las actividades a desempeñar son mayores.

Lo anterior debido a que la Junta supervisa que los miembros de la organización estén calificados para desempeñar sus actividades y que cuenten con las competencias técnicas y profesionales para ello.

Dentro de esta categoría de OSC se pueden ubicar las asociaciones y las fundaciones. Dentro de las primeras los asociados aportan cuotas periódicas y recaudan fondos, mientras que en las segundas a través de bienes de propiedad privada se ofrecen los servicios de asistencia social a los beneficiarios.

De acuerdo a la Ley de Instituciones de Asistencia Privada para el D.F., la asistencia social “comprende acciones de promoción, previsión prevención, protección y rehabilitación” de los beneficiarios.

En cuanto a las Sociedades Civiles (S.C.) también se les considera parte del Tercer Sector debido a que en ellas prevalecen los fines productivos sobre los económicos; pese a que éstas manejan dinero “lo que importa más a los socios es con quién van a formar la sociedad y no únicamente el dinero aportado”.⁶³

Entonces las personalidad jurídica que puede adquirir una OSC frente a la sociedad y el gobierno son acorde a su estructura organizativa y por ende de sus interacciones internas y externas.

2.2.2.1 CLUNI

La relación Estado-Tercer Sector no concluye con la constitución legal de las OSC ante el gobierno pues esta interdependencia se mantendrá durante todas las fases posteriores a la consolidación de la misma. Lo anterior debido a que el financiamiento al que éstas pueden acceder es a través de la Clave Única de Inscripción (CLUNI).

Dicha clave es otorgada cuando las OSC se inscriben al Registro Federal de las Organizaciones de la Sociedad Civil con la cual obtienen

“el derecho de acceder a apoyos y estímulos públicos; a gozar de incentivos fiscales y demás apoyos económicos y administrativos; a

⁶³ Curso Procura 202, *op. cit.*, pág. 8.

recibir donativos y aportaciones; a acceder a los beneficios para las organizaciones que se deriven de convenios o tratados internacionales; y a recibir asesoría, capacitación y colaboración por parte de dependencias y entidades” (como es citado en *Cuentas Nacionales de México. Cuenta satélite de las instituciones sin fines de lucro de México*, 2008-2010, INEGI, pág.18).

De acuerdo a la Comisión de Fomento de las Actividades de las Organizaciones de la Sociedad Civil cualquier tipo de agrupación con un fin social y no lucrativo puede solicitar su CLUNI; de igual forma es requisito que no apoyen a ningún partido religioso o persigan alguna creencia religiosa. Aunado a esto, contar con esta clave permite a las OSC interactuar con otras colectividades tanto gubernamentales como del Tercer Sector.

Cabe señalar que para diciembre de 2014⁶⁴ se contaban con un total de 29,142 Organizaciones de la Sociedad Civil con CLUNI en México.

No se debe olvidar que la constitución legal de las OSC si bien puede resultar un trámite más, también representa el trabajo colaborativo entre el Tercer Sector y el Estado, además de que esta relación funge como indicador para conocer los objetos sociales más atendidos por la Sociedad Civil en México.

Asimismo a través de la presentación de proyectos idóneos de las OSC para recibir los estímulos económicos que proporciona el gobierno se reconoce su

⁶⁴ Comisión de Fomento de las Actividades de las Organizaciones de la Sociedad Civil (Comisión), *op. cit.*

estructura organizacional, su capacidad de adaptación al entorno y su grado de profesionalización.

2.3 ORGANIZACIONES DONATARIAS

Los temas abordados en este apartado son tanto legales como fiscales; sin embargo las Organizaciones de la Sociedad Civil al ser del interés y parte del mercado laboral del comunicólogo organizacional es importante para él tener en cuenta cómo puede ayudar a mantener vivas a estas colectividades no lucrativas a partir de lo que implica la constitución legal de las mismas y sus consecuencias.

Es importante señalar que el marco fiscal en el cual se desenvuelven las OSC en México suele ser complicado de entender para sus miembros, con lo cual se evita su consolidación legal y por ende su pronta extinción, o bien en ocasiones dejan pasar los beneficios que pueden recibir y dar a otros a partir de conocer las leyes que les apoyan y protegen.

El Código Fiscal de la Federación de los Estados Unidos Mexicanos dice que “los mexicanos están obligados a contribuir para los gasto públicos de la Federación”⁶⁵ a través del pago de los impuestos. Sin embargo, las OSC cuyos fines sean sociales y no lucrativos se encuentran exentas de este requisito.

Asimismo las organizaciones del Tercer Sector pueden contribuir a deducir impuestos a otras agrupaciones cuyos fines si sean lucrativos. Por esto a las

⁶⁵ Código Fiscal de la Federación, Capítulo 1, Artículo 1, URL <http://info4.juridicas.unam.mx/ijure/fed/6/2.htm?s>= consultado el 17/01/16 a las 20:40 horas.

primeras se les conoce como Organizaciones Donatarias Autorizadas (ODA) para lo cual se consideran tres elementos: el donante, el donativo y el/la donatario (a).

Por un lado el donante es la persona que otorga parte de sus bienes, ya sea en especie o de manera monetaria, a otra colectividad sin esperar algún servicio o producto a cambio.

Dichos bienes otorgados también son conocidos como donativos, los cuales son considerados como todo “aquello que el donante se obliga a transferir en forma gratuita... al donatario”.⁶⁶ En palabras sumamente simples es una especie de regalo que beneficiará a quien lo recibe. En este aspecto los servicios no son considerados donativos debido a que no son tangibles ni se pueden transmitir.

La ley marca que las donaciones son limitadas pues “es nula la donación que comprenda la totalidad de los bienes del donante, ya que este debe reservarse en propiedad o en usufructo lo necesario para subsistir o en su caso, vivir según sus circunstancias”.⁶⁷

Por otro lado está el/la donatario (a), que es la organización que recibe el donativo. Cabe señalar que si bien no es necesario un tipo de pago a cambio del donativo, el donante puede anular el bien otorgado cuando el donatario incida en una acción de *ingratitude*.⁶⁸

⁶⁶ Curso PROCURA 202, Capítulo 1 *Aspectos Legales*, pág. 26.

⁶⁷ Luna Guerra, Antonio, *Donativos*, pág. 21.

⁶⁸ Curso Procura 202, *op. cit.*, pág. 27.

En el caso de que sea una I.A.P. la que reciba el donativo, ella debe informarle a la Junta de Asistencia Privada de su entidad acerca del recibimiento directo de éste o bien para esperar la autorización para poder aceptarlos.

Es importante resaltar que “cualquier persona puede recibir una donación, sin importar si es física o moral, masculino o femenino. Sin embargo, para efectos fiscales es importante tener una autorización para recibir donativos, lo cual requiere tiempo además de cubrir ciertos requisitos”.⁶⁹

Una organización donataria está facultada para emitir recibos deducibles de impuestos a quienes les realicen una donación, de acuerdo al Título III de la Ley del Impuesto sobre la Renta (LISR).

Asimismo para efectos de esta investigación es pertinente conocer que existen diversos tipos de impuestos, pero el que es deducible por las Organizaciones Donatarias es el Impuesto Sobre la Renta (ISR) con el cual se contribuye a los gastos públicos del país.

Existen distintos objetos sociales a los cuales se dedican las OSC, los cuales incluyen la Asistencia, Cultura, Educación, Promoción y Protección de los Derechos Humanos, Ecología y Ciencia, y conforme a estas actividades será el porcentaje que pueden deducir sus donantes a partir de su donativo.

Por ejemplo, las Organizaciones Donatarias Autorizadas cuyo objeto social sea el cine o teatro deducen al 100% los impuestos del total del donativo. Sin embargo

⁶⁹ Luna Guerra, Antonio, *Donativos*, pág. 23.

las otras donatarias con actividades distintas pueden emitir sus recibos al donante solamente en un máximo del 30%; de acuerdo al Artículo 189 de la LISR.

Cabe señalar que por objeto social se ha de entender toda actividad primaria a la cual se dedica la OSC y que fue registrada por la misma ante el Servicio de Administración Tributaria (SAT).

Ahora bien, las OSC no se consideran donatarias una vez que se consolidan como no lucrativas, ya que también es necesario que realicen una solicitud ante el SAT en la cual la colectividad demuestre que sus actividades están enfocadas a la Asistencia, Cultura, Educación, Promoción y Protección de los Derechos Humanos, Ecología y Ciencia y por supuesto que tengan una figura jurídica de Asociación Civil (A.C.), Institución de Asistencia Privada (I.A.P.), Asociación de Beneficencia Privada (A.B.P), Instituciones de Beneficencia Privada (I.B.P) y Sociedad Civil (S.C.).

Además una OSC que pretende ser donataria autorizada debe tener en cuenta que puede solicitar serlo durante seis meses o de manera definitiva y que toda la información que declare ante el SAT podrá ser consultada por cualquier persona pues es de carácter público.

Asimismo, de acuerdo a la organización PROCURA A.C., el SAT puede no renovar la autorización para recibir donativos deducibles si la OSC no proporcionó información fidedigna y transparente; si no destinó los donativos a la actividad que registró ante el organismo gubernamental o si participó en alguna campaña política.

Como se mencionó con anterioridad, los donativos pueden ser económicos o en especie; “si el donativo consiste en especie se debe precisar la descripción del objeto donado, especificando la cantidad de tales bienes donados, y la expresión del monto del donativo otorgado”,⁷⁰ es decir, se revisa el valor en el mercado del producto donado y se expide un comprobante equivalente al valor total.

La organización PROCURA A.C. considera que la existencia de las ODA “incentiva el altruismo: ya que los donantes podrán deducir de sus Ingresos Acumulables los donativos realizados”.⁷¹

En suma para que una OSC adquiriera la autorización para ser una donataria debe contar principalmente con una figura jurídica, destinar todo el patrimonio al objeto social, no puede distribuir sus remanentes y por supuesto que la actividad de la colectividad se dedique a un fin autorizado.

De acuerdo al Directorio de Organizaciones Donatarias publicado hasta el 12 de enero de 2016 en el Diario Oficial de la Federación existen 8,230 ODA en México.

En la siguiente tabla se observa el incremento que hubo de estas colectividades de 2004 a 2015; mientras que hasta la fecha de corte (12-01-2016), disminuyeron 1, 217.

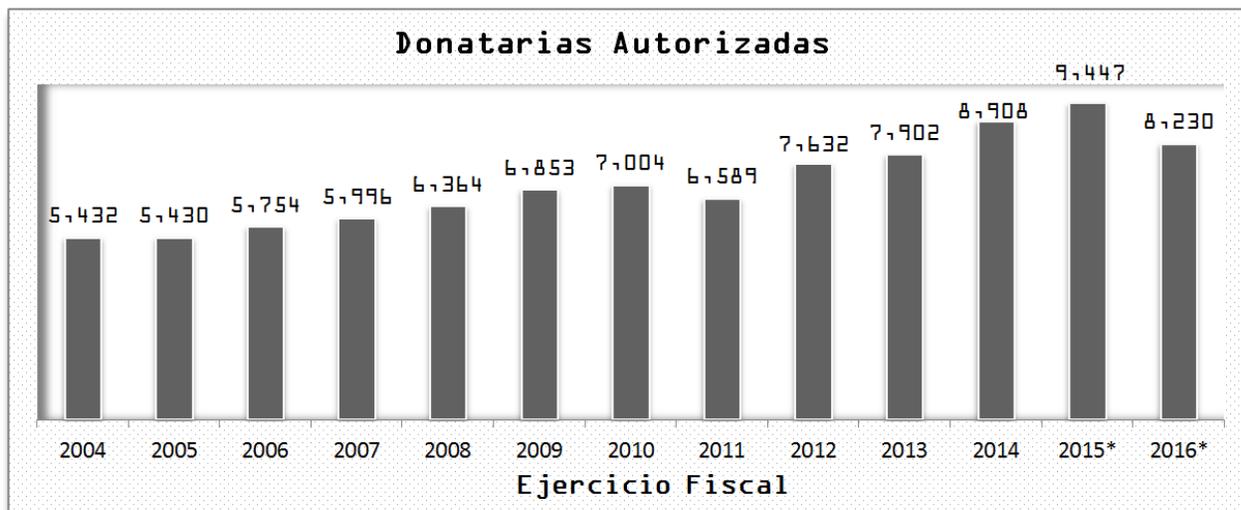
EJERCICIO	DONATARIAS AUTORIZADAS
2004	5,432
2005	5,430
2006	5,754
2007	5,996

⁷⁰ Curso PROCURA 202, Capítulo 1 *Aspectos Fiscales*, pág. 34.

⁷¹ Curso PROCURA 202, Capítulo 1 *Aspectos Legales*, Sección III-202, pág. 4.

2008	6,364
2009	6,853
2010	7,004
2011	6,589
2012	7,632
2013	7,902
2014	8,908
2015	9,447
2016	8,230

A continuación se visualiza de manera gráfica el incremento del número de ODA en México:



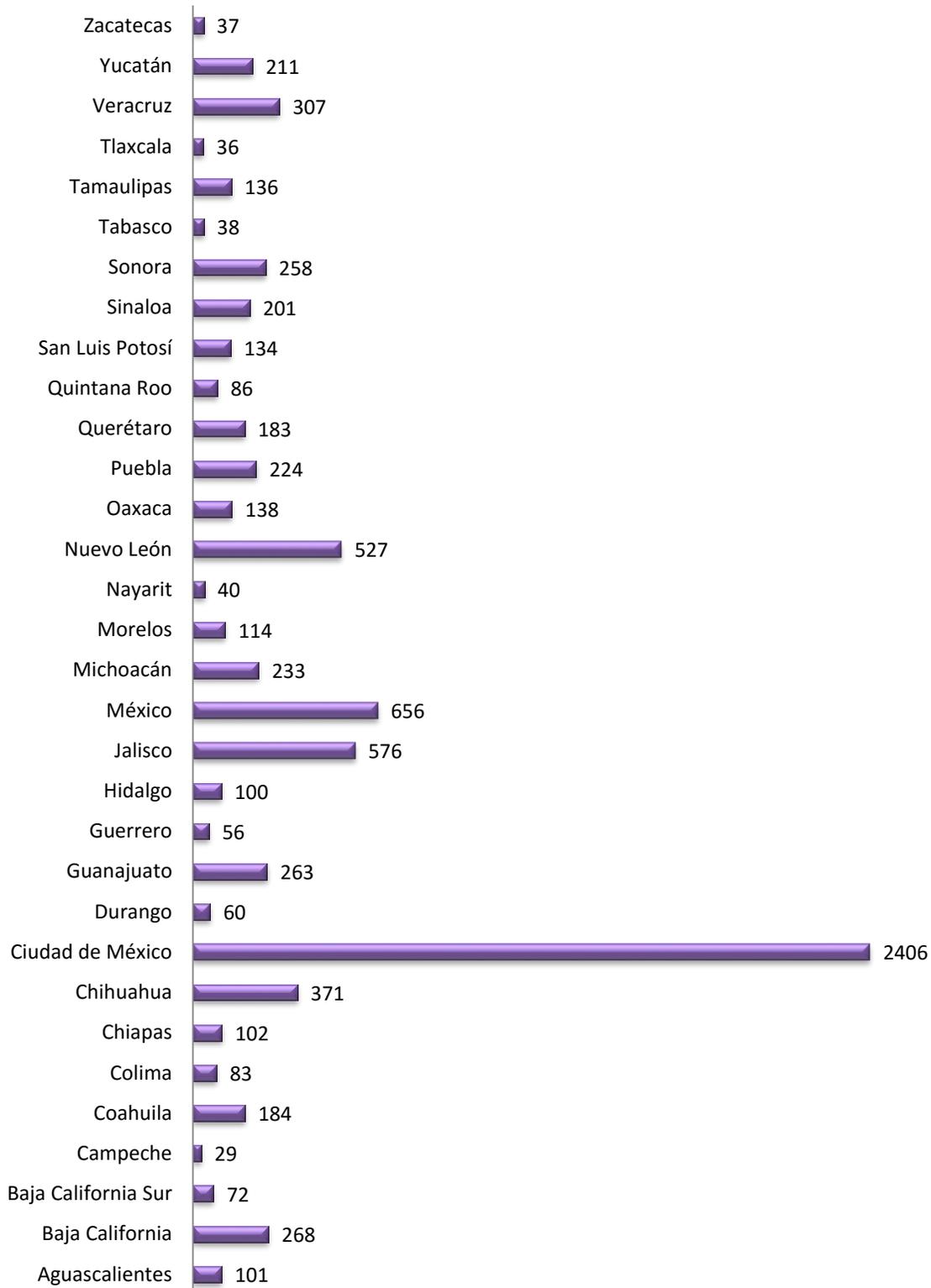
Fuente: SAT, México, URL

http://www.sat.gob.mx/terceros_autorizados/donatarias_donaciones/Documents/est16.xls

consultado el 15/05/16 a las 18:52 horas.

Asimismo se presenta a continuación las entidades federativas con ODA registradas en el año 2016 de acuerdo al SAT:

Organizaciones Donatarias por Entidad Federativa 2016



Fuente: Elaboración propia a partir de datos mostrados en Directorio de Organizaciones Donatarias publicado hasta el 12 de enero de 2016 en el Diario Oficial de la Federación, URL http://www.sat.gob.mx/terceros_autorizados/donatarias_donaciones/Documents/est16.xls, consultado el 15/05/16 a las 18:52 horas.

La gráfica demuestra que el Distrito Federal es la entidad donde se concentra la mayoría de las ODA con 2,486; mientras que Campeche es el estado con menor número de ellas, ya que cuenta con sólo 30 de éstas.

Sin embargo, pese a los beneficios sociales que trae consigo la existencia de las Organizaciones Donatarias Autorizadas, puede contrargumentarse que la deducción de impuestos a través de las donaciones realizadas a las ODA es una manera de evadir impuestos de las grandes corporaciones.

El problema radica, como lo indica Leopoldo Trejo en su artículo publicado en el periódico *El Economista*, cuando “las empresas donan recursos a Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) de manera directa o a través de sus fundaciones”.⁷²

También Jorge V. Villalobos, Presidente Ejecutivo del Centro Mexicano para la Filantropía (periodo 1995-2016), señala que “existe la percepción de que aquellas empresas o personas que hacen donativos a instituciones de ayuda social dejan de pagar impuestos, porque son ‘deducibles’. Y en esa lógica se cuestiona la intención del donante, sobre si lo hace por apoyar una causa o por interés”.⁷³

⁷² Trejo, Leopoldo, *Donar, ¿vía para evadir impuestos?*, URL <http://eleconomista.com.mx/sistema-financiero/2013/08/26/donar-via-evadir-impuestos> consultado el 17/01/16 a las 19:48 horas.

⁷³ Villalobos Grzybowicz, Jorge V., *Donar no es evadir ni dejar de pagar impuestos*, URL <http://eleconomista.com.mx/columnas/columna-especial-empresas/2014/03/03/donar-no-evadir-ni-dejar-pagar-impuestos> consultado el 17/01/16 a las 20:03 horas.

Por lo anterior Villalobos resalta que una donación no representa dejar de pagar impuestos, y por lo tanto evadirlos, ya que el donativo siempre es considerado un *gasto deducible* para el donante.

De igual forma se puede cuestionar si los donativos han de ser anónimos o no, por lo que es importante resaltar que cuando se conoce la procedencia de éstos y se hace pública se puede incentivar a otras organizaciones o personas a realizarlos ya que forma parte de un reconocimiento e imagen positiva para el donante.

Se debe tener en cuenta que la ley regula todas las actividades de las OSC con base en la Ley del Impuesto Sobre la Renta y de la Ley de Fomento a las OSC con lo cual se puede generar más confianza en el acto que es donar.

En suma los donativos van a “servir a las asociaciones para atender necesidades de bien público que el gobierno no atiende y para ejercer la corresponsabilidad sobre el bien público”.⁷⁴

Por lo que en ambos protagonistas, donante y donatario, existe una dependencia mutua; por un lado el donatario se enfrenta constantemente a una lucha para posicionarse dentro del universo de OSC además de crearse una imagen pública positiva que le permita atraer más donantes.

Por otro lado el donar como acto corporativo también permite crear en los donantes una imagen pública positiva y altruista, por lo que no sólo realizan dicha acción con el fin de deducir sus impuestos, sino también como parte de una estrategia de Relaciones Públicas.

⁷⁴ *Ídem.*

Entonces la labor del comunicólogo organizacional recae en la necesidad de crear estrategias de Relaciones Públicas y alianzas para difundir, crear imagen y posicionar a las organizaciones, tanto lucrativas como de la Sociedad Civil.

CAPÍTULO 3. ALTERNATIVAS NO GUBERNAMENTALES PARA LA PROCURACIÓN DE FONDOS

Los Fondos Públicos Federales y la existencia de programas gubernamentales que apoyan a las Organizaciones de la Sociedad Civil no son suficientes para todo el universo de OSC que hay en México. Por lo anterior las organizaciones del Tercer Sector han de recurrir a otros medios y estrategias de comunicación que les permitan procurar fondos para cumplir sus objetivos y por ende su sobrevivencia.

Además la falta de bienes monetarios en las OSC también impide su profesionalización, es decir, se limita en la inversión en el capital intelectual con lo cual se reduce su capacidad de especialización y por ende de obtención de fondos económicos o en especie.

De acuerdo a la Association of Fundraising Professionals el procurador de fondos debe crear una conciencia pública e interés en la filantropía en los públicos internos y externos para generar una cultura de la donación a las OSC.

Por ello además de dominar las estrategias de comunicación para recaudar bienes debe conocer la legislación y regulación de su contexto para establecer límites y oportunidades, tener la capacidad para establecer presupuestos y generar planes anuales y, como ya se mencionó, saber cuáles son las fuentes de financiamiento.

A continuación se presentan algunas alternativas que tiene el Tercer Sector para procurar fondos y disminuir gastos; si bien no son las únicas opciones, éstas funcionan como el medio principal para su éxito o fracaso.

3.1 VOLUNTARIADO

Reducir los gastos que tiene una OSC, sin dejar de cumplir sus objetivos respecto a su objeto social, es una manera de mantenerla viva; otra opción con la que cuentan estas colectividades es el voluntariado el cual es una estrategia de procuración pues disminuye el gasto administrativo de las colectividades.

La participación activa y comprometida de los voluntarios se da principalmente por el sentimiento de solidaridad entre los individuos ante algún acontecimiento, por lo que puede cuestionarse si es necesaria una colectividad para realizar trabajos voluntarios, y en efecto es indispensable su existencia ya que se encarga de coordinar, buscar las áreas de impacto y planear las acciones que han de realizar.

Puede entenderse al voluntariado como una actividad no remunerada donde las personas apoyan en la realización de actividades de una organización cuyos fines generalmente son altruistas.

Cabe señalar que algunos gastos corren por la cuenta del voluntario, tales como transporte o comidas; no obstante, los materiales necesarios para realizar las actividades con los beneficiarios o con la organización suelen ser otorgados por esta última.

En México las primeras actividades orientadas al voluntariado pueden ubicarse durante la época colonial con la evangelización de los indígenas por parte de diversas organizaciones católicas, con lo que “se puede observar cómo un componente significativo de la actividad voluntaria actual proviene de las estructuras no tanto cívicas, sino eclesiásticas”.⁷⁵

Por lo anterior se entiende que muchas personas “son guiadas no solamente por sus pasiones y auto-beneficio, también por sus valores, sus normas y sus esquemas de creencias... pero también lo son la solidaridad, la reciprocidad, la beneficencia, la injusticia, la igualdad y la desigualdad, y finalmente, los valores religiosos que pueden asimismo mencionarse en conexión con el trabajo voluntariado”.⁷⁶

El voluntariado también representa el grado de organización de una colectividad ya que debe ser considerado en las estructuras orgánicas de las mismas, por lo cual al publicar las convocatorias de reclutamiento también se ha de tener en cuenta que es necesario un perfil de los futuros integrantes no remunerados.

De acuerdo al libro *Medición del servicio voluntario: una guía práctica* existen tres criterios⁷⁷ por los cuales se define un voluntario:

⁷⁵ Butcher, Jacqueline, *México solidario: participación ciudadana y voluntariado*, pág. 22

⁷⁶ Dekker, P. Y L. Halman, *The values of volunteering: cross-cultural perspectives*, Nueva York: Kluwer Academic/Plenum Publishers.

⁷⁷ INDEPENDENT SECTOR y Voluntarios de las Naciones Unidas, *La medición del servicio voluntario: una guía práctica* [en línea], URL http://www.voluntariotza.net/comun/biblioteca/la_medicion_del_servicio_voluntariado_guia_practica.pdf, consultado el 28/01/16 a las 19:08 horas, pág. 13.

Por un lado esta actividad no se realiza con fines lucrativos, es decir, no es un trabajo remunerado; mientras que por otro, idealmente nadie está obligado a ejercerlo, el libre albedrío es su principio básico; finalmente se menciona que el voluntariado brinda beneficios tanto personales como a terceros.

En este último aspecto los beneficios propios pueden ir desde la satisfacción moral y cívica de ayudar a alguien más hasta el aprendizaje adquirido por las actividades que ejerce el voluntario para ayudar a terceros.

Sin embargo, quienes practican el voluntariado no sólo aportan su solidaridad a terceros, también proporcionan su energía, tiempo y en ocasiones parte de su dinero, ya que como se mencionó dependerá de la capacidad de cada OSC para financiar en ocasiones los viáticos.

Entonces el voluntariado “se distingue de otras actividades por presentar las características particulares de aportar al mismo tiempo su voluntad e iniciativa, sin recibir una remuneración, y además repercuten en el bienestar de la sociedad y contribuyen a lo que se ha denominado bien común”.⁷⁸

Es importante mencionar que las personas que realizan voluntariado se identifican con el fin de la organización por lo cual también ayudan al crecimiento interno de la colectividad, a lo cual se le conoce como *participación interna* donde la colaboración “de las personas, además de garantizar la realización de las

⁷⁸ Butcher, Jacqueline, *op. cit.*, pág. 20.

actividades, debe contribuir al desarrollo asociativo y al fortalecimiento institucional".⁷⁹

Sin embargo estas actividades pueden verse afectadas porque al no haber una relación laboral remunerativa entre voluntarios y la organización, ellos pueden perder el sentimiento de compromiso haciendo efímera su permanencia en la OSC.

Dado lo anterior se consideran *tres elementos*⁸⁰ básicos para lograr una permanencia por parte de los voluntarios en la organización:

El primero es que los voluntarios conozcan y se identifiquen con la identidad y cultura de la organización; en segundo lugar que el individuo conozca sus tareas y funciones a realizar, además de sus responsabilidades y limitaciones.

Es importante elaborar un perfil del voluntariado ya que aunque sea su deseo primario el ayudar, es pertinente conocer las capacidades de las personas para explotarlas de mayor manera. En tercer lugar es recomendable que también exista un código de ética para los voluntarios, con el fin de evitar prácticas indeseables para y en la organización.

También puede existir algún tipo de reconocimiento para ellos, ya sea desde playeras, pulseras o menciones en redes sociales, con lo cual se pretenda que su estancia sean más permanente en la OSC.

⁷⁹ Cruz Roja, *Manual de formación básica institucional* [en línea], URL <http://www.cruzroja.es/cantabria/voluntariado/fbi2015.pdf> consultado 28/01/16 a las 21:46 horas, pág. 42.

⁸⁰ Chacón, F. y Vecina, M. L., *Gestión del voluntariado*, pág. 66.

Es importante mencionar que aunque el personal voluntariado no recibe una remuneración por su trabajo, también puede necesitar ser capacitado; lo anterior dependiendo del grado de dificultad de las tareas que realizará; esto apoyado de entrevistas y filtros para la selección de los mejores elementos al momento de reclutarlos.

Distintas son las motivaciones que incitan a los voluntarios a ser parte de una OSC, y éstas pueden ser dependiendo del fin de la colectividad. Por ejemplo, pueden ser razones religiosas, de medio ambiente, científicas, culturales, cuidado de salud o ayuda a grupos vulnerables, entre otras.

Además existen otros factores como la disponibilidad de tiempo, cercanía del área de trabajo de la OSC, recursos económicos que puede destinar el voluntario para dichas actividades y qué tanto se pueden involucrar con la organización y los beneficiarios.

Por estas razones se puede afirmar que “el compromiso de permanencia y actividad voluntaria debe de ser un acto consciente y responsable, de verdadero compromiso”⁸¹ por parte de la organización y principalmente del voluntario.

Inclusive “la falta de información en el país acerca del papel de estas actividades se traduce en una percepción insuficiente que resulta no sólo en la subvaloración tanto de la práctica voluntaria y del voluntariado social como de los actores que le dan sentido, sino también de la falta de reconocimiento del potencial –y de las

⁸¹ Cruz Roja, *op. cit.*, pág. 46.

aportaciones- que este conjunto de actividades pueda tener en la consolidación de una sociedad civil evolucionada”.⁸²

Cabe señalar que en la actualidad existen diversas formas de realizar voluntariado: dentro de un país, de manera internacional, presencial o virtual. Este último aspecto apoyado gracias a las nuevas tecnologías y que permite a muchas personas colaborar en contenidos, diseño de páginas web, creación de estrategias y muchas otras actividades que pueden realizarse a distancia.

A continuación se muestra una tipología de los voluntarios los cuales se clasifican según centran su atención en la organización, la actividad o en los beneficiarios teniendo en cuenta que también satisfacen sus necesidades de reconocimiento y altruismo distinta manera:

	Tipo I Voluntarios centrados en la actividad.	Tipo II Voluntarios centrados en la organización	Tipo III Voluntarios centrados en los beneficiarios de la ayuda.
Motivaciones de la participación	Instrumentales: Búsqueda de experiencia y formación. Ocupar el tiempo	Expresivas: Vivir nuevas experiencias. Conocer a otras personas.	Morales: Reciprocidad. Obligación moral.

⁸² Butcher, Jacqueline, *op. cit.*, pág. 18.

	libre. Ejercer la profesión.	Prestigio social. Terapia ocupacional.	
Ejes en los que se centra su cooperación	La actividad profesional.	La organización desde la que colaboran.	Las personas a las que atienden.
Imágenes de la actividad que realizan	Actividad profesional (requiere capacitación técnica específica).	Actividad heroica (requiere audacia, valor, entrega).	Actividad espontánea (no requiere ningún tipo de cualificación).
Imágenes de las personas a las que ayudan	Paciente	Usuario	Persona necesitada
Imágenes de la organización en la que colaboran	Organización con medios técnicos.	Entidad con la que se sienten identificados.	Mera agencia que pone en contacto al voluntario con personas necesitadas.
Incentivos que impulsan su continuidad como voluntarios	Aprendizaje y experiencia profesional.	Sentimiento de pertenencia e identificación con el grupo humano.	El reconocimiento y agradecimiento de las personas a las que ayudan.
Perfil sociológico.	Jóvenes con estudios superiores y trabajadores con deseos de realización	Estudiantes trabajadores, o arados y jubilados vinculados desde	Jóvenes que participan por primera vez en el

	profesional.	antiguo con la organización.	voluntariado. Personas que recibieron ayuda en el pasado. Jóvenes con un talante crítico.
--	--------------	------------------------------	---

Cuadro 8. Tipología de los voluntarios

Fuente: Izquieta Etulain, José Luis, *Voluntariado y Tercer Sector*, pág. 198.

Dicho cuadro servirá para explicar más adelante los distintos tipos de voluntarios que existen dentro del objeto de estudio de la presente investigación. Cabe resaltar que los beneficiarios de una OSC no siempre son seres humanos (de manera directa), pues también puede haberlos de índole animal o floral, es decir, ambiental.

El voluntariado es una alternativa para reducir los gastos de una OSC porque no representa mano de obra remunerada y ayuda a cumplir en cierta medida sus objetivos, además de que representa un medio para satisfacer las necesidades de reconocimiento del individuo que ofrece su tiempo y energía a dicha colectividad.

Por lo anterior se entiende que los voluntarios no buscan protagonismo más que la satisfacción cívica y moral. Sin embargo para que esta alternativa sea efectiva la gestión del voluntariado dependerá de la óptima organización de la colectividad y del diseño del perfil del voluntario. “La actividad voluntaria y solidaria abre las

puertas a infinidad de posibilidades para compartir y crecer, no sólo como individuos, sino como sociedad.⁸³

3.2 RELACIONES PÚBLICAS

El comunicólogo organizacional también puede buscar procurar fondos para una OSC con estrategias de Relaciones Públicas (RRPP) las cuales se orientan a vincular a las organizaciones con sus públicos (internos y externos) cuyo fin es el beneficio y comprensión mutua. Con ellas se pretende crear una buena imagen del emisor a partir de crear relaciones de empatía y confianza con el receptor.

En el libro *Relaciones Públicas Eficaces* se definen como “la función directiva que evalúa las actitudes públicas, identifica las estrategias y procedimientos de un individuo u organización frente al interés público y planifica y ejecuta un programa de acción con el fin de conseguir la comprensión y aceptación pública”.⁸⁴

Asimismo Rex Harlow, profesionalista de las RRPP las definió como

“la función característica de dirección que ayuda a establecer y mantener unas líneas de mutua comunicación, aceptación y cooperación, entre una organización y sus públicos; implica la gestión de problemas y o conflictos: ayuda a la dirección a estar informada de la opinión pública y a ser sensible a la misma: define y enfatiza la responsabilidad de la dirección para servir al interés público; ayuda a la dirección a estar al corriente del cambio y a utilizarlo de manera eficaz, sirviendo de sistema precoz de aviso para facilitar la anticipación a

⁸³ Butcher, Jacqueline, *op. cit.*, pág. 12.

⁸⁴ Scott M., Cutlip, *et. al.*, *Relaciones Públicas Eficaces*, pág. 34.

tendencias; y utiliza la investigación, el rigor y las técnicas de la comunicación ética como herramientas principales”. (como es citado en Harlow F., Rex, Building a Public Relations Definition, *Public Relations Review* 2, 1976, pág. 36).

El profesionalista de las Relaciones Públicas aporta sus conocimientos y aconseja durante la creación de estrategias de comunicación teniendo en cuenta que “tiene la responsabilidad de anticipar el impacto de dichas decisiones sobre los distintos grupos de *stakeholders*”,⁸⁵ por lo que una de sus funciones es conocer e identificar los públicos internos y externos con los cuales interactúa la organización.

Por lo anterior es importante que el profesionalista tenga presente la responsabilidad que tiene no sólo con la organización para la que trabaja, sino con sus públicos pues con base en el conocimiento que tenga de ellos sabrá prever sus comportamientos, opiniones y respuestas respecto a la colectividad.

En las Relaciones Públicas es necesario conocer la opinión pública ya que con base en ella se sabe lo que piensan los públicos respecto a una organización, así como la imagen que perciben de ella. Y es que la responsabilidad del profesionalista de las RRPP no recae sólo en identificar sus públicos, opiniones y comportamientos, sino que también es esencial mantener estas interacciones o que las genere, a fin de que sean benéficas para la organización.

Algunas otras características de las RRPP incluyen satisfacer los intereses tanto de la organización como de los públicos, gestionar la comunicación y comprender

⁸⁵ *Ibíd.*, pág. 447.

el entorno. Se involucran la solución de asuntos y problemas, por lo que “ayuda a la dirección a mantenerse informada y receptiva ante la opinión pública; define y realiza la responsabilidad de la dirección respecto al interés público”.⁸⁶

A continuación se presentan algunas de las características esenciales del profesionalista de las Relaciones Públicas:

Capacidades	<ul style="list-style-type: none"> • Redacción efectiva. • Discurso persuasivo.
Conocimientos	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento profundo de los medios de comunicación social. • Comprensión del proceso de dirección y gestión. • Perspicacia en los negocios y las finanzas.
Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> • En la resolución de problemas. • En la toma de decisiones. • Destreza en el trato con la gente ya que genera confianza. • Asumir responsabilidades.
Cualidades	<ul style="list-style-type: none"> • Estabilidad y sentido común. • Energía y entusiasmo. • Tener una amplia gama de intereses y curiosidad intelectual. • Saber escuchar. • Tolerar la frustración. • Estilo.

Fuente: Scott M., Cutlip, Allen H., Center & Ien M., Broom, *Relaciones Públicas Eficaces*, pág. 92.

⁸⁶ Castillo Esparcia, Antonio, *Relaciones públicas. Teoría e historia*, pág. 16.

Entonces conocer los públicos internos y externos le permite al profesional de las RRPP elaborar comunicados, identificar los medios más efectivos para transmitir el mensaje, prever opiniones con base en lo que sucede en el entorno, asesorar a los directivos y contactar a la organización con otras a fin de satisfacer sus necesidades.

Un óptimo empleo de las herramientas que ofrecen las RRPP traerá consigo una buena imagen de la organización, con lo cual pueden servir de referente para otras colectividades o de los medios para solicitar opiniones ante algún hecho.

De igual forma las RRPP son utilizadas cuando una organización se encuentra en situación de crisis con el fin de recuperar o estabilizar su reputación.

En el aspecto interno de la organización es importante señalar que si bien los profesionistas de las RRPP identifican a los empleados, el área de trabajo se encuentra en los niveles directivos ya que con ellos se han de coordinar para aclarar los objetivos y metas a perseguir, pues de este nivel depende en primera instancia la imagen pública e interna de la organización.

Pero las RRPP no tienen únicamente como ámbito de trabajo el sector comercial o gubernamental pues también son utilizadas en las OSC para poder reducir costos e intercambiar y relacionarse con otras organizaciones. De acuerdo al libro *Relaciones Públicas Eficaces*,⁸⁷ algunos de los fines por los cuales son empleadas por el Tercer Sector son:

⁸⁷ Scott M., Cutlip, *op. cit.*, pág. 617.

- Obtener una aceptación de la misión de la organización.
- Desarrollar canales de comunicación con los públicos a los que sirven.
- Crear y mantener un clima favorable para la recaudación de fondos.
- Apoyar el desarrollo y mantenimiento de unas políticas públicas favorables para la misión de la organización.
- Informar y motivar a los públicos clave de la organización (como empleados, voluntarios y administradores) a dedicarse y trabajar de forma productiva para la misión, metas y objetivos de la organización.

En algunas ocasiones se han confundido las funciones del marketing con las de las Relaciones Públicas; sin embargo lo primero se encarga de “identificar las necesidades y deseos humanos, ofrece productos y servicios para satisfacer esa demanda y genera transacciones mediante las que se entregan productos y servicios a cambio de algo de determinado valor”.⁸⁸

Por lo que el marketing considera como públicos a los clientes, y las RRPP tienen en cuenta a todos los públicos que interactúan con la organización: empleados, directivos, inversionistas, accionistas, medios de comunicación, etc.

Cuando el profesionalista de las RRPP planifica adecuadamente las estrategias de comunicación se habrán definido los objetivos comunes entre la organización y sus públicos de manera que ambas partes se encuentren satisfechas. Para Edward Bernays, considerado el padre de las Relaciones Públicas, es aconsejable “modificar las formas de comportamiento o las actitudes para que concuerden con

⁸⁸ *Ibíd.*, pág. 39.

las demandas del público, de forma que la organización pueda alcanzar las metas acordadas”.⁸⁹

El profesionalista de las RRPP también puede ubicar a las organizaciones que interactúan con su colectividad, dependiendo del tipo de incidencia que tienen en ella. En el libro *Dirección de Relaciones Públicas* se describen cuatro tipos de vínculos: “*posibilitadores, funcionales, normativos y difusos*”.⁹⁰

Los posibilitadores se gestan con aquellas organizaciones que permiten que la organización sobreviva, y generalmente se dan con instituciones gubernamentales; los vínculos funcionales proporcionan insumos o que los consumen.

Los vínculos normativos se generan con otras organizaciones con fines similares a los de la organización que busca relacionarse; mientras que los difusos constituyen aquellas interacciones externas a la colectividad que no se encuentran formalizados.

En suma las RRPP tienen como fin reducir los costos y buscar beneficios para la organización a partir de que el profesionalista de éstas conozca las opiniones e interacciones de sus públicos internos y externos; además de que el plan de RRPP se elabora con base en el presupuesto de la organización.

⁸⁹ Bernays, Edward, *Cristalizando la Opinión Pública*, Barcelona, pág. 39.

⁹⁰ *Ibíd.*, pág. 232.

Una vez aclarado el concepto y las funciones generales de las Relaciones Públicas se habrá de tener en cuenta que éstas se pueden especializar en distintas áreas: Publicity, Mecenazgo y Crowdfunding.

Si bien no son las únicas maneras en que se ejercen las RRPP son unas de las principales vías por las cuales algunas OSC han logrado consolidarse y posicionarse dentro del universo de organizaciones.

Con base en el conocimiento de los públicos clave que fungen como donadores potenciales y una correcta planificación de estrategia de RRPP que emplee alguna de las técnicas a continuación mencionadas una OSC puede buscar procurar fondos y generar una buena imagen.

3.2.1 PUBLICITY

La técnica de la *publicity* ha sido utilizada por los llamados *agentes de prensa*⁹¹ quienes se encargan en primera instancia de conseguir espacios en medios de manera prácticamente gratuita con el fin de publicitar algún producto, servicio o para posicionar a alguna organización.

“Lo que la mayoría de los agentes de prensa tenían –y tienen- en común es su esfuerzo constante por conseguir espacio gratuito en los medios de comunicación para sus clientes”,⁹² teniendo en cuenta que los clientes también pueden ser agrupaciones del Tercer Sector pues no es una técnica empleada únicamente por organizaciones comerciales.

⁹¹ Scott M., Cutlip, *op. cit.*, pág. 81.

⁹² *Ibíd.*, pág. 85.

Si bien las OSC no comercian productos, pues como se ha mencionado sus fines no son lucrativos, necesitan darse a conocer en medios para procurar fondos o ser ubicadas por posibles donadores. Entonces es recomendable para ellas y sus agentes de prensa contar con una agenda de periodistas a los cuales pueden acudir y/o buscar relacionarse.

Dado lo anterior la *publicity* funge como alternativa para publicitar a una organización del Tercer Sector en donde se presentan los fines sociales de la misma.

Puede considerarse como un principio de esta técnica aquel dicho que dice “el fin justifica los medios” y con ello entenderse los cuestionamientos negativos que ha recibido esta área de trabajo del profesionalista de las Relaciones Públicas.

No obstante las organizaciones también deben conocer los principios éticos y empatar con los valores del agente de prensa con el que han de trabajar, con el objetivo de lograr un efectivo vínculo entre los públicos (prensa, lectores, espectadores, usuarios, donantes) y ellos.

Incluso generar vínculos con los medios posibilita a la organización para que sus mensajes sean recibidos por más receptores. En este aspecto el profesionalista de las RRPP también debe de conocer el tipo de público que es la prensa para saber cuál es la que le conviene según la información que pretende se publique.

A su vez no sólo es importante conocer a los medios de comunicación que le benefician y perjudican a la organización sino a los públicos que acuden a la

prensa para informarse, pues integran la opinión pública que identificará y catalogará con buena o mala imagen a la colectividad y a sus fines.

De igual forma, así como la organización identifica la fuente que más útil le es, también se le debe permitir a los medios de comunicación conocer a la colectividad con el fin de generar vínculos de confianza.

Además la *publicity* tiene entre sus objetivos informar a los públicos respecto a una situación del cliente, es decir, la organización. En este aspecto se considera que el agente de prensa “no siempre cuestiona la motivación de su cliente, sino que promueve el interés del cliente tanto como lo permite la opinión pública”.⁹³

Como lo señala Carlos Bonilla Gutiérrez la relación organización-agente de prensa-medios puede desembocar en *dos vertientes*⁹⁴; la primera es que la organización puede convertirse en noticia con lo cual puede verse afectada de manera negativa su reputación, dependiendo del tipo de información que se generó al respecto.

Cuando la información publicada es perjudicial para la organización se puede buscar reducir el impacto negativo que tiene dependiendo del manejo que se tenga de ella, de conocer a la prensa a la cual se le proporcionará y de las relaciones efectivas y, como ya se mencionó, de confianza que existan.

En tanto que la segunda vertiente es el ideal de toda organización-agente de prensa: difundirse en los medios; posicionarse en la mente de los públicos,

⁹³ *Ibíd.*, pág. 92.

⁹⁴ Bonilla Gutiérrez, Carlos, *La comunicación: función básica de las relaciones públicas*, pág. 98.

posibles donatarios y en el universo de organizaciones; así como generarse una buena imagen.

Cabe mencionar que las estrategias de Relaciones Públicas con la técnica de la *publicity* pueden ser efectivas no sólo para la procuración de fondos sino también cuando exista alguna crisis en la organización.

Entonces el trabajo del profesionalista de RRPP en este ámbito se basa en identificar los vínculos más idóneos y necesarios entre organización-prensa, elaborar mensajes que promuevan, difundan y fortalezcan la imagen y buena reputación de la colectividad.

Es importante mencionar que en ocasiones una OSC por sí sola puede ignorar su propia información y pasarla desapercibida pues no la presenta de manera atractiva o desconoce qué hechos pueden ser importantes para darlos a conocer.

“En este contexto es tarea del relacionista público identificar aquellos aspectos de la vida cotidiana de la organización que son de interés para la opinión pública y que los periodistas desconocen por no estar involucrados suficientemente con las actividades de ésta”.⁹⁵

Asimismo las OSC y sus agentes de prensa podrán elaborar y estructurar sus mensajes con el fin de generar conciencia en los públicos de la importancia de mantenerlas vivas, los objetivos sociales que tienen y por supuesto lograr procurar fondos para sí mismas.

⁹⁵ *Ibíd.*, pág. 103.

Lo anterior porque al haber información positiva de un OSC en medios le otorga legitimidad no sólo con institución sino como colectividad socialmente responsable, y con ello también puede crear vínculos de confianza con los posibles donatarios.

3.2.2. MECENAZGO

Otra herramienta de la cual se apoyan las Relaciones Públicas es el mecenazgo, el cual se entiende como “el conjunto de actuaciones de interés social que hace una organización o una persona, sin una pretensión directa en la obtención de un beneficio propio en término de imagen o de aceptación pública”.⁹⁶

De acuerdo a la definición anterior, la característica primaria del mecenazgo es la filantropía, por lo que también puede entenderse como “un apoyo monetario o en especie que una organización presta para el desarrollo social, cultural y científico de la sociedad, así como para la preservación de la sociedad”.⁹⁷

Si bien se dijo que el mecenazgo busca el beneficio de terceros de manera desinteresada, esta herramienta de las RRPP es una vía que emplean generalmente las organizaciones comerciales para mejorar su reputación y notoriedad pues más allá de publicitarse muestran su compromiso con las emergencias sociales.

No obstante no se debe dejar de lado que los beneficios también son para las organizaciones del Tercer Sector; aunque en este aspecto tampoco se debe

⁹⁶ Palencia-Lefler, Manuel, *90 técnicas de comunicación y Relaciones Públicas*, pág. 382.

⁹⁷ Rojas Orduña, Octavio Isaac, *Relaciones Públicas. La eficacia de la influencia*, página 209.

confundir la donación con el mecenazgo, pues las estrategias que utiliza esta técnica pretenden procurar continuamente recursos de la organización comercial hacia la no lucrativa.

También esta herramienta de las RRPP puede confundirse con el patrocinio; sin embargo este último, de acuerdo a la Universidad Autónoma de Barcelona se encarga de vender un producto y publicitarlo, mientras que el mecenazgo pretende forjar una buena imagen de la empresa.

Quien realiza el mecenazgo lo hace sobre el campo de la cultura, la asistencia, la investigación, educación, las artes o el deporte, es decir, las áreas en las cuales se expresa esta alternativa son ligadas con los objetos sociales de las organizaciones del Tercer Sector.

Una crítica que se le hace al mecenazgo es que algunas personas consideran que en realidad se realiza una publicidad encubierta y gratuita debido a que no se contratan de manera directa los espacios publicitarios.

Entonces el trabajo del profesionalista de las Relaciones Públicas recae en la manera en cómo presentará públicamente las acciones de mecenazgo, por supuesto dando a conocer los fines altruistas de las organizaciones comerciales y los beneficios sociales que trajo consigo.

De esta forma ambas entidades, lucrativas y del Tercer Sector, se ven beneficiadas con la técnica del mecenazgo; es una relación donde una de ellas necesita que se conozca como una organización filantrópica y la otra logra captar recursos para su supervivencia.

Entonces la *publicity* se encarga de publicitar en medios de comunicación de manera gratuita a las organizaciones como tal a través de informar sobre sus acciones y de sí misma; mientras que el mecenazgo beneficia a entidades comerciales otorgándoles una imagen positiva ante la opinión pública y la OSC logra procurar fondos.

3.2.3 CROWDFUNDING

El término crowdfunding se refiere a una “financiación colectiva o en masa”⁹⁸ de algún proyecto, es decir, se pretende obtener aportaciones económicas de cientos de personas. Esta alternativa para procurar fondos se ha visto beneficiada gracias al avance de las tecnologías de la información, en especial del Internet y las redes que pueden crearse en él.

Aunque aparentemente es sencilla de implementar, no basta con la publicación en la web de dichos proyectos, también es necesario describir detalladamente quién o quiénes buscan desarrollarlo, sus objetivos, beneficiarios directos, explicar en qué y cómo se utilizará el dinero recaudado, en fin, lograr que la gente confíe en el plan.

Además para este tipo de estrategia es necesario conocer al público del cual pretendemos obtener donaciones, es decir, que se identifique con la causa que persigue el proyecto, pues se caería en un error al considerar que para el crowdfunding no es necesario segmentar a las audiencias; esto porque de

⁹⁸ C. Ramos, Juan José, *Crowdfunding. Cómo conseguir financiación en Internet*, capítulo 1.

acuerdo a las características del público destinatario se estructurará y diseñará la presentación del proyecto a manera de que sea persuasivo y convincente.

Incluso es necesario ubicar las plataformas por las cuales se hará público el proyecto, ya que las hay de índole general o especializadas, según sea lo que se busque financiar. Algunos ejemplos de ellas en México son: Fondedora, MiCochinito.com, Crowdfunder, Ideame; u otras que son utilizadas a nivel mundial pero con presencia en proyectos mexicano, como Kickstarter.

Cabe señalar que en algunos países se limita la cantidad de dinero que se puede otorgar para la financiación de algún proyecto, además de que publicarlos en plataformas conlleva otorgarle una comisión del dinero recaudado a la misma o también posibilitan a los mecenas (inversionistas-donadores) a poder deducir impuestos, si el proyecto proviene de una Donataria Físicamente Autorizada.

Por lo anterior, a finales de 2015 se comenzó a discutir el tema de la regularización de las plataformas utilizadas para el crowdfunding en México, con el fin de evitar fraudes al momento de donar a algún proyecto. Dicha regularización también permitiría conocer quiénes los plantean y si éstos son viables.

Asimismo en México existe una Asociación de Plataformas de Fondeo Colectivo (AFICO), cuyo fin es “promover el modelo y defender los intereses, estableciendo códigos de prácticas que sean adoptados por todas las plataformas y profesionales del crowdfunding en el país”.⁹⁹

⁹⁹ AFICO (sin fecha), URL <http://afico.org/> consultado el 26/02/16 a las 18:36 horas.

A diferencia de las donaciones donde no hay un pago a cambio del donativo, en el crowdfunding los mecenas pueden ser recompensados de manera meritosa o con productos al finalizar el proyecto al cual apoyaron, es decir, quien propone el plan contribuye a mejorar la imagen del inversionista, por esto también al crowdfunding se le conoce como micromecenazgo.

3.2.4 ALIANZAS ESTRATÉGICAS

Todas las organizaciones, sin importar si sus fines son lucrativos o no, se encuentran sumergidas en un universo de colectividades por lo que inevitablemente existe una interacción con su entorno y aunque ésta sea mínima siempre es necesaria.

Ninguna entidad trabaja independientemente ya que necesita relacionarse con otras; se encuentran interconectadas y generan vínculos de acuerdo al beneficio que se pueden traer de manera mutua.

A dichos vínculos de cooperación mutua se les denomina alianzas estratégicas. Entre los objetivos de éstas se encuentran asegurar la supervivencia de las organizaciones aliadas, promover y ampliar las áreas de acción y de impacto.

En el caso de las Organizaciones de la Sociedad Civil las alianzas estratégicas funcionan como contrapeso ante las carencias que pueden tener; por ejemplo de recursos materiales, capital humano e incluso económico.

Entonces el trabajo coordinado entre dos o varias instituciones se puede considerar dentro del ámbito de las Relaciones Públicas ya que el acercamiento

de una organización con otra(s) también parte de conocerlas e identificar los medios y recursos que le servirán. Toda alianza inicia al generar un vínculo comunicativo que puede empezar en una simple reunión donde coincidan los miembros.

Generalmente las alianzas se gestan entre organizaciones con objetivos afines y cuyos recursos y medios son complementarios. Por lo anterior estas redes estratégicas “pueden ser locales, municipales, estatales, nacionales o internacionales”,¹⁰⁰ dependiendo los alcances e interacciones de cada colectividad.

Idealmente, concretar una alianza sería puramente para ayudar a cierto sector social desprotegido; sin embargo no siempre sucede así, ya que muchas organizaciones aceptan trabajar articuladamente a partir de intereses de imagen más que filantrópicos.

En el texto *Formas de articulación y coordinación entre organizaciones civiles* se describe que estas alianzas también pueden generarse por el tipo de proyecto al cual se dedican los aliados, por su modo de intervención en la sociedad, por su relación con la esfera gubernamental, por las problemáticas que atacan, por su forma de organización, por su régimen jurídico o por su financiamiento.

¹⁰⁰ Robles Gil, Rafael Reygadas, *Formas de articulación y coordinación entre organizaciones civiles*, en Cadena Roa, Jorge, *Las organizaciones civiles mexicanas hoy*, pág. 201.

Ante los distintos entornos y las exigencias de cada organización el trabajo articulado disminuye el riesgo y el número de amenazas que afectan a dichas colectividades.

El trabajo articulado también puede presentarse entre el Tercer Sector y el comercial, o entre el primero y el gobierno; en este último suele trabajarse para promover políticas públicas en beneficio del objeto social al cual se dedican las OSC aliadas. Además, el trabajo conjunto de comercio-OSC genera una imagen positiva respecto a los aliados.

Asimismo buscar alguna agrupación para trabajar articuladamente puede ser iniciativa tanto de la OSC como del gobierno o colectividad comercial. En este punto se hablará en específico de la relación Tercer Sector – organización lucrativa para fines de esta investigación.

Es importante señalar que las alianzas entre estos sectores comienzan a fungir como una de las principales estrategias de las empresas para relacionarse con su entorno, pues apoyar a causas sociales también le beneficia en cuanto a sus fines comerciales, es decir, “son cada vez más los empresarios que consideran que el mejoramiento de las condiciones sociales es vital para el desarrollo de mercados fuertes y sostenibles”.¹⁰¹

En consecuencia las relaciones entre estas entidades suelen generar una imagen positiva para ambas, en especial para las organizaciones comerciales, o bien

¹⁰¹ Austin, James, *et. al.*, *Alianzas sociales en América Latina: Enseñanzas extraídas de colaboraciones entre el sector privado y organizaciones de la sociedad civil*, pág. 7.

porque éstas se identifican con la causa que apoya la OSC; tampoco se debe olvidar que el fin de dicha alianza es conjuntar esfuerzos y recursos para cumplir objetivos similares.

Gestionar la comunicación para lograr las alianzas va desde la presentación del proyecto en el cual trabajarán en conjunto, hasta involucrar a los miembros de ambas entidades en el proceso del mismo para generar mayor grado de empatía, compromiso y confianza.

Asimismo esta correcta gestión de la comunicación externa puede comenzar proyectando una imagen positiva para ambas organizaciones, mientras que la relación puede continuar a modo de que los aliados trabajen y generen nuevos proyectos conjuntos.

Además, integrar a los miembros de las organizaciones en el proyecto permite conocer los alcances de éste y las consecuencias que tendría para las colectividades y los beneficiarios.

En suma, el trabajo de cualquier organización es gestionar de manera idónea, óptima y oportuna la comunicación externa para lograr interrelacionarse con otras entidades con objetivos afines con el fin de mostrarles que el trabajo articulado generará resultados positivos para ambas partes.

CAPÍTULO 4. ESTUDIO DE CASO:

MILAGROS CANINOS, A.C.

Las Organizaciones de la Sociedad Civil no siempre atienden emergencias que tienen que ver directamente con el ser humano; también pueden tener por objeto social otras formas de vida, por ejemplo los animales. Sin embargo, estas colectividades también necesitan gestionar estrategias de comunicación para obtener recursos, aliados, profesionalizarse y crearse una imagen positiva, es decir, darse a conocer en el universo de OSC.

A lo largo de este capítulo se mencionarán los medios legales y fiscales que han contribuido a la existencia de la Asociación Civil Milagros Caninos. Asimismo, se analizarán las estrategias de comunicación externa utilizadas por la ella, las cuales han sido de éxito para la procuración de fondos.

Cabe señalar que las instalaciones de esta colectividad son consideradas “el primer Santuario en América Latina (México D.F.) para perros en situaciones extremas: cáncer, sin patas, ciegos, sordos, totalmente quemados, terriblemente torturados, paráliticos, violados, drogados, etc.”,¹⁰² por lo que el impacto emocional que genera en sus públicos también ha fungido como factor fundamental para la supervivencia y éxito de la organización.

¹⁰² Milagros Caninos, *¿Quiénes somos?* [en línea], URL <http://www.milagroscaninos.org/quienes-somos/> consultado el 24/03/16 a las 12:22 horas.

4.1 HISTORIA DE UN SANTUARIO CANINO

Patricia Ruíz Zúñiga, mejor conocida como Paty, fundó el santuario Milagros Caninos en el año 2006, cuyas instalaciones se encuentran en la delegación Xochimilco, en un predio conocido como “Quinta Patricia”, en el Cerro Teoca, cerca de los barrios de Santa Cecilia y San Bartolo.

Dicha ubicación no suele ser difundida en redes sociales virtuales, pues según la presidenta de la organización al divulgarse la dirección exacta muchos dueños irresponsables acuden para abandonar a los caninos en las puertas de las instalaciones; e incluso en ocasiones se han encontrado perros amarrados a las afueras del lugar.

Posterior a la muerte de su perro salchicha llamado “Clavo” en 2004, Paty se motivó a buscar un espacio donde perros con situaciones de sufrimiento a causa de alguna enfermedad, maltrato y abandono pudieran tener una vida digna “con comida, techo, espacios para correr y jugar”.

Además la fundadora del santuario se dio cuenta de que muchas personas comprendían lo que era la pérdida de una mascota, la cual en ocasiones también representa la pérdida de un familiar.

Dentro de Milagros Caninos, Paty también se ocupó por contar con un espacio dirigido a los caninos que fallecen, por lo que dicha área la denominó Campo Santo en donde se colocan las urnas con sus cenizas.

Asimismo el espacio total se divide en diferentes secciones:

- Área de perros discapacitados
- Área de perros torturados
- Área de la tercera edad
- Área de perros con cáncer

De acuerdo a la fundadora el lugar es considerado un santuario ya que no hay jaulas y no se atan a los caninos con correas, además de que solamente se aceptan perros, como ya se mencionó, en situaciones extremas.



Fotografía 1: Sin autor, *Capulín*, disponible en <http://www.milagroscaninos.org/historias/capulin/> extraído el 24/03/16 a las 13:24 horas.



Fotografía 2: Sin autor, *Fresa*, disponible en <http://www.milagroscaninos.org/historias/fresa/> extraído el extraído el 24/03/16 a las 13:28 horas.



Fotografía 3: Sin autor, *Salsa*, disponible en <http://www.milagroscaninos.org/historias/salsa/> extraído el 24/03/16 a las 13:31 horas..

El primer canino rescatado para Milagros Caninos se llamaba “Peluso”, el cual motivó a la fundadora a colocar un monumento al perro callejero. Fue en el año 2008 cuando se montó dicha estatua “en la esquina de la avenida Insurgentes Sur y la calle Moneda, al sur de la Ciudad de México”.



Fotografía 4: Sin autor, *Monumento al perro callejero*, colocado en Insurgentes Sur.

Disponible en Milagros Caninos, URL <http://www.milagroscaninos.org/quienes-somos/>, extraído el 24/03/16 a las 14:30 horas.

Lo anterior se logró con ayuda del Jefe Delegacional de Tlalpan, Guillermo Sánchez Torres, la escultora Girasol Botello y el director de la empresa mexicana Campanas Sonoras, S.A., Germán Michel, quienes proporcionaron el bronce para la estatua.

En México existen dos monumentos al perro callejero; el primero ya mencionado y el segundo colocado dentro del santuario, convirtiéndose así en el décimo país a nivel mundial con este tipo de obras.

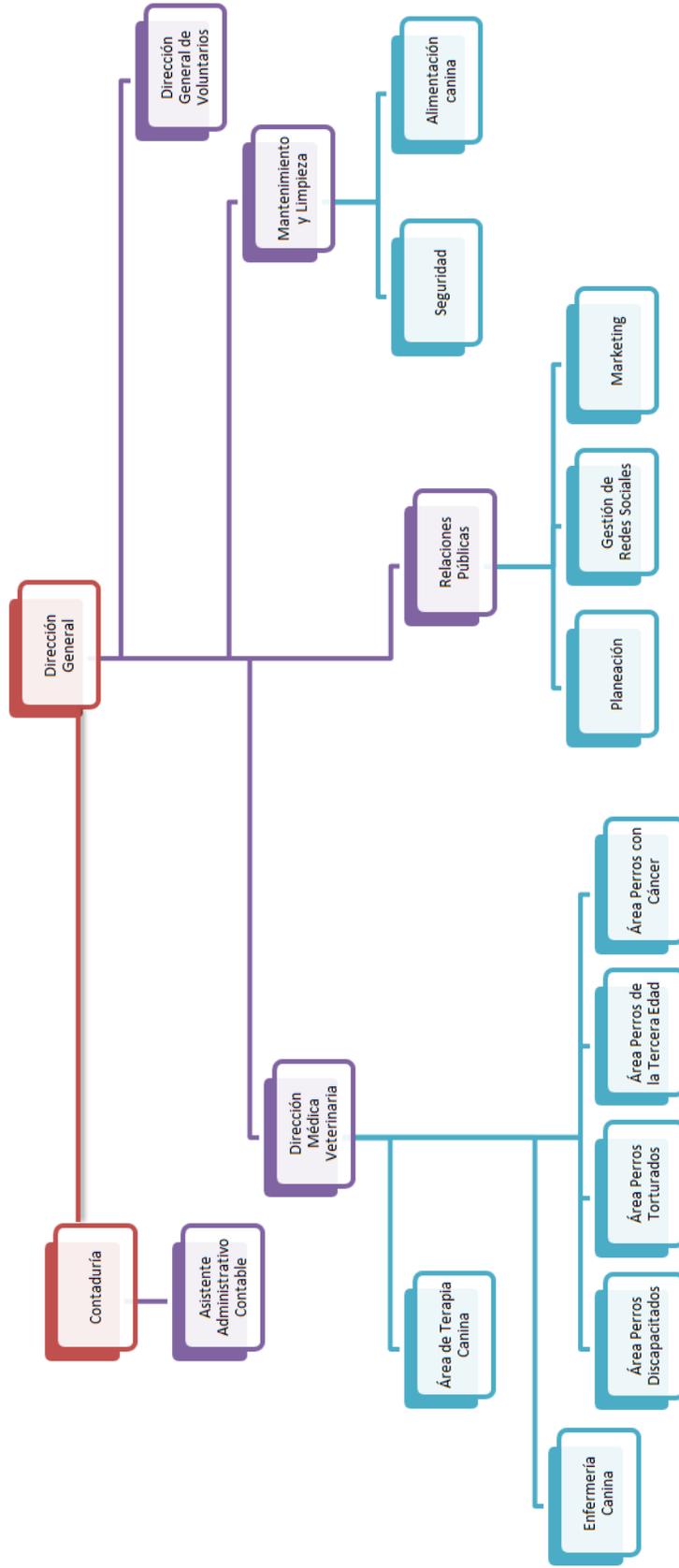


Fotografía 5: Mara P. Hernández A., Replica del Monumento al perro callejero colocado en Milagros Caninos.

4.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Milagros Caninos cuenta hoy en día (2016) con 209 perros que son cuidados por todos los miembros de la organización, aunque algunas personas desempeñan roles en específico, incluso los voluntarios son asignados de acuerdo a sus habilidades o aptitudes.

El siguiente organigrama fue proporcionado por el santuario canino y muestra la departamentalización, nombre de cada área y los flujos de comunicación ascendentes, descendentes y horizontales.



Organigrama de Milagros Caninos A.C.,
marzo de 2016

El organigrama del santuario tiene una estructura vertical o piramidal, por lo que los flujos de comunicación se desenvuelven de manera descendente, ascendente y, durante las juntas, verticalmente. No obstante mantiene esta forma debido a que las decisiones más importantes son tomadas por la Dirección General. En total son entre 40 y 50 los integrantes de la organización, dependiendo del número de voluntarios activos.

Cada jefe de departamento comunica a los niveles inferiores las decisiones o futuros planes. Si bien cada área se encuentra enfocada a realizar una tarea en específico, en ocasiones todos participan en ciertos eventos, generalmente cuando sucede alguno que pone en peligro el sitio; por ejemplo a inicios del año 2106 todos los miembros participaron en la limpieza del santuario debido a las tormentas que azotaron a la Ciudad de México.

El área de Dirección General está encargada de tomar las decisiones en cuestiones legales y en general las que dictan el presente y futuro de la organización. Dichas decisiones son tomadas por la Fundadora y Directora de Milagros Caninos, Paty Ruíz.

El departamento de Contaduría tiene a su cargo al Asistente Administrativo Contable, y su tarea principal es revisar y asesorar a la Dirección General en todo lo relacionado con temas contables y fiscales. Además llevan las cuentas de los fondos recaudados y realizan la deducción de impuestos a quienes les donan.

La Dirección Médica Veterinaria se encuentra a cargo del Médico Veterinario Osvaldo Vital. Esta área además de prestar servicios médicos a los caninos

cuenta a su vez con seis subdivisiones; por un lado están quienes proporcionan terapia física a los perros mutilados o que cuentan con un impedimento físico.

Por otro, en la Enfermería Canina se realizan curaciones, se aplican inyecciones, proporcionan medicamentos y a su vez se coordinan con el subdepartamento de Alimentación Canina. Esta relación se da debido a que los perros mantienen una dieta conforme a los medicamentos que estén consumiendo o tratamientos en los que se encuentren, es decir, no todos pueden alimentarse de lo mismo.

Como se mencionó anteriormente, dentro de Milagros Caninos existen cuatro áreas en las que se encuentran los caninos de acuerdo a su padecimiento: área de perros discapacitados, torturados, de la tercera edad o con cáncer.

Estos subdepartamentos también cuentan con un encargado que supervisa las necesidades de los caninos y que el sitio esté en orden para la convivencia de los perros y los humanos.

Ahora bien, el departamento de Relaciones Públicas, el cual es liderado por Sofía Cornejo, es apoyado directamente por Paty debido a que la fundadora cuenta con diversas amistades del medio televisivo.

Los subdepartamentos de Planeación y Gestión de Redes Sociales se coordinan con su mando superior para elaborar las estrategias de comunicación externa, buscar las alianzas y publicitar eventos. De igual forma, quienes se encargan de las redes realizan videos, flyers, postales, es decir, edición de contenidos para subirlo a dichas plataformas.

El área de Marketing se encuentra a cargo de Mike España, hijo de la fundadora, el cual se encarga de todo lo relacionado con los productos que Milagros Caninos vende para obtener recursos, tales como las playeras, croquetas caseras, pulseras, tazas, shampoos, ropa para perros, entre otros que son vendidos en los eventos o en la tiendita ubicada dentro del santuario.

El Departamento de Limpieza se encarga de mantener higiénicamente limpias las principales áreas donde conviven los visitantes y el personal de la organización así como las viviendas de los caninos. Esta área se encuentra a cargo de José Valtierra. Asimismo el santuario cuenta con dos guardias de seguridad quienes cuidan el lugar las 24 horas del día.

La profesora Patricia Lozoya lidera la Dirección General de Voluntarios y tiene a su cargo aproximadamente 30 personas quienes apoyan en actividades como “cuidar, acariciar, bañar, cepillar, dar terapias de caricias, buscar donaciones, apoyar durante las visitas guiadas y otros eventos e incluso pueden jugar con los perros”.

Milagros Caninos, A.C. tiene como misión de acuerdo a la Directora Paty Ruíz:

“Darle a los perros en situaciones extremas la oportunidad de llevar una vida digna, con comida, techo, espacios para correr y jugar, y sobre todo, darles amor, algo que tal vez nunca han tenido.”

Asimismo la visión va encaminada a “cerciorarse de que ningún perro vuelva a sufrir jamás”; mientras que los valores que comparten los miembros son:

- Amor
- Respeto
- Solidaridad
- Responsabilidad
- Esperanza
- Generosidad

Cabe señalar que estos elementos no se encuentran escritos o en plaquetas dentro del santuario; sin embargo, son expresiones conocidas y compartidas tal cual por prácticamente todos los integrantes del lugar, pues si bien no expresan la misión o visión con las mismas palabras que la fundadora o algún otro líder de área conservan la idea de ofrecer una vida digna a los caninos.

Anualmente la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) divulga en el Diario Oficial de la Federación (DOF) la lista de organizaciones que han sido autorizadas para expedir recibos deducibles de impuestos a quienes les realicen donativos.

La organización Milagros Caninos se encuentra registrada ante esta dependencia gubernamental como una Asociación Civil con el Registro Federal de Contribuyentes *MCA060209358*; para el año 2016 fue catalogada en la lista de Donatarias Autorizadas publicada en el DOF en el apartado de “Organizaciones civiles y fideicomisos para obras o servicios públicos”.

El santuario canino tiene por objeto social autorizado “colaborar con las autoridades federales, estatales y/o municipales para realizar campañas de

esterilización y vacunación de perros y gatos, así como de otros animales domésticos y silvestres”.¹⁰³

No obstante, pese a que existe un registro de la organización ante la SHCP y se es Donataria Autorizada no hay Fondos Públicos Federales destinados a este tipo de objetos sociales que beneficien directamente a la colectividad.

Aunque la ley dicta que pueden percibir estímulos económicos por parte del gobierno, los pocos que son destinados a objetos sociales similares son utilizados para organizar y realizar campañas de esterilización. En el caso de Milagros Caninos, la mayoría de estas campañas son realizadas con el Estado de México con el apoyo del gobierno mexiquense.

Asimismo, para que esta organización pueda seguir siendo una Donataria Autorizada debe “mantener a disposición del público en general la información relativa a la autorización para recibir donativos, al uso y destino que se haya dado a los donativos recibidos, así como al cumplimiento de sus obligaciones fiscales”.¹⁰⁴ Además ha de declarar ante el SAT los donativos recibidos superiores a los cien mil pesos.

¹⁰³ Lista de Donatarias Autorizadas 2016, Anexo 14, publicada en el Diario Oficial de la Federación el 12 de enero de 2016.

¹⁰⁴ Artículo 82, párrafos sexto y séptimo de la Ley del Impuesto Sobre la Renta.

4.3 ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN EXTERNA PARA LA PROCURACIÓN DE FONDOS

Pese a que la organización Milagros Caninos se encuentra registrada ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y cuenta con la autorización para expedir recibos deducibles de impuestos, no recibe Fondos Públicos Federales para su sobrevivencia de ningún tipo de programa gubernamental.

Por lo anterior el santuario ha recurrido a la instrumentación de diversos programas para percibir fondos, crear alianzas estratégicas, generar una imagen positiva de sí misma y a otras organizaciones con el fin de que le ayuden ya sea de manera económica o con servicios.

A continuación se presentan los principales medios por los cuales Milagros Caninos ha logrado procurar fondos o disminuir los gastos de la organización con base en estrategias de comunicación externa:

4.3.1 PROGRAMA DE VOLUNTARIADO

En Milagros Caninos los voluntarios pueden participar en diversas actividades, desde las más sencillas que pueden ser jugar, cuidar, acariciar, bañar y cepillar a los caninos; algunas otras incluyen apoyar en las visitas guiadas o en eventos que se realicen fuera del santuario. Las tareas más laboriosas en las cuales pueden colaborar son la limpieza del lugar, es decir, barrer, limpiar, recoger basura en las áreas de convivencia y casitas donde viven los perros.

Aquellas personas que desean ser parte del equipo de voluntariado de Milagros Caninos han de dirigirse con la fundadora Paty Ruíz quien les realizará una breve entrevista y un examen psicométrico, para posteriormente ser canalizados con la profesora Patricia Lozoya, líder de la Dirección General de Voluntarios.

Cabe señalar que la organización recibe semanalmente decenas de solicitudes de personas que desean ser voluntarios; sin embargo, se tiene claro que “no todos tienen la vocación de ser voluntarios, ni en ocasiones el compromiso y deseo de estar aquí ayudando permanentemente”, señala la fundadora.

Los candidatos a voluntarios pueden solicitar información vía correo electrónico o a través de algunas de las redes sociales virtuales (Facebook y Twitter) de cómo ser parte del equipo, pero la principal manera es cuando ellos acuden a las visitas guiadas.

Mensualmente el santuario organiza una visita guiada y las personas que desean asistir tienen que registrarse por correo electrónico, enviando su nombre completo y el de sus acompañantes para que se les permita el acceso ese día (siempre se realizan en domingo). Antes de iniciar el recorrido los visitantes acuden a una mesa de registro para confirmar su asistencia o algún cambio eventual con sus acompañantes.

A la entrada del lugar se encuentran dos miembros de Milagros Caninos que se encargan de vender galletas para perro. Cada bolsa tiene un costo de \$20 con lo cual se cubren los gastos de la fabricación y un porcentaje es destinado al

santuario. Dicho alimento también conocido como premios, es casero y sirve para darle de comer a algunos perros durante el recorrido.

No obstante, dentro del santuario cada perro tiene un paliacate de color distinto; aquellos que porten uno de color amarillo pueden recibir estas galletas, los que lo lleven de color naranja no pueden ingerir los premios ya que se encuentran bajo algún tratamiento. Dichas indicaciones son comentadas al inicio del recorrido y al entrar a cada área.

También a la entrada del santuario se encuentran dos miembros de la empresa Animal Home, institución dedicada a dar atención médica veterinaria y estética a las mascotas de las familias. Estas personas se encargan de ofrecerle a los visitantes una tarjeta de membresía de dicha empresa.

La tarjeta tiene un costo anual de \$450 y le permite a los dueños de las mascotas acudir a cualquier centro veterinario y recibir precios especiales en cualquiera de sus servicios. Cada membresía adquirida el día de la visita destina un porcentaje de la anualidad a Milagros Caninos.

Por lo anterior existe una relación de ganar-ganar; pues mientras Animal Home obtiene miembros y adquisiciones de sus productos y servicios, Milagros Caninos recibe fondos al permitirles promocionarse antes y durante la visita guiada, además de utilizar el nombre de la organización con el argumento de que al adquirir la tarjeta se ayuda también a los perros en situaciones extremas y sin dueños.

Durante el recorrido los visitantes, además de interactuar con los caninos, también tienen la oportunidad de platicar con algún miembro de la organización e incluso con la fundadora; es entonces cuando quienes desean realizar voluntariado muestran su inquietud. Es importante señalar que el primer requisito para ser considerado voluntario es asistir constantemente como visitante pues todos los voluntarios conocen las historias de cada canino.

En este punto se ha de mencionar que cada canino tiene el nombre de algún alimento, por ejemplo “Fresa”, “Pay de limón”, “Berenjeno”, “Bolillo”, “Manteca”, “Atole”, entre otros, pues en palabras de Paty Ruíz se llaman así porque “los perritos son un alimento para el alma, por eso tienen nombre de comida”.

Para ser parte del equipo de voluntariado los aspirantes deben conocer el nombre de todos los perros y la historia de todos ellos, además de pasar la breve entrevista y el examen psicométrico que realiza la misma fundadora.

Que la organización cuente con un examen de este tipo para seleccionar los mejores perfiles de voluntariado representa un filtro, cuestión que en ocasiones las organizaciones del Tercer Sector no consideran, ya que se limitan a buscar voluntarios “generales”, es decir, no consideran sus habilidades, motivaciones y deseos específicos de los solicitantes.

Por lo anterior no sólo es necesario diseñar los perfiles de puesto de los miembros remunerados, sino que también es aconsejable tener uno para los voluntarios con el fin de encontrar y seleccionar los más idóneos y comprometidos con la organización.

Diversas son las razones y motivaciones por las cuales una persona puede convertirse en voluntario en alguna organización, y como se ha mencionado, lograr que ellos se queden permanentemente en una colectividad sin recibir una remuneración económica a cambio a veces es difícil.

Sin embargo la mayoría de los voluntarios en Milagros Caninos ha permanecido en el santuario por más de dos años, incluso hay quienes llevan de 6 a 8. A continuación se analizan los tipos de voluntarios de la organización con base en la tipología propuesta por José Luis Izquieta Etulain con el fin de entender cuáles han sido las razones que los han llevado a quedarse:

Voluntarios centrados en la actividad: Milagros Caninos ofrece la oportunidad de que estudiantes, en especial Médicos Veterinarios, realicen su servicio social sin remuneración. Si bien la principal ganancia es la liberación de dicho requisito, las personas que cubren este rubro tienen motivaciones instrumentales ya que adquieren experiencia al realizar sus actividades y ejercer la profesión.

Voluntarios centrados en la organización: Algunas empresas se han acercado a Milagros Caninos con el fin de ayudarles en la limpieza del santuario. En este aspecto dichas agrupaciones se dedican al giro de la limpieza y mantenimiento, entonces las motivaciones que los han llevado a participar son expresivas, es decir, buscan generar un prestigio, imagen y estatus de su organización a la vez que cooperan en otra. Además visualizan a los beneficiarios –perros- como usuarios pues los voluntarios ofrecen un servicio gratuito en beneficio de terceros.

Voluntarios centrados en los beneficiarios de la ayuda: La mayoría de los voluntarios en el santuario lo hacen con base en motivaciones morales, es decir, sienten el deber y la obligación de ayudar a alguien más; su deseo por iniciar la labor de voluntariado suele darse de manera espontánea.

Otras características de ese tipo de voluntarios es que es el primer lugar donde han realizado voluntariado, iniciaron siendo visitantes del santuario y tienen 2, 6 u 8 años dentro de la organización.

Con base en esta tipología se puede deducir que los programas de reclutamiento de voluntariado y mantenimiento de los mismos no sólo deben estar estructurados para solicitar personas que busquen satisfacer sus necesidades morales y altruistas, sino también mostrarles otros aspectos que les beneficien al serlo como los beneficios instrumentales.

Como se ha analizado, mostrarle a los voluntarios que pueden ser acreedores de experiencia profesional y que pueden crear relaciones que en un futuro les sirvan es un factor importante para mantener el compromiso de los miembros no remunerados con la organización y sus beneficiarios.

Algunos otros factores que también promueven el compromiso de los voluntarios con Milagros Caninos es que se les proporciona una playera con el logo del santuario y alguna de las siguientes frases “Soy parte del staff de Milagros Caninos” o “Soy del equipo de Milagros Caninos”, lo cual genera un sentido de pertenencia en los miembros.

Además ellos también pueden aparecer en videos y fotografías que son subidos a las redes sociales virtuales como Facebook, Twitter e Instagram no sólo de la realización de algún evento sino también de un día común dentro del santuario, lo cual puede representar para ellos una especie de reconocimiento.

Reclutar, seleccionar, capacitar y mantener al voluntariado es una tarea tanto de la comunicación interna como de la externa; ambas van de la mano pues para convocarlos es necesario ejecutar estrategias al exterior, mientras que filtrar los perfiles y mantenerlos responde a interacciones internas de la organización.

4.3.2 PUBLICITY

El contacto con los medios de comunicación también ha fungido como factor de éxito para Milagros Caninos en cuanto a su buena reputación y también para darse a conocer como organización sin fines de lucro en pro de los animales.

Diversos medios de comunicación han acudido al santuario para realizar reportajes o entrevistas; al principio estas relaciones eran buscadas por la fundadora Patricia con apoyo de quien se encontrara en el área de Relaciones Públicas, enviando correos invitándoles a visitar el santuario y contándoles las historias de algunos de los caninos, es decir, con mensajes que incitaban a la reflexión sobre el trato que se le da a los caninos en la vida diaria.

Asimismo, Paty Ruíz acudía a los eventos que realizaba el gobierno en el Estado de México y en el Distrito Federal en pro de los animales abandonados, situaciones que aprovechaba para entablar relaciones con los reporteros.

Actualmente las solicitudes de entrevista son enviadas por los medios de comunicación a Milagros Caninos, ya no sucede a la inversa. Cabe señalar que además de que los reporteros buscan elaborar notas eventuales sobre la organización y sus fines, también acuden a Paty para solicitar su opinión respecto hechos noticiosos, tales como la promulgación de alguna ley de protección a los animales (como la recientemente aprobada en 2015 en el Estado de México).

Si bien, en las notas referentes al santuario no se vende ningún producto se aprovecha para recalcar que esta organización sobrevive a base de donativos por lo que indirectamente se solicita a los oyentes o lectores su ayuda.

A continuación se presentan un cuadro de elaboración propia de algunos de los medios de comunicación que han publicado información relacionada con Milagros Caninos de junio de 2007 a mayo de 2016:

FECHA	MEDIO	TÍTULO DE LA NOTA
10/junio/2007	El Universal	Milagros Caninos, refugio contra la crueldad de amos
27/mayo/2008	Regeneración Radio, 105.3	Visita el Santuario de Milagros Caninos
14/julio/2008	ADN Radio 91.7	Develarán monumento al perro callejero en el DF
19/julio/2008	El Universal	Sufren perros maltrato... mañana inauguran Monumento al Callejero
20/julio/2008	La Crónica	Apoyan actores fundación "Milagros caninos" para perros callejeros
20/julio/2008	El Universal	Proponen esterilizar tres millones de perros callejeros
20/julio/2008	El Siglo de Torreón	Sufren perros maltrato, abandono y abusos
20/julio/2008	La Jornada	Elevarán estatua para condenar el maltrato a los perros callejeros
08/enero/2009	Noticias Terra	Milagros Caninos, un santuario para los animales torturados
11/enero/2009	Zumpango Noticias	Milagros Caninos, refugio contra la crueldad

		de amos
20/enero/2009	El Universal	Para los perros también existen los milagros
26/enero/2011	Publimetro	Milagros caninos, un refugio contra la bestialidad humana
24/mayo/2011	Revista Vanguardia	Milagros Caninos, el Primer Santuario para Perros en AL, en peligro de desaparecer
04/octubre/2011	Animal Político	Atentados sin justicia contra la vida canina en México
27/agosto/2012	Canal de Filipinas, Noticias	Patitas nuevas para el perro 'Tarta de Limón'
18/octubre/2012	Excélsior	Milagros Caninos
04/noviembre/2012	Sin Embargo	Milagros Caninos
02/julio/2013	Revista Yaconic	Milagros Caninos
04/septiembre/2013	Triple W, W Radio	'Milagros Caninos' Paty Ruiz, fundadora
06/septiembre/2013	Informador	Paty Ruiz, traductora de ladridos
10/septiembre/2013	El Occidental	Relatos extraordinarios
06/noviembre/2013	Revista Púrpura	Milagros Caninos- apadrina a un perro
28/febrero/2014	Once Noticias	Reportaje del Santuario Milagros Caninos conducido por Fernanda Tapia
01/abril/2014	El Universal	Denuncian incendio provocado en albergue de animales
05/mayo/2014	Excélsior	'Pay de Limón', perro mutilado por crimen organizado, visita León
02/junio/2014	AUNAM	Milagros Caninos, una fundación sedienta en Xochimilco
01/agosto/2014	Triple W, W Radio	Llega Milagros Caninos a 'Triple W'
05/agosto/2014	Telemundo, Los Ángeles	Conoce a Milagros Caninos
04/septiembre/2016	Excélsior	A "fresa" sus ex dueños le cortaron la mandíbula con un machete
04/septiembre/2016	Vanguardia.mx	Realizan en el DF cirugía reconstructiva a perrea que fue mutilada por sus dueños
16/septiembre/2014	El País	El milagro de 'Fresa' y otros hachazos
11/noviembre/2014	Primer Impacto	Una mujer se dedica a rescatar perros torturados y al borde de la muerte
19/junio/2015	Azteca Noticias	Perrita víctima de crueldad, ahora vive en "Milagros Caninos"
09/octubre/2015	El Sol de México	Niegan agua a albergue de perros "Milagros Caninos", en Xochimilco
14/octubre/2015	El pulso del Estado de México	Promueve Edomex cultura de cuidado y atención de animales con acciones como la esterilización canina: Eruviel Ávila
14/abril/2015	Ellas Arriba, Azteca Trece	El reportaje de Abyadé: Milagros Caninos
27/julio/2015	De10.mx, El	Organizaciones que necesitan tu apoyo para

	Universal	ayudar a perros callejeros
18/agosto/2015	Al Extremo, Azteca	Fundación Milagros Caninos rescata a perros maltratados
14/septiembre/2015	Diario de México	Un día en Milagros Caninos
05/octubre/2015	Diario de México	No más tristeza: perros reciben milagros a diario
10/diciembre/2015	Reporte 98.5	No te pierdas la tradicional posada navideña de Milagros Caninos
20/febrero/2016	El Sol de México	Inauguran en el Edomex Centro de Rehabilitación Canina
03/marzo/2016	El Universal	Entrega Eruviel Ávila preseas a mexiquenses destacados
01/mayo/2016	En Fin, W Radio	Entrevista a Patricia Ruíz Zúñiga
30/junio/2016	Más por más	La perra vida del monumento al perro callejero
29/julio/2016	Animal Político	Perros maltratados y enfermos encuentran una segunda oportunidad

Los medios anteriormente mencionados no son los únicos que han publicado información de la organización pues existen blogs, revistas o estaciones de radio independientes en Internet que también han elaborado reportajes, videos, podcast o galerías fotográficas de Milagros Caninos.

En este aspecto, el uso de la *publicity* ha permitido al santuario aparecer en los medios sin tener que pagar altos costos por la mención de la marca pues el pago de la publicidad en ocasiones no es costeable para las OSC.

4.3.3 CROWDFUNDING

Como se recordará el crowdfunding “es el proceso para solicitar fondos del público en general para crear proyectos”¹⁰⁵ a través de plataformas digitales, en este aspecto Milagros Caninos ha realizado una alianza con el sitio web <https://www.aporta.org.mx/> desde el 19 de diciembre de 2014.

¹⁰⁵ Elliott Young, Thomas, *The everything. Guide to Crowdfunding*, pág. 14.

Dicho portal se describe a sí mismo como un “sitio web que utiliza el poder del Internet y de herramientas tecnológicas para procesar donativos de manera rápida, segura y amigable a las instituciones que son donatarias autorizadas en México”. De igual forma quienes realizan donaciones por medio de aporta.org.mx pueden recibir de manera inmediata su recibo fiscal deducible de impuestos.

Cabe mencionar que los portales que sirven como conectores entre los donatarios y las organizaciones solicitan cierto porcentaje del donativo, por lo cual dependiendo de la plataforma será el porcentaje requerido para costear los gastos de los sitios web. En el caso de aporta.org.mx se retiene el 10% + \$7 de cada donativo realizado.

No obstante, pese a que este medio puede ser más explotado en beneficio del santuario, Milagros Caninos ha difundido poco en algunas de sus otras redes sociales como Facebook, Twitter, Instagram o Pinterest la existencia de esta alianza por lo que ha sido poca la cantidad recaudada en el portal de aporta.org.mx

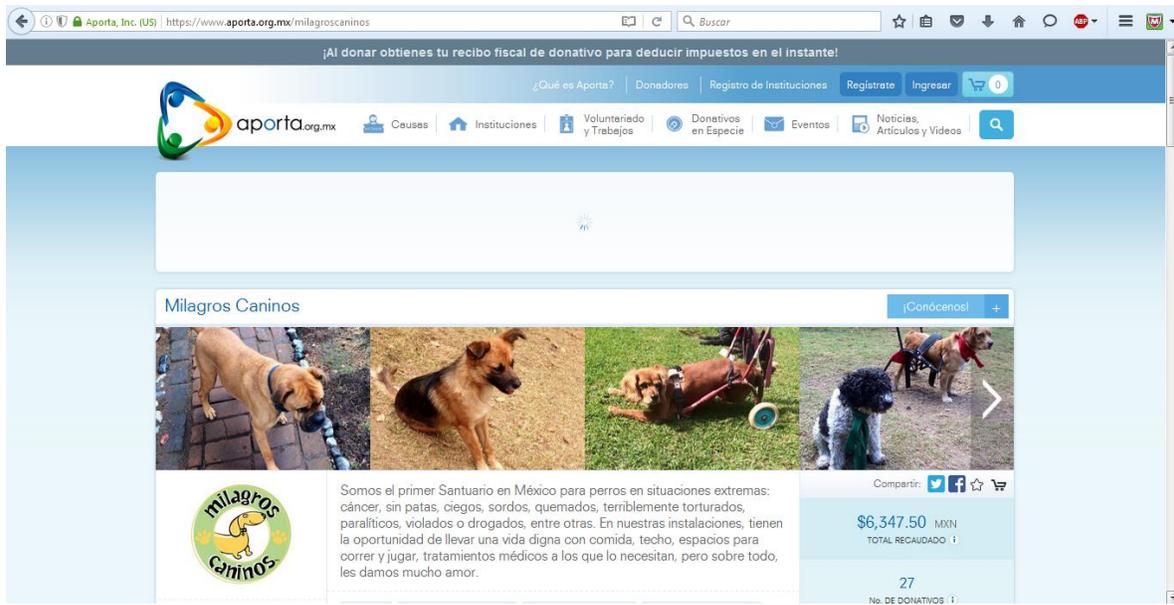


Imagen 1. Sitio Web [aporta.org.mx](https://www.aporta.org.mx) en la página de Milagros Caninos A.C., disponible en <https://www.aporta.org.mx/milagrosacaninos> consultado el 03/05/2016 a las 13:56 horas.

Milagros Caninos también solicita fondos a través de su página web oficial en dónde se ofrecen tres maneras distintas de aportar:

- Donación en efectivo o con tarjeta de crédito/débito: Los donativos realizados de esta manera son deducibles de impuestos y en este aspecto no hay monto mínimo ni máximo de donación.
- Apadrinamiento: Este programa consiste en aportar mensualmente una cantidad económica con el fin de “adoptar” algún canino sin que éste deje de vivir en el santuario, lo cual representa un compromiso constante del donatario con los beneficiarios y la organización. A diferencia de las donaciones en efectivo o con tarjeta de crédito/débito, el apadrinamiento requiere una cuota mensual mínima de \$150.00.

Quienes participan como padrinos también reciben una vez al mes un reporte y fotografías de su “ahijado” y se les permite visitarlos extemporáneamente, es decir, no tienen que acudir forzosa y únicamente en las visitas guiadas.

- Donativos en especie: Debido al objeto social de la organización en este rubro se solicitan artículos que necesiten los caninos, tales como croquetas, latas de alimento para perro, camitas, suéteres, platos, artículos de limpieza, casitas. Sin embargo, en ocasiones las personas quieren donar productos para uso humano como ropa o comida por lo cual Milagros Caninos también realiza una consulta previa a recibir el donativo respecto a lo que se va a donar con el fin de seleccionar lo que sí sirve para la organización.

Aunque las tres estrategias anteriores para procurar fondos no son crowdfunding sí se utilizan los medios digitales para hacerlo. Incluso publicar constantemente en Facebook y Twitter, que son los canales en los cuales se interactúa mayormente con los públicos externos, que existen estos medios para realizar donaciones incrementa el número de donativos recibidos.

La fundadora Paty Ruíz y el equipo del área de Relaciones Públicas se han encargado de identificar aquellas personas del medio artístico que empaten con la causa de la ayuda a los perros abandonados y maltratados, con los cuales el santuario ha buscado entablar relaciones permanentes.

El fin de dichas relaciones no sólo ha sido el apadrinamiento de algunos caninos sino también la cooperación de los artistas para algunos proyectos, tales como el libro “Milagros Caninos”, publicado en 2013, el cual relata las historias de algunos perros y da algunos consejos para el cuidado de las mascotas, así como experiencias de los actores con sus caninos.

La invitación para relatar sus historias en el libro se realizó vía correo electrónico en donde se les presentó el proyecto y sus objetivos, lográndose que además de apoyar con sus relatos, diversos artistas se comprometieron en ayudar al santuario convirtiéndose en donadores constantes.

Algunos de ellos también han colaborado en los eventos que realiza el santuario, como es el caso del comediante Eugenio Derbez a quien se le invita a las campañas de esterilización, charlas sobre el cuidado de las mascotas y a eventos realizados por el gobierno en coordinación con Milagros Caninos, es decir, se busca mantener las relaciones con los artistas.

Otras figuras públicas han cooperado con el santuario, pero no buscan ser anunciados en sus páginas web, videos o eventos; ser mencionados o no lo dejan a consideración de la fundadora como es el caso de Juan Manuel Márquez, Consuelo Duval, Alex Lora, Horacio Franco, Gerardo Torrado, los hermanos Jesse y Joy, Montserrat Olivier, entre otros. No obstante, el santuario siempre da reconocimiento a los actores pues saben que de esta forma se mantiene una relación cercana a la cual pueden recurrir cuando sea necesario.

Lo anterior puede considerarse mecenazgo pues aunque algunos artistas no anuncian abiertamente que colaboran en proyectos con la organización y al ser su nombre una marca generan indirectamente notoriedad como personas comprometidas con emergencias sociales, por supuesto cuando son reconocidos públicamente por Milagros Caninos.

Otro medio para obtener fondos ha sido la venta de artículos para mascotas. Por ejemplo, en las visitas guiadas o en eventos realizados en parques se coloca una tienda con productos con la marca de la organización tales como playeras, pulseras, tazas, shampoos, cepillos, ropa canina, postales, llaveros y el libro “Milagros Caninos”.

Conforme a la época del año también se han implementado estrategias para procurar fondos pues se realizan eventos especiales en parques donde se invita a las personas a través de sus redes sociales como Facebook y Twitter.

Los lugares a los cuales se recurre con frecuencia son Parque Lincoln, Parque España y Parque México. En este aspecto se considera estratégica la ubicación de dónde se realizarán los eventos ya que generalmente son sitios cuya población tiene un nivel socioeconómico C+ y A/B.

De acuerdo a la Asociación Mexicana de Inteligencia de Mercado y Opinión (AMAI) el nivel socioeconómico C+ corresponde a “el segundo grupo con el más alto nivel de vida del país... tiene cubiertas todas las necesidades de calidad de

vida, sin embargo tiene ciertas limitantes para invertir y ahorrar para el futuro”;¹⁰⁶ mientras que el grupo A/B tiene el nivel más alto de calidad de vida y es el único que puede invertir para el futuro.

Para realizar estos eventos fuera del santuario se han realizado alianzas con otras colectividades, las cuales apoyan en la planeación, difusión del evento, proporcionan inmobiliario y productos. A cambio de su cooperación éstas también pueden publicitarse, vender sus productos, ganar notoriedad e imagen pues generalmente son entidades lucrativas, que se relacionan con el ámbito de las mascotas.

Algunas empresas que han colaborado con Milagros Caninos en diversos aspectos son:

- Evento Capital: Empresa dedicada a la planificación, diseño, organización y coordinación de eventos.
- Estudio Raya: Estudio de arquitectura, interiorismo y diseño de mobiliario creado especialmente para las mascotas.
- Punto Dulce: Tienda de repostería especializada en la elaboración de pasteles para consumo humano y canino.
- Turbo Can: Empresa dedicada a la fabricación de sillas de ruedas para caninos.
- Kessel Solar MX: Organización dedicada a la fabricación de calentadores solares, ellos han donado algunos a Milagros Caninos.

¹⁰⁶ Sin autor, Asociación Mexicana de Inteligencia de Mercado y Opinión, *Niveles Socioeconómicos* [en línea], URL <http://nse.amai.org/nseamai2/> consultado el 09/05/16 a las 12:38 p.m.

- Omnia Foundation: Fundación que financia organizaciones que atienden problemas sociales. Dicha institución ayudó al santuario a contactarse con otras OSC.
- Hartz: Industria dedicada a la producción de productos para mascotas la cual realiza donaciones de pipetas para eliminar pulgas de los caninos.
- Centro Veterinario México: Hospital veterinario que ha reducido los costos de las cirugías que necesitan algunos caninos.
- Pixelar: Especialistas en diseño y posicionamiento web. Ha patrocinado a Milagros Caninos desde hace 8 años con la creación y gestión de su sitio web.
- Royal Canin: Ha patrocinado algunos concursos realizados por el santuario.
- Perrografos: Fotografía especializada en perros; realiza sesiones fotográficas de los caninos cuyas tomas son colocadas en el sitio web, FanPages o en otros medios que requiera imágenes de ellos.
- Petsy.mx: Tienda en línea de alimento y accesorios para mascotas que ha patrocinado algunos concursos.
- LuckyDog: Empresa dedicada a la fabricación de alimento canino. Debido a que algunos perros se encuentran en tratamiento, esta organización ha proporcionado comida especial para su consumo.

Asimismo se han mantenido otras alianzas que si bien no realizan donaciones en especie o patrocinio, realizan eventos de los cuales parte del donativo de acceso es destinado para Milagros Caninos. Entre estas relaciones se encuentran:

- Campañas de Movimiento Azteca realizadas por Televisión Azteca en pro de los derechos caninos.
- Foro Luces Bohemia con obras teatrales donde han participado algunos perros del santuario.
- Restaurante El pecado de Noé en donde se han realizado catas de vinos llamadas “Bebiendo vino para proteger a los caninos”.
- Animal Fest, festival en el que se busca concientizar y promover la protección a los animales.

En cuanto a los eventos realizados dentro del santuario corresponden a las posadas navideñas o “mañanitas mexicanas” de las cuales también se solicita una cuota de recuperación; estos eventos se promocionan a través de sus redes virtuales.

milagros Caninos
 www.milagros-caninos.org

Te invita a su MAÑANITA MEXICANA
 Domingo **1 de septiembre 2013**
 De 9am a 2pm

Música en Vivo
 Antojitos Mexicanos
 Tómbola
 Ponle la cola a Pay de Limón
 Concurso de Trajes Típicos (Para ti y tu ahijado)
 Fotografías

NO FALTES
 Reserva con anticipación
 Cupo limitado
\$50 Entrada general
 Participa y ayúdanos

Por favor confirma tu asistencia y la de tus invitados a: contacto@milagros-caninos.org

Puedes depositar el importe de tu entrada y de tus invitados en la siguiente cuenta:
 Milagros Caninos A.C. 4038733085 sucursal 0738
 CLABE interbancaria 021180040387330857

No olvides llevar tu comprobante de depósito para poder tener acceso al evento.

Imagen 2. Fuente: Facebook Milagros Caninos, En *Facebook*, disponible en <https://www.facebook.com/milagros-caninos/photos/a.10150179546994508.316361.22646849507/10151794918054508/?type=3&theater> consultado el 09/05/16 a las 15:34 horas.

**TRADICIONAL
POSADA
NAVIDEÑA
PADRINOS DE**



¡Trae a tu familia y celebra la Navidad con todos nuestros perros!
Habrá PIÑATAS, CONCURSOS y REGALOS.
Donativo por persona: \$100

¡BERENJENO TE ESPERA!

**DOMINGO
6 DE DICIEMBRE
A LAS 10:00AM**

CONFIRMA TU ASISTENCIA
ENVIANDO UN CORREO A:
contacto@milagroscaninos.org
Y RECIBIRÁS LAS INDICACIONES PARA LLEGAR

Imagen 2. Fuente: Facebook Milagros Caninos, En *Facebook*, disponible en <https://www.facebook.com/milagroscaninos/photos/a.10150179546994508.316361.22646849507/10153775045314508/?type=3&theater> consultado el 09/05/16 a las 15:40 horas.

4.4 EVALUACIÓN

Milagros Caninos A.C. ha logrado elevar su imagen exponencialmente en el contexto de las organizaciones del Tercer Sector, cuya consecuencia ha sido procurar suficientes fondos para alcanzar sus objetivos debido a su adecuada gestión de estrategias de comunicación externa.

La principal estrategia utilizada han sido las Relaciones Públicas con programas de *Publicity*, Crowdfunding, Mecenazgo y Voluntariado, acompañadas de Publicidad y Marketing Social.

Además el objeto social de Milagros Caninos (perros en situaciones extremas) ha fungido como factor esencial para captar la atención y generar interés suficiente en sus públicos internos, externos y mixtos debido al impacto emocional/sentimental que genera en ellos.

El santuario canino ha logrado identificar el sector social que se preocupa por su objeto, es decir, se han reconocido los públicos que empatan con la defensa y cuidado del perro desprotegido, maltratado y abandonado y a partir de ello los mensajes elaborados se han adaptado a modo de generar compromiso en los donantes, voluntarios, patrocinadores y trabajadores.

Asimismo el programa de voluntariado ha permitido reducir los gastos y aunque la estructura orgánica del santuario es poco formalizada pues la mayoría de los integrantes no son remunerados, los niveles jerárquicos superiores están a cargo de miembros profesionalizados.

Milagros Caninos se ha preocupado por detectar las figuras públicas tanto del medio artístico y como del político que sirven para posicionar a la organización; además la fundadora y el personal del área de RRPP y Marketing se han encargado de mantener estos lazos.

Trabajar en conjunto también ha sido factor clave de éxito, pero la búsqueda de estas alianzas se han gestado a partir de presentar proyectos donde se muestren

los benéficos para ambas partes, sin importar si la otra organización es lucrativa o gubernamental.

A lo largo de las descripciones de los programas implementados se han mencionado las organizaciones que trabajan articuladamente con el santuario y las maneras en que han ayudado, pues algunos lo han hecho con insumos en especie, mano de obra o capital intelectual de acuerdo a las capacidades y especialidad de cada alianza.

En cuanto a la difusión de los eventos, noticias, concursos y solicitudes Milagros Caninos ha utilizado sus plataformas virtuales como el principal medio para transmitir estos mensajes, en especial a través de Facebook donde tienen 792, 977 “Me gusta” y Twitter 31, 278 followers (octubre, 2016).

También tienen cuentas en Instagram con 640 seguidores y Google+ 192 suscriptores (octubre, 2016). Estos perfiles no son constantemente actualizados, pero a pesar de la baja actividad que existe en ellos no ha afectado que la información llegue en tiempo y forma a sus públicos.

Recientemente se ha considerado tener presencia en YouTube, pues a partir elaborar videos semanales con *tips* para los cuidados de las mascotas se buscará también aumentar las interacciones con públicos especializados en la medicina veterinaria. En esta plataforma cuentan con sólo 572 seguidores (octubre, 2016), pero los enlaces han comenzado a ser compartidos en Facebook y Twitter lo cual también contribuirá a incrementar los suscriptores al canal.

El santuario canino ha sabido aprovechar las plataformas virtuales para obtener recursos, darse a conocer, mantener contacto, invitar a otras organizaciones, incluso hacer llamados a las autoridades respecto a algún acto de violencia contra los animales en general.

De igual forma acceder a las solicitudes de los medios de comunicación para realizar reportajes, documentales y entrevistas ha sido provechoso para el santuario pues los impactos generados por la prensa, radio y televisión han fungido como elementos para generar confianza y otorgar legitimidad a la organización respecto a sus públicos.

En este aspecto también se ha aprendido que tanto los medios convencionales como los virtuales tienen distinto alcance y cobertura, pues aunque los públicos principales a los que se pretende llegar son similares, ambos canales son consultados en momentos y espacios distintos.

Además el santuario ha sabido involucrarse con el sector comercial sin perder su naturaleza de organización no lucrativa, pues las relaciones que ha entablado con empresas comerciales tienen como fin obtener insumos económicos.

Entonces, las organizaciones no lucrativas que pretenden procurar fondos y quieren darse a conocer y ser identificadas tienen como alternativa diversificar sus fuentes de financiamiento a partir de dar a conocer a la sociedad lo que hacen, es decir, difundir su objeto de estudio lo cual pueden lograrlo con la adecuada aplicación y conjunción de las técnicas de RRPP, Publicidad y Marketing.

Por supuesto, también Milagros Caninos ha tomado en cuenta los beneficios que tiene el consolidarse como figura jurídica, que si bien no son la captación de Fondos Públicos Federales, ha obtenido provecho de algunos financiamientos que esto ofrece para a su vez brindar “recompensas” a quienes le efectúan donaciones (deducción de impuestos).

CONCLUSIONES

La necesidad humana de vivir en sociedad ha llevado a los individuos a crear agrupaciones las cuales requieren actos comunicativos que van desde el habla, la escritura, mensajes no verbales o auditivos, entre otros, con el fin de lograr una convivencia donde los individuos que la constituyen interactúen a modo de que cada uno comprenda sus roles y objetivos.

Asimismo con estos actos comunicativos se logran entablar relaciones de acuerdo a nuestros intereses o similitudes, así como ubicar aquellos elementos que pueden ser nocivos y la manera en cómo podemos reducir sus consecuencias negativas.

Por ello la comunicación organizacional constituye una teoría, un conjunto de técnicas y prácticas que fungen como factor esencial para que las colectividades se estructuren en función de un objetivo compartido por todos los miembros, los cuales se desenvolverán y aportarán a la misma de acuerdo a sus competencias y habilidades; además de su interacción con otras instituciones.

En este aspecto es necesario un profesional de la comunicación que se encargue de elaborar mensajes acorde a los objetivos de la organización y que considere los efectos que se pretenden provocar en los públicos; también que identifique los canales óptimos para la transmisión de la información e incluso que reconozca aquellos que le permitan interactuar con sus públicos.

De igual forma con la comunicación organizacional a partir del caso de estudio analizado en este proyecto, se concluye que toda institución necesita, para alcanzar el éxito, realizar un análisis situacional con el cual se conocerá su realidad actual, es decir, con lo que cuenta y lo que puede aprovechar, por lo que es importante conocer la teoría para una adecuada investigación del objeto de estudio.

En la vida en colectividad la comunicación ha fungido como factor esencial para la creación de tres esferas sociales en las cuales nos desenvolvemos los seres humanos: el ámbito privado, mercantil o productivo, el gubernamental y el del Tercer Sector; en un esquema en el cual ninguna de éstas es independiente de la otra por lo que en ocasiones trabajan en conjunto.

El Tercer Sector que integra a las Organizaciones de la Sociedad Civil ha surgido como una alternativa para aminorar las emergencias sociales, aumentar la calidad de vida y como un campo laboral filantrópico en temas o eventos del llamado “interés social o humano”. Sin embargo, pese a que sus objetivos están enfocados en ayudar a terceros su financiamiento representa el principal problema para que puedan cumplir sus fines.

En el caso de las organizaciones no lucrativas, la comunicación organizacional les permite realizar perfiles de públicos tanto potenciales como de los donantes; o ubicar a otras organizaciones con las cuales se podría trabajar articuladamente.

Por lo tanto toda OSC requiere un análisis introspectivo y de entorno; el primero para valorizar su estructura orgánica y destacar sus fortalezas y debilidades,

mientras que el segundo permitirá conocer las carencias y los clientes potenciales que pueden convertirse en donadores y cómo pueden cubrir dichas faltas.

Una llamada cultura de la donación puede ir fortaleciéndose en México a partir de las maneras en cómo las Organizaciones de la Sociedad Civil solicitan y procuran fondos pues en su mayoría no saben cómo organizarse, consolidarse y sobre todo “venderse” o promocionarse ante sus potenciales donantes.

Por lo anterior también se concluye que para procurar fondos suficientes es necesario que las organizaciones del Tercer Sector inviertan en la creación de una imagen, la cual no debe ser concebida como un gasto, pues al lograr posicionarse esta inversión retornará y su poder de influencia social será mayor.

Como se evaluó en el caso de estudio de Milagros Caninos A.C., al invertir en la creación de una imagen a través de la óptima gestión de estrategias de comunicación externa las organizaciones pueden posicionarse y ganar notoriedad, con lo cual se convierten en una opción inmediata para los posibles donadores, es decir, la hipótesis planteada queda comprobada a través del análisis de este proyecto de investigación.

También se concluye que las OSC requieren profesionalizar su estructura orgánica aunque sea en las áreas directivas o líderes de departamentos, así como realizar filtros para seleccionar a los mejores candidatos; incluso en el caso de que los puestos operativos sean cubiertos por voluntarios.

La gestión e implementación de las estrategias de comunicación externa deben estar a cargo del comunicólogo organizacional pues al tener en cuenta los

fenómenos del entorno de la institución además de sus alcances y áreas de impacto, propondrá planes viables y realistas.

Inclusive para planificar dichas estrategias también se ha de tener en cuenta las actitudes, motivaciones y comportamientos de los sujetos que integran a la organización pues son ellos quienes impulsarán y apoyaran la ejecución de las estrategias.

Además, a través de la comunicación organizacional se pueden entablar alianzas estratégicas para lograr el éxito. Mediante un análisis de entorno que permite conocer quiénes pueden ser socios o cómo mantener la relación con los que ya se cuenta.

El trabajo articulado permite alcanzar los objetivos de las entidades participantes ya que ambas partes son beneficiadas; además les posibilita ampliar su área de impacto pues su cobertura es mayor, mientras que su imagen positiva se magnifica entre sus públicos reales y potenciales.

De acuerdo al análisis realizado es importante generar lazos de compromiso con los aliados y como parte de ello se requiere mostrar los beneficios que trae consigo el mantener dicha conexión y brindarles reconocimiento sin importar el tipo de aportación que realicen.

En el caso de Milagros Caninos, la organización ha mostrado a sus donantes la principal razón por la cual deben mantener las alianzas: ellos obtienen una imagen social como altruista y la posibilidad de deducir impuestos; mientras que el

santuario también incrementa su notoriedad, reconocimiento y procura fondos para la realización de sus actividades.

Con base en el objeto social al cual se dedica una organización del Tercer Sector, el comunicólogo puede elaborar, mediante programas, planes o campañas de comunicación que persuadan a los públicos desde una perspectiva emocional, pues al igual que Milagros Caninos lo ha hecho, los temas relacionados con atención a grupos vulnerables y de interés comunitario resultan ser viables para atraer la atención de donantes, alianzas, patrocinios, mecenazgos y *Publicity*.

En el caso de los mecenazgos, las OSC proporcionan imagen filantrópica y prestigio a las instituciones que les apoyan de manera “desinteresada” a causa de su responsabilidad social; mientras que la *Publicity* surge como una alternativa para darse a conocer sin necesidad de pagar por la publicación de notas relacionadas con la institución en cualquiera de los medios de comunicación.

Dado lo anterior también se concluye que las estrategias de comunicación externa necesitan estar orientadas a implementar programas de Relaciones Públicas, pues además de permitirle a las organizaciones conocer sus distintos públicos los acerca con ellos de manera específica, les generan prestigio, alianzas y las vuelve competitivas en su entorno.

Igualmente las RRPP pueden ayudar a que una organización no desaparezca ante una crisis por la que atraviese o para presionar a otros organismos a que cumplan con sus deberes, en especial a las instituciones gubernamentales.

Por otra parte también se concluye que el trabajo coordinado con instituciones gubernamentales es indispensable para su creación y crecimiento, así como para acceder a los Fondos Públicos Federales y poder contar con la autorización fiscal para emitir recibos deducibles de impuestos a los donantes.

Si bien esto último es un tema de ámbitos fiscales y legales, el comunicólogo organizacional puede tener noción de ellos para también gestionar estrategias que aprovechen estos factores e incrementen los fondos recibidos.

La investigación realizada mostró que cualquier organización debe incluir sabia y prudentemente el uso de las plataformas digitales para la implementación de sus estrategias de comunicación externa tal como lo hizo Milagros Caninos, quienes a partir de estos usos generó alianzas, ganó posicionamiento, recaudó fondos, difundió sus eventos, aplicó crowdfunding y generó *Publicity*.

En consecuencia utilizar estos medios virtuales contribuye a incrementar el alcance de la organización, pero es importante señalar que existen distintas plataformas y cada una está enfocada a un público en específico, de acuerdo al modo en que se relacionan con la organización. Por tal motivo el profesional de la comunicación estructurará los mensajes conforme a las características de dichos sitios e incluso es necesario que conozca cómo se utilizan estos medios.

Si bien el principal motivo de su extinción es la falta de donativos y de notoriedad, las OSC deben tener en cuenta que existen alternativas para la procuración de fondos, las cuales deben estar diseñadas e implementadas de acuerdo a los objetivos organizacionales. Entonces muchas organizaciones del tercer Sector

desaparecen porque ante amenazas o debilidades no se buscan alternativas para transformarlas en oportunidades o fortalezas.

Finalmente se concluye que a partir del estudio de un caso de éxito se pueden modificar o adaptar las estrategias de comunicación interna o externa; por lo que en función de esta investigación se seleccionaron las segundas con las cuales otras OSC pueden ganar notoriedad, procurar fondos y continuar con su ciclo de vida.

En el caso de las OSC la comunicación organizacional funge como el medio principal para obtener recursos, pues busca los medios, canales e instrumentos necesarios para emitir sus mensajes para que lleguen en tiempo y forma a los públicos indicados (internos, externos y mixtos).

En esta tarea el comunicólogo ayuda a fortalecer de manera controlada y planificada las interacciones tanto internas como externas de la organización optimizando los flujos y modalidades de comunicación para lograr los objetivos.

BIBLIOGRAFÍA

- Alejandro Favela; Miriam Calvillo; Israel Palma; Alfonso León; Germán Balderas; Pablo Martínez; Óscar Monrón; Rodolfo Mendiola; *Organizaciones Civiles: una propuesta para lograr su consolidación*, Editorial EUNSA, España, 1999, 520 páginas.
- Alejandro Favela, *Organizaciones civiles: una propuesta para lograr su consolidación*, Editorial Plaza y Valdes, México, 2003, 128 páginas.
- Álvarez Enríquez, Lucía, *La sociedad civil en la Ciudad de México*, Plaza y Valdés Editores, México, 2004, 270 páginas.
- Álvarez, Héctor Felipe, *Teoría de las organizaciones*, Eudecor, Argentina, 1997, 230 páginas.
- Alvira, Rafael, Grimaldi, Nicolás & Herrero, Monserrat, *Sociedad Civil. La democracia y su destino*, Editorial S.A. EUNSA, 2008, 604 páginas.
- Andrade, H. *La Comunicación en las organizaciones*, México, Editorial Trillas, 2005.
- Austin, James; Romero, Carlos; Berger, Gabriel; Ickis, John C.; Lozano, Gerardo; Roitter, Mario; Pires, João Teixeira; Ogliastri, Enrique; Maass, Angel; Koljatic, Mladen; Gutiérrez, Roberto; Silva, Mónica; Lobo, Iván Darío; Reficco, Ezequiel; Trujillo, Diana; Pérez, Felipe; Herrero, Gustavo; Casado, Tania; Fischer, Rosa María, *Alianzas sociales en América Latina: Enseñanzas extraídas de colaboraciones entre el sector privado y organizaciones de la sociedad civil*, Banco Interamericano de Desarrollo, Washington, D.C., 2005, 385 páginas.
- Benavides Delgado, Juan, *Dirección de comunicación empresarial e institucional*, Editorial Gestión, Barcelona, 2001, 415 páginas.
- Bernays, Edward, *Cristalizando la Opinión Pública*, Barcelona, 1900, 204 páginas.
- Bonilla Gutiérrez, Carlos, *La comunicación: función básica de las relaciones públicas*, Editorial Trillas, México, 2001, 120 páginas.

- Butcher, Jacqueline, *México solidario: participación ciudadana y voluntariado*, Editorial Limusa, México, 2008, 296 páginas.
- Cadena Roa, Jorge (coordinador), *Las organizaciones civiles mexicanas hoy*, Colección alternativas, México, 2015, 424 páginas.
- Capriotti, Paul, *Planificación estratégica de la imagen corporativa*, Editorial Ariel, Barcelona, 1999, 254 páginas.
- Carlos Navarrete, “Los públicos en relaciones públicas”, en *Revista Mexicana de Relaciones Públicas*, núm. 19, mensual, México, D.F.
- Castillo Esparcia, Antonio, *Relaciones públicas. Teoría e historia*, Editorial UOC, Barcelona, 2009, 264 páginas.
- Chacón, F. y Vecina, M. L., *Gestión del voluntariado*, Editorial Síntesis, España, 2002, 171 páginas.
- Chiavenato, Idalberto, *Introducción a la teoría general de la administración*, Editorial Mc Graw Hill, México, 2006, 562 páginas.
- Costa, Joan, *Imagen Corporativa en el siglo XXI*, Colección Inclusiones, 2009, 257 páginas.
- Costa Joan, *La Mirada interior*, Apertura, Cuaderno No. 1
- Curso Procura 202, *Aspectos Legales y Fiscales de las Organizaciones No Lucrativas*, The Fund Raising School, México, 2010, 291 páginas.
- Dekker, P. Y L. Halman, *The values of volunteering: cross-cultural perspectives*, Nueva York: Kluwer Academic/Plenum Publishers, 2003.
- De Mateo Pérez, Rosario, La información como activo de empresa, en Túniz López, Miguel, *Comunicación preventiva*, Editorial Netbibio, España, 2007, 230 páginas.
- E. Grunig, James y Hunt, Todd *Dirección de Relaciones Públicas*, Editorial Gestión 2000.com, España, 2003.
- Elliott Young, Thomas, *The everything. Guide to Crowdfunding*, Editorial Adams Media, USA, 2013, 288 páginas.
- Fernando Celis Callejas; Alberto J. Olvera; Lucía Álvarez Enríquez; Cristina Sánchez Mejorada; Morgan Quero Gaime; Juan Manuel Ramírez Sáiz; Reneé de la Torre, *Sociedad Civil, esfera pública y democratización en*

América Latina: México, Editorial Universidad Veracruzana, México, 2003, 460 páginas.

- Fernández Collado, Carlos, *La comunicación en las organizaciones*, Editorial Trillas, México, 1991, 273 páginas.
- Galeano, Ernesto Cesar, *Modelos de comunicación: desde los esquemas de estímulo-respuesta a la comunicación contingente*, Ediciones Macchi, Argentina, 1997, 152 páginas.
- Gallardo Cano, Alejandro, *Curso de teorías de la comunicación*, UNAM, Cromocolor, México, 2002, 169 páginas.
- Harlow F., Rex, Building a Public Relations Definition, *Public Relations Review* 2, 1976.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía, *Cuentas Nacionales de México. Cuenta satélite de las instituciones sin fines de lucro de México, 2008.2010*, INEGI, México, 2012, 244 páginas.
- Izquieta Etulain, José Luis, *Voluntariado y Tercer Sector*, Editorial Tecnos, España, 2011, 250 páginas.
- Kreps, Gary, *La comunicación en las organizaciones*, Editorial Addison Wesley Iberoamericana, España, 1995.
- Krieger, Mario, *Sociología de las organizaciones, un introducción al comportamiento organizacional*, Editorial Pearson Educación, Buenos Aires, 2001.
- *Ley Federal de Fomento a las Actividades Realizadas por Organizaciones de la Sociedad Civil*, Diario Oficial de la Federación de México, D.F., México, 9 de febrero de 2014.
- Luna Guerra, Antonio, *Donativos*, Editorial ISEF Empresa Líder, México, 2013, 116 páginas.
- Luna Parra, María Angélica, titular INDESOL, mesa de reflexión *La persona como centro de la acción social, XIV Congreso de Investigación sobre el Tercer Sector Innovación social y redes de Sociedad Civil en las agendas global y local*, convocado por el Centro Mexicano de Filantropía (CEMEFI), México, 2014.

- Maldonado, Carlos Eduardo, *Filosofía de la Sociedad Civil*, Siglo del hombre Editores, Colombia, 2002, 246 páginas.
- McQuail, Denis, *Introducción a la teoría de la comunicación de masas*, Paidós, Barcelona, 1983.
- Méndez, José Luis (coordinador), *Organizaciones civiles y políticas públicas en México y Centroamérica*, Editorial Porrúa, México, 1998.
- Míguez González, María Isabel, *Los públicos en las relaciones públicas*, Barcelona, UOC, 2010, 183 páginas.
- Palencia-Lefler, Manuel, *90 técnicas de comunicación y Relaciones Públicas*, Editorial PROFIT, 2001, Barcelona, 527 páginas.
- Pío Ricci, Bruna Zani, *La comunicación como proceso social*, edit. Grijalbo, México, 1990, 290 páginas.
- Ramos, Juan José, *Crowdfunding. Cómo conseguir financiación en Internet*, Editorial XinXii, España, 2015, 81 páginas.
- Rogers, Everett y Agarwala-Rogers, *La comunicación en las organizaciones*, Editorial McGraw Hill México, 1980, 216 páginas.
- Rojas Orduña, Octavio Isaac, *Relaciones Públicas. La eficacia de la influencia*, 3ª edición, Editorial ESIC, España, 2005, 365 páginas.
- Scott M., Cutlip, Allen H., Center & Ien M., Broom, *Relaciones Públicas Eficaces*, Editorial Gestión 2000, Barcelona, 2001, 666 páginas.
- Sin autor, *Relaciones públicas*, Editorial Hispano Europea, España, 1976, 516 páginas.
- Túnnez López, Miguel, (De Mateo Pérez, Rosario), *Comunicación preventiva*, Editorial Netbibio, España, 2007, 230 páginas.
- Túnnez López, Miguel, *La gestión de la comunicación en las organización*, Editorial Comunicación Social, España, 2002, 212 páginas.

CIBERGRAFÍA

- AFICO (sin fecha), México, URL <http://afico.org/> consultado el 26/02/16 a las 18:36 horas.
- CEMEFI, *Guía para planificar, crear y fortalecer una organización de la sociedad civil* [en línea], URL http://www.imjuventud.gob.mx/imgs/uploads/Guia_para_planificar_crear_y_fortalecer_una_organizacion_de_la_sociedad_civil-Imjuve.pdf consultado el 18/11/15 a las 18:00 horas, México, 2014, 61 páginas.
- Código Civil Federal, Artículo 2670, URL <http://info4.juridicas.unam.mx/ijure/fed/1/2699.htm?s=> consultado el 20/11/15 a las 16:40 horas.
- Código Fiscal de la Federación, Capítulo 1, Artículo 1, URL <http://info4.juridicas.unam.mx/ijure/fed/6/2.htm?s=> consultado el 17/01/16 a las 20:40 horas.
- Comisión de Fomento de las Actividades de las Organizaciones de la Sociedad Civil (Comisión) (2014), *Informe Anual de las Acciones de Fomento y de los Apoyos y Estímulos Otorgados por Dependencias y Entidades de la Administración Pública Federal a Favor de las Organizaciones de la Sociedad Civil Correspondiente a 2014* [en línea], URL <http://www.corresponsabilidad.gob.mx/sistema/sirfosc/seccionpagina/contenido/seccioncontenido/Anexos/archivos/Anexo469.pdf> consultado el 24/11/15 a las 16:15 horas.
- Conecta Indesol, México, URL https://www.google.com.mx/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CBwQFjAAahUKEwi9wZXFvKLHAhWDUZIKHdgcAc8&url=http%3A%2F%2F indesol.gob.mx%2Fcms%2Fwp-content%2Fuploads%2F2013%2F10%2Fconecta18_imprenta.pdf&ei=G6zKVf3HGyOjyQTYuYT4DA&usq=AFQjCNGkUcZ1AvsQZYSRCZqewDD93h5J

[kA&sig2=6Gmjbcgc0UpX7A3dmIAfYw&bvm=bv.99804247,d.aWw&cad=rja](http://www.cruzroja.es/cantabria/voluntariado/fbi2015.pdf)

consultado el 10/08/15 a las 20:30 horas.

- Cruz Roja, *Manual de formación básica institucional* [en línea], 2013, España, URL <http://www.cruzroja.es/cantabria/voluntariado/fbi2015.pdf> consultado 28/01/16 a las 21:46 horas, 106 páginas.
- Facebook Milagros Caninos, En *Facebook*, disponible en <https://www.facebook.com/milagrosCaninos/photos/a.10150179546994508.316361.22646849507/10151794918054508/?type=3&theater> consultado el 09/05/16 a las 15:34 horas.
- Facebook Milagros Caninos, En *Facebook*, disponible en <https://www.facebook.com/milagrosCaninos/photos/a.10150179546994508.316361.22646849507/10153775045314508/?type=3&theater> consultado el 09/05/16 a las 15:40 horas.
- INDEPENDENT SECTOR y Voluntarios de las Naciones Unidas, *La medición del servicio voluntario: una guía práctica* [en línea], Washington, DC, URL http://www.voluntariotza.net/comun/biblioteca/la_medicion_del_servicio_voluntariado_guia_practica.pdf, consultado el 28/01/16 a las 19:08 horas, 53 páginas.
- Pérez Gutiérrez Mario, *Los procesos de comunicación* [en línea], Ediciones UOC, La Universidad virtual, URL https://books.google.com.mx/books?id=IFwfusdrAzgC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false, consultado el 26/09/2015 a las 21:37 horas.
- SAT, México, URL www.sat.gob.mx/terceros_autorizados/donatarias_donaciones/Documents/das154.xls consultado el 15/01/16 a las 18:52 horas.
- Sin autor, Asociación Mexicana de Inteligencia de Mercado y Opinión, *Niveles Socioeconómicos* [en línea], URL <http://nse.amai.org/nseamai2/> consultado el 09/05/16 a las 12:38 horas.

- Sin autor, *La naturaleza de la información* [en línea], <http://hspencer.info/2008/09/la-naturaleza-de-la-informacion/> consultado 03/10/15 a las 18:21 horas.
- Sitio Web aporta.org.mx en la página de Milagros Caninos A.C., disponible en <https://www.aporta.org.mx/milagros-caninos> consultado el 03/05/2016 a las 13:56 horas.
- Trejo, Leopoldo, *Donar, ¿vía para evadir impuestos?*, El Economista, México, 26/08/13, URL <http://eleconomista.com.mx/sistema-financiero/2013/08/26/donar-via-evadir-impuestos> consultado el 17/01/16 a las 19:48 horas.
- Villalobos Grzybowicz, Jorge V., *Donar no es evadir ni dejar de pagar impuestos*, El Economista, México, publicado 03/03/14, URL <http://eleconomista.com.mx/columnas/columna-especial-empresas/2014/03/03/donar-no-evadir-ni-dejar-pagar-impuestos> consultado el 17/01/16 a las 20:13 horas.