



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES

**ALTERNA CON ALTERNARE:
COMUNICACIÓN EXTERNA PARA LA PROCURACIÓN DE
FONDOS EN LAS ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD
CIVIL MEDIOAMBIENTALES.
CASO DE ESTUDIO.**

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE

**LICENCIADA EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN
OPCIÓN TERMINAL EN COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**

P R E S E N T A

NANCY SÁNCHEZ MARTÍNEZ

DIRECTOR DE TESIS

MTRO. EFRAÍN PÉREZ ESPINO

CIUDAD UNIVERSITARIA, CD. MX., 2020





Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

A Yuyú

Agradecimientos

A mi mamá, por dedicar su vida a convertirnos en lo que somos ahora, por ser la mujer más fuerte, la que más admiro y la que me inspira cada día a ser una mejor persona. Siempre estaré para ti.

A mi papá, por ser mi mayor ejemplo de perseverancia y esfuerzo, por darnos más de lo que esperamos. Sé que siempre estarás para mí.

A Andres, por ser mi cómplice de travesuras y mi compañero de aventuras, por ser la persona más considerada, solidaria y bondadosa que conozco. Contarás conmigo en todo momento.

A Gabriel, por acogerme en sus brazos en mis momentos de aflicción en la infancia, por ser el mejor hermano mayor.

A Dayra y Diana, por enseñarme que el amor de esta familia siempre podrá crecer.

A Papandres †, por ser el hombre más sabio que he conocido. Siempre te llevaré en mi corazón.

A Mamaita, por ser una mujer fuerte, decidida y un ejemplo de superación.

A mi familia, por enseñarme que siempre tendré un refugio de amor y alegría.

A Ara, mi yang, por ser la hermana que nunca esperé, por compartir los mejores y peores momentos de mi vida.

A Parra, por compartir más de cuatro años de noches llenas de anécdotas y recuerdos.

A JC, por enseñarme a ver la vida de colores, iluminar mi sonrisa y llenar de magia mis días.

A Viko, Neli, Nelly y Mari, por enseñarme el valor de la verdadera amistad.

A Cris, por abrirme las puertas de su familia y brindarme un hogarcito chilango.

A Mogu, por enseñarme que nunca se es demasiado joven para luchar por tus sueños.

A mi abuelo Gabriel, la maestra Guadalupe del Río y Karen Vega, por brindarme todas las facilidades para realizar este trabajo de investigación.

Al maestro Efraín, por inspirarme durante la carrera, enseñarme el valor del esfuerzo, por asesorarme y brindarme todos sus conocimientos y paciencia desde el inicio de mi preparación universitaria.

A Sofía, Obdulio, Saúl, Carlos, Dionisio, Juanita, Reynaga, Piedra y Efraín, por dedicar horas de esfuerzo durante toda mi formación educativa, jamás podré pagar todos los conocimientos que me brindaron y la inspiración durante cada clase.

A la doctora Adriana Reynaga, por la dedicación para leer este trabajo de investigación.

A la licenciada Gabriela Piedra, por los acertados comentarios que ayudaron a mejorar la presente tesis.

Al maestro Luis Josué Lugo Sánchez, por el entusiasmo y los oportunos comentarios que enriquecieron este trabajo de investigación.

Al maestro Francisco Javier Lemus Yáñez, por la paciencia y disposición para revisar este trabajo.

A la UNAM, mi alma máter, por la oportunidad de brindarme una educación de calidad, por brindarme unos maravillosos años de vida y por formarme como la profesionista que soy ahora.

Dicen que no hablan las plantas

*Dicen que no hablan las plantas, ni las fuentes, ni los pájaros,
Ni el onda con sus rumores, ni con su brillo los astros,
Lo dicen, pero no es cierto, pues siempre cuando yo paso,
De mí murmuran y exclaman:*

—Ahí va la loca soñando

*Con la eterna primavera de la vida y de los campos,
Y ya bien pronto, bien pronto, tendrá los cabellos canos,
Y ve temblando, aterida, que cubre la escarcha el prado.*

*—Hay canas en mi cabeza, hay en los prados escarcha,
Mas yo prosigo soñando, pobre, incurable sonámbula,
Con la eterna primavera de la vida que se apaga
Y la perenne frescura de los campos y las almas,
Aunque los unos se agostan y aunque las otras se abrasan.*

*Astros y fuentes y flores, no murmuréis de mis sueños,
Sin ellos, ¿cómo admiraros ni cómo vivir sin ellos?*

Rosalía de Castro

Índice

Introducción	6
Capítulo 1 Comunicación en las organizaciones	10
1.1 La organización.....	11
1.2 La comunicación organizacional y sus funciones.....	16
1.3 Tipos de comunicación en las organizaciones.....	19
1.4 Imagen corporativa y relaciones públicas.....	27
1.5 Teoría situacional de los públicos.....	44
Capítulo 2 El tercer sector. Las Organizaciones de la Sociedad Civil	54
2.1 Clasificación de las Organizaciones de la Sociedad Civil en México.....	61
2.2 Organizaciones de la Sociedad Civil medioambientales en México.....	76
2.3 Los públicos de las Organizaciones de la Sociedad Civil.....	83
Capítulo 3 La procuración de fondos en las Organizaciones de la Sociedad Civil	92
3.1 El proceso tradicional de la procuración de fondos.....	93
3.2 Tipos y técnicas de procuración de fondos.....	109
3.3 Comunicación externa para la procuración de fondos.....	119
3.3.1 Identidad e imagen corporativa para la procuración de fondos.....	121
3.3.2 Procuración de fondos mediante técnicas de relaciones públicas.....	135
Capítulo 4 Estudio de caso: Alternare A.C.	158
4.1 Historia.....	159
4.2 Estructura organizacional.....	168
4.2.1 Ubicación.....	169
4.2.2 Corazón ideológico.....	172
4.2.3 Servicios.....	174
4.2.4 Organigrama.....	186
4.3 Identidad e imagen corporativa.....	202
4.4 Comunicación externa para la procuración de fondos.....	229
4.5 Análisis FODA.....	266
4.6 Modelo de comunicación externa para la procuración de fondos.....	293
Conclusiones y recomendaciones	297
Anexo 1 Publicity de Alternare	310
Bibliografía	321
Cibergrafía	326

Introducción

Durante el transcurso de la carrera en Ciencias de la Comunicación surgió la inquietud de examinar el ámbito laboral de la comunicación organizacional en el tercer sector, cuyas organizaciones suelen caracterizarse por su falta de recursos y la poca profesionalización de sus procesos, pero que desempeñan un papel fundamental en la atención a problemáticas sociales no afrontadas por el Estado.

Su fin último es alcanzar el bienestar de la sociedad por lo que poseen un alto grado de interacción con diversos actores, por lo que resultó de sumo interés investigar a profundidad sus diversos procesos y tácticas de comunicación, para conocer la forma en la que establecen sus vínculos. Para ello, se consideró analizar a *Alternare A.C.*, asociación enfocada en la capacitación de las comunidades rurales de la Reserva de la Biosfera Mariposa Monarca en el buen uso, manejo y valor de los recursos naturales; un caso de éxito que se ha consolidado como una de las más importantes Organizaciones de la Sociedad Civil medioambientales.

Lo anterior dio origen a un proyecto de investigación, que derivó en la presente tesis, con el fin de evaluar las prácticas llevadas a cabo para obtener recursos que inevitablemente entran dentro del ámbito de la comunicación organizacional externa. Tras un primer acercamiento se descubrió que sus modelos operativos para la recolección de fondos, si bien son eficientes, no toman en cuenta planes de comunicación estratégica y formalmente establecidos pues se centran en aspectos administrativos, lo que la ha llevado a mantenerse en una “zona de confort” que pone en riesgo su permanencia en un futuro.

A partir de este primer enfoque se llegó a la hipótesis de que con un plan de procuración de fondos mediante estrategias de difusión, posicionamiento de imagen y relaciones públicas que aumente su presencia positiva en todos sus públicos donantes potenciales, *Alternare A.C.* podrá aumentar su percepción de recursos, lo que la ayudará a consolidar su autonomía financiera a largo plazo.

Con base en esta hipótesis planteada al inicio de la investigación se estableció el objetivo de identificar y evaluar las diversas estrategias de comunicación externa empleadas por *Alternare A.C.* para la procuración de fondos, con el fin de detectar áreas de oportunidad que permitan proponer un nuevo modelo de interacción con la sociedad que busque crear y mantener, de manera permanente, relaciones estrechas y una imagen positiva entre sus públicos potenciales donantes mediante estrategias de difusión, relaciones públicas, e imagen corporativa que den a conocer, posicionen y enaltezcan sus acciones altruistas.

A partir de lo anterior, la presente tesis se estructuró con base en conceptos teóricos organizacionales y en tres pilares fundamentales: la imagen corporativa de Paul Capriotti¹ que permite analizar las percepciones que los públicos se crean sobre las organizaciones, la visión de relaciones públicas de James E. Grunig y Todd Hunt² para comprender los diferentes procesos y técnicas para vincularse de manera estratégica y la teoría situacional de los públicos de Grunig que ayuda a comprender la forma en la que una organización debe relacionarse con sus diversos públicos según sus características.

¹ Capriotti, Paul, *Planificación estratégica de la imagen corporativa*, Málaga, Editorial Ariel, 1999, 258 pp.

² Grunig, James y Hunt, Todd, *Dirección de Relaciones Públicas*, Barcelona, Ediciones Gestión 2000, 2000, 357 pp.

Por su parte, la metodología empleada fue de carácter cualitativo en tanto se aplicaron las técnicas de observación participante en el Centro de Capacitación de *Alternare* y en tres de sus eventos; el análisis de información documental sobre sus procesos de comunicación con un énfasis en la procuración de fondos, finalmente la aplicación de entrevistas a profundidad a miembros de la organización.

De esta forma la tesis se compone de cuatro capítulos. En el primero se explica la relevancia que tiene la comunicación en las organizaciones, se elucida lo que es la comunicación organizacional y se describen sus diferentes tipos. A partir de esto se recalca la comunicación externa y se detallan aspectos teóricos que permiten comprender la importancia de la imagen corporativa y las relaciones públicas.

En el segundo capítulo se describe el papel que desempeñan las Organizaciones de la Sociedad Civil en México, a través de un breve recorrido histórico, posteriormente se analiza el papel que han tenido aquellas enfocadas al cuidado del medioambiente y se cierra con una examinación y mapeo de los públicos existentes en este tipo de organizaciones.

En el capítulo tres se esclarece el proceso tradicional de procuración de fondos; posteriormente se muestra la relevancia de las acciones de comunicación externa para este proceso, partiendo de la imagen corporativa como elemento básico para el desarrollo de estrategias y se cierra con la descripción de diversas técnicas de relaciones públicas que pueden ser empleadas en la obtención de recursos.

Finalmente, el cuarto capítulo se enfoca en el estudio de caso de *Alternare A.C.*, por lo cual se detalla su historia, se describe y analiza su estructura organizacional, identidad

e imagen corporativa, así como sus procesos de comunicación externa para la procuración de fondos. El trabajo de investigación culmina con un diagnóstico FODA que determina debilidades y áreas de oportunidad que pueden ser empleadas para una posterior planificación estratégica de obtención de recursos.

Este trabajo de investigación permitió concluir que diversas estrategias integrales de comunicación externa, posicionamiento de imagen y relaciones públicas sí pueden aumentar su presencia positiva en los diversos públicos donantes potenciales, con lo que se espera que *Alternare* sea capaz de aumentar sus fondos y así consolidar su autonomía financiera a largo plazo para no depender de manera excesiva de ciertos actores, con lo cual la hipótesis planteada fue correcta.

No obstante, se llegó a conclusiones que permiten observar que el éxito de la procuración de fondos de la OSC va más allá, pues es necesario profesionalizar todos sus procesos de comunicación, con el fin de hallar constantes oportunidades, a partir de un profundo análisis de públicos, que permitan establecer estrategias que lleguen a ellos con menos esfuerzos y mejores resultados, es decir, con mayor eficiencia. Para lograrlo es preciso que *Alternare* considere la apertura de un departamento de comunicación, con personal suficiente, como una de sus prioridades para asegurar su permanencia en un futuro.

Capítulo 1 Comunicación en las organizaciones

*¡Qué incontenida angustia si te llamo con mi voz más humana
y tú no me respondes!*

Miguel N. Lira

La comunicación es un fenómeno complejo que forma parte de la vida en sociedad, es inherente al ser humano y comprende las interacciones sociales. Si bien su definición no es sencilla, pues se trata de un término polisémico, su estudio resulta crucial para comprender los procesos que involucran las relaciones humanas.

Más allá del intercambio de mensajes entre un emisor y un receptor, el fenómeno de la comunicación implica una serie de procesos, flujos y demás elementos que determinan el pensar y accionar de la sociedad. Al ser parte de esta, las organizaciones no son ajenas a dicho fenómeno puesto que la comunicación se encuentra presente en todos los ámbitos, niveles y áreas de ellas y hace posible su existencia, por lo cual resulta difícil comprenderlas sin analizar dichos procesos comunicativos.

En el presente capítulo se explicará cuál es el papel de la comunicación dentro de una organización, para comprender la relevancia de su impacto dentro de sus procesos, funciones y actividades.

En un sentido común, la comunicación puede definirse como “[...] *el intercambio de información entre personas. Significa volver común un mensaje o una información.*”³ Este

³ Chiavenato, Idalberto, *Introducción a la teoría general de la administración*, México, McGraw-Hill, 2005, p. 110.

fenómeno implica la existencia de sujetos sociales, cuya principal característica de intercambio está determinada por la interacción de diversos elementos que confluyen entre sí.

La comunicación implica un proceso de poner en común entre los actores involucrados. En este caso, las organizaciones no solo están conformadas por individuos que requieren de dicho proceso para crear vínculos y poder realizar las labores correspondientes, según su papel dentro de las mismas, sino que pueden considerarse actores que fungen como emisores o receptores de mensajes. Para analizar la comunicación dentro de estas es necesario comprender qué son.

1.1 La organización

El término organización puede definirse de la siguiente manera:

[...] colectividad con unos límites relativamente identificables, un orden normativo, rangos de autoridad, sistemas de comunicación y sistemas de pertenencia coordinados; esta colectividad existe de manera relativamente continua en un medio y se embarca en actividades que están relacionadas, por lo general, con un conjunto de objetivos.⁴

La anterior definición la concibe como un conjunto de dos o más personas que buscan un objetivo común, con cierta permanencia y que logra distinguirse de su entorno por una serie de características. La sociedad no solo está compuesta por organizaciones, sino que se forma a partir de estas, lo que habla del nivel de influencia que tienen sobre la misma.

⁴ Hall, Richard, *Organizaciones: estructura y proceso*, (3° edición), Madrid, Editorial Dossat, 1983, p. 33.

Ahora bien, no cualquier conjunto de personas constituye una organización pues se debe cumplir con una serie de características. Según Joyce Rothshild-Whitt estas son: *autoridad* reflejada en la posición jerárquica, *reglas* que determinan el actuar dentro de la mismas, *control social* que impacta en el comportamiento organizacional, *relaciones sociales* entre los miembros, *estructura e incentivos*, *estratificación social* o jerarquía y *diferenciación*, tanto al interior (áreas/departamentos/funciones) como al exterior (por sus actividades).⁵

Como es posible apreciar, una organización requiere de una base de ciertas dimensiones que le permita operar para conseguir sus objetivos, pero las cualidades de las mismas y la forma en la que existen dentro de esta son distintas, por lo que permiten establecer una diferenciación con el resto. No existe una tipología que establezca sus diferencias pero se pueden considerar factores para establecer la mencionada divergencia.

De acuerdo a Annie Bartoli, estos elementos constitutivos incluyen, entre otros, la *finalidad* de la organización, la cual debe ser conocida por todos los miembros pues sus acciones se ciñen a los objetivos que esta busca alcanzar y logran una distinción de las demás. También su *duración permanente o en función de un objetivo* ya que su existencia está determinada por el logro de sus propósitos.⁶

Otros de los componentes establecidos por Bartoli, referentes a la estructura, incluyen la *división de la autoridad y del poder formal* pues se requiere de una jerarquía que permita distribuir el mando dentro de ellas para poder dirigir las actividades de sus integrantes

⁵ Rothshild-Whitt, Joyce citado en Hall, Richard, *Organizaciones: estructura... Op. Cit.*, pp. 33-34.

⁶ Bartoli, Annie, *Comunicación y organización. La organización comunicante y la comunicación organizada*, Argentina, Editorial Paidós, 1992, p. 17.

hacia la consecución de sus objetivos. Además se incluye el *reparto de roles y tareas* que es la manera en la que se asignan las diferentes acciones según las finalidades buscadas.⁷

Los últimos elementos que permiten la distinción entre organizaciones abarcan un *sistema de comunicación y coordinación* ya que la forma de organizar y comunicar influye en la manera en la que se desarrollan las tareas. Finalmente están los *criterios de evaluación y control de resultados* pues el tipo de medición de las acciones está determinado por los intereses organizacionales.⁸

Si bien las organizaciones son distintas, Talcott Parsons hizo una clasificación de acuerdo a las relaciones que se establecen entre estas y la sociedad para distinguirlas según su aporte a la misma. De esta manera existen las *de producción*, encargadas de la manufacturación de bienes materiales que son consumidos por la población. Otras son las que persiguen *objetivos políticos*, dedicadas a generar y asignar el poder en la sociedad para que esta alcance sus metas.⁹

Parsons también distingue a la *organización integrativa*, la cual busca resolver conflictos y garantizar el trabajo de los miembros de la sociedad a partir de lo esperado por las instituciones. Por último están las que *buscan mantener patrones* y conservar la continuidad social a través de tareas relacionadas con la cultura, la educación y la expresión.¹⁰

⁷ Bartoli, Annie, *Comunicación y organización... Op. Cit.*, p. 17

⁸ *Ibid.*, p. 18.

⁹ Parsons, Talcott citado en Hall, Richard, *Organizaciones: estructura... Op. Cit.*, p. 42.

¹⁰ *Ídem.*

Esta clasificación permite observar que las organizaciones impactan al entorno en el que se encuentran, pero también son influidas por este, lo cual es posible gracias a las interacciones que llevan a cabo para poder realizar sus actividades. Es por ello que, bajo la perspectiva de la Teoría General de Sistemas, una organización se puede entender como un sistema¹¹ abierto.

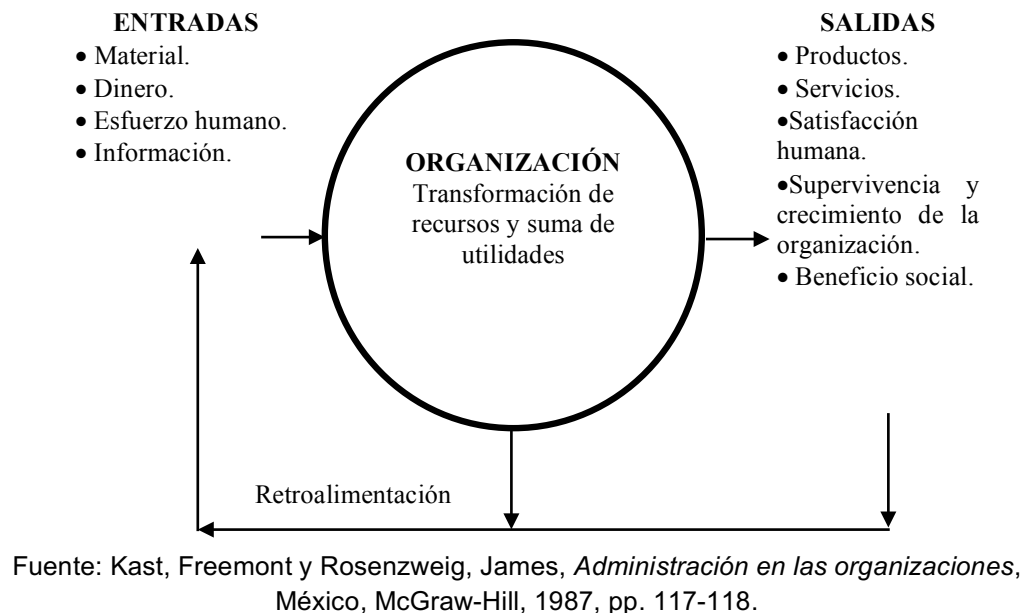
El sistema abierto está en constante interacción con su medio ambiente y logra un 'estado estable' o equilibrio dinámico, al tiempo que retiene la capacidad para trabajar o la transformación de energía. La supervivencia del sistema, en efecto, no sería posible sin un proceso continuo de flujo de entrada, transformación, y flujo de salida.¹²

Al entender la organización como un sistema abierto se le ubica dentro de un entorno con una relación de dependencia, pues de este obtiene los recursos necesarios para poder operar, los convierte en su interior con las actividades encaminadas al logro de sus objetivos para finalmente retornar al mismo los resultados de dicho proceso de transformación, tal como lo muestra la siguiente figura:

¹¹ Un sistema se considera como un todo unitario organizado, compuesto por dos o más partes, componentes o subsistemas interdependientes y delineado por límites identificables de su suprasistema ambiente.

¹² Kast, Freemont y Rosenzweig, James, *Administración en las organizaciones*, México, McGraw-Hill, 1987, pp. 117-118.

Figura 1 La organización como un sistema de transformación



Las actividades de la organización dependen de dos grandes procesos de interacción: al exterior, con el entorno al obtener entradas y generar salidas; y al interior de la misma, durante la etapa de transformación. Como es posible observar, la organización necesita de entradas pertenecientes a diversos entornos que la rodean, ya sea económico, político, legal, sociológico, cultural, tecnológico, educativo o ecológico, por lo que tiene que permanecer en constante interacción con todos ellos y estar pendiente de las situaciones y acciones que pueden llegar a afectarle de manera directa o indirecta.

Una vez adquiridas las entradas, se procede a la transformación cuyo proceso es distinto en cada organización. Más allá de la parte técnica y física, cabe destacar en este proceso la parte social, conformada por todas aquellas interacciones y relaciones humanas que hacen posible la transición que generará las diversas salidas, según los objetivos organizacionales.

Al entregar los productos o servicios se genera una fase de retroalimentación referente al intercambio cíclico de energía con el entorno, es decir, la organización se mantiene en un estado permanente de interacción con los elementos del exterior que son influidos por sus propias acciones y que, a su vez, influyen en ella. Es gracias a estos intercambios que una organización existe y subsiste. Para el logro de todos estos procesos se requiere establecer relaciones con diferentes actores por medio de la comunicación.

1.2 La comunicación organizacional y sus funciones

A partir de sus múltiples necesidades de interacción en su interior y con su entorno, uno de los elementos fundamentales de toda institución es la comunicación, la cual puede entenderse a partir de tres dimensiones: desde una perspectiva instrumental en la que se determina que es el conjunto de mensajes que se comparten entre los miembros de una organización y de esta con su entorno; aunque también se concibe como una disciplina que busca analizar la forma en la que la comunicación se presenta en la misma y, finalmente, vista desde una perspectiva estratégica como elemento fundamental para su buen desarrollo.

A partir de esta última dimensión, la comunicación organizacional se entiende de la siguiente forma:

[...] conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien, a influir entre las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos

*y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente con sus objetivos.*¹³

De esta forma la comunicación se presenta como un pilar que ayuda a las organizaciones a alcanzar sus objetivos bajo la forma de un elemento de soporte estratégico, por lo que no es un fin en sí mismo, sino el medio que les permitirá alcanzar un óptimo y eficiente desarrollo, sin importar su giro.

Al contar con esa premisa como base, se concibe que la comunicación tiene funciones específicas dentro de la organización. De acuerdo a Daniel Katz y Robert Kahn, dichas funciones se presentan en dos niveles: de la organización total y en un nivel más específico.¹⁴

Según los mencionados autores, en el nivel de la organización total existen cuatro funciones generales: producción, mantenimiento, adaptación y dirección. Fernández Collado define a la función de producción como aquella que *“[...] implica cualquier actividad de comunicación relacionada directamente con la realización del trabajo central de la organización.”*¹⁵ Es decir, es aquella que está enfocada en generar mensajes que indiquen a cada uno de sus miembros qué actividades deben realizar y cómo hacerlas. Aquí se incluyen las acciones de inducción, capacitación, retroalimentación del trabajo, realización y difusión de objetivos, y orientación en general.

La función de mantenimiento es la que *“[...] afecta el mantenimiento de la autoestima de los individuos, de las relaciones interpersonales con otros miembros de la organización,*

¹³ Fernández Collado, Carlos, *La comunicación en las organizaciones*, México, Trillas, 1991, p. 31.

¹⁴ Katz, Daniel y Kahn, Robert, *Psicología social de las organizaciones*, México, Trillas, 1977, retomado en Fernández Collado, Carlos, *La comunicación en las organizaciones*, México, Trillas, 1991, p. 24.

¹⁵ Fernández Collado, Carlos, *La comunicación en las... Op. Cit.*, p. 25.

*y el mantenimiento de las propias funciones de producción e innovación.*¹⁶, la cual se compone de acciones encaminadas hacia la socialización de sus integrantes y analiza cómo se relacionan los individuos con su entorno y con sus compañeros para crear estrategias de motivación que alineen sus objetivos personales con los organizacionales. Fernández Collado propone además la función de innovación presente ante situaciones de cambio, la cual se da de dos maneras. La primera consiste en una modificación general de sistemas, estrategias, modelos y procesos, por lo que es de tipo estructural. La segunda hace referencia a las transformaciones que se requieren en el actuar de los individuos para aceptar las innovaciones, en donde la comunicación se encarga de todo lo relacionado al comportamiento organizacional.¹⁷

La comunicación se emplea también para ejercer control porque a través de esta se determinan las instrucciones, normas y procedimientos que deben seguir los miembros en cada una de sus tareas para alcanzar los objetivos comunes. Otra función es la de expresión, por medio de la cual los individuos pueden externar sus sentimientos de satisfacción o insatisfacción en el lugar de trabajo.

Finalmente, la comunicación busca informar: *“[...] facilita la toma de decisiones individuales y grupales al transmitir datos que identifican y evalúan cursos de acción alternativos.”*¹⁸ La información es un elemento básico en este proceso ya que a través de su recolección, discriminación, análisis y transformación una organización puede tomar decisiones que le permitan obtener los resultados que busca.

¹⁶ *Ibid*, p. 27.

¹⁷ *Ibid*, pp. 25-27.

¹⁸ Chiavenato, Idalberto, *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*, México, McGraw-Hill, p. 309.

Figura 2 Funciones de la comunicación en la organización



Fuente: Elaboración propia con base en Fernández Collado, Carlos, *La comunicación en las organizaciones*, México, Trillas, 1991, p. 31 y Katz, Daniel y Kahn, Robert, *Psicología social de las organizaciones*, México, Trillas, 1977, retomado en Fernández Collado, Carlos, *La comunicación en las organizaciones*, México, Trillas, 1991, p. 24.

Al estar basada en investigaciones que detecten los problemas, necesidades y áreas de oportunidad dentro de las organizaciones, la comunicación se establece como un elemento estratégico, porque sin esta no es posible realizar las acciones que les ayuden a alcanzar sus propósitos, ni mantener un contacto con el entorno. Este proceso es complejo y es necesario mostrar la forma en la que se desarrolla dentro de este ámbito.

1.3 Tipos de comunicación en las organizaciones

La comunicación permea en todos los ámbitos de las organizaciones ya que permite generar las interacciones necesarias para llevar a cabo sus acciones. Como ya se explicó, este proceso posee varias funciones, sin embargo, de acuerdo al papel que

desempeño y a la interacción que mantenga con ciertos públicos, es posible dividirla en dos grandes rubros: comunicación interna y externa.

Si bien en la presente tesis no se abordará la comunicación interna, es necesario esclarecerla ya que se parte de una concepción integral en la que debe existir una congruencia en la forma de comunicar al interior y al exterior de la organización para poder generar un desarrollo eficiente y coherente, y así alcanzar los objetivos planteados.

La comunicación interna se define como:

[...] el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.¹⁹

Este tipo de comunicación no se define sólo por existir al interior, sino por la relación que mantiene con los actores que forman parte de la organización. Según la posición desde donde surja la información y los objetivos de interacción, este proceso se da en tres direcciones distintas: vertical, horizontal y mixta.

La vertical es aquella en la que los flujos de comunicación siguen una línea jerárquica entre actores de diversos niveles de la organización, y que se puede presentar en forma descendente o ascendente, según el origen de la interacción. La descendente es la que surge desde los altos mandos hacia las esferas de nivel inferior. Suele ser institucional pues, de acuerdo a Katz y Khan, implica dar órdenes respecto a las tareas y cómo llevarlas a cabo, informar sobre prácticas y procedimientos, dar retroalimentación sobre

¹⁹ Fernández Collado, Carlos, *La comunicación en las... Op. Cit.*, p. 32.

el desempeño de los trabajadores y adoctrinar para alinear a los miembros con los objetivos organizacionales.²⁰ Abarca las funciones de producción, control e información.

Por otro lado, la comunicación ascendente nace desde los niveles bajos y permea hacia las partes de mayor jerarquía con énfasis en la retroalimentación pues al surgir desde los miembros con menos poder funge como medio para expresar la opinión de los integrantes sobre su posición en la organización, sus problemas, las prácticas, políticas y lo que se necesita hacer,²¹ por lo cual aborda el mantenimiento y la información.

Sin embargo los flujos de comunicación no se limitan a seguir la línea jerárquica ya que son necesarios para establecer interacciones con todos los miembros. Bajo esta línea se encuentran los de tipo horizontal que se establecen “[...] *entre personas, grupos, departamentos o áreas de la organización que ocupan el mismo rango jerárquico en el organigrama,*”²² los cuales sirven para compartir información importante y coordinar de una manera más eficiente las tareas entre similares.

Si bien existe menos investigación sobre este flujo horizontal, resulta relevante en tanto fortalece las relaciones entre los integrantes de la organización. Además es a través de esta en donde brota, principalmente, la comunicación de tipo informal²³ y su carácter inmediato permite el surgimiento de rumores.

La comunicación interna se da a través de dos tipos: interpersonal e intragrupal. La interpersonal es “... *una interacción de naturaleza conversacional que implica el*

²⁰ Katz y Khan citados en Hall, Richard, *Organizaciones: estructura... Op. Cit.*, pp. 189-190.

²¹ *Ibid.*, p. 193.

²² Túnñez, Miguel, *La gestión de la comunicación en las organizaciones*, España, Comunicación Social Ediciones y Publicaciones, 2012, p. 81.

²³ Es aquella que no es controlada por la organización ya que nace de manera ajena a las reglas y normas de la misma.

intercambio de información verbal y no verbal entre dos o más participantes, en un contexto cara a cara”,²⁴ que se establece entre los individuos y resulta la más común en tanto de esta depende el desarrollo de las tareas cotidianas y se presenta de manera verbal, no verbal o escrita.

La intragrupal es la que se da entre grupos de individuos. Los miembros no se dirigen sólo de manera individual, sino que forman parte de grupos formales o informales que determinan la manera en la que interactúan. El psicólogo estadounidense Kurt Lewin estableció que la forma de actuar de las personas está determinada por ciertas dinámicas de grupo pues *“[...] la percepción del mundo social que tiene el individuo se hallaría mediada por la percepción del mundo social (valores compartidos) que tiene el grupo y por la situación del individuo en la dinámica de su grupo (rol).”*²⁵

De esta forma una buena gestión de la comunicación interna abarca no solo los aspectos operativos y estructurales, sino que debe considerar el comportamiento de los integrantes que conforman a la organización y la forma en la que estos interactúan como individuos y grupos, pues eso influye en ella y en el logro de sus objetivos de manera directa.

Ahora bien, como ya se indicó, para que una organización exista debe mantener contacto con los sistemas y actores de su entorno, pues es de este de donde obtiene las materias primas para trabajar y al que exporta productos o servicios. Al tratarse de una interacción solo puede darse a través de la **comunicación externa**, la cual se define como *“[...] el*

²⁴ Fernández Collado, Carlos, *La comunicación en las... Op. Cit.*, p. 64.

²⁵ Lewin, Kurt citado en Aguado, Juan Miguel, *Introducción a las Teorías de la Comunicación y la Información*, España, Departamento de Información y Documentación, 2004, p. 151.

*conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos o servicios.*²⁶

Existen distintas razones por las que una organización debe establecer relaciones con su entorno. Según Bartoli, de acuerdo a los fines que se persigan, la comunicación externa puede dividirse en **operativa**, **estratégica** y de **notoriedad**. La de carácter **operativo** surge cuando los miembros establecen contacto con agentes externos para llevar a cabo sus tareas. Al interactuar con los clientes, proveedores, órganos reguladores, competidores y demás actores, los integrantes comunican cierta imagen de su empresa o institución a través de los mensajes que emiten en nombre de estas. Además reciben información que será utilizada con fines comunes, en beneficio del aparato organizacional. El buen desarrollo de las actividades depende de este tipo de comunicación, la cual se establece a corto plazo.²⁷

Por otro lado, la comunicación **estratégica** abarca dos rubros: creación de redes y escucha, ya que una organización no puede existir de manera aislada pues necesita establecer alianzas clave para poder subsistir ante la emergencia constante de competencia y los cambios constantes del entorno. Por lo tanto debe relacionarse de manera estratégica con otras organizaciones (sin importar si son del mismo giro o pertenezcan a otro sector, privado, gubernamental o social) que, gracias a sus recursos e influencias, le permitan sortear obstáculos o potenciar sus actividades. De esta forma,

²⁶ Fernández Collado, Carlos, *La comunicación en las... Op. Cit.*, p. 32.

²⁷ Bartoli, Anne, *Comunicación y organización... Op. Cit.*, pp. 100-101.

la constitución de redes interorganizacionales es indispensable para alcanzar los objetivos planteados.

Al no encontrarse sola, toda organización debe prestar atención a lo que ocurre en su ambiente externo, que puede afectarla de manera positiva o negativa, por lo cual debe mantener una actitud de vigía y captar información relevante del entorno. Al contar con datos estratégicos es posible potenciar sus tareas pues “[...] *la escucha provee a la empresa material de análisis que proporciona elementos de ayuda para la decisión estratégica (para el mediano o largo plazo).*”²⁸

Una vez que la organización tiene cubiertas la comunicación operativa y estratégica, cuenta con los elementos necesarios para trabajar de manera eficiente. Sin embargo, el desarrollo de las operaciones difícilmente tendrá un impacto si no se comunica hacia el exterior. La finalidad de las organizaciones es ofrecer productos o servicios a sus públicos, es por eso que debe dar a conocerlos.

En la comunicación de **notoriedad** la organización se constituye como el emisor, con el fin de mostrar sus productos y servicios, mejorar su imagen ante sus públicos y hacerse notar para diferenciarse de la competencia. Si bien se trata, principalmente, de un flujo unilateral en tanto se busca informar a las audiencias, en la actualidad es posible una retroalimentación que permite mostrar la forma en la que el mensaje es recibido e interpretado.

Existen diversas formas en las que una empresa o institución genera notoriedad. Una de ellas es a través de la **publicidad**, en la que se busca llegar a un gran número de públicos

²⁸ Bartoli, Anne, *Comunicación y organización... Op. Cit.*, p. 101.

a partir de medios de comunicación masiva. Otra es la promoción en punto de venta, que proviene de la teoría y práctica del **marketing**, la cual busca tener un trato más personalizado a partir de la comunicación interpersonal. Una más es por medio de donaciones en las que la organización busca mostrar su parte solidaria al apoyar causas sociales y humanitarias, que es una técnica generada por las **relaciones públicas**.

También están los patrocinios a partir de los cuales se realiza una financiación a ciertas iniciativas coherentes con la cultura organizacional. Además es posible intervenir en diversos eventos como manifestaciones o coloquios en donde la información brindada le otorgue cierta imagen, mientras la presencia en medios impresos como artículos de la empresa en revistas le genera ciertas distinciones. Asimismo es posible destacar a la organización a partir de la difusión de los logros de sus empleados.

Del mismo modo, demostraciones de productos y visitas guiadas a la institución permiten generar cierta notoriedad, al acercar a los públicos en un nivel más íntimo. Igualmente, la presencia de la organización en instituciones públicas como escuelas, universidades crea un acercamiento con las audiencias, aproximación que también surge en la aparición en ferias, convenciones o exposiciones.²⁹

Estos tres tipos de comunicación externa deben complementarse para generar resultados eficientes, los cuales no se presentan de manera aislada ni parten de un proceso lineal, por lo que deben ser trabajados de manera constante y simultánea a través de tres grandes áreas del conocimiento: la **publicidad**, el **marketing** y las **relaciones públicas**. Pero más allá de la elección de uno u otro instrumento, siempre se

²⁹ *Ibid.*, p. 102.

debe mantener una coherencia entre el tipo de organización, las características de sus públicos, el mensaje que se quiere emitir y el objetivo de la interacción.

Las organizaciones necesitan de una comunicación integral congruente en su interior y exterior para alcanzar sus fines. Flujos internos exitosos permitirán mostrar coherencia ante los públicos externos y un buen intercambio de información externo podrá mejorar los procesos hacia adentro, mediante un proceso cíclico interminable y no lineal pues permea de manera permanente en todos los ámbitos de una institución.

Figura 3 Comunicación integral en las organizaciones



Fuente: Elaboración propia.

Si bien es relevante comprender la necesidad de mantener una comunicación integral dentro de las organizaciones, la presente tesis se enfoca en la comunicación externa, en tanto se busca analizar la relación que estas establecen con los públicos que no forman parte de su estructura. Como ya se abordó, existen diversas formas de establecer este tipo de comunicación, una de ellas son las relaciones públicas sin las cuales ninguna institución o empresa podría subsistir. Pero para poder aprovecharlas al máximo, toda organización debe enfocarse en la imagen que desea proyectar al exterior.

1.4 Imagen corporativa y relaciones públicas.

Las organizaciones dirigen sus acciones hacia sus públicos, ya sea al ofrecerles productos o servicios. Por lo tanto, estos tienen un poder de influencia alto en tanto son sus decisiones las que determinan la continuidad de las primeras. Si bien ninguna organización es igual a otra, sí existe competencia que destina sus esfuerzos hacia el mismo sector de población, por lo cual estas buscan diferenciarse del resto.

Un elemento clave que permite una distinción es la **imagen corporativa** pues involucra de manera directa a los públicos de la organización. *“La imagen de la empresa es la representación mental, en el imaginario colectivo, de un conjunto de atributos y valores que funcionan como un estereotipo y determinan la conducta y opiniones de esta colectividad.”*³⁰ Es decir, la imagen corporativa está construida por las percepciones que las audiencias han construido sobre cada institución.

De acuerdo a Paul Capriotti, existen cuatro elementos clave que se deben considerar al hablar de imagen corporativa. El primero de ellos es la **representación mental** que las personas se hacen sobre la organización, la cual se conforma con base en los atributos y características de la misma. La gente reconoce ciertos elementos visibles y construyen todo un concepto mental, según su propio contexto, el cual se constituye como un estereotipo que conforma la concepción que se tiene de la empresa.³¹

El segundo aspecto a considerar abarca a los **públicos** pues estos poseen características que no solo los hacen diferentes, sino que influyen en la forma en la que

³⁰ Costa, Joan, *Imagen corporativa en el siglo XXI*, (3° edición), Buenos Aires, La Crujía, 2006, p. 53.

³¹ Capriotti, Paul, *La imagen de la empresa. Estrategia para una comunicación integrada*, Barcelona, El Ateneo, 1992, p. 30.

procesan la información que reciben de la organización. El tercer elemento es la **interpretación** porque es en este punto donde se crea la verdadera imagen. Cada persona comprende y analiza los mensajes de manera distinta y se crea una percepción personal, por lo que la empresa no tiene injerencia en esta parte del proceso.

Finalmente, se encuentra la **información que genera la organización**, porque si bien cada público realiza una interpretación propia sobre la misma, es la emisión de mensajes, intencionales o no³² la que inicia el proceso de construcción de imagen corporativa. Por lo tanto, sin importar si una empresa tenga el propósito o no de comunicar, sus audiencias siempre construirán percepciones sobre la misma.³³

De esta forma se comprende que la creación de la imagen corporativa involucra procesos comunicacionales, en tanto emisión de información, y psicológicos al estar implicadas cuestiones mentales en la interpretación de la misma. Ahora bien, la apropiación de los públicos sobre los mensajes de la organización posee ciertos componentes que deben tomarse en cuenta al momento de diseñarlos y enviarlos.

El primer componente es el **cognitivo** “...es como se percibe una organización. Son los pensamientos, creencias e ideas que tenemos sobre ella. Es el componente reflexivo.”³⁴

Es la parte menos subjetiva pues se basa en los hechos observables sobre ella, lo que hace y lo que dice. El segundo es el **emocional** pues está centrado en las emociones que genera en sus públicos, ya sean positivas o negativas, por lo tanto es irracional.

³² Todas las acciones y decisiones que tome la organización son vehículos de comunicación porque generan ciertas percepciones en los públicos que las presencian.

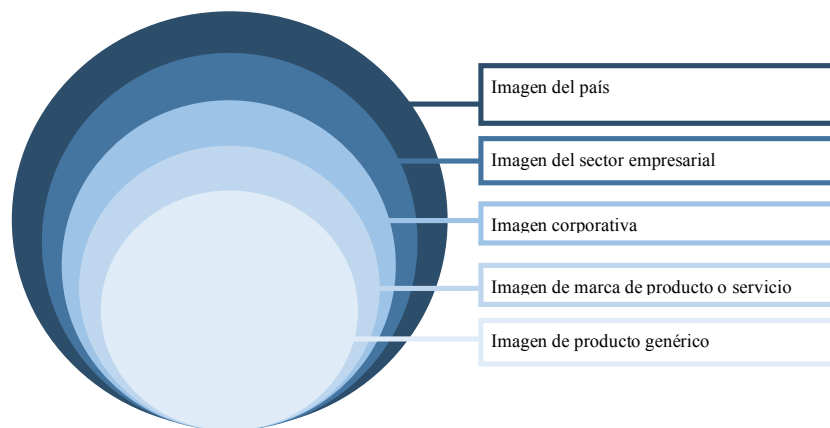
³³ Capriotti, Paul, *La imagen de la empresa...*, Op. Cit., p. 30.

³⁴ Capriotti, Paul, *Planificación estratégica de la imagen corporativa*, Málaga, Editorial Ariel, 1999, p. 23.

El último componente es el **conductual**, de tipo conativo, el cual implica la disposición a actuar de cierta forma frente a la organización según el conjunto de percepciones formado de manera racional e irracional.³⁵ Estos tres elementos no se encuentran de manera aislada, sino que conforman todo el proceso de construcción de la imagen. No se trata de una apropiación mecánica de emisión y recepción, sino que se debe prestar especial atención a las características de los públicos a los que se dirigen los mensajes, pues estas determinan la forma en la que es percibida.

Estos públicos generan una imagen a partir de sus diversos niveles relacionados entre sí pero que abarcan aspectos distintos ligados a la organización:

Figura 4 Niveles de imagen



Fuente: Elaboración propia con base en Capriotti, Paul, *Planificación estratégica de la imagen corporativa*, Málaga, Editorial Ariel, 1999, p. 27.

La **imagen de producto genérico** hace referencia a la percepción que se tiene de productos o servicios en general, sin asociar marcas ni organizaciones. La de **marca de producto o servicio** refiere a los nombres comerciales con los que las empresas los

³⁵ Capriotti, Paul, *Planificación estratégica... Op. Cit.*, p. 23.

comercializan. La **imagen corporativa** se enfoca en la percepción que se tiene de la organización como un ente que abarca tanto productos, marcas, actividades y demás elementos que la conforman.³⁶

Por otro lado, está la **imagen del sector empresarial** en la que se conjuntan las percepciones de todo el sector al que pertenece cada organización. Se trata de opiniones compartidas sobre varias de ellas que poseen el mismo giro. Finalmente está la **imagen del país** en la que se asocia a las empresas con las características generalizadas de la nación en la que se encuentran. En este último influyen todos los entornos que rodean a las instituciones: económico, político, jurídico, social, cultura, medioambiental, tecnológico y educativo.³⁷

Si bien la imagen corporativa se encuentra localizada al centro de todos estos niveles, cabe recalcar que no se diferencia de los demás, sino que todos ayudan a conformarla pues determinan el contexto bajo el cual se genera la percepción de los públicos, ya sea por aspectos internos (producto/servicio y marca) o por cuestiones externas (sector empresarial y país). Es importante comprender lo que conforma a la organización y lo que la rodea.

Ya se mencionó que la imagen es un elemento clave para esta porque le permite diferenciarse de la competencia. Pero la imagen corporativa también agrega un valor, permanece en la memoria de sus públicos, más allá de la existencia de campañas de publicidad y es un indicador de retroalimentación que permite saber cómo las audiencias perciben sus acciones. Al hablar de percepciones de públicos, se puede inferir que no

³⁶ *Ibid.*, p. 27.

³⁷ *Ibid.*, pp. 27-29.

existe una imagen corporativa, sino que se generan varias imágenes sobre una misma empresa.

Por lo tanto es un elemento que puede ser aprovechado de manera estratégica. *“Es un instrumento estratégico de primer orden y un valor diferenciador y duradero que se acumula en la memoria social.”*³⁸ Bajo esta concepción se busca generar una opinión pública favorable hacia la imagen corporativa, con un grado de importancia suficiente para atraer y fidelizar a más audiencias.

A partir de este objetivo se desprenden las tres funciones de la imagen corporativa. Una de ellas es la **economía del esfuerzo cognitivo**, en el que *“...la familiaridad de la empresas hace que el individuo no tenga que recurrir a la evaluación de todas las opciones disponibles a la hora de elegir, sino que seleccionará apoyado en ese conocimiento previo.”*³⁹ Si una organización logra ser reconocida con el mínimo esfuerzo adquiere un valor superior con respecto de la competencia, ya que al mantenerse en la mente de sus públicos es más sencillo que estos recurran a obtener sus productos o servicios.

La segunda función trata de la **reducción de opciones**, pues al estar más familiarizado el público con la imagen de una organización la elegirá de una manera más fácil y rápida.

La tercera función es la **predicción de la conducta** mediante la cual el individuo orienta su acción con respecto a la imagen que posee de la empresa.

³⁸ Costa, Joan, *Imagen corporativa... Op. Cit.*, p. 60.

³⁹ Capriotti, Paul, *Planificación estratégica... Op. Cit.*, p. 67.

Es necesario considerar estas tres funciones para diseñar estrategias que permitan seguir el proceso de generación de una imagen corporativa positiva. El primero de los pasos es lograr una **identificación**:

[...] la organización buscará lograr que sus públicos la reconozcan y sepan sus características (Quién es), que conozcan los productos, servicios o actividades que realiza (Qué hace) y que sepan de qué manera o con qué pautas de trabajo o comportamiento hace sus productos o servicios la organización (Cómo lo hace).⁴⁰

Para que los públicos puedan reconocer a una organización deben saber de su existencia. Sin la información básica de las acciones, funciones y objetivos es imposible generar una imagen positiva de la misma, por lo que la identificación siempre es el primer paso de este proceso. Una vez identificada, se pasa a la etapa de **diferenciación** en la que ya se busca ser distinguida de la competencia. Si bien existen sectores en los que las empresas realizan acciones similares, siempre habrá un factor que las hará únicas, ya sea en su esencia corporativa (lo que es), en su producto o servicio (lo que hace) o en la forma en la que realiza sus acciones (cómo lo hace).

Ahora bien, no basta con distinguirse de los demás, sino que se busca ser el mejor entre todos. Por lo tanto la tercera etapa para consolidar una imagen positiva es la **referencia**. *“Constituirse como Referente de Imagen significa estar considerado por los públicos como la organización que mejor representa los atributos de una determinada categoría o sector de actividad.”⁴¹* Al ser un referente una organización está posicionada en la mente de sus públicos con una imagen de confianza que posibilita fortalecer los lazos

⁴⁰ *Ibid*, p. 136.

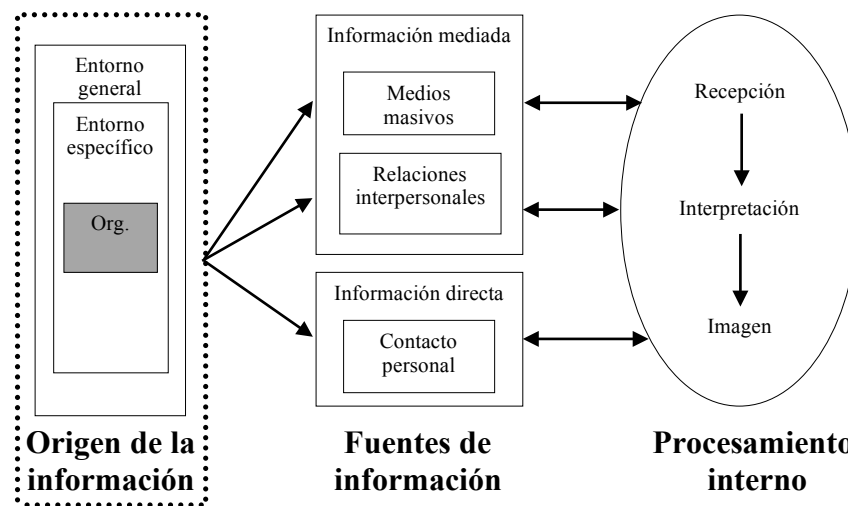
⁴¹ *Ídem*.

entre ambos actores, lo cual se aprovecha en beneficio de la primera, con la aprobación implícita de los segundos.

Finalmente, después de ser reconocida, una organización aspira a alcanzar la **preferencia**. Esta última fase va más allá de percepciones positivas ya que involucra el accionar de los públicos al momento de elegir sus servicios o productos antes que el de la competencia.⁴² Este es el punto final al que debe aspirar un buen proceso de generación de imagen, pues las percepciones positivas no son funcionales para la organización a menos que estas generen un cambio de actitud y lleven a la acción.

Si bien no es posible crear una imagen corporativa, en tanto depende de las percepciones de los públicos, sí se pueden guiar estas últimas para que se construyan a conveniencia de la organización. Esto se logra gracias a la comunicación, por lo que la generación de imagen parte de la información.

Figura 5 El proceso de formación de la imagen corporativa



Fuente: Capriotti, Paul, *Planificación estratégica de la imagen corporativa*, Málaga, Editorial Ariel, 1999, p. 69.

⁴² *Ídem.*

La organización, sumergida en un entorno específico y general, debe crear la información que constituirá la base de su imagen, la cual será transmitida por medio de mensajes de forma mediada, a través de medios de comunicación masiva, relaciones interpersonales o de forma directa. De esta manera el público reconoce a la empresa y realiza una primera percepción con los datos que se poseen sobre ella.

Este proceso de percepción se compone de una recepción inicial de la información, mediada o directa, emitida por la organización, así como una posterior interpretación con base en el medio, el mensaje, el emisor, el contexto y las características particulares de cada tipo de público. Finalmente se llega a la construcción de un concepto sobre lo que es la empresa y percepciones sobre la misma, es decir, la imagen corporativa.

Ahora bien, este proceso de generación, difusión y asimilación de la información es cíclico ya que los intereses de los públicos y las acciones de la organización se modifican de manera constante, por lo cual la empresa nunca deja de emitir mensajes, ya sea de forma intencional o no intencional, y las audiencias no paran de generarse opiniones sobre lo que esta es o no es.

De esta forma la orientación para la creación de una imagen corporativa positiva no solo atraerá a más personas, sino que fidelizará a aquellas que ya la prefieren. En este sentido el actor principal de todo el proceso es el receptor, ya que es él quien interpretará y generará dichas percepciones a partir de los datos que la organización le proporcione.

Relaciones públicas

Los públicos son uno de los elementos más importantes para las organizaciones porque sin ellos no tendrían razón de ser. Sus decisiones se basan en las actitudes y acciones

que estos tomen frente a las mismas. Es por ello que resulta vital mantener con ellos vínculos fuertes y eficientes porque sólo así se asegura la competitividad. Es aquí en donde resalta el papel de las relaciones públicas.

Existen muchas definiciones sobre lo que son las relaciones públicas. Rex Harlow en su obra *Public Relations Review 2* hace una recopilación y construye la siguiente concepción que abarca las diversas funciones de las relaciones públicas en una organización:

Las Relaciones Públicas son 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 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 tendencias; y utiliza la investigación, el rigor y las técnicas de la comunicación ética como herramientas principales.⁴³

Es posible rescatar varios puntos clave de la anterior definición. En primer lugar se destaca el hecho de que las relaciones públicas constituyen una **función directiva**, es decir, que toda acción en este ámbito debe estar directamente relacionada con la dirección de la organización porque las decisiones tomadas, a partir de ese trabajo en conjunto, son de carácter estratégico y afectan de manera directa o indirecta su funcionamiento global.

⁴³ Grunig, James y Hunt, Todd, *Dirección de Relaciones Públicas*, Barcelona, Ediciones Gestión 2000, 2000, p. 53.

Su meta es **crear y mantener vínculos con sus públicos** con el objetivo de una **comunicación, aceptación y cooperación** de calidad **entre ambas partes**. Esto significa una relación bidireccional en la que la empresa no sólo busca un bien propio, sino beneficiar a sus públicos. Además se recalcan las principales funciones de las relaciones públicas al afirmar que se encarga de la **gestión de problemas y conflictos, emplear el cambio de forma eficaz y anticipar tendencias**. Todo lo anterior con un rigor metodológico que parte de la investigación con apoyo de teorías y técnicas de comunicación.

Sin embargo, en esta definición solo se habla de la reacción esperada por los públicos (comunicación, aceptación y cooperación) y no del proceso previo necesario para llegar a ese punto. El Dr. Carlos Fernández Collado, en su propia concepción de las relaciones públicas, establece que el objetivo de la organización es **proyectar una imagen favorable ante sus públicos externos**,⁴⁴ mostrando que no es posible generar buenos vínculos con las audiencias sin haber sido construida una imagen corporativa.

Para lograr una relación eficiente es necesario contar con una imagen positiva mediante la generación de canales de comunicación a través de los cuales se transmitan los mensajes que la organización desea y estos deben tener un carácter persuasivo, si se quiere mantener el interés y atención de sus públicos. Se trata de la conjunción de procesos de comunicación con el fin de crear buenas percepciones sobre la organización y así lograr afianzar vínculos en beneficio de ambas partes.

⁴⁴ Fernández Collado, Carlos, *La comunicación en las... Op. Cit.*, p. 32.

Las relaciones públicas buscan mantener y crear esos lazos a partir de diversas acciones de comunicación, reflejadas en los siguientes cuatro modelos que ayudan a comprender su amplio campo de actuación:

Tabla 1 Características de los cuatro modelos de Relaciones Públicas

Características	Modelo			
	Agente de prensa/publicity	Información pública	Asimétrico bidireccional	Simétrico bidireccional
Objetivo	Desinformación (propaganda)	Difusión de la información	Persuasión científica	Comprensión mutua (entendimiento mutuo)
Naturaleza de la comunicación	Flujo unidireccional; toda la verdad no es esencial	Flujo unidireccional; la verdad es importante	Doble flujo bidireccional; efectos desequilibrados	Doble flujo bidireccional; efectos equilibrados
Modelo de comunicación	Fuente-Receptor	Fuente-Receptor	Fuente-Receptor Retroalimentación (<i>feedback</i>)	Grupo-Grupo
Naturaleza de la investigación	Escasa; "recuento"	Escasa: legibilidad y lectura	Formativa y evaluativa de actitudes	Formativa y evaluativa de la comprensión
Principales figuras históricas	P.T. Barnum	Ivy L. Lee	Edward L. Bernays	Bernays, profesores y destacados profesionales
Dónde se practican en la actualidad	Deportes, teatro, promoción de productos	Administración pública, asociaciones sin ánimos de lucro, empresas de negocios	Empresas competitivas, agencias de RRPP	Empresas reguladas por la Administración, agencias de RRPP
Porcentaje estimado de las organizaciones que los ejercen en la actualidad	15%	50%	20%	15%

Fuente: Grunig, James y Hunt, Todd, *Dirección de Relaciones Públicas*, Barcelona, Ediciones Gestión 2000, 2000, p. 73.

Estos cuatro modelos buscan establecer lazos con los públicos, pero poseen intenciones distintas. El modelo de agente de prensa se limita a propagar datos distorsionados e incompletos con el fin de promover de manera unilateral la ideología de la organización; mientras que el de información pública se establece una función similar ya que busca enviar mensajes, pero en este caso son verdaderos y procuran ser objetivos.

En el anterior modelo se encuentran la mayoría de las organizaciones, lo cual resulta un problema en tanto se presenta como una visión instrumental⁴⁵ de la comunicación que limita el nivel de vinculación estratégica que se puede obtener a través de la retroalimentación.

El tercer modelo se apoya de la investigación en ciencias sociales para conocer cuáles son las actitudes y comportamientos de los públicos y, así, persuadirlos para que comulguen con los objetivos de la empresa. Se trata de una relación bidireccional ya que se le da un peso importante a la opinión y percepciones de las audiencias que llevan a mantener un lazo de mutuo beneficio. Finalmente, en el modelo simétrico bidireccional las relaciones públicas fungen como mediadoras para comprender la forma en la que se relacionan las organizaciones y las audiencias.

Los cuatro modelos no implican que el profesional dedicado a las relaciones públicas se deba ceñir a uno de estos, pues su carácter explicativo solo brinda las herramientas necesarias que pueden ayudarlo a desarrollar su labor según los objetivos de la organización. Por lo tanto no se debe olvidar que lo que se busca es generar vínculos

⁴⁵ Que considera a la comunicación como un proceso limitado a emitir y recibir información, sin ninguna función estratégica para la organización.

estratégicos con sus públicos, a los cuales se pretenden cambiar percepciones y actitudes para mantener una buena imagen y reputación.

Al hablar de reputación se hace referencia al mantenimiento de una imagen congruente de credibilidad y confianza a largo plazo. Entonces, al igual que la transformación de una imagen corporativa en reputación, las relaciones públicas constituyen un proceso, “[...] es decir, un conjunto de acciones, cambios o funciones que implican un resultado.”⁴⁶

En 1963, John Marston en su obra *The nature of public relations* estableció el método RACE para describir el proceso que se debe seguir para cualquier acción de relaciones públicas, el cual está compuesto de cuatro pilares fundamentales: investigación (*research*), acción (*action*), comunicación (*communication*) y evaluación (*evaluation*).⁴⁷

En el primer pilar se busca responder cuál es el problema o situación que busca resolverse a través de las relaciones públicas. Por lo tanto la investigación está encaminada a encontrar información que permita aclarar la situación actual de la organización. En esta etapa, además de conocer cuál es el problema se debe establecer el tipo de datos que son necesarios para averiguar las causas del mismo y cómo serán empleados los resultados de la investigación.

Además es de vital importancia detectar a los públicos involucrados en la situación y factibles de ser estudiados, porque serán la base para el posterior desarrollo de acciones, así como establecer de qué manera la información recabada será manejada, mostrada

⁴⁶ Xifra, Jordi, *Planificación estratégica de las relaciones públicas*, Barcelona, Ediciones Paidós Ibérica, 2005, p. 84.

⁴⁷ Marston, John citado en Xifra, Jordi, *Planificación estratégica... Op. Cit.*, p. 84.

o aplicada, los tiempos en los se debe llevar a cabo esta primera etapa, así como el costo de la misma.⁴⁸

El segundo pilar es el análisis y acción en el que se interpretan los datos recabados en la parte de investigación y se planifican las acciones que darán solución al problema o situación detectados. Es en esta etapa en la que se deben determinar las mejores estrategias, con base en los recursos de la organización, las características de sus públicos y el contexto en que se encuentra. Por lo tanto, es aquí en donde se establecen los objetivos y se realiza la segmentación de audiencias.

En el pilar de comunicación es elemental decidir los mensajes que mayor impacto tendrán en los públicos, los canales por los cuales se mantendrá contacto, así como el tono, la forma y tiempos en los que se llevará a cabo la interacción. Finalmente está la etapa de evaluación en la que *“Se trata de medir lo más científicamente posible la consecución de los objetivos y, luego, rectificar el tiro o incluso replantear la estrategia.”*⁴⁹

La evaluación permite medir el éxito de las estrategias implementadas y tomar decisiones sobre su continuidad o cancelación.

Estas cuatro fases engloban todos los pasos que deben seguirse en el proceso de las relaciones públicas. De manera más específica es posible representarlas de la siguiente manera:

⁴⁸ Xifra, Jordi, *Planificación estratégica... Op. Cit.*, p. 93.

⁴⁹ *Ibid*, p. 86.

Tabla 2 Proceso de planificación de Relaciones Públicas

Método RACE	Pasos del proceso de relaciones públicas	Descripción
Investigación	Investigación	Búsqueda y recopilación los datos más relevantes sobre el problema o situación a abordar.
	Diagnóstico	Establecimiento y presentación los principales elementos que conforman y rodean al problema o situación.
Acción (planificación)	Objetivos	Establecimiento de lo que se busca lograr una vez implementada la estrategia.
	Metas	Determinación de logros concretos y específicos que permitirán alcanzar los objetivos.
	Públicos	Segmentación y descripción de los públicos clave a los que se dirigirán las estrategias.
	Mensajes clave	Diseño de mensajes con información clave y pertinente que logre persuadir a los públicos.
	Selección de medios	Determinación de los canales más pertinentes para desarrollar la estrategia.
	Estrategias	Descripción de las acciones generales de relaciones públicas que se van a implementar.
	Tácticas	Descripción detallada de las actividades específicas que conformarán cada estrategia.
	Cronograma	Programación de tiempos en los que se desarrollarán las estrategias.
	Presupuesto	Determinación del costo exacto del desarrollo e implementación de cada estrategia.

Comunicación	Comprobación de la comunicación	Contrastación de los mensajes y medios con los públicos objetivo para asegurar que se logrará el alcance esperado.
Evaluación	Indicadores de evaluación	Establecimiento de métricas que permitirán comprobar el logro de los objetivos.
	Formas de control y seguimiento	Determinación de la forma en la que se recolectará la información pertinente para la evaluación.

Fuente: Elaboración propia con base en Xifra, Jordi, *Planificación estratégica de las relaciones públicas*, Barcelona, Ediciones Paidós Ibérica, 2005, pp. 93-176.

Si bien el proceso se presenta de manera lineal en la teoría, en la práctica no necesariamente se desarrolla de esta forma porque dichas fases se comportan de manera dinámica y los pasos se pueden desarrollar al mismo tiempo. Tanto la parte de comunicación como de evaluación permean durante todo el proceso de relaciones públicas.

Ahora bien, una vez que se sabe la forma en la que se deben desarrollar las acciones de relaciones públicas es necesario conocer cómo se llevan a cabo. Existen muchas técnicas que son empleadas para desarrollar las estrategias en este ámbito, las cuales deberán ser elegidas según el problema o situación, el tipo de público, el tiempo y presupuesto de la organización.

De esta manera las técnicas se convierten en los instrumentos de comunicación a través de los cuales será posible realizar las acciones específicas propuestas en la etapa de planeación. A continuación se presenta un listado de las mencionadas técnicas, según el tipo de estrategia que se elija implementar:

Tabla 3 Técnicas apropiadas para diferentes estrategias de relaciones públicas

Relaciones con la prensa	Comunicación interna
Conferencias de prensa	Intranet
Videocomunicados de prensa	Tablones de anuncios
Comunicados de prensa	Buzón de sugerencias
Dossier de prensa	Mensajería electrónica
Desayunos o comidas de prensa	Señalética
Visitas de prensa	Periódico interno
Viajes de prensa	Correo interno informativo
Artículos prerredactados	Material audiovisual de uso interno
Publirreportaje ⁵⁰	Reuniones
Fotografía	Seminarios de estudio
Sitio web (sala de prensa <i>on-line</i>)	Procesos de acogida
Correo electrónico	Organización de eventos
Comunicación visual corporativa	Relaciones públicas financieras
	Memoria anual
Identidad gráfica: el logotipo y sus aplicaciones	Organización de la asamblea anual
Diseño industrial o estilismo de producto	Apuntes financieros
<i>Packaging</i>	Relaciones con la prensa financiera
Diseño de ambientes	Relaciones con los analistas financieros
	Relaciones con los accionistas e inversores
	Relaciones con las entidades financieras
Patrocinio y mecenazgo	Lobbismo
Organización de eventos	Relaciones con la prensa
Técnicas publicitarias	Movilización popular
Publicitación del evento	Negociación
	Argumentación
Relaciones con la comunidad	Relaciones con los clientes
	Técnicas publicitarias
Técnicas de implicación comunitaria	Relaciones con la prensa
Organización de eventos	Mensajería ordinaria y electrónica
Patrocinio y mecenazgo	Ferías
Donaciones y subvenciones	Patrocinio
	Boletines informativos

Fuente: Xifra, Jordi, *Planificación estratégica de las relaciones públicas*, Barcelona, Ediciones Paidós Ibérica, 2005, p. 203.

⁵⁰ En el caso de que se trate de inserciones en medios generadas de manera gratuita, la técnica se denomina *publicity*.

Tanto la imagen corporativa como las relaciones públicas son elementos clave e inseparables dentro de la comunicación organizacional que le permiten establecer vínculos de calidad con sus audiencias sin importar el objetivo que se persiga. La labor del comunicólogo es lograr que estos procesos se desarrollen de forma coherente dentro de la empresa o institución, para así poder alcanzar sus objetivos de una manera más eficiente y productiva. Para ello resulta indispensable prestar especial atención a los públicos de la organización pues es con base en sus características que se determina cualquier acción de comunicación.

1.5 Teoría situacional de los públicos.

Toda organización mantiene diversos contactos con otros sistemas de su entorno, ya sean personas, grupos u otras entidades similares, lo cual les permite subsistir en tanto que de algunos obtiene los recursos para poder operar y a otros les ofrece sus productos o servicios. Por lo tanto, toda empresa o institución debe dirigir sus esfuerzos a la identificación, creación y mantenimiento de lazos con estos sistemas, ya que de ello dependerá su toma de decisiones.

El término de públicos es polisémico pues es empleado en varios ámbitos, incluso dentro de la misma comunicación organizacional, aunque en la presente tesis se hará uso de la definición realizada por James E. Grunig y Todd Hunt, por considerar a los públicos como sistemas que son capaces de interactuar con su entorno y otros sistemas: *“Así pues, podemos definir a un público como un sistema libremente estructurado cuyos miembros*

*detectan el mismo problema o tema, interactúa, ya sea cara a cara o por medio de canales interpuestos, y se comportan como si fueran una sola unidad.*⁵¹

Es decir, un público se establece como un conjunto de individuos afectados por las acciones realizadas por la organización, por lo tanto las consecuencias de estas son detectadas de manera común como un problema. Es este conjunto de acciones el que crea e identifica a una audiencia. Ahora bien, debido a que las actividades no repercuten de la misma forma en todos los sistemas, se habla de la existencia de públicos específicos, los cuales deben ser distinguidos por la empresa.

Toda organización debe estar consciente de la forma en la que afecta a todos los públicos relacionados con ella pues esto determina el tipo de vínculos que se establecen con estos, los cuales son bidireccionales, es decir, no sólo afecta a sus audiencias, sino que estas son capaces de influir en aquella. El funcionamiento interno y externo dependerá del tipo de lazo establecido entre estos actores.

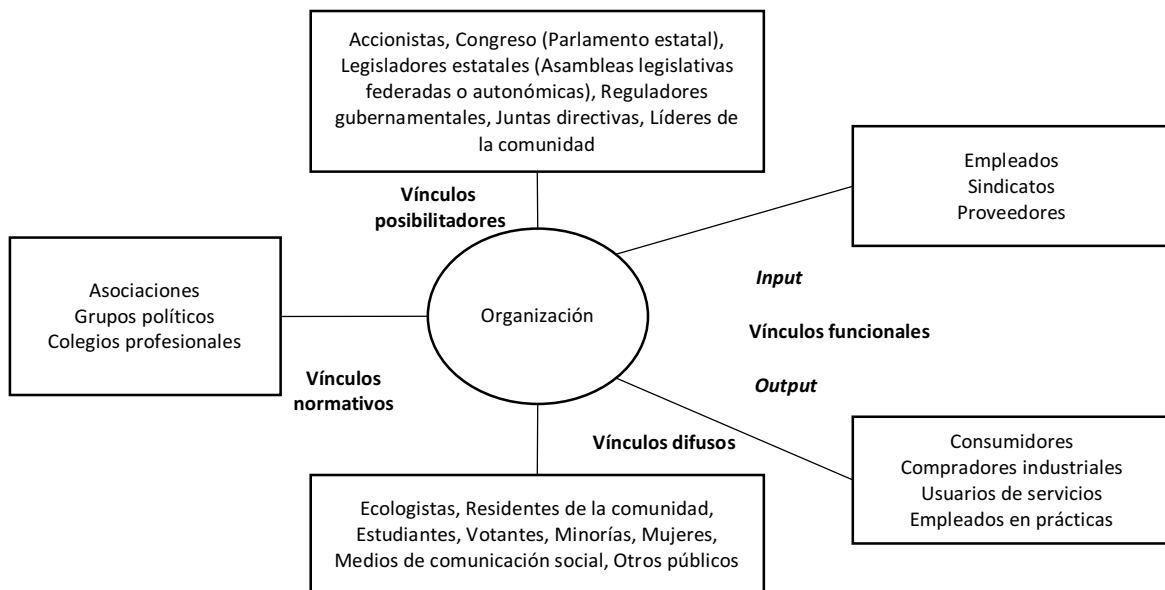
Ahora bien, al enfocarnos en la comunicación externa, se hará énfasis en las relaciones generadas al exterior de la organización, para lo cual es vital distinguir dos elementos fundamentales: los tipos de vínculos y la naturaleza de los públicos con los que se establecen. Los vínculos se definen como “[...] *los sistemas interpenetrantes que suelen trastornar el equilibrio de una organización. Las organizaciones están ‘vinculadas’ con otros sistemas por medio de las consecuencias.*”⁵²

⁵¹ Grunig, James y Hunt, Todd, *Dirección de Relaciones... Op. Cit.*, p. 233.

⁵² *Ibid*, p. 229.

Debido a que las consecuencias no son detectadas de la misma manera para todos los tipos de públicos, existen diversos tipos de vínculos que una organización puede tener. Milton J. Esman describió cuatro que son fundamentales para la supervivencia de cualquier empresa o institución:

Figura 6 Vínculos externos de las organizaciones



Fuente: Grunig, James y Hunt, Todd, *Dirección de Relaciones Públicas*, Barcelona, Ediciones Gestión 2000, 2000, p. 231.

Los **vínculos posibilitadores** son aquellos generados con los **órganos reguladores** de la organización, es decir, aquellas instituciones que cuentan con la autoridad suficiente para controlar las acciones y recursos que se deben emplear. En ese ámbito normalmente las relaciones públicas se establecen con organismos gubernamentales, accionistas o líderes de comunidades, por lo que las estrategias deben estar pensadas para estos públicos.

Los de tipo **funcional** son de carácter **operativo**, pues se generan con las organizaciones que proveen materia prima (*inputs*) para desarrollar las actividades y con

aquellas que empleen los servicios o productos (*outputs*). Aquí se concentran tanto públicos internos como externos. Los **vínculos normativos** se establecen con aquellos sistemas que se enfrentan a **situaciones o problemas similares**, por lo que es posible generar alianzas estratégicas con estos para poder obtener mayores beneficios para ambas partes.

Finalmente están los **vínculos difusos** los cuales no forman parte del funcionamiento normal de la organización, sino que surgen cuando esta genera **consecuencias no previstas al exterior**. Es por ello que los públicos con los que se mantiene este tipo de relación no son necesariamente permanentes pero pueden causar impactos grandes en la empresa o institución cuando se unen por una causa común.⁵³

Una vez identificados los vínculos que una organización puede mantener, es necesario determinar la naturaleza de sus públicos. Se mencionó que cada tipo de público se considera un sistema debido a que sus integrantes no actúan de manera aislada, sino que reciben un tipo de información específica, por lo que reaccionan de forma similar, en conjunto.

Ahora bien, no todos los públicos reaccionan de la misma forma y con el mismo nivel de interés. *“Esos públicos difieren, primordialmente, en el grado en que se convierten en activos haciendo algo respecto a las consecuencias de la organización.”*⁵⁴ De esta manera es posible identificar cuatro tipos de públicos distintos. El primero de ellos es el

⁵³ *Ibid*, p. 232.

⁵⁴ *Ibid*, p. 237.

no-público, el cual no es afectado por la organización ni puede llegar a afectar a la misma.

El **público latente** es aquel que se ve afectado por las consecuencias de la empresa, pero no es capaz de detectar el problema, pues no es evidente para él. Un **público informado** es afectado por la organización y reconoce el problema, pero se queda en un estado de pasividad. Finalmente, el **público activo** no sólo reconoce el problema, pues se ve afectado por este, sino que actúa al respecto, para resolverlo.⁵⁵

Tabla 4 Tipos de públicos de una organización

Tipo de público	Afectado por la organización	Reconoce el problema	Actúa para resolver el problema
No público			
Público latente	X		
Público informado	X	X	
Público activo	X	X	X

Fuente: Elaboración propia con base en Grunig, James y Hunt, Todd, *Dirección de Relaciones Públicas*, Barcelona, Ediciones Gestión 2000, 2000, p. 238.

Existen diversos factores que determinan el grado de involucramiento de un público con una organización. Uno de ellos es el tamaño y la cohesión existente entre todos sus integrantes. Si bien depende de la situación que se presente, entre mayor y más alejado en objetivos estén, más difícil será actuar con respecto al problema que los aqueja. Por otro lado una institución debe ser capaz de detectar no sólo el vínculo y la forma en la

⁵⁵ *Ibid*, p. 238.

que afecta a sus audiencias sino sus características y naturaleza. Para ello la teoría situacional de los públicos resulta de gran utilidad, pues no sólo identifica estos elementos, sino que los categoriza.

“La teoría dice que las conductas de comunicación de los públicos pueden ser entendidas mejor midiendo la manera en que los miembros de los públicos perciben las situaciones en que son afectados por unas consecuencias de la organización.”⁵⁶ Si esta puede detectar las percepciones de la forma en la que sus acciones afectan a sus audiencias, entonces será capaz de determinar cuándo es que su comunicación sería más eficaz, en tanto comprenderá cómo y cuándo se comunica.

Esta comprensión se logra a través de un método específico que comprende tres **variables** independientes y dos dependientes que no sólo clasifican públicos, sino que establecen su **grado de involucramiento con la organización**. La primera variable independiente es la de **reconocimiento del problema**, la cual indica *“[...] la gente no se detiene a pensar en una situación a menos que perciban que hay que hacer algo para mejorarla.”⁵⁷*

Por lo tanto se debe establecer, mediante una encuesta con indicadores ordinales, cuál es la frecuencia de reconocimiento de un problema en específico. De esta se desprende la variable dependiente A: **búsqueda de información**, por lo cual se debe conocer si los públicos buscan información respecto al problema detectado pues esto determina si poseen una **conducta activa** de comunicación.

⁵⁶ *Ibid*, p. 241.

⁵⁷ *Ibid*, p. 242.

La variable dependiente B: **procesado de información** refleja una **conducta pasiva** de comunicación en tanto se limita a recibir mensajes sin haberlos buscado, por lo que su interés por los mismos es menor. Bajo esta línea, un nivel mayor de reconocimiento del problema lleva a una búsqueda de información, mientras que un grado bajo lleva a un procesado de la misma, en donde el involucramiento del público tiende a ser menor.

La segunda variable independiente es la del **reconocimiento de las restricciones** en la cual “[...] *la gente percibe que existen restricciones o limitaciones (u obstáculos) que limitan su libertad de planificar su propia conducta en una situación.*”⁵⁸ Si una persona está consciente de que su capacidad de actuación es limitada, asignará un valor bajo a los problemas que le provoca el vínculo con cierta organización, por lo que le prestará menos atención al mismo.

El **nivel de involucramiento** es la tercera variable dependiente la cual determina si la conducta de los públicos es **pasiva o activa** con respecto a la organización. Esta se aleja de la información y se centra en las acciones que las audiencias realizan con base en los datos con los que cuentan. “*El nivel de involucración [sic] de la gente representa el grado en que se conectan con la situación.*”⁵⁹

Estas tres variables funcionan de manera conjunta y proporcional, por lo que entre mayor sea el grado de reconocimiento del problema, menor será el reconocimiento de las restricciones y mayor el nivel de involucramiento. Ahora bien, a partir de las posibles combinaciones de estas variables, se derivan ocho tipos de públicos:

⁵⁸ *Ibid*, p. 245.

⁵⁹ *Ibid*, p. 246.

Tabla 5 Ocho clases de públicos definidos por las tres variables independientes de la teoría de Grunig de la conducta de la comunicación

	Alta involucración (AI)		Baja involucración (BI)	
	Tipo de conducta	Tipo de público	Tipo de conducta	Tipo de público
Conducta de enfrentamiento al problema (EP):				
Alto reconocimiento del problema, bajo reconocimiento de las restricciones.	AIEP	Activo	BIEP	Consciente/activo
Conducta restringida (CR):				
Alto reconocimiento del problema, alto reconocimiento de las restricciones.	AICR	Consciente/activo	BICR	Latente/consciente
Conducta de rutina (CRU):				
Bajo reconocimiento del problema, bajo reconocimiento de las restricciones.	AICRU	Activo (de refuerzo)	BICRU	Ninguno/Latente
Conducta fatalista (CF):				
Bajo reconocimiento del problema, alto reconocimiento de las restricciones.	AICF	Latente	BICF	Ninguno

Fuente: Grunig, James y Hunt, Todd, *Dirección de Relaciones Públicas*, Barcelona, Ediciones Gestión 2000, 2000, p. 248.

Los tipos de conducta se detectan a partir de las dos primeras variables independientes, ya que estas determinan el acceso y la forma de procesar la información que es emitida por la organización hacia sus audiencias. Al hacer los cruces pertinentes con el nivel de involucramiento que se tiene, es posible obtener los tipos de públicos que una empresa o institución puede tener: **activo, consciente/activo, latente/consciente, activo (de refuerzo), ninguno/latente, latente y ninguno.**

El público activo tiene una alta involucración y una conducta de enfrentamiento al problema pues lo reconoce y tiene un reconocimiento bajo de las restricciones. Es la clase de público que está al pendiente y actúa respecto a los problemas que se plantean.

El consciente/activo con baja involucración posee una conducta de enfrentamiento porque reconoce el problema, pero no actúa al respecto por lo que la comunicación debe centrarse en mensajes persuasivos que fomenten su acción. Por su parte, el de alta involucración se puede presentar con una conducta restringida ya que, si bien reconoce el problema, considera que existen muchas restricciones para solucionarlo, los mensajes deben centrarse en mostrar las formas en las que se puede afrontar.

El latente/consciente sabe que el problema existe pero encuentra muchos obstáculos para solucionarlo y no se involucra con el mismo, entonces la comunicación debe persuadir para lograr el involucramiento y guiar con las posibles soluciones.

El público activo de refuerzo está involucrado con el problema aunque no lo reconoce como tal y no identifica los obstáculos para solucionarlo, debe mantenerse su motivación a participar y reforzar con información para que logre ubicar el problema. El ninguno/latente no está involucrado con el problema porque no lo reconoce, pero

tampoco encuentra dificultades para resolverlos, por lo que la comunicación debe centrarse en mostrar la relevancia de involucrarse con el problema y de motivar su acción para resolverlo y sacarlo de su conducta de rutina.

El público latente posee una conducta fatalista ya que no reconoce totalmente el problema, pero sí las restricciones para solucionarlo, no obstante debe aprovecharse su alta involucración para informarlo y guiarlo para generar soluciones eficientes.

Finalmente, se cuenta con la clasificación ninguno que no reconoce el problema, considera que existen muchas restricciones para solucionarlo y no se involucra con él. La organización no debe centrar su comunicación en esta clasificación pues al no verse afectada por ella no se considera su público.

Es a partir de este reconocimiento y de la situación a la que se enfrente la institución con cada público que deben diseñarse las estrategias pertinentes de relaciones públicas con el fin de mantener vínculos eficientes y estratégicos que le permitan, no solo generar una buena imagen corporativa y una posterior reputación, sino que esto se convierta en el medio para alcanzar los objetivos organizacionales.

De esta manera se muestra la importancia que tiene la comunicación organizacional, porque más allá de poseer un carácter operativo o instrumental, se asume como un elemento estratégico de vital importancia que no sólo permea a todos los ámbitos de una organización, sino que determina la forma en la que se relacionará con su entorno, con lo que asegura su permanencia, productividad, constante desarrollo y capacidad de adaptación. Ahora bien, es necesario comprender la naturaleza de cada organización para poder determinar la manera más eficiente de gestionar su comunicación.

Capítulo 2 El tercer sector. Las Organizaciones de la Sociedad Civil.

Sin territorio no somos nada.

Defensores indígenas de la Sierra Tarahumara

En este capítulo se busca describir el papel que han desempeñado y desempeñan las Organizaciones de la Sociedad Civil en México. Se hará un breve recorrido histórico, se realizará una explicación de la figura de la OSC en el país, así como del impacto que estas han tenido en la sociedad para después llevar a cabo un análisis del papel que han desempeñado aquellas enfocadas al cuidado del medioambiente. Finalmente, se determinarán y examinarán los públicos existentes en este tipo de organizaciones.

Con el auge del neoliberalismo y la globalización en la década de los ochenta, la figura y presencia del Estado comenzó a debilitarse. La reducción del aparato estatal y la disminución de su influencia en la gestión y redistribución de la riqueza provocaron que sus acciones estuvieran acotadas por recursos escasos para la resolución de problemas concretos. De esta forma el Estado benefactor, que se caracterizó por administrar el poder en temas económicos, territoriales, de seguridad, educación y salud que buscaban garantizar una vida digna a los ciudadanos, se vio limitado y ya no pudo dar solución a una creciente parte de las problemáticas existentes en la sociedad.⁶⁰

Lo anterior generó el florecimiento del llamado tercer sector como una manera de participación ciudadana enfocada a solucionar inconvenientes a los que el Estado fue

⁶⁰ Fonseca López, Miriam, *El tercer sector y las organizaciones de la sociedad civil en México. Las OSC del municipio de Puebla*, México, Editorial Fontamara, 2015, p. 20.

incapaz de dar respuesta. Se trata de una forma de organización desde la sociedad para la sociedad. De acuerdo a la Plataforma para la Promoción del Voluntariado en España, este tercer sector está conformado por:

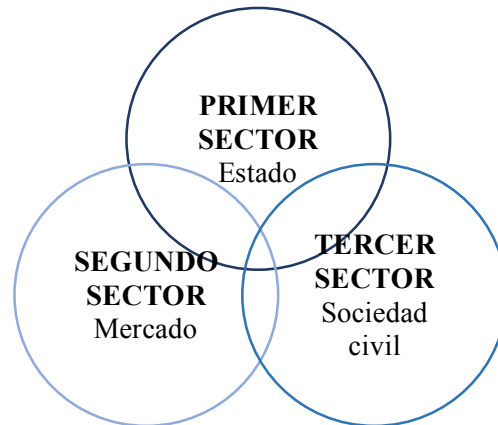
*Aquellas organizaciones de iniciativa social y de carácter privado, sin ánimo de lucro, legalmente constituidas, que desarrollan su actividad prioritariamente en el ámbito de la acción social, a favor de los demás y de intereses sociales colectivos. Llevan a cabo sus actividades fundamentalmente con voluntarios, aunque cuenten con profesionales remunerados, complementando esfuerzos y funciones.*⁶¹

Bajo esta definición es posible apreciar las diferencias existentes con el primer y segundo sector (Estado y mercado respectivamente). No forman parte del ámbito político, ni de las decisiones tomadas por este. No buscan obtener ganancias ni rendimientos económicos como retribución por sus acciones. El tercer sector pretende solucionar aquellos problemas sociales que no han sido resueltos por los dos primeros.

Sin embargo, esto no quiere decir que se encuentre ajeno a ellos. Bajo una lógica sistémica, explicada en el primer capítulo, aquellos actores que pertenecen a este último sector no pueden operar sin relacionarse con el Estado y el mercado. Si bien se pueden concebir como agentes críticos, requieren del apoyo de estos para desarrollar las acciones que les permitan dar solución a las diferentes problemáticas a las que se enfrentan. La representación teórica de cómo los tres sectores se relacionan para resolver diversos problemas se puede representar de la siguiente manera:

⁶¹ Fonseca López, Miriam, *El tercer sector y las organizaciones de la sociedad civil en México...*, Op. Cit., p. 22.

Figura 7 Relación teórica de los tres sectores de la sociedad



Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar, el tercer sector está conformado por la denominada sociedad civil, la cual contiene un factor de diferenciación con respecto al Estado y la clase gobernante. ¿Qué la caracteriza? Linz y Stepan la definen como “[...] *el ámbito de la sociedad política en donde grupos que se autoorganizan, movimientos e individuos, relativamente autónomos del Estado, intentan articular valores, crear asociaciones y vínculos solidarios para promover sus intereses*”.⁶²

A diferencia de la sociedad como concepto límite, que se concibe como un conjunto de individuos unidos por diferentes razones (morales, materiales, espirituales, culturales, etc.) con el fin de generar un bien común, la denominada sociedad civil adquiere un sentido de mayor estructuración. Es decir, se trata de individuos auto organizados y articulados a través de vínculos solidarios para alcanzar ciertos intereses u objetivos, los cuales están encaminados a la resolución de problemas; de ahí su cualidad de sociedad

⁶² Linz y Stepan citados en Somuano, María Fernanda, *Sociedad civil organizada y democracia en México*, México, El Colegio de México, 2011, p. 22.

política. Además, si bien no poseen un fin lucrativo sí cuentan con un poder económico necesario para llevar a cabo sus acciones.

*“Los problemas de la sociedad civil consisten, todos en uno: hacer posible, de tantas maneras como quepa imaginar, la vida; vivir, y vivir de la forma más digna y con la mayor calidad de vida posible; vivir de manera grata, satisfactoria y plena, y que existan horizontes de vida.”*⁶³ De esta forma el tercer sector se consolida como el espacio en el que la sociedad civil se organiza de manera estructurada con ciertos fines para encargarse de los ámbitos que el Estado no puede resolver y que no son el principal interés del mercado.

Ahora bien, para que una sociedad sea considerada civil se requieren de ciertos elementos que le permitan llevar a cabo las actividades antes mencionadas. En su libro *Filosofía de la sociedad civil* (2002), Carlos Maldonado los desarrolla en tres tesis básicas. La primera de ellas es la **acción colectiva** en la que:

*La participación ciudadana en los asuntos propios de la comunidad a la que pertenecen en cada caso los individuos adquiere una significación y una carga motivacional determinante cuando se destaca el carácter no estatal de la participación, esto es, carácter eminentemente cívico o civil.*⁶⁴

La cooperación de un grupo de ciudadanos, independiente del accionar gubernamental, para resolver problemas comunitarios, le asigna un carácter especial a este tipo de participación pues la iniciativa parte de la propia sociedad.

⁶³ Maldonado, Carlos, *Filosofía de la sociedad civil*, Colombia, Siglo del hombre Editores, 2002, p. 17.

⁶⁴ Maldonado, Carlos, *Filosofía de la... Op. Cit.*, p. 28.

La segunda tesis es la **relación entre la sociedad civil y el Estado**, pues solo con la existencia de este que cumpla con las labores mínimas de garantizar la vida humana y su desarrollo es posible que exista la primera. Esto debido a que se necesita de un ambiente estable y libre de violencia garantizado por el gobierno para su surgimiento.⁶⁵

La última tesis es la de la **racionalidad**. *“La tarea de determinar qué es la racionalidad [...] implica tener en consideración el conocimiento de lo particular al mismo tiempo que de lo general, y sus recíprocas implicaciones.”*⁶⁶ Toda sociedad civil debe contar con ella para poder determinar las problemáticas que atenderá, desde diversos ámbitos, así como las consecuencias de sus acciones.

Estas tesis determinan la existencia o no de la sociedad civil, la cual adquiere diferentes formas según el contexto en el que se desarrolle. Por lo tanto, más que hablar de una unidad se debe comprenderla a partir de una concepción de diversidad adaptada a su lugar de actuación.

Por otro lado, la idea de sociedad civil abarca una amplia gama de interacciones sociales, por lo que si bien está compuesta de varias organizaciones, esta no se limita a las mismas.

*La casi totalidad de las concepciones de la sociedad civil la identifican con las ‘las organizaciones de la sociedad civil’ [...] En verdad, la sociedad civil no se agota en esas organizaciones, pues de ser así se incurriría en el error lógico de confundir el todo con (la sumatoria de) las partes.*⁶⁷

⁶⁵ *Ídem.*

⁶⁶ *Ibid.*, p. 29.

⁶⁷ Maldonado, Carlos, *Filosofía de la... Op. Cit.*, p. 33.

Sin embargo, la presente tesis abarca el análisis de las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) por ser elementos tangibles de acción. Si bien son elementos clave de la vida en sociedad no existe una definición universal que permita precisarlas. Desde una perspectiva económica, las OCS pueden considerarse como:

Una serie de organizaciones formales e informales, registradas o no; privadas en el sentido de no formar parte de la estructura institucional del Estado, que no distribuyen beneficios económicos entre sus miembros y directivos, que no son comerciales como propósito, auto gobernadas y capaces de cerrar actividades si así lo desean, y voluntarias en el entendido de estar soportadas por personas que eligen apoyar y no como una obligación contractual.⁶⁸

Con la anterior definición es posible resaltar algunas de sus principales características: son consideradas privadas en tanto no forman parte de una estructura gubernamental, pero como ya se explicó en apartados anteriores estas se desarrollan en una dimensión social. Actúan para “[...] *cambiar relaciones de poder, ampliar y hacer cumplir los derechos ciudadanos.*”⁶⁹, para lo cual requieren de recursos económicos o en especie, por lo que se desenvuelven en un ámbito económico, aunque no persiguen fines de lucro, por lo que si bien pueden generar ganancias para llevar a cabo sus operaciones, este no es su último fin pues en realidad se centran en ofrecer bienes y servicios que respondan a diversas necesidades de las comunidades.

Es por ello que existe una amplia diversidad de OSC que, al actuar en una dimensión social, se desenvuelven en un espacio público con objetivos variados. *“Una característica*

⁶⁸ Salamon, Lester, *Global Civil Society*, Baltimore, The Johns Hopkins Center for Civil Society Studies, 1999, pp. 3-4.

⁶⁹ Girardo, Cristina, *La profesionalización de las OSC en México actores y estrategias*, México, El Colegio Mexiquense, 2007, p. 19.

*peculiar de las OSC es que nacen o surgen del empeño de los ciudadanos o de grupos que espontáneamente ponen a disposición recursos materiales y no materiales, para conseguir los objetivos de utilidad social que comparten.*⁷⁰ Aquí destaca el papel voluntario de quienes forman parte de este tipo de organizaciones, pues sus acciones surgen por iniciativa propia o por razones ajenas a la obligación estatal.

Además de los recursos humanos, como ya se mencionó, se requiere capital financiero que es conseguido a través de diversos medios: “[...] estas organizaciones pueden teóricamente disponer de recursos ilimitados, siempre que estén en condiciones de saber y poder atraer suficientes donaciones o trabajo voluntario.”⁷¹ Aunado a esto es posible obtener financiamiento del gobierno, del sector privado o a través de la venta de productos.

Una característica fundamental de las OSC es que sus miembros poseen ideales y motivaciones variadas, pero bien establecidas.⁷² Al tratarse de participación voluntaria en una organización cuyo objetivo es lograr el bienestar social, estos desarrollan sus actividades bajo esta lógica, diferencia fundamental con el primer y segundo sector, en los cuales buscan intereses políticos o económicos.

Si bien existen características generales sobre las OSC resulta necesario comprender su papel en un ámbito específico pues su entorno determina su campo de acción y sus particularidades. Por ello se vuelve vital la comprensión de este tipo de organizaciones en México.

⁷⁰ Girardo, Cristina, *La profesionalización de las OSC... Op. Cit.*, p. 20.

⁷¹ *Ibid.*, p. 21.

⁷² *Ídem.*

2.1 Clasificación de las Organizaciones de la Sociedad Civil en México.

Después de la Revolución Mexicana (1910-1917) la figura del Estado se conformó con una política paternalista de alta intervención en la vida pública, lo cual dificultó la creación de una sociedad civil organizada. A pesar de eso la figura de OSC⁷³ existió desde inicios del siglo XX con una lógica asistencialista bajo el comando de la Iglesia, la cual se encargaba de buena parte de la educación, reparto de alimentos, salud, fondos de crédito y demás problemas sociales que afectaran la calidad de vida.⁷⁴

Durante décadas el enfoque de estas organizaciones fue de apoyo hacia la población con niveles de pobreza altos, pero a partir de la década de los 80 profesionales con diversas orientaciones ideológicas iniciaron la creación de varias OSC, aunque fueron algunos eventos cruciales en el contexto nacional los que consolidaron su expansión.⁷⁵

Uno de ellos fue el terremoto que devastó la Ciudad de México en 1985, con lo cual varias organizaciones sociales surgieron para hacer frente a la reconstrucción de la ciudad. El siniestro sobrepasó la capacidad de respuesta del gobierno y fue la sociedad la que asumió tareas de rescate y colaboración con los afectados. *“La Unión de Víctimas del Temblor surgió para llenar el vacío que había entre el Estado y los sectores clave de la pobreza urbana.”*⁷⁶

Esta unión no solo movilizó a la población sino que demostró su capacidad de negociación con el gobierno, conformándose una red de OSC diversificada en varios sectores como salud, vivienda y derechos humanos, entre otros. La lenta acción del

⁷³ Eran mayormente conocidas como Organizaciones No Gubernamentales

⁷⁴ Somuano, María Fernanda, *Sociedad civil organizada... Op. Cit.*, p. 41.

⁷⁵ *Ibid.*, p. 42.

⁷⁶ *Ibid.*, p. 44.

gobierno fue un impulso para el empoderamiento de la sociedad civil. Aunado a esto, el fraude de 1988⁷⁷ restó legitimidad al gobierno.

Dicha pérdida de confianza en el Estado, sumada a la entrada del neoliberalismo con el gobierno de Salinas de Gortari (1988-1994), fueron factores que abrieron las puertas para el desarrollo de las OSC. *“El adelgazamiento del aparato estatal causado por las políticas neoliberales generó amplios espacios para las organizaciones sociales y civiles.”*⁷⁸

Es así como en la década de los 90 se dio una proliferación de las Organizaciones de la Sociedad Civil, que si bien se inició con una relación tensa con el Estado pronto su estructura dio un giro hacia un intento de participación conjunta en la gestión de proyectos sociales. A pesar del mencionado debilitamiento del gobierno este comenzó a regular su actuar a través de la creación del Instituto Nacional de Solidaridad (INSOL) en la misma década.⁷⁹

Para 2001, esta institución se transformó en el Instituto Nacional de Desarrollo (Indesol) que forma parte de la ahora Secretaría de Bienestar, con lo cual el Estado, afianzó una parte de su relación con el tercer sector, pero no fue hasta la aprobación de la Ley Federal de Fomento a las Actividades Realizadas por las Organizaciones de la Sociedad Civil que la regulación se estableció de manera formal. *“Esta ley llena un hueco*

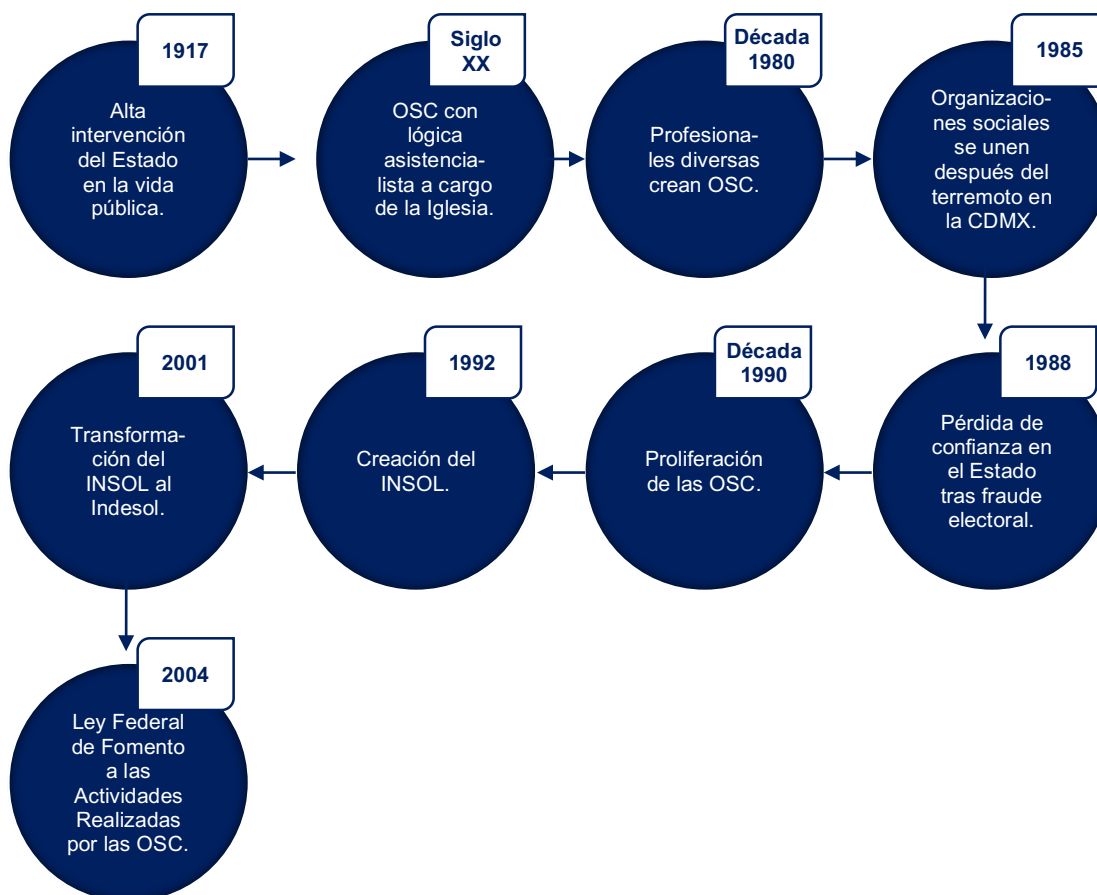
⁷⁷ En la elección presidencial de julio de 1988 el candidato del PRI Carlos Salinas de Gortari obtuvo una polémica victoria con el 50.36% de los votos, después de una caída del sistema de conteo muy criticada.

⁷⁸ *Ibid*, p. 46.

⁷⁹ *Ídem*.

importante en materia de regulación de las OSC al dotarlas de un marco legal que impulse sus actividades.⁸⁰

Figura 8 Línea del tiempo formación de las OSC en México



Fuente: Elaboración propia con base en Somuano, María Fernanda, *Sociedad civil organizada y democracia en México*, México, El Colegio de México, 2011, pp. 41-47.

En la actualidad el gobierno mexicano regula las acciones y determina quiénes pueden considerarse organizaciones de este tipo a partir de la anterior ley, en la cual las establece como:

⁸⁰ *Ibid*, p. 47.

[...] todas las agrupaciones u organizaciones mexicanas que, estando legalmente constituidas, realicen alguna o algunas de las actividades a que se refiere el artículo 5 de la presente ley y no persigan fines de lucro ni de proselitismo partidista, político-electoral o religioso, sin menoscabo de las obligaciones señaladas en otras disposiciones legales.⁸¹

Al tomar en cuenta el contexto nacional para esta tesis se entenderá como OSC a toda aquella organización legalmente constituida, independiente y autónoma del Estado, conformada por miembros que trabajan de manera voluntaria, cuyo principal objetivo es brindar un servicio que beneficie a la sociedad, a los seres vivos en general y/o al medio ambiente, que no persigue fines de lucro, proselitismo partidista o religioso.

Según la mencionada ley, aprobada en 2004, en México se consideran Organizaciones de la Sociedad Civil, todas aquellas que desempeñen las siguientes actividades:

Tabla 6 Actividades desempeñadas por las OSC en México

CLASIFICACIÓN	ACTIVIDADES ESPECÍFICAS
Salud y asistencia social	Asistencia social, Promoción y aportación de servicios para la atención de la salud y cuestiones sanitarias.

⁸¹ Cámara de Diputados, *Ley Federal De Fomento a las actividades realizadas por Organizaciones de la Sociedad Civil*, 2012, Recuperado el 28 de febrero de 2018, 12:47 horas, Obtenido de: <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/266.pdf>

Economía popular desarrollo urbano y rural.	Promoción y defensa de los derechos de los consumidores.	Apoyo a la alimentación popular.	la Cooperación para el desarrollo comunitario en el entorno urbano o rural.	Fomento de acciones para mejorar la economía popular.
Atención a grupos vulnerables	Promoción de la equidad de género.	Apoyo para el desarrollo de los pueblos y comunidades indígenas.	el Aportación de servicios para la atención a grupos sociales con discapacidad.	
Seguridad, protección civil y derechos humanos y civiles	Acciones que promuevan el fortalecimiento del tejido social y la seguridad ciudadana.	Participación en acciones de protección civil.	Apoyo en la defensa y promoción de los derechos humanos.	
Medio ambiente	Apoyo en el aprovechamiento de los recursos naturales, la protección del ambiente, la flora y la fauna, la preservación y restauración del equilibrio ecológico, así como la promoción del desarrollo sustentable a nivel regional y comunitario, de las zonas urbanas y rurales.			
Educación	Promoción y fomento educativo, cultural, artístico, científico y tecnológico.			
Deporte	Promoción del deporte.			

Asistencia jurídica, participación ciudadana y fortalecimiento de las organizaciones	Asistencia jurídica.	Cívicas, enfocadas a promover la participación ciudadana en asuntos de interés público.	Prestación de servicios de apoyo a la creación y fortalecimiento de organizaciones que realicen actividades objeto de fomento por esta ley.
---	----------------------	---	---

Fuente: Elaboración propia con base en Cámara de Diputados, *Ley Federal De Fomento a las actividades realizadas por Organizaciones de la Sociedad Civil*, 2012, Recuperado el 28 de febrero de 2018, 12:47 horas, Obtenido de: <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/266.pdf>

En México no se cuenta con un registro nacional que dé muestra del universo completo de organizaciones de la sociedad civil existentes pero es posible recabar la información de aquellas registradas en instituciones gubernamentales que cumplen con las actividades antes señaladas. El Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), a través de su encuesta para las instituciones sin fines de lucro, tiene un registro de 60,205 organizaciones de este tipo.⁸²

Por otra parte, de acuerdo al Directorio de donatarias autorizadas 2017 realizado por el Servicio de Administración Tributaria (SAT), existen 12,925 que emiten recibos deducibles del Impuesto Sobre la Renta (ISR),⁸³ pero el Indesol cuenta en el Registro Federal de las OSC con un total de 40,324 organizaciones con Clave Única de Registro

⁸² INEGI, *Cuenta satélite de las instituciones sin fines de lucro en México. Resultados de la encuesta 2014*, Recuperado el 04 de marzo de 2018, 19:28 horas, Obtenido de: http://internet.contenidos.inegi.org.mx/contenidos/Productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/702825084769.pdf

⁸³ SAT, "Directorio de donatarias autorizadas 2017, al 12 de octubre", *Secretaría de Hacienda y Crédito Público*, Recuperado el 04 de marzo de 2018, 18:47 horas, Obtenido de: http://omawww.sat.gob.mx/terceros_authorized/donatarias_donaciones/Paginas/2018.aspx

(CLUNI)⁸⁴. Finalmente, el Centro Mexicano para la Filantropía (Cemefi) tiene en sus registros un total de 37,272 instituciones filantrópicas.⁸⁵

El aumento de la participación de las Organizaciones de la Sociedad Civil ha sido notorio alrededor del mundo debido al incremento de problemáticas que los diversos Estados no han podido combatir, México no es ajeno a esta tendencia, tal como lo demuestra la Cuenta Satélite de las Instituciones sin Fines de Lucro de México (CSISFLM) realizada por el INEGI pues su aporte al Producto Interno Bruto (PIB) del país representa el 3% del total.⁸⁶

Si bien estas se mantienen dentro del marco de las actividades señaladas por la Ley Federal de Fomento a las actividades realizadas por las Organizaciones de la Sociedad Civil, existen grandes ámbitos divididos por objeto social donde instituciones como el INEGI las agrupan para su análisis según su aportación al Producto Interno Bruto (PIB).

De esta forma es posible observar que el mayor ámbito lo cubren aquellas encargadas de la enseñanza e investigación con un 47.6% del total, le siguen las OSC dedicadas a actividades religiosas con 16.1%, después las de desarrollo y vivienda con 11.6%. Salud y servicios sociales cubren el 7 y 5.9% respectivamente, por su parte derechos, promoción y política abarca el 4.5%. Las asociaciones empresariales y profesionales, así

⁸⁴ Secretaría Técnica, *Informe 2012-2018*, México, Comisión de Fomento de las Actividades realizadas por las OSC, 05 de septiembre de 2018, p. 8.

⁸⁵ Cemefi, *Directorio de Instituciones Filantrópicas*, Recuperado el 15 de septiembre de 2018, 15:24 horas, Obtenido de: <http://200.57.117.52/Directorio/Busquedas/frmBusquedaAvanzada.aspx>

⁸⁶ INEGI, *Cuenta satélite de las instituciones sin fines de lucro de México, 2016*, Recuperado el 08 de septiembre de 2018, 20:54 horas, Obtenido de: http://www.beta.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2018/StmaCntaNal/csifm2018_03.pdf

como sindicatos aportan el 3.9% del PIB, mientras que cultura y recreación abona el 3.4%. Las organizaciones restantes aportan el 0.1%.⁸⁷

El INEGI cuenta con un amplio universo de organizaciones registradas, pero para la presente tesis resulta vital considerar a aquellas que cumplan con características fundamentales como contar con CLUNI, ya que así se cuenta con el derecho a participar en los diversos apoyos que ofrece la Administración Pública Federal, así como obtener varios financiamientos gubernamentales.

Por otro lado, la obtención de la donataria autorizada otorgada por el SAT, a través de la cual las OSC pueden ofrecer recibos deducibles de impuestos, es importante en tanto ayuda a aumentar el valor agregado al realizar donaciones, pero no limita el campo de acción para la procuración de fondos, además del hecho de que sólo menos de la mitad de las organizaciones que cuentan con CLUNI la poseen. Es por ello que se tomarán como base los datos ofrecidos por el Cemefi y el Indesol.

Cabe destacar que la divergencia entre las OSC totales y aquellas que cuentan con CLUNI evidencia su falta de profesionalización, en tanto sus labores las realizan sin una rendición de cuentas ante el gobierno y el resto de sus públicos. Es aquí en donde se halla un área de oportunidad para los profesionales que deseen desarrollarse en el ámbito del tercer sector, así como una oportunidad de mejora para estas organizaciones.

Por otro lado, existe una amplia divergencia en la distribución de las OSC a lo largo del país, según el Registro Federal de OSC la Ciudad de México concentra el mayor número con un total de 8 mil 184, seguida del Estado de México con 3 mil 578, mientras Veracruz

⁸⁷ *Ídem.*

posee 2 mil 763, Oaxaca 2 mil 660 y Chiapas mil 850. En contraste, los estados con menor número de OSC son Baja California Sur con 286 y Campeche con 244.⁸⁸

Son múltiples los factores que propician estas diferencias. Cuestiones culturales, demográficas, sociales, económicas, políticas y ambientales determinan el surgimiento y desaparición de las OSC. A pesar de la relevancia que estas representan para la vida nacional, en tanto resuelven problemáticas no atendidas por el gobierno o el sector privado, aún hace falta una mayor labor de profesionalización para que estas generen más impacto. *“El papel omnipresente que tuvo el Estado en México durante tanto tiempo es uno de los factores principales que explican el subdesarrollo político de las OSC mexicanas, especialmente las de desarrollo.”*⁸⁹

Sin embargo, esa no es la única problemática a la que se enfrentan pues poca presencia de profesionales e intelectuales en el tercer sector, así como los problemas internos en el desarrollo de sus procesos vitales es una tendencia que limita su crecimiento. *“Otra razón para la debilidad relativa de las OSC mexicanas es su acceso limitado al financiamiento externo.”*⁹⁰

Existe además una amplia variedad de organizaciones que luchan por conseguir recursos para poder continuar con sus actividades, aunque no todas son iguales en tanto difieren en su campo de acción y en la figura jurídica que adquieren para operar. Ubicar a una organización en estos dos ámbitos es importante para comprender las oportunidades de intervención en las mismas.

⁸⁸ Secretaría Técnica, *Informe 2012-2018... Op. Cit.*, p. 10.

⁸⁹ Somuano, María Fernanda, *Sociedad civil organizada... Op. Cit.*, p. 47.

⁹⁰ *Ídem.*

Al atender diversas problemáticas de la sociedad existe una amplia variedad de OSC. Si bien esto enriquece al tercer sector, resulta necesario conocer sus múltiples formas de actuación, así como los intereses particulares bajo los que se rigen para comprender la forma en la que impactan. Al no contar con una base de datos que agrupe a todas estas organizaciones se complica su clasificación, aunque es posible realizar un análisis a partir de dos elementos: su figura jurídica y campo de acción.

Al momento de conformarse, las OSC deben establecer en su acta constitutiva⁹¹ la figura jurídica bajo la cual llevarán a cabo sus acciones; cinco de ellas son las que predominan. La primera es la **Asociación Civil (A.C.)** definida como “[...] *la reunión voluntaria de varios individuos (asociados), de manera que no sea enteramente transitoria, para realizar un fin común que no esté prohibido por la ley y que no tenga carácter preponderantemente económico.*”⁹²

Las A.C. son regidas por el Código Civil de cada estado, por lo que sus características dependen de la legislación local. No obstante, todas carecen de la obtención de utilidades, por lo que se limitan a la obtención e incremento de patrimonio empleado para alcanzar sus fines sociales. Además tienen la capacidad de modificar sus estatutos y su objeto social si así lo desea su órgano de gobierno.

En segundo lugar están las **Instituciones de Asistencia Privada (I.A.P.)** que son “[...] *asociaciones cuyo objeto social es la realización de obras de beneficencia o de*

⁹¹ El acta constitutiva es un contrato escrito, certificado ante notario, que se emplea para inscribirse en el Registro Público de Personas Morales.

⁹² Pérez Chávez, José; Campero Guerreño, Eladio y Fol Olguín, Raymundo, *Manual práctico de sociedades y asociaciones civiles*, (3° edición), México, Tax Editores Unidos, S.A. de C.V., 2009, p. 38.

*asistencia, por lo cual operan recursos legados o donados específicamente para este objetivo, sin fines de lucro.*⁹³

Por otro lado las **Instituciones de Beneficiencia Privada (I.B.P.)** “ [...] son entidades particulares con personalidad jurídica y patrimonio propio, con fines de utilidad pública no lucrativas reconocidas por el Estado como auxiliares de la administración pública para el cumplimiento del fin de asistencia social, que tiene fines particulares, no son lucrativas y tienen un fin humanitario.”⁹⁴

Tanto las I.A.P. como las I.B.P. están reguladas por la Ley de Instituciones de Asistencia/Beneficiencia Privada de cada estado y dependen de las Juntas o Institutos de Asistencia Privada, órganos externos encargados de vigilar que todos los recursos para la asistencia social son destinados según los estatutos de las organizaciones de las que forman parte. Por lo tanto estas OSC se encargan de realizar acciones enfocadas a la integración y desarrollo de población vulnerable o en situación de riesgo.

La cuarta figura es la **Asociación de Beneficiencia Privada (A.B.P.)**, que son “[...] entidades legales creadas por particulares con una finalidad pública no lucrativa reconocida por el Estado como auxiliares de asistencia social, con capacidad de poseer patrimonio propio.”⁹⁵ Las A.B.P. hacen referencia a las fundaciones encargadas de actos enfocados a la beneficiencia que al ser creadas por particulares suelen emplearse como un medio para la deducción de impuestos.

⁹³ Ablanado, Ileri; García, Sergio; García, Laura y Layton, Michael, *Definición de una agenda fiscal para el desarrollo de las organizaciones de la sociedad civil en México*, México, mc Editores, 2007, p. 47.

⁹⁴ Fonseca López, Miriam, *El tercer sector... Op. Cit.*, p. 73.

⁹⁵ *Ídem.*

Finalmente, se encuentra la **Sociedad Civil (S.C.)** definida como “[...] *el contrato por medio del cual los socios se obligan mutuamente a combinar sus recursos o sus esfuerzos para la realización de un fin común, de carácter preponderantemente económico, pero que no constituya una especulación comercial.*”⁹⁶ Si bien este tipo de OSC realiza acciones que derivan en la obtención de recursos financieros, su fin último no es el lucro por lo cual no puede cotizar en la bolsa, lo que lo diferencia de una organización del sector privado.

El mayor número de OSC adquieren la figura de A.C., debido a diversos factores pero algunas de las ventajas que muestra esta modalidad incluye su grado de autonomía y una menor supervisión por parte de órganos externos a la misma. Por su parte la S.C. es la figura con menor registro, probablemente debido a que su carácter económico se aleja un poco de la concepción inicial de una Organización de la Sociedad Civil por lo que quienes sus impulsores prefieren constituirse como A.C. o trasladarse al sector privado al obtener mayores ventajas según cada caso.

Ahora bien es vital conocer la figura jurídica de las OSC para conocer los intereses a los cuales responden. Sin embargo, la finalidad de estas es resolver una problemática social por lo que analizar una clasificación bajo sus campos de acción facilita la comprensión de su papel y visión de la sociedad.

Lester Salamon desarrolló un listado internacional de campos en los cuales las OSC se desempeñan, el cual se muestra en la siguiente tabla:

⁹⁶ Pérez Chávez, José; Campero Guerreño, Eladio y Fol Olguín, Raymundo, *Manual práctico de sociedades... Op. Cit.*, p. 17.

Tabla 7 Clasificación Internacional de las Organizaciones de la Sociedad Civil según su campo de acción

Clasificación de las Organizaciones de la Sociedad Civil

1. Cultura	7. Civismo y derecho
2. Educación e investigación	8. Filantropía
3. Salud	9. Internacionales
4. Servicios sociales	10. Congregaciones religiosas
5. Medio ambiente	11. Asociaciones de negocios y profesionales
6. Desarrollo	12. Otras

Fuente: Salamon, Lester, Global Civil Society, Baltimore, The Johns Hopkins Center for Civil Society Studies, 1999, p. 7.

A diferencia de la Ley Federal de Fomento a las actividades realizadas por las Organizaciones de la Sociedad Civil, la anterior lista incluye a las congregaciones religiosas, las asociaciones de negocios y profesionales, así como a aquellas de carácter internacional. Sin embargo, los demás campos coinciden con los permitidos por el Estado mexicano.

Por otra parte, existen diversas clasificaciones generales que instituciones mexicanas realizan para el estudio de este tipo de organizaciones. El Cemefi cuenta con cinco campos de acción: derechos humanos y civiles, desarrollo social y económico, asistencia social y atención a grupos vulnerables, educación y salud. El Indesol, a través del Registro Federal de OSC, las clasifica según las acciones que declaran realizar, tales como protección civil, equidad de género, participación social y ciudadana, asistencia social, promoción de actividades culturales, científicas y deportivas, sociedad incluyente y cohesión social, así como desarrollo integral comunitario.

A continuación se presenta una tabla comparativa que permite visualizar las diferencias y semejanzas de clasificación en los distintos campos de acción realizados por las Organizaciones de la Sociedad Civil:

Tabla 8 Clasificación Nacional de las Organizaciones de la Sociedad Civil

Institución	Cemefi	Registro Federal de las Organizaciones de la Sociedad Civil. Indesol	Clasificación propia con base en la Ley Federal de Fomento a las actividades realizadas por las Organizaciones de la Sociedad Civil
Campos de acción	Derechos humanos y civiles	Protección civil	Seguridad, protección civil y derechos humanos y civiles
	Desarrollo social y económico	Desarrollo integral comunitario	Economía popular y desarrollo urbano y rural
	Asistencia social y atención a grupos vulnerables	Asistencia social	Salud y asistencia social
	Salud		
	Educación	Promoción de actividades culturales, científicas y deportivas	Educación Deporte
		Sociedad incluyente y cohesión social	Atención a grupos vulnerables
		Equidad de género	
		Participación social y ciudadana	Asistencia jurídica, participación ciudadana y fortalecimiento de las organizaciones

			Medio ambiente
--	--	--	----------------

Fuente: *Elaboración propia con base en:* Cámara de Diputados, *Ley Federal De Fomento a las actividades realizadas por Organizaciones de la Sociedad Civil*, 2012, Recuperado el 28 de febrero de 2018, 12:47 horas, Obtenido de: <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/266.pdf>.
 Secretaría Técnica, *Informe 2012-2018*, México, Comisión de Fomento de las Actividades realizadas por las OSC, 05 de septiembre de 2018, p. 15 y Cemefi, *Directorio de Instituciones Filantrópicas*, 2016, Recuperado el 24 de septiembre de 2018, 18:10 horas, Obtenido de: <https://www.cemefi.org/servicios/noticias/filantropicas/4310-2017-02-21-16-04-42.html>

Como es posible apreciar existen ámbitos que permanecen constantes en las diferentes clasificaciones. Uno de ellos es el de los derechos humanos, que es uno de los campos de acción con más incidencia en México. “[...] *la red de derechos humanos es una de las de base más amplia: incluye muchos grupos religiosos y cubre todo el espectro político.*”⁹⁷, en el cual se busca el respeto por los derechos individuales y políticos, así como una ampliación de la esfera pública⁹⁸.

El desarrollo social, económico y comunitario es otro ámbito concurrido pues abarca a todas aquellas organizaciones que apoyan ideas y estrategias de desarrollo alternativas a las promovidas desde el sector gubernamental. Por su parte, la asistencia social, la salud, la educación y el deporte son aspectos que responden a los derechos fundamentales del ser humano por lo que se establecen como campos vitales de acción.

Otro ámbito a destacar es el de la atención a grupos vulnerables que ha tenido un auge en los últimos años. “*Este tipo de asociaciones generalmente intenta pugnar por los intereses y demandas de grupos específicos que pueden considerarse con ciertas*

⁹⁷ Somuano, María Fernanda, *Sociedad civil organizada... Op. Cit.*, p. 57.

⁹⁸ Bajo el concepto creado por Jürgen Habermas en su libro *Historia y crítica de la opinión pública* (1982), esta se concibe como el campo de la vida social en el que los ciudadanos se relacionan voluntariamente para expresar libremente opiniones relacionadas con los asuntos de la colectividad, libres tanto de las interferencias estatales como de las regulaciones del mercado.

*desventajas de representación.*⁹⁹, lo cual incluye a las mujeres, personas con discapacidad y a comunidades indígenas entre otros grupos con estas características.

Esta clasificación por campos de acción permite comprender el papel que desempeñan las Organizaciones de la Sociedad Civil en México pues detallan las áreas de las que se ocupan, con lo que se evidencian las carencias y necesidades de la población mexicana.

Sin embargo, es importante destacar la poca participación en el sector del medioambiente pues ni el Cemefi ni el Indesol muestran una amplia participación de las OSC en el mismo, a pesar de que es un tema que no sólo se encuentra en boga, sino que es prioritario en la agenda mundial y nacional por su nivel de afectación. Para la presente tesis es importante comprender la forma de actuación de las OSC de corte medioambiental para entender su nivel y forma de incidencia en este tipo de problemáticas en México.

2.2 Organizaciones de la Sociedad Civil medioambientales en México.

Las Organizaciones de la Sociedad Civil enfocadas al medio ambiente trabajan con base en dos objetivos principales: en la protección y defensa constante de los recursos naturales, para evitar un consumo desmedido, dañino e irreparable; y el impulso del desarrollo sostenible, que busca satisfacer las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para satisfacer las suyas. Es a partir de estos pilares que se desprenden sus diversas vertientes de acción.

La conservación del ambiente, el correcto manejo y control de los recursos naturales, el mejoramiento de áreas verdes, el tratamiento de desechos, la protección de flora y fauna,

⁹⁹ *Ibid.*, p. 30.

reforestación, tareas de prevención como capacitación, educación, organización y planeación, así como temas especializados en energías renovables y tecnologías alternativas, son algunas de las actividades que desarrollan.

*“Sus acciones están dirigidas a la preservación, al uso responsable y a la rehabilitación de recursos naturales en general: aire, agua, suelo, flora y fauna; trabajan con sectores campesinos medios y pobres, con grupos indígenas y con el público en general, particularmente infantil.”*¹⁰⁰ La gran mayoría de estas organizaciones labora de manera directa con el público afectado por problemáticas ambientales, principalmente en zonas rurales.

De la anterior particularidad se desprenden varias de sus características principales, como la articulación de la **visión indígena en las demandas ambientales** derivada de la importancia de la gestión local de los recursos naturales y de los vínculos establecidos con el territorio, siendo las organizaciones que trabajan directamente con comunidades indígenas y campesinas las que presentan en mayor medida esta característica.

La segunda es su **carácter no-partidario**, ya que no buscan pugnar por intereses políticos, lo que no les impide mantener relaciones importantes con el gobierno. Según investigaciones realizadas en 1991 por Kürsinger en su libro *Política ambiental en México: el papel de las organizaciones no gubernamentales*, sólo el 15% de las OSC medioambientales no están relacionadas con algún nivel del sector gubernamental.¹⁰¹ Lo

¹⁰⁰ Daltabuit Godás, Magalí y Meade de la Cueva, Carlos, *El movimiento ambientalista de Quintana Roo*, Cuernavaca, México, UNAM-CRIM, 2012, p. 64.

¹⁰¹ Somuano, María Fernanda, *Sociedad civil organizada... Op. Cit.*, p. 54.

anterior debido a la relevancia que le han otorgado organismos internacionales como la ONU a este tema, presionando así a los gobiernos a promover estas organizaciones.

Otra característica común es que estas “[...] *adquieren cada vez más un **carácter local y de búsqueda de desarrollo***,”¹⁰² por lo que más allá del cuidado y protección del medio ambiente, se enfocan en temas como la **erradicación de pobreza**, el **respeto a tradiciones y derechos de los pueblos indígenas**, **empleo justo** y toda actividad que permita lograr un sistema de **adaptación** entre **calidad de vida y naturaleza**, pues consideran que, debido a que los seres humanos somos parte de la naturaleza, sin conservación no hay desarrollo y sin desarrollo no hay conservación.

Ahora bien, el movimiento ambientalista en México data de finales de la década de los 60, con luchas de pueblos campesinos e indígenas, así como una creciente preocupación por la afectación a la calidad de vida derivada de la contaminación como causas relevantes para su desarrollo. Fue hasta 1980¹⁰³ que las OSC de este corte comenzaron a destacar al promover tecnología alternativa, trabajar con comunidades relacionadas con conflictos ambientales y al tratar de incidir en las políticas públicas como fue el caso de Xochicalli, Pronatura y Biocenosis, entre otras.

Debido a la importancia que el cuidado del medio ambiente comenzó a adquirir, varias organizaciones internacionales de ayuda financiera enfocaron sus fondos en temas relacionados con el mismo lo que provocó el aumento exponencial de OSC, aunque algunas, por no contar con bases sólidas de acción ni estructura, desaparecieron. En

¹⁰² Hurtado P., Margarita y Lungo R. Irene, *Aproximaciones al movimiento ambiental en Centroamérica*, Guatemala, FLACSO, Fundación FORD, p. 20.

¹⁰³ Como factor detonantes están las luchas antinucleares en Pátzcuaro, Michoacán y Laguna Verde en Veracruz.

1985, se llevó a cabo el Primer Encuentro Nacional de Ecologistas en México, en donde “[...] por primera vez los ecologistas empezaron a discutir en torno a la construcción de un movimiento más articulado y a extender su influencia a otros grupos.”¹⁰⁴

Fue así que se conformó el Pacto de Grupos Ecologistas que logró reunir a 16 organizaciones que, si bien se disgregó dos años más tarde, consolidó la importancia del papel que desempeñan estas OSC. En 1992, la Cumbre de la Tierra celebrada en Río de Janeiro por la ONU les otorgó un reconocimiento internacional significativo pues respaldó sus acciones a nivel global.

De esta forma no solo se creó la Unión de Grupos Ambientalistas en 1993 como la primera red de organizaciones ambientalistas en México, sino que en la Agenda 21¹⁰⁵ se hizo oficial la participación de la sociedad civil organizada en todos los temas relacionados con la protección del medio ambiente, en constante cooperación con los gobiernos.

Esto promovió una relación cercana entre OSC y Estado, pues este se vio obligado a cooperar con ellas para poder acceder a financiamientos internacionales para atender este tipo de problemáticas. He aquí una diferencia que se establece con otras Organizaciones de la Sociedad Civil, pues si bien han manejado un discurso de rechazo a las políticas medioambientales de los gobiernos, han buscado un acercamiento permanente y estrecho con los mismos.

¹⁰⁴ Ceccon, Eliane y Flores Rojas, Luz, *Lecciones y vivencias ambientales en Morelos. Las organizaciones de la sociedad civil*, Cuernavaca, México, UNAM-CRIM, 2012, p. 45.

¹⁰⁵ Plan de acción internacional exhaustivo que habrá de ser adoptado universal, nacional y localmente por organizaciones del Sistema de Naciones Unidas, gobiernos y grupos principales de cada zona en la cual el ser humano influya en el medio ambiente.

La proliferación mundial de la protección al medio ambiente promovió el surgimiento de grupos ecologistas transnacionales como *Greenpeace*¹⁰⁶ y *The Nature Conservancy*¹⁰⁷, sin embargo, en esa época tomó fuerza en México el **ecologismo popular o ecologismo de los pobres**¹⁰⁸ “[...] que intentaba conservar el acceso de las comunidades a los recursos naturales y a los servicios ambientales.”¹⁰⁹

Es este tipo de ecologismo el que desembocó en movimientos de resistencia que buscaban impedir la privatización de territorios y de recursos naturales, lo cual provocó diversos ataques contra líderes locales y asesinatos de campesinos por defender su tierra, recursos y territorio.

No obstante, no todas las Organizaciones de la Sociedad Civil medioambientales tomaron este carácter. Miriam Alfie, en su libro *Democracia y desafío medioambiental en México. Riesgos, retos y opciones en la nueva era de la globalización* (2005), realiza una categorización que muestra los diferentes grupos en estas OSC:

Tabla 9 Clasificación de los grupos que conforman las OSC medioambientales

Tipo de grupos	Científicos	Urbanos	Antropocéntricos
Características	Normalmente son apolíticos y pueden pactar con el Estado	son Integrados intelectuales y jóvenes universitarios, tienen una visión más	por Acciones encaminadas a mejorar los niveles de vida de la población y a proteger los recursos

¹⁰⁶ *Greenpeace* es organización ambientalista global, independiente política y económicamente que busca cambios en las políticas públicas, las prácticas corporativas y la cultura, para enfrentar las amenazas del cambio climático y detener la pérdida de biodiversidad a través de campañas disruptivas para fomentar la acción de la gente. Tiene su sede en Ámsterdam y presencia en 55 países de Europa, América, Asia, África y el Pacífico.

¹⁰⁷ *The Nature Conservancy* es una organización mundial, sin fines de lucro, que trabaja para crear un mundo donde las personas y la naturaleza puedan prosperar. Su base se encuentra en Estados Unidos, cuenta con más de un millón de miembros y un grupo de 400 científicos con un impacto en 79 países y territorios en los seis continentes.

¹⁰⁸ Término creado y popularizado por el economista catalán Joan Martínez Alier en la década de los 90.

¹⁰⁹ Daltabuit Godás, Magalí y Meade de la Cueva, Carlos, *El movimiento ambientalista... Op. Cit.*, p. 45.

	de zonas protegidas y reservas.	multidisciplinaria del naturales, origen de la principalmente cuando degradación ambiental su ausencia representa y de sus posibles una amenaza para la soluciones. existencia humana.
Campos de acción	A través de sus estudios percibieron el deterioro ambiental y la desaparición de las especies. Su misión es denunciar la pérdida de los ecosistemas y promover la conciencia ambiental.	Su línea de acción es Promoción comunitaria coyuntural, con y de la investigación, acciones inmediatas, interviniendo en localidades rurales con asuntos concretos y campesinos, indígenas o urbano-populares. finitos.

Fuente: Elaboración propia con base en Alfie, Miriam consultada en Daltabuit Godás, Magalí y Meade de la Cueva, Carlos, *El movimiento ambientalista de Quintana Roo*, Cuernavaca, México, UNAM-CRIM, 2012, pp. 47-48.

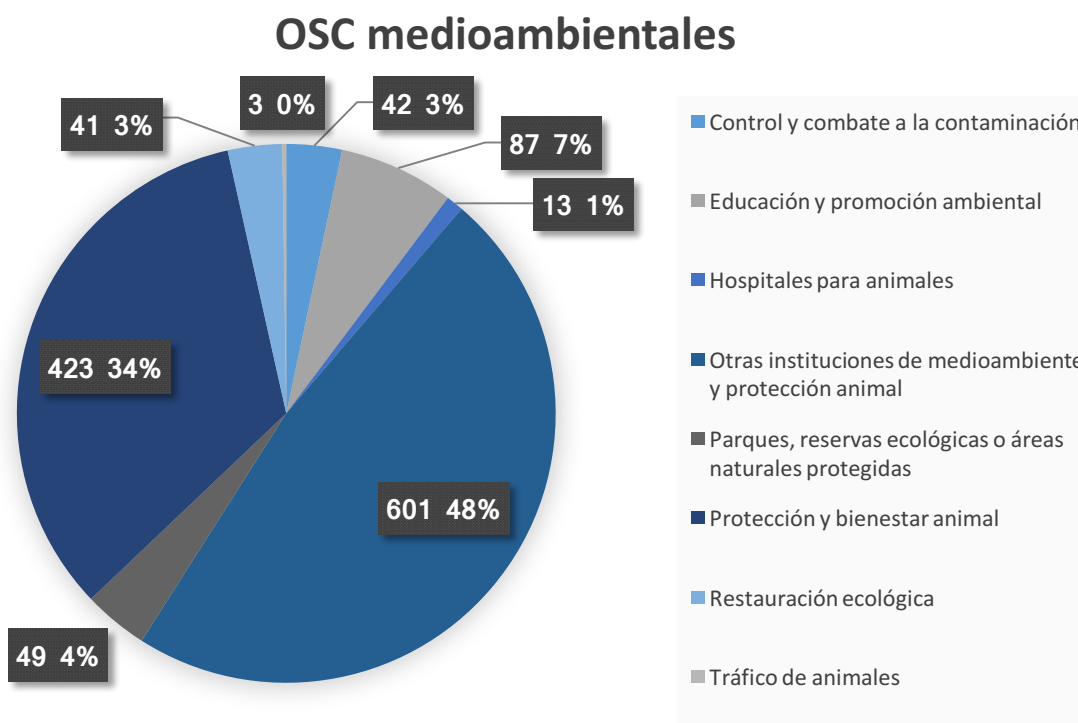
Es a partir de esta clasificación que se observa el nivel de incidencia de las Organizaciones de la Sociedad Civil medioambientales pues la diversidad de actores involucrados en sus acciones permite abarcar un amplio campo de temáticas de acción como denuncia, procesos jurídicos, protección y conservación, educación ambiental, investigación, divulgación, políticas públicas, desarrollo comunitario, cultura, contaminación, entre otras.¹¹⁰

Según el directorio de OSC creado por el Cemefi¹¹¹ en México existen 1,259 organizaciones medioambientales distribuidas de la siguiente forma:

¹¹⁰ *Ibid.*, p. 74.

¹¹¹ Cemefi, *Directorio de instituciones Filantrópicas*, Recuperado el 05 de noviembre de 2018, 23:51 horas, Obtenido de: <http://200.57.117.52/Directorio/Busquedas/frmBusquedaAvanzada.aspx>

Figura 9 Clasificación de las OSC medioambientales en México



Fuente: Elaboración propia con base en Cemefi, *Directorio de instituciones Filantrópicas*, Recuperado el 05 de noviembre de 2018, 23:51 horas, Obtenido de: <http://200.57.117.52/Directorio/Busquedas/frmBusquedaAvanzada.aspx>

Estas organizaciones poseen un importante nivel de confianza y credibilidad por parte de la sociedad debido a que atienden problemáticas que afectan a un amplio sector. Esto ha provocado que se vuelvan mediadoras entre la población y el gobierno, con lo que este ha incorporado varias de sus demandas en su agenda y ha empezado a promover su participación en el diseño de políticas públicas relacionadas al medio ambiente.

Gracias a su nivel de incidencia y los múltiples vínculos que generan para poder desarrollar sus actividades, las OSC medioambientales cuentan con una amplia gama de públicos, en el ámbito social, privado y político. El análisis de su relación con ellos es

necesario para comprender la forma en la que se comunican y así concebir estrategias adecuadas que les permitan potencializar su labor y generar una mayor incidencia.

2.3 Los públicos de las Organizaciones de la Sociedad Civil.

Una organización depende de sus públicos para poder subsistir, en tanto sus acciones están enfocadas a satisfacer alguna necesidad o resolver alguna problemática de los mismos. Por otro lado, depende de los mismos para poder llevar a cabo sus acciones pues estos les brindan los recursos para operar.

Como se desarrolló en el primer capítulo, un público es todo aquel conjunto de personas u organizaciones que se ve afectado (de manera positiva o negativa) por las acciones realizadas por una organización, por lo tanto sus cualidades dependen de las características de la misma.

A diferencia del sector empresarial, la falta de profesionalización en las Organizaciones de la Sociedad Civil ha provocado una falta de sistematización de sus públicos. *“Este concepto de segmentación no se utiliza en las pequeñas entidades, principalmente porque las personas que ponen al frente de esa unidad de comunicación, ni siquiera tienen conocimientos académicos sobre comunicación.”*¹¹²

Sin embargo, es fundamental tener conocimiento sobre los diversos públicos con los que cuenta una OSC para poder garantizar una mayor efectividad a través de los diversos mensajes que esta emita, dependiendo del fin que persiga con cada uno de ellos. Es solo a partir de un mapeo bien estructurado que una organización podrá visualizar su

¹¹² Balas Lara, Montserrat, *La gestión de la comunicación en el Tercer Sector*, Madrid, España, ESIC Editorial, 2011, p. 223.

campo de incidencia y así dirigir de mejor manera sus acciones para crear o reforzar los vínculos con sus diferentes públicos.

La clasificación básica de públicos en una organización se establece en internos, externos y mixtos. Los **internos** son aquellos que forman parte activa de la misma; los **externos** son los que se encuentran fuera de sus fronteras y que también afectan o se ven afectados por sus acciones, y los **mixtos** son aquellos que se comportan de manera variable dependiendo de la situación en la que se encuentren, por lo que pueden ser internos en ciertos momentos y externos en otros.¹¹³

Pero esta clasificación no es suficiente para comprender la forma en la que las Organizaciones de la Sociedad Civil mantienen sus relaciones. Si bien la presente tesis se centra en estrategias de comunicación externa, resulta necesario conocer las cualidades de los diversos tipos de públicos para comprender cómo se estructuran dichas organizaciones.

Tomando como base el mapeo de vínculos realizados por Grunig y Hunt, los públicos internos se ubican dentro de la clasificación de input de los vínculos funcionales. Es decir, están conformados por todos los colaboradores de tiempo completo “[...] *los cooperantes y otros tipos de colaboradores como son los proveedores de servicios.*”¹¹⁴ Estos son todos aquellos que colaboran de manera permanente en la organización y forman parte de su organigrama. Cabe destacar que, dependiendo del tipo de OSC, los consejos directivos y juntas de gobierno también se incluyen dentro de esta clasificación.

¹¹³ Guzmán, Verónica, *Comunicación Organizacional*, México, Red Tercer Milenio, 2012, pp. 71-72.

¹¹⁴ Balas Lara, Montserrat, *La gestión de la comunicación... Op. Cit.*, p. 114.

En el caso de las OSC existen siete modos específicos que determinan los mecanismos de participación de sus públicos internos, los cuales están desarrollados a continuación:

Tabla 10 Modos específicos de participación de los públicos internos de las OSC

Mecanismo de participación	Descripción
Automovilización	El proyecto lo inicia la población misma. Ésta desarrolla contactos con instituciones buscando los recursos y la asistencia técnica que necesita, pero retiene el control del empleo de los recursos.
Participación interactiva	Proyecto iniciado por una agencia externa que trabaja con la población local. La participación se percibe como un derecho de los ciudadanos, no sólo como un medio de lograr los objetivos del proyecto.
Participación funcional	Participación vista por una agencia externa como el medio para lograr los objetivos del proyecto, especialmente el de costos reducidos (que se consiguen porque la gente suministra trabajo y gestión gratuitos).
Participación por incentivos materiales	La gente solo participa en la implementación en respuesta a incentivos materiales.
Consulta y suministro de información	Se obtienen las opiniones de la gente a través de un proceso de consulta para conocer sus necesidades y prioridades. Esta consulta es realizada por agentes externos, quienes definen el procedimiento de obtención de información y controlan el análisis a través del cual se define el problema y se diseñan las soluciones.
Participación pasiva	Se dice lo que va a ocurrir, pero sin considerar las opiniones de la gente y sin que ésta tenga capacidad de cambiar lo que ocurrirá.
Manipulación y decoración	Pretensión de participación, representantes de la población en juntas oficiales, pero sin ser elegidos y sin tener poder real.

Fuente: Elaboración propia con base en Maldonado, Carlos, Filosofía de la sociedad civil, Colombia, Siglo del hombre Editores, 2002, pp. 30-31.

De esta forma, dependiendo del mecanismo de participación de los colaboradores internos de cada OSC se construirá un mensaje adecuado a los mismos, pues será

distinta su motivación y su nivel de incidencia, por lo que cada organización deberá conocer su estructura y características.

Ahora bien, el papel de los voluntarios es vital dentro de las Organizaciones de la Sociedad Civil, debido a que constituyen una de sus características diferenciadoras con el sector gubernamental y privado. Son un público mixto pues pueden considerarse parte de los colaboradores internos en tanto ayudan a realizar las actividades de una OSC, pero se trata de un público externo al que hay que persuadir a través de diversas campañas para colaborar de manera temporal. Estos pueden ser motivados a colaborar por diversas razones que la organización debe detectar para convencerlos de colaborar sin retribución económica.¹¹⁵

En cuanto a los **públicos externos** existe una amplia gama de actores relevantes para una OSC. En primer lugar, están los **destinatarios** de las causas sociales, sin los cuales esta no existiría, quienes mantienen un vínculo funcional de output con la organización pues a ellos dirige sus esfuerzos. *“Es el público más relevante, pues es necesario conocer perfectamente sus necesidades, a fin de poder satisfacerlas.”*¹¹⁶ Estos suelen ser grupos vulnerables a los cuales es necesario persuadirlos y generarles una imagen positiva para que confíen en recibir los servicios ofrecidos.

En segundo lugar, se encuentran los **donantes**, los cuales pueden ser particulares, pertenecientes al sector público, fundaciones o empresas nacionales o internacionales, quienes adquieren una relevancia capital pues sus aportaciones monetarias o en especie garantizan el financiamiento de la organización y, por ende, la continuidad de la misma,

¹¹⁵ *Ídem.*

¹¹⁶ *Ídem.*

por lo que son considerados vínculos posibilitadores. Las relaciones públicas son una herramienta vital para contactar a este tipo de público pues a través de ellas es posible enviar mensajes persuasivos para garantizar alianzas estratégicas que beneficien a ambas partes.

En tercer lugar está la **opinión pública** “[...] que sería la encargada de exigir los cambios de actitud y estructurales para promover los cambios justos que logren atajar los problemas.”¹¹⁷ Es parte de los vínculos difusos de la organización porque no dirige hacia ella sus acciones, ni esta permite su subsistencia pero es necesario generarle una imagen positiva pues su valoración tiene un gran impacto en las decisiones que tomen los potenciales o actuales aliados, ya sean empresas, gobierno o actores privados.

Los medios de comunicación son un factor clave para generar esta opinión pública por lo que es importante mantener una constante y buena relación con los mismos con el fin de que difundan mensajes que impacten de manera positiva en la población y beneficien a las OSC.

La academia y otras OSC también forman parte de los vínculos difusos pues ellos no determinan el funcionamiento de la organización, pero representan relaciones importantes para generar impactos positivos en los públicos destinatarios cuando se unen por una causa común, ya sea la generación de conocimiento o la cooperación para la solución de problemáticas, con lo que abonan al logro de los objetivos organizacionales.

¹¹⁷ *Ídem.*

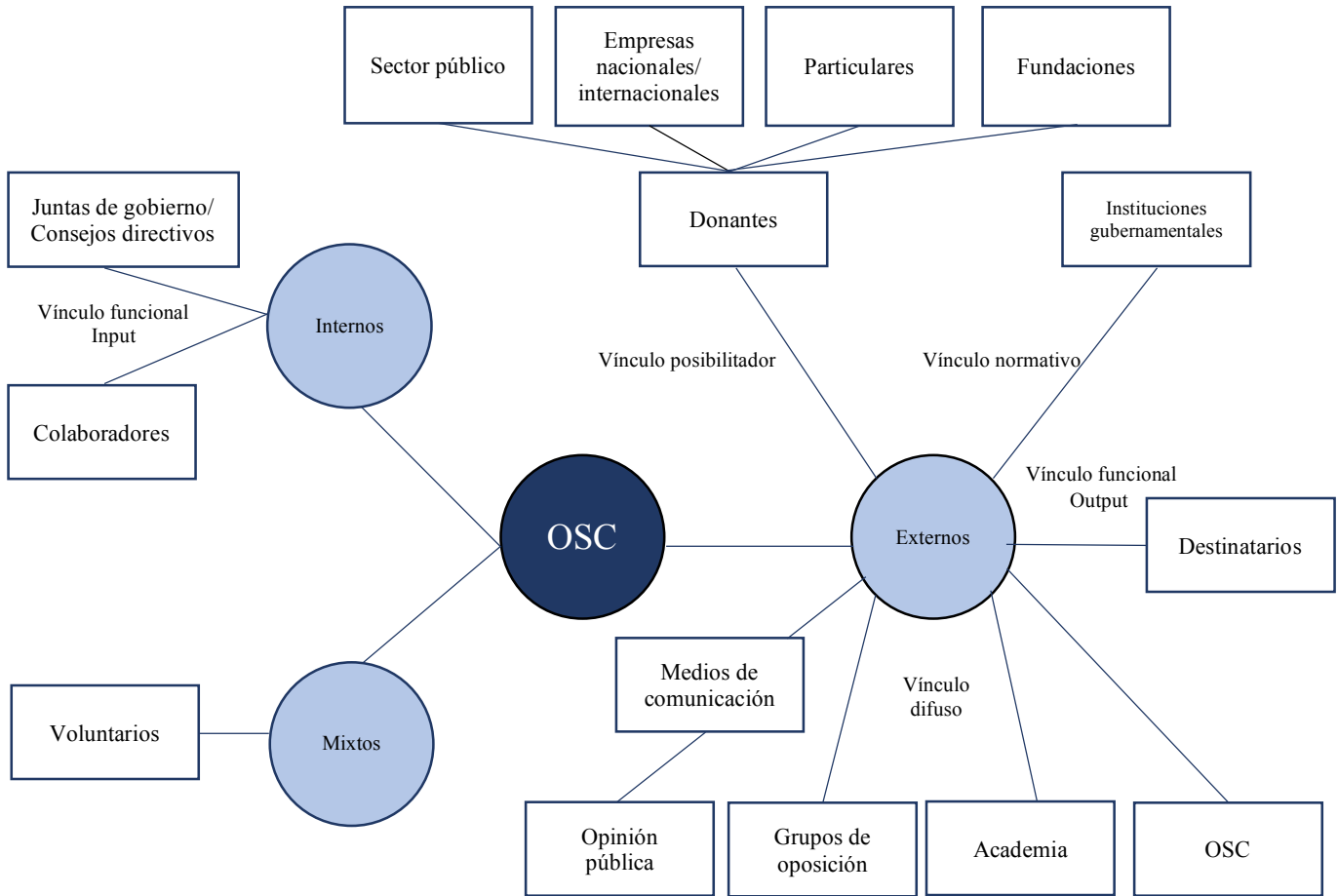
Un sexto público externo clave son las **instituciones gubernamentales** pues conceden el permiso o la autorización legal para que las OSC puedan llevar a cabo sus acciones. Además, fungen como elementos de evaluación cuyos resultados son vitales para asegurar su continuidad y la obtención de recursos. Es por ello que con ellas se mantienen vínculos normativos que determinan la forma en la que actúan.

Finalmente se encuentran los **grupos de oposición**, “[...] *lobbies económicos o sociales que pudieran estar en contra.*”¹¹⁸ Se trata de grupos de presión que están en desacuerdo con las acciones que las OSC realizan por diversas razones, ya sea por ocasionarles un impacto no deseado, entre otras. Por lo tanto, también mantienen vínculos difusos con las mismas.

Un mapeo de públicos genérico de las Organizaciones de la Sociedad Civil queda de la siguiente manera:

¹¹⁸ *Ídem.*

Figura 10 Públicos de las Organizaciones de la Sociedad Civil



Fuente: Elaboración propia.

Las Organizaciones de la Sociedad Civil se enfrentan a muchos desafíos, ya que no solo deben atender las problemáticas a las que se enfocan, sino que deben estar en constante contacto con diversos actores para llevar a cabo sus actividades. Es por ello que un conocimiento profundo sobre sus públicos es vital para asegurar su existencia.

En el momento en el que una organización conoce a sus públicos de manera estructurada, le es más fácil generar mensajes estratégicos con el objetivo de obtener el beneficio esperado de cada uno de ellos. Se requiere de un conocimiento profundo de

los mismos para saber cómo acercarse a estos y ver la forma en la que impactan a sus actividades.

Las Organizaciones de la Sociedad Civil desempeñan un papel fundamental, porque se encargan de dar solución a problemáticas en las que ni el gobierno ni las empresas se enfocan, o a las que no atienden con suficiencia o con base en el interés popular. Este sector representa una fuerza de acción relevante en más de las 30 mil OSC existentes en México en cada una de las áreas a las que atienden. En el caso de aquellas de corte medioambiental, se ha mostrado cómo su figura impacta en acciones directas de trabajo en campo, investigación, promoción, información, protección y educación, por lo que su labor es fundamental no sólo para la sociedad, sino para el ámbito político y empresarial.

Resulta necesario aumentar la profesionalización en este tipo de organizaciones no sólo para potencializar sus actividades, sino para establecer mecanismos que les permitan gestionarse y mantenerse a sí mismas. Es por ello que realizar un análisis que permita vislumbrar el estado actual de una OSC para un posterior diseño de estrategias de comunicación es relevante, en el caso particular de la presente tesis para mostrar oportunidades que les permitan obtener los recursos sin los cuales no pueden existir.

Capítulo 3 La procuración de fondos en las Organizaciones de la Sociedad Civil

¡La única lucha que se pierde es la que se abandona!

Rigoberta Menchú

Toda organización requiere de recursos económicos y en especie para poder subsistir ya que de ellos depende para poder desarrollar un producto o servicio. Las Organizaciones de la Sociedad Civil no son una excepción, ya que a pesar de no tener fines de lucro, necesitan del capital suficiente para poder desempeñar sus diversas actividades y alcanzar sus objetivos.

En este punto, las OSC se enfrentan a una disyuntiva porque sus principales acciones no están encaminadas a la obtención de ganancias, sino a la solución de problemáticas sociales. No obstante, parte de sus esfuerzos se enfocan a la procuración de fondos que les permitan continuar con su labor, lo cual se convierte en un obstáculo en tanto la mayoría de estas organizaciones no cuentan con suficiente personal profesionalizado que les ayude a llevar a cabo ambas tareas, que a la vez es un área de oportunidad para los profesionales de la comunicación pues les abre las puertas para desarrollar planes estratégicos en este ámbito.

En este capítulo se esclarecerá la relevancia y funcionamiento de las acciones de comunicación externa para la procuración de fondos en las Organizaciones de la Sociedad Civil. En primer lugar se comprenderá el proceso tradicional y técnico de recolección de fondos, así como sus diferentes tipos y técnicas. Posteriormente se

explicará el papel de la comunicación destacando la importancia de la identidad y la imagen corporativa como elementos básicos para el desarrollo de este tipo de estrategias. Finalmente, se describirá cómo es posible que las OSC consigan fondos a través de diversas técnicas de relaciones públicas.

3.1 El proceso tradicional de la procuración de fondos.

Es posible ubicar los antecedentes de la procuración de fondos en la filantropía y la asistencia social. La primera hace referencia al amor al ser humano, por lo que proviene de una concepción religiosa de ayuda al prójimo, enfocada en ciertas actividades como la realización de trabajo voluntario, la motivación altruista, generación de impacto social, el mejoramiento de la condición humana y la donación de recursos económicos a personas en situación de vulnerabilidad.

A partir del siglo XIX, después de la separación de la Iglesia y el Estado con las Leyes de Reforma, la intervención de este último en las problemáticas sociales se transformó en asistencia social apegada a la ley y evaluada mediante el marco legal. A partir de esta concepción comenzaron a darse prestaciones sufragadas por el erario y sin relación a las ganancias a grupos vulnerables; además se aumentaron los ingresos de los beneficiarios de estos programas. Si bien, no existía una petición de fondos formal, el gobierno brindaba recursos a aquellos sectores de la población que consideraba pertinentes de recibir ayuda.

Sin embargo, el Estado no fue capaz de cubrir todas las problemáticas de la población, por lo que inició el auge de las Organizaciones de la Sociedad Civil enfocadas a resolverlas y cuyas operaciones necesitaban ser financiadas. Es así como la procuración

de fondos adquirió un papel fundamental en las OSC como el medio a través del cual obtienen los recursos suficientes para su existencia. Más allá de la captación de recursos, James Grunig define este proceso a partir de las relaciones públicas como “[...] *la gestión de interdependencias entre las ONL y sus públicos donantes.*”¹¹⁹

Esta gestión de interdependencias tiene como fin la adquisición de fondos, los cuales buscan contribuir al logro de los propósitos de la organización, por lo tanto es posible definir la procuración de fondos como un proceso de creación, gestión de vínculos y relaciones con los públicos donantes de una OSC para la obtención constante de recursos que le permitan conseguir un desarrollo autónomo y la consecución de sus objetivos.

Existen diversas formas tradicionales en las que una Organización de la Sociedad Civil puede obtener recursos según el tipo de público al que se dirige. Para solicitar apoyos del sector gubernamental se deben cumplir requisitos de carácter administrativo que, si bien no son el objeto de la presente tesis, cabe mencionarlos brevemente pues deben ser cumplidos por las organizaciones no lucrativas.

Las OSC en México pueden solicitar recursos en el mencionado sector siempre y cuando cumplan con los requisitos marcados en el artículo 6, fracción VI de la Ley Federal de Fomento a las Actividades Realizadas por las Organizaciones de la Sociedad Civil, en la que se establece que deben atender a las disposiciones fiscales vigentes. Uno de los

¹¹⁹ Palencia-Lefler Ors, Manuel, *Fundraising El arte de captar recursos. Manual estratégico para organizaciones no lucrativas*, Barcelona, Instituto de Filantropía y Desarrollo, 2001, p. 153.

requisitos generales para acceder a dichos recursos es contar con la Clave Única (CLUNI) para acceder al Registro Federal de las Organizaciones de la Sociedad Civil.

Cada año el gobierno federal asigna en el Plan Nacional de Desarrollo (PND) un presupuesto para ayudar a este tipo de organizaciones. Sin embargo, esto no asegura que todas las OSC obtengan apoyo a través del sector público pues *“El establecimiento de recursos federales para las OSC es variable y depende de múltiples factores coyunturales, pues a pesar de la existencia de una Ley Federal, esta no establece un monto mínimo de asignación de recursos con respecto al PIB.”*¹²⁰

Además, las Organizaciones de la Sociedad Civil deben adaptarse a las legislaciones existentes en cada entidad federativa y dependiendo de la institución a la que se desee aplicar se deben realizar diversos registros de carácter administrativo. Por otro lado, las asignaciones de recursos suelen realizarse sólo en el año fiscal en el que se hace la inscripción, lo que obliga a las organizaciones a implementar proyectos de corto plazo.

Aunado a esto, los fondos procurados del sector público son limitados pues *“[...] de los casi 40 mil millones de pesos que las OSC recibieron para su operación en el 2015, el 18.7% provino del GF, el 74.9% de donantes nacionales, y el 6.4% de donantes extranjeros.”*¹²¹ Si bien las OSC no pueden obtener grandes cantidades de estos proyectos, es importante mantener una buena relación con todos los niveles de gobierno a través de la organización de acciones conjuntas o del reporte transparente de todas

¹²⁰ Chávez Becker, Carlos; González Ulloa, Pablo y Venegas Maldonado, Gustavo Adolfo, *Retos, perspectivas y horizontes de las organizaciones de la sociedad civil en México. Los caminos hacia una reforma de la LFFAROSC*, México, 2016, p. 20.

¹²¹ Chávez Becker, Carlos; González Ulloa, Pablo y Venegas Maldonado, Gustavo Adolfo, *Retos, perspectivas... Op. Cit.*, p. 28.

sus actividades, no solo para ser beneficiados con apoyos en un futuro, sino que esta puede generar una imagen positiva y de credibilidad ante el resto de sus públicos.

Más allá del nivel administrativo las OSC deben concentrarse de manera permanente en persuadir a sus públicos para hacer donaciones voluntarias. Son diversas las razones por las que alguien decide donar, por lo que resulta vital tener esto claro antes de solicitar recursos pues cada público posee sus propias motivaciones según sus características y contexto. A pesar de esto existen ciertas líneas exitosas que los profesionales en la procuración de fondos toman como base para realizar su labor.

Hay seis afirmaciones generales que son básicas para comprender la forma en la que los públicos realizan sus donaciones. La primera es **que las personas dan a las personas para ayudar a más personas**, es decir que alguien decide donar si cree en la causa que le solicita pues esta es acorde a sus propios intereses. *“Los donadores hacen sus inversiones basados en su relación con el solicitante. Los donadores dan a la gente en quien confían. Los donadores invierten en proyectos que tienen un impacto positivo en su comunidad, país y el mundo.”*¹²²

Los donadores buscan apoyar a personas que lo necesitan, por lo que el mensaje y estrategia sobre las causas siempre deben destacar a los benefactores de las mismas, además de que se debe recalcar la importancia de aquel integrante que solicita el recurso pues la procuración de fondos solo será exitosa si este genera la suficiente confianza al público.

¹²² Weinstein, Stanley y Barden, Pamela, *The complete guide to fundraising management*, United States, Wiley, 2017, p. 1.

[Donors make their investments based on their relationship to the asker. Donors give to people they trust. Donors invests in projects that have a positive impact on their community, the nation and the world.]

La segunda aseveración es que **las personas aportan en relación a sus posibilidades y a lo que otros dan**. La comparación poco objetiva de donaciones es una práctica que no beneficia a la procuración de fondos pues cada contribución depende de las cualidades y posibilidades de cada público. Si bien las personas suelen comparar sus propias aportaciones y realizar sus donaciones de acuerdo a lo que los demás aportan, al final darán lo que esté dentro de sus medios y conforme a lo que consideren que la organización solicitante necesita.

Es por ello que los encargados de la procuración de fondos deben estar conscientes de las características de sus públicos para diseñar estrategias y solicitar cantidades acordes a estas. *“Al crear varios niveles de oportunidades de aportaciones, el profesional de desarrollo ayuda a asegurar que todos -ricos, pobres y en el medio- tengan la oportunidad de hacer una donación significativa.”*¹²³

La tercera afirmación es que **aquellos más cercanos a la organización marcan el paso**. Regularmente aquellos que mantienen mayor contacto con la OSC están más involucrados con sus causas y son más propensos a realizar donaciones importantes, por lo que se convierten en un ejemplo para otros donadores potenciales. Sin embargo, cuando los agentes más cercanos no demuestran su interés por apoyar de manera activa es evidente una falta de motivación en los públicos restantes.

“Si los más cercanos a la organización no creen en el proyecto lo suficiente como para dar generosamente, ¿cómo podemos esperar que otros no tan cercanos hagan

¹²³ Weinstein, Stanley y Barden, Pamela, *The complete guide... Op. Cit.*, p. 3.

[*By creating various levels of gift opportunities, the development professional helps assure that everyone –rich, poor, and in between- has a chance to make a significant gift.*]

*contribuciones significativas?*¹²⁴ Una estrategia de procuración de fondos se debe basar en aquellos líderes que, al ser cercanos a la organización, se convierten en el medio perfecto para generar una imagen positiva de la misma pues si ellos donan, pueden motivar a los demás públicos a hacerlo.

La cuarta afirmación tiene como base la asertividad pues declara que una procuración de fondos exitosa es ***la persona correcta preguntando al prospecto correcto por la cantidad correcta para el proyecto correcto en el momento correcto y de la forma correcta.*** Esto significa que dicho proceso debe ser bien planificado pues de lo contrario no dará resultado.

La persona correcta no solo dependerá del tipo de público, sino de la causa que se busca financiar. Los presidentes de las OSC, los ejecutivos, directivos o, incluso, algunas celebridades suelen generar un impacto positivo en los potenciales donadores, siempre y cuando coincidan con sus intereses y sean lo suficientemente carismáticos, serios y creíbles.

Para determinar a los prospectos adecuados se debe considerar que *“Las aportaciones más probables provienen de personas que han sido generosas con las organizaciones sin fines de lucro en el pasado. A continuación, buscamos personas con la capacidad de dar generosamente que tengan una relación con la organización, pero aún no han dado. También buscamos personas que hayan sido generosas con organizaciones similares.”*¹²⁵

¹²⁴ *Ídem.*

[If those closest to the organization do not believe in the project enough to give generously, how can we expect others not as close to make significant contributions?]

¹²⁵ *Ibíd.*, p. 4.

El monto correcto depende del tipo de público, por lo que es preciso diseñar una segmentación que ayude a determinar la cantidad adecuada para cada uno es de mucha ayuda. Por otro lado, el proyecto apropiado es aquel en el que el público tenga mayor interés pues es ese en el que creará y al que querrá apoyar.

Es difícil determinar el momento preciso para realizar una petición de dinero, pero *“El mejor momento para acercarse a un posible donante para que de una aportación importante es cuando se ha desarrollado una relación positiva.”*¹²⁶ Cabe recordar que el proceso de procuración de fondos es largo y no se limita a la solicitud de ayuda, sino que se debe centrar en generar relaciones positivas con sus públicos a través de una buena imagen, para posteriormente asegurar un mayor éxito en la solicitud de recursos. Por lo tanto la manera correcta de pedir, una vez construidos los anteriores pilares, es con total naturalidad y gracia generando confianza en el potencial donador.

Una quinta aseveración es que se debe estar consciente de que **el 10% de los donantes aporta el 90% del monto recaudado**. Es decir, en la procuración de fondos se encontrará una variedad de donadores y de aportaciones que, si bien son distintas, se deben tratar con sumo respeto y encontrar un balance. No se debe descuidar a ningún donante por el hecho de haber ofrecido menos recursos que uno de mayor peso económico.

[The most likely gifts come from people who have been generous to the non-profit in the past. Next, we look for people with the capacity to give generously who have a relationship with the organization –but have not yet given. We also look for people who have been generous to similar organizations.]

¹²⁶ *Ídem.*

[The best time to approach a prospective donor for a major gift is when you have nurtured a positive relationship.]

La pirámide en la que se tiene como base a varios públicos con pocas contribuciones y como punta a pocos con aportaciones más elevadas es la muestra de la importancia de mantener relaciones positivas con todos los donantes, pues no se puede depender solo de una de las partes. *“Al tener un programa equilibrado de recaudación de fondos, una organización puede sobrellevar mejor los periodos de inestabilidad económica o situaciones internas que pueden afectar la recaudación de fondos. En conclusión, un enfoque integral es respetuoso tanto con los principales donantes como con los donantes más modestos.”*¹²⁷

Las anteriores aseveraciones hacen referencia a la generación de relaciones positivas y a motivaciones personales que llevan a obtener donaciones. Por lo tanto no se trata sólo de solicitar dinero, sino de construir relaciones con los potenciales públicos donantes, transmitirles la importancia del proyecto presentado para que estos se involucren y donen de manera económica o material los recursos necesarios para llevarlo a cabo.

Sin embargo, en México existe una falta de profesionalización en las OSC que repercute en las acciones de procuración de fondos. Según datos del INEGI los ingresos por donaciones a estas instituciones representan el 37.2% del total, en contraste con el 43.8% de ventas de bienes y servicios, por su parte las cuotas de afiliación representan el 21.7% y el 16.8% otras fuentes.¹²⁸

Aunado a esto no todas las Organizaciones de la Sociedad Civil realizan campañas de

¹²⁷ *Ibíd.*, p. 5.

[By having a balanced fundraising program, an organization is better able to weather periods of economic instability or internal situations that can impact fundraising. In conclusion, a comprehensive approach is respectful of both major donors and modest givers.]

¹²⁸ INEGI, *Cuenta satélite de las instituciones sin fines de lucro de México... Op. Cit.*

procuración de fondos pues sólo el 21.4% lleva a cabo acciones para generar interés en sus proyectos y obtener recursos para sostener sus actividades. Las OSC no invierten muchos de sus recursos en generar planes de comunicación que les permitan atraer donadores, ni mantener lazos con los que ya cuentan. Esta falta de planificación deriva en la poca continuidad de varios programas implementados debido a la escasez de bienes para llevarlos a cabo.

*“La posibilidad de cumplir con la misión de la organización depende, en buena medida, de la existencia de fondos que permitan ejecutar los programas.”*¹²⁹ Es por ello que conocer el **proceso de procuración de recursos** es el primer paso para que una organización aumente sus posibilidades de captación de los mismos, porque le permite comprender los elementos básicos necesarios para solicitar cualquier apoyo económico o en especie.

Este proceso incluye **seis elementos clave** que toda organización debe considerar para tener éxito. El primero de ellos, son los **públicos**, *“[...] el universo de donantes representa la fuente de recursos más importante, así como también la fuente de voluntarios y colaboradores más valiosos.”*¹³⁰ Este universo de donantes está conformado por todos aquellos públicos a los que la organización puede solicitar algún fondo, material o económico.

Con base en el mapeo realizado en el segundo capítulo es posible observar que existe un rubro específico de donantes como público externo, del sector gubernamental, del privado y de la sociedad. Sin embargo se quedan en estado potencial hasta lograr que

¹²⁹ Girardo, Cristina, *La profesionalización de las OSC... Op. Cit.*, p. 33.

¹³⁰ Palencia-Lefler Ors, Manuel, *Fundraising El arte de captar recursos... Op. Cit.*, p. 182.

donen algún tipo de recurso. Generar interés en las acciones desempeñadas por la OSC es uno de los principales requisitos para que un público le ofrezca ayuda.

Según la teoría situacional de los públicos de Grunig, vista en el capítulo uno, un público es aquel que es afectado o afecta a la organización, aunque su interés varía con respecto a esta. Bajo esta teoría se detectan **cuatro tipos de públicos base** que definen su nivel de involucramiento: **no-público, latente, informado y activo**. Para el caso particular de la procuración de fondos es importante centrarse en los últimos tres pues son los que perciben que las acciones de la OSC les genera algún tipo de consecuencia.

Es en este punto cuando se requiere identificar las diversas variables que presenta la teoría, reconocimiento del problema según el grado de búsqueda de información y su procesamiento, reconocimiento de las restricciones y el nivel de involucramiento. A partir de este análisis se detecta en cuál de los ocho tipos de públicos existentes después del cruce de variables se encuentra el donante potencial.

De esta forma se tiene el primer paso para poder desarrollar estrategias de comunicación con base en sus necesidades e intereses. El objetivo es informar y sensibilizar a los públicos latentes que tienen algún interés por los problemas atacados por la OSC pero no la detectan, persuadir al público informado para que actúe y apoye a la organización, y reforzar la motivación del público activo para que continúe soportando sus acciones.

El segundo elemento a considerar es la **causa**, la cual “[...] *tiene que estar relacionada con una necesidad o problema público, actual e importante, y también con los intereses, lealtades o preferencias personales de su universo de donantes.*”¹³¹ En esta se deben

¹³¹ *Ibid*, p. 185.

expresar las razones por las cuales el público debe donar y debe ser lo suficientemente creíble, por lo que debe mostrar que es capaz de resolver los problemas a los que se enfoca.

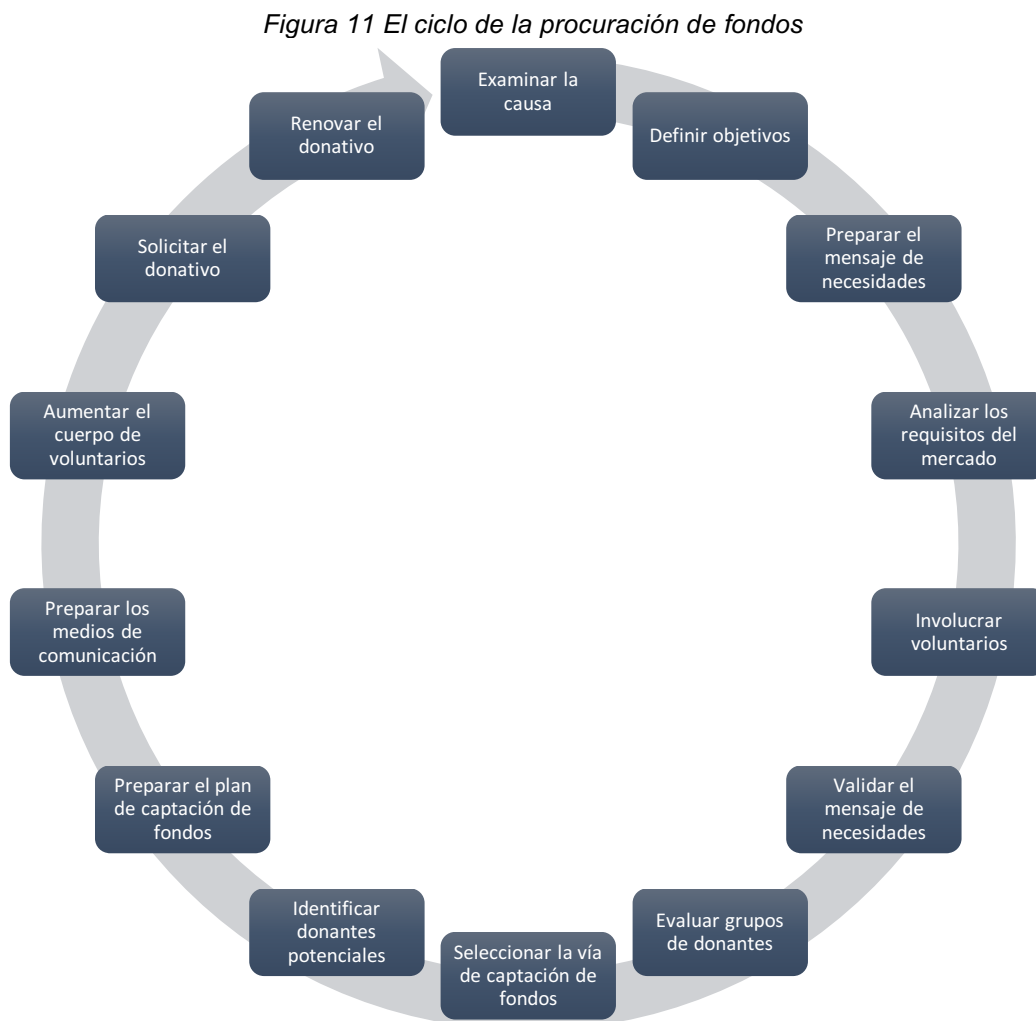
Lo más importante para la captación de fondos es la forma, el momento y los medios a través de los cuales la causa es difundida pues debe responder a todas las interrogantes que los posibles donantes se puedan hacer respecto a los objetivos y acciones de la OSC. La información básica que se debe brindar es la misión, objetivos, propósitos concretos, programas y servicios, gobierno de la organización, personal, medios para prestar el servicio, finanzas, planificación, desarrollo y evaluación e historia.

La causa es la que justifica la donación de fondos, por lo que deben expresar todas las razones por las que es importante apoyarla, así como explicar los beneficios que ofrece para el público. La siguiente es una guía básica de preguntas que aquellos que solicitan recursos deben ser capaces de responder:

¿Cuál es el problema o necesidad social que constituye el núcleo de nuestro interés?, ¿qué servicios o programas especiales ofrecemos para satisfacer esta necesidad?, ¿por qué son importantes el problema y el servicio?, ¿cuál es el mercado de nuestros servicios?, ¿hacen las otras organizaciones lo mismo que nosotros para dar servicio a nuestro mercado, y quizás lo hacen mejor?, ¿cuentan con un plan estricto que exponga nuestra filosofía, objetivos y programa?, ¿cuáles son las necesidades financieras específicas por las cuales se pedirán donativos privados?, ¿puede la organización llevar a cabo el programa diseñado?, ¿cuáles son las personas asociadas con la organización: personal, voluntarios, miembros, directivos?, ¿quién ha de apoyar a la organización y qué

beneficio puede obtener el contribuyente a cambio?¹³²

El tercer elemento relevante es la **claridad del ciclo de procuración de fondos**. “Es un ejercicio disciplinado que permite a las ONL [OSC] bien organizadas responder a oportunidades inesperadas y obtener donativos.”¹³³ Se trata de una esquematización de todo el proceso para visualizar cuáles son las acciones necesarias para llevarlo a cabo.



Fuente: Palencia-Lefler Ors, Manuel, *Fundraising El arte de captar recursos. Manual estratégico para organizaciones no lucrativas*, Barcelona, Instituto de Filantropía y Desarrollo, 2001, p. 188.

¹³² *Ibid*, p. 187.

¹³³ *Ídem*.

Como se puede observar se trata de un ciclo que cumple con algunos de los elementos de un plan de comunicación como la definición de objetivos, elaboración de mensajes, selección y análisis de los públicos meta y la selección de medios, porque se trata de un proceso que requiere de comunicación para llevarse a cabo.

Por lo tanto, es posible desarrollar un plan de comunicación externa para obtener recursos en las Organizaciones de la Sociedad Civil tomando como base los elementos propios del mismo y del ciclo de procuración de fondos, pues se trata de un esquema guía que permite tener en cuenta todas las actividades necesarias para aplicarlo, pero que no implica necesariamente ceñirse a sus pasos de manera estricta ya que se trata de una constante adaptación de los mismos, conforme se vean los resultados.

Un cuarto elemento clave es la **investigación de los posibles donantes**. Cabe recordar que después de contar con el mapeo de públicos y el esclarecimiento de su nivel de involucramiento con la OSC es necesario investigar más a profundidad sus características para así construir mensajes adecuados a estos y los medios por dónde transmitirlos. *“El objetivo de la investigación es equiparar los intereses y las necesidades del universo de donantes con la misión, las metas y los objetivos de la organización, y apoyar el desarrollo de la relación filantrópica del intercambio.”*¹³⁴

Dicha investigación se debe hacer de manera sistemática, debe contar con un mínimo de información que incluye la actividad profesional y patrimonial, la residencia, la educación, la familia, el grado de voluntariado, los intereses sociales conocidos, así como los antecedentes filantrópicos. En el caso de organizaciones se requiere conocer su giro,

¹³⁴ *Ibid*, p. 189.

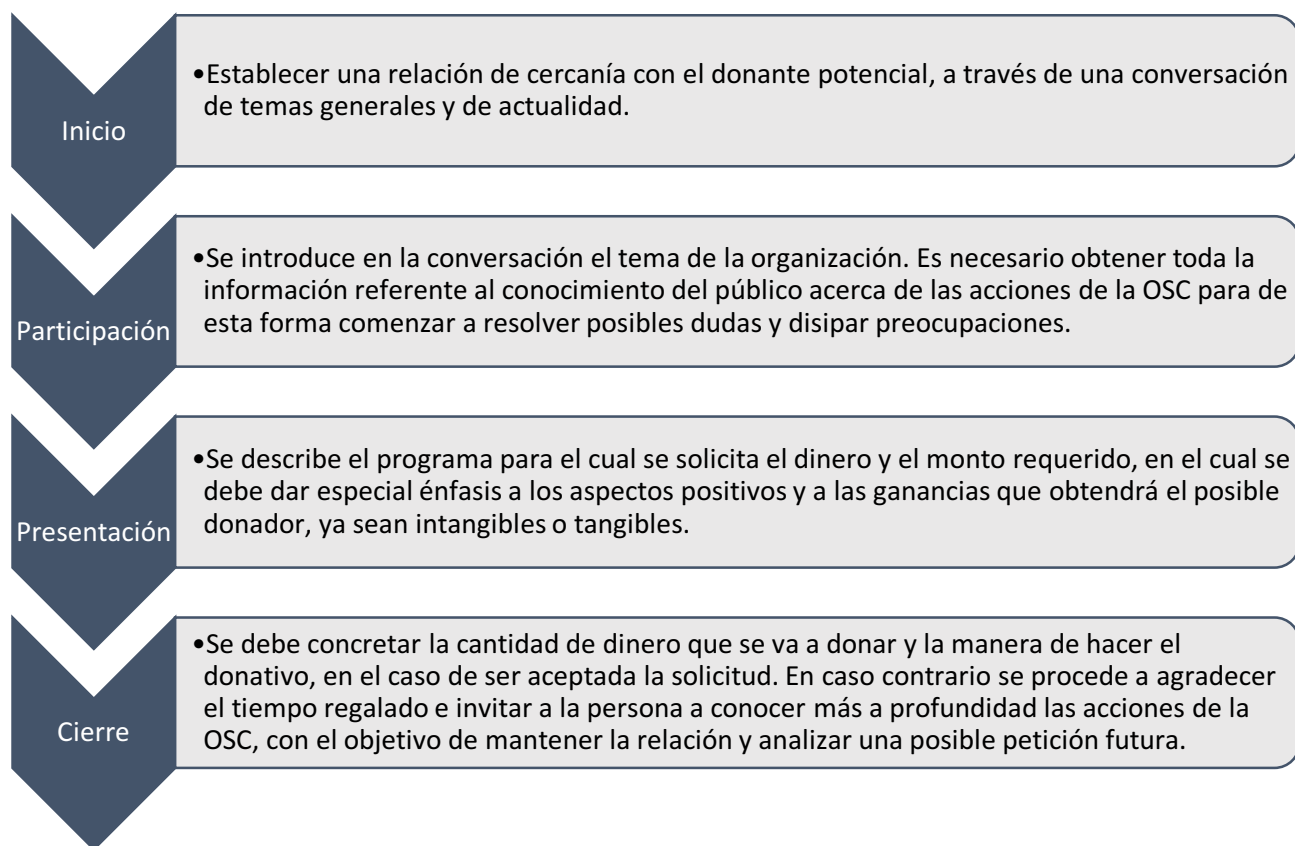
su filosofía corporativa y sus antecedentes de apoyos a diversas OSC. Con esta investigación se busca hacer más personalizadas todas las estrategias para la procuración de fondos, con el objetivo de enfocar más los recursos y esfuerzos, así como para hacerlas más exitosas.

El quinto elemento a considerar es la **solicitud del donativo** que relaciona las metas de la campaña de procuración ligadas a los objetivos de la organización con los valores del donante potencial. Si bien la petición de dinero se considera un tema tabú en la sociedad occidental se debe tener en cuenta que es necesario para cualquier OSC, pues sin él no puede funcionar y esa es la idea que se debe transmitir a los posibles donantes. *“La solicitud, por tanto, no es tanto de dinero [sic] sino de escoger entre ayudar o no ayudar a la organización para que pueda llevar a término una misión.”*¹³⁵

La petición de dinero es el objetivo de todo el proceso de procuración de fondos, por lo que requiere de la preparación previa al mismo y del empleo de diversos canales de comunicación, pero existen cuatro fases fundamentales a considerar al momento de solicitar recursos de manera personal:

¹³⁵ *Ibid.*, p. 193.

Figura 12 Proceso de petición de dinero en la procuración de fondos



Fuente: Palencia-Lefler Ors, Manuel, *Fundraising El arte de captar recursos. Manual estratégico para organizaciones no lucrativas*, Barcelona, Instituto de Filantropía y Desarrollo, 2001, pp. 193-194.

El último elemento clave en todo este proceso es el **reconocimiento** ya que no se culmina con la recepción del donativo. Una organización requiere de constantes recursos para poder operar por lo que la procuración de fondos es una tarea permanente. Es más sencillo obtener el apoyo de las personas u organizaciones que ya han donado a una causa que ganar público nuevo.

Se debe encontrar la forma de agradecer de manera constante las donaciones realizadas pues de esta manera se asegura cierta fidelidad o apego de los donantes con la OSC.

Los llamados grupos de reconocimiento de donantes son creados por la organización para agradecer del modo adecuado según el tipo de apoyo otorgado, además de que funciona como una plataforma para estimular la constante donación, aumentar el monto de dinero dado o para realizar aportaciones especiales.

Otra ventaja de otorgar reconocimiento es que se promueve una consciencia sobre la problemática atacada por la OSC y se aumenta el interés por las causas de la misma. De esta manera no solo se afianza la procuración de fondos, sino que se incrementa el nivel de fidelización de los públicos, aumentando su nivel de participación.

La forma de otorgar reconocimiento dependerá de la OSC y del tipo de público al que se quiere premiar. Sin importar si son artículos decorativos personalizados como certificados o placas; o la mención de los nombres en espacios públicos o en medios de comunicación, siempre es importante recordar la causa que se apoya y el objetivo final de la organización para que el monto económico o en especie otorgado adquiriera un sentido social para los públicos.

Esta fase de reconocimiento se puede aprovechar para generar credibilidad y una imagen positiva en los públicos a través de la evaluación de resultados conseguidos gracias a los fondos recolectados. Al brindar información transparente y clara sobre las acciones y logros obtenidos se crea confianza en los donantes pues se les muestra evidencia de la forma en la que se han aprovechado las aportaciones realizadas.

La obtención de recursos no es la meta última de las Organizaciones de la Sociedad Civil pues *“[...] las dinámicas y objetivos principales de las OSC no responden a las demandas del mercado, ni a la persecución de una imagen positiva en sus diversos públicos. La*

*finalidad de las OSC es gestionar proyectos sociales y promover una causa o discurso de bien público.*¹³⁶

Sin embargo, como se observó en este apartado, sin recursos suficientes una organización no puede funcionar. Se requiere de capital financiero como insumo necesario para poder llevar a cabo todas las acciones que una OSC requiere para alcanzar sus objetivos. Debido a ello, existen diversas formas de solicitar donativos y diferentes técnicas tradicionales para lograr dicho objetivo.

3.2 Tipos y técnicas de procuración de fondos.

*“La principal razón por la que la gente da dinero es porque alguien se lo pidió. La principal razón por la que la gente no da dinero es porque nadie se lo pidió.”*¹³⁷ En México, el 78.6% de las OSC no realiza campañas de procuración de fondos¹³⁸, por ello es importante explicar los principales tipos de obtención de recursos, para posteriormente comprender cuáles son las técnicas de relaciones públicas que mejor se adaptan para conseguir la recaudación.

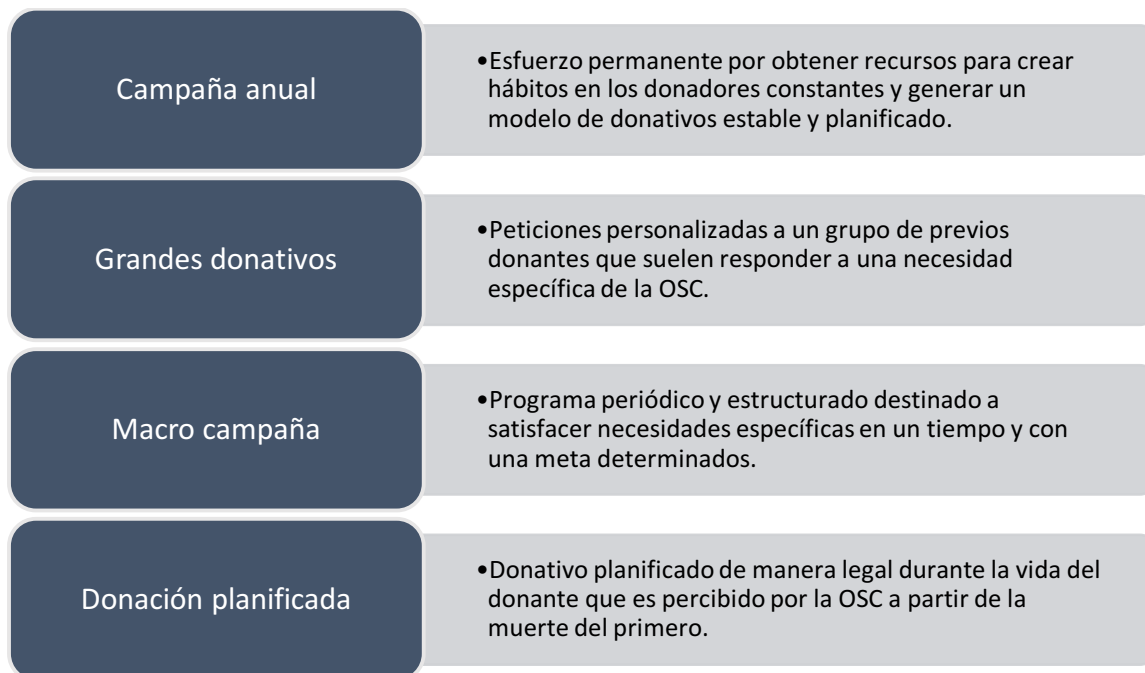
Existen cuatro tipos principales de procuración de fondos: la campaña anual, los grandes donativos, la macro campaña y la donación planificada.

¹³⁶ Girardo, Cristina, *La profesionalización de las OSC... Op. Cit.*, p. 3.

¹³⁷ Frankiln, Rosalind, *Recaudación de fondos. Desarrollo de organizaciones de hemofilia*, Montreal, Federación Mundial de Hemofilia, 2006, p. 1.

¹³⁸ INEGI, *Cuenta satélite de las instituciones sin fines de lucro de México...*, Op. Cit.

Figura 13 Tipos principales de procuración de fondos,



Fuente: Elaboración propia con base en Palencia-Lefler Ors, Manuel, *Fundraising El arte de captar recursos. Manual estratégico para organizaciones no lucrativas*, Barcelona, Instituto de Filantropía y Desarrollo, 2001, pp. 229-236.

La campaña anual se caracteriza por ser un “[...] esfuerzo constante para conseguir donativos del universo de donantes de una organización y de todas las otras fuentes potenciales de donativos [busca] conseguir una cantidad de dinero anualmente que permita a la organización mantener sus niveles de servicio.”¹³⁹

Esta campaña se enfoca en un esfuerzo permanente por obtener recursos ya que pretende crear hábitos en los donadores constantes y así generar un modelo de donativos estable y planificado. Permite un proceso de sensibilización constante y la

¹³⁹ Palencia-Lefler Ors, Manuel, *Fundraising El arte de captar recursos... Op. Cit.*, p. 229.

repetición continua del mensaje principal de la organización. El objetivo de este tipo de procuración es consolidar una base estable de donantes lo suficientemente comprometidos con la causa para mostrarle un apoyo permanente. Por lo tanto se requiere de una adecuada planificación de la imagen corporativa que se querrá proyectar, así como de los medios y formas más adecuadas de transmitirla.

Los grandes donativos se consiguen mediante peticiones personalizadas en las que se selecciona un grupo de previos donantes que suelen responder a una necesidad específica de la OSC. Debido a que significan donaciones de gran cantidad se debe buscar que la solicitud sea coherente con los intereses de los seleccionados, que se compruebe que estos tienen la capacidad para cubrir el donativo y generar un vínculo fuerte con ellos.

Si bien el análisis de los públicos es muy importante en cualquier tipo de procuración de fondos, en este adquiere especial importancia pues se debe identificar a aquellos donantes que cumplan con el perfil adecuado.

“[...] las características de un posible donante de grandes donativos son las de una persona sensibilizada, interesada, implicada, informada, comprometida, apta, accesible, experimentada y que busque una realización personal y, al mismo tiempo, este posible donante, mucho más exigente, busca evidencias de una buena gestión de la organización y una planificación razonable.”¹⁴⁰

En los grandes donativos se hace presente la imagen positiva de la OSC, se destacan las cualidades y características de los posibles donantes, ya que además de la

¹⁴⁰ *Ibíd.*, p. 234.

posibilidad de apoyar a una causa de su interés de manera informada, representa la oportunidad de fomentar su reconocimiento. Por otro lado, se incrementa la responsabilidad de mostrar los resultados del uso de los donativos.

Por su parte, la macro campaña “[...] es un programa periódico de fundraising, muy estructurado y con una cuidada organización. [...] destinado a necesidades específicas que han de satisfacerse en un tiempo específico, con una meta específica en dinero.”¹⁴¹

Las macro campañas están enfocadas en obtener recursos para las instalaciones, el equipamiento, incrementar el fondo de inversión o para proyectos específicos de las OSC. Por esta razón es necesario verificar la viabilidad de poner en marcha este tipo de campañas pues se debe contar con un nivel de certeza que respalde su planeación.

Finalmente, se encuentran los donativos planificados que no son la forma más común de procuración de fondos porque requieren de la planeación de un donativo que se establece de manera legal durante la vida del donante, pero la organización no puede percibirlo hasta una fecha futura, que suele ser a partir de la muerte del primero. Esta solicitud de recursos implica cuestiones legales por lo que adquiere mayor seriedad por parte de la OSC.¹⁴²

Al tratarse de una solicitud a largo plazo implica la generación de una relación de mutua confianza y compromiso, por lo que el trato con los potenciales donantes debe centrarse en los beneficios e impacto que tendrá la donación, así como en la exaltación de la causa y los beneficiarios de la misma.

¹⁴¹ *Ibid.*, pp. 235-236.

¹⁴² *Ibid.*, p. 236.

Una vez comprendidos los tipos de procuración de fondos es posible seleccionar las técnicas más adecuadas, según los recursos, el presupuesto y el personal disponibles. Si bien la presente tesis se centra en técnicas específicas de relaciones públicas, es importante conocer aquellas que ya han sido empleadas con éxito en el pasado.

De acuerdo con Manuel Palencia es posible clasificar las técnicas de procuración de fondos de la siguiente manera:

Tabla 11 Técnicas del fundraising

TÉCNICAS DEL FUNDRAISING		
	Se dirigen a un posible donante	Se dirigen a un colectivo de personas
Universo de donantes de la organización	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevista personal. • Carta personal. • Carta personalizada. • <i>E-mail</i>. • Llamada telefónica personalizada. 	<ul style="list-style-type: none"> • Acto social contributivo. • Colecta. • <i>Merchandaising</i>.
Más allá del universo de donantes de la organización	<ul style="list-style-type: none"> • Puerta por puerta. • <i>Mailing</i>. • <i>Telemarketing</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> • Prescriptores sociales. • Publicidad. • Maratones. • Sorteos. • Web de Internet.

Fuente: Palencia-Lefler Ors, Manuel, *Fundraising El arte de captar recursos. Manual estratégico para organizaciones no lucrativas*, Barcelona, Instituto de Filantropía y Desarrollo, 2001, p. 248.

Dichas técnicas están clasificadas según el vínculo con la organización (universo o no de donantes actuales) y la cantidad de personas a las que van dirigidas. Tienen una relación estrecha con las técnicas propias de las relaciones públicas, mencionadas en el capítulo uno de la presente tesis, debido a que buscan generar lazos con los públicos.

La tabla 10 expresa las técnicas de relaciones con los clientes¹⁴³ basada en acciones directas con personas. La **entrevista personal** es una de las más exitosas pues permite resolver dudas y hacer aclaraciones al instante, pero depende de la capacidad de persuasión y de generación de confianza por parte del entrevistador, por lo que requiere de mucha investigación previa acerca del potencial donante, además de una cuidadosa selección del personal que aplicará esta técnica.

La **carta personal** “[...] es una técnica indispensable para los donantes que tienen una relación establecida con la organización por el hecho de haber realizado donativos anteriormente, así como también para los donantes que tienen un grado de afinidad importante con el firmante de la carta.”¹⁴⁴ Se centra en aquellos donantes que ya han apoyado a la OSC o que tengan lazos con miembros de la misma, aunque no debe dejar de lado los objetivos de la organización y del donativo solicitado.

En la **carta personalizada** los posibles donantes tienen cierta relación con la organización, pero esta se dirige a un público más amplio. Se recomienda indicar la urgencia del donativo y demostrar cómo la aportación apoyará al logro de la causa. Sin embargo, el uso del **correo electrónico** ayuda a llegar a un mayor número de personas con rapidez, menor costo y con la posibilidad de emplear gráficos y audiovisuales que apoyen al mensaje persuasivo. Finalmente, la **llamada personalizada** puede ayudar a reforzar las técnicas anteriores pues permite un seguimiento de la base de donantes.

¹⁴³ Las técnicas de relaciones con los clientes se conforman por publicidad, relaciones con la prensa, mensajería ordinaria y electrónica, ferias, patrocinio y boletines informativos.

¹⁴⁴ *Ibid.*, p. 249.

Para llegar a los públicos que no tienen relación con la OSC y que no están muy relacionados con su causa existen tres técnicas, puerta por puerta, *mailing* y *telemarketing*. La técnica de **puerta por puerta** “[...] *no tiene la eficacia de otras técnicas, pero, en ocasiones, es la adecuada. Factores como la época del año, el barrio y el vecindario, el tipo de misión, la edad y la clase social de los candidatos, puede incidir en decidirse por esta técnica de petición de fondos.*”¹⁴⁵

Esta no es una técnica muy empleada por la poca efectividad de la recaudación pues implica muchos factores en contra, como la poca familiaridad con la organización y lo poco oportuno de la situación. Sin embargo, bien manejada representa una oportunidad de mostrar las acciones de la OSC y comenzar a generar una imagen positiva de la misma. Por ello es importante recolectar datos de contacto, aunque no se haya logrado una transacción económica.

El **mailing** suele ser empleado por organizaciones poco conocidas pues su principal función es aumentar la base de donantes individuales de manera masiva. Se trata de una técnica un poco invasiva ya que va dirigida a personas que no conocen a la OSC, por lo que debe ser bien planteada si se desea llevar a cabo. Debe incluir mensajes claros, concretos y con cifras confiables. Es una técnica que debe realizarse de manera permanente a lo largo de un periodo determinado, pues es muy complicado persuadir al público en un solo mensaje. Si ya se cuenta con la atención de los remitentes es recomendable construir una historia que enaltezca las ventajas de las donaciones.

¹⁴⁵ *Ibid.*, p. 259.

Por su parte el **telemarketing** es empleado por organizaciones que no cuentan con los recursos suficientes para aplicar otro tipo de técnicas. Busca llegar al nivel más amplio y bajo de los donadores para solicitar recursos o incrementar la cartera de los mismos, pero no es tan efectivo como el contacto directo y personalizado.

Dentro de las técnicas dirigidas a grupos de personas ligadas a la OSC se encuentra el **acto social contributivo** en el que *“La tipología de actos sociales es muy diversa y caracterizada por la creatividad de los que los diseñan.”*¹⁴⁶ Fiestas, comidas, bailes, subastas o desfiles son algunos de los eventos más empleados pero su elección debe hacerse con base en los recursos, la causa y los donantes de la organización, sin olvidar que los objetivos principales son darla a conocer, aumentar su visibilidad, recaudar fondos y agradecer a la base de donantes por su apoyo previo.

Las **colectas** suelen realizarse con base en la celebración de un día importante para la OSC y si bien no requieren de mayores conocimientos técnicos se necesita que su planeación sea acorde al restante empleo de técnicas. Con respecto al **merchandaising** existe una divergencia de opiniones respecto a si se trata de una técnica de procuración de fondos.

Entendida como una *“[...] técnica en la cual la organización pone a la venta pequeños regalos que simbolizan la institución y su bondad [...] con la intención de intercambiar con el donante un objeto de agradecimiento por su aportación económica, puede considerarse una correcta técnica de captación de fondos.”*¹⁴⁷ Se debe buscar que los

¹⁴⁶ *Ibid.*, p. 265.

¹⁴⁷ *Ibid.*, p. 268.

productos ofrecidos sean congruentes con los objetivos y acciones de la OSC para que se consolide como una técnica de soporte y no como una actividad mercantilista extra.

Finalmente se encuentra el conjunto de técnicas dirigidas a grupos de personas con poco o nulo conocimiento de la OSC. La primera de ellas es la de los **prescriptores sociales**, es decir una o varias personalidades públicas de diversos ámbitos que se encargan de solicitar donativos a través de distintos medios o eventos. Se busca que a partir de su imagen la organización acceda a un público al que difícilmente podría llegar de otra forma, por lo que se debe ser muy cuidadoso al elegir a la personalidad pues debe ser coherente y hacer sentido con las causas de la OSC.

*“El uso de un adecuado prescriptor, socialmente reconocido, representa para la organización ganar prestigio, credibilidad, y en la mayoría de ocasiones, un aumento de recursos recaudados.”*¹⁴⁸ Si se cuenta con una imagen positiva y las relaciones públicas adecuadas esta técnica puede convertirse en una exitosa forma no sólo de obtener fondos, sino de posicionarse de manera adecuada ante los públicos, pero se debe tener cuidado de no depender en exceso de estas figuras para todo el plan de procuración.

La **publicidad** se puede emplear como una técnica de recaudación cuando se cuenta con los recursos necesarios para invertir en ella o con alianzas que permitan aprovecharla a un bajo costo con un enfoque social. Su capacidad de llegar a un amplio número de personas representa una ventaja para las OSC pero debe analizarse detalladamente si es necesario emplearla pues suele ser costosa y necesitar mucha inversión de tiempo.

¹⁴⁸ *Ibid.*, p. 270.

Caso similar ocurre con los **maratones** en los que se pretende recaudar una cantidad específica de recursos en un tiempo récord. Para lograr el objetivo de llegar a un amplio público esta técnica suele emplear medios masivos de comunicación que muchas veces son poco costeables para las OSC.

Finalmente, se considera al **Internet** como una técnica de recaudación, sin embargo, se trata de un elemento básico de comunicación para las Organizaciones de la Sociedad Civil en la actualidad. Sin un espacio masivo en donde se concentre la información básica de lo que es, lo que hace y necesita una organización difícilmente podrá llegar a un amplio espectro del público. En la presente tesis se tomará como un canal estratégico que puede ser empleado para obtener fondos, pero cuya función principal es de comunicación y de generación de una imagen positiva.

Como puede observarse, en los aspectos básicos de procuración de fondos mencionados hay un énfasis en fortalecer los lazos con los públicos actuales, pero no se hace mención de los elementos y acciones que necesitan las OSC para atraer a nuevos donantes. También se habla de acciones que pueden desarrollar aquellas organizaciones que ya cuentan con cierto reconocimiento por parte de sus públicos, pero no se pone un énfasis en las nuevas OSC que carecen de un posicionamiento y de alianzas que les ayuden a ser identificadas.

Por lo tanto, el proceso de procuración de fondos no se puede limitar a las técnicas tradicionales, puesto que se requiere de una planificación estratégica de la comunicación que permita a las OSC hacerlo más eficiente, aun cuando estas no están posicionadas. Es por ello que antes de realizar campañas de procuración se necesitan campañas de

lanzamiento y difusión constante para permitir su éxito a largo plazo, lograr un posicionamiento y asegurar su continuidad.

3.3 Comunicación externa para la procuración de fondos.

A pesar de la importancia que la comunicación representa en las organizaciones, las OSC no suelen colocarla entre sus prioridades, porque existen muchos prejuicios al respecto. Verla como un gasto y no una inversión, considerar que es costosa y poco rentable pues no se tiene certeza de cómo cuantificar sus resultados y creer que no se requiere contratar servicios profesionales porque cualquiera se puede comunicar; son sólo algunas de las percepciones.

Sin embargo, la comunicación es esencial cuando se busca que una OSC alcance sus objetivos de una manera eficiente, así como asegurar su continuidad en un largo plazo. Las Organizaciones de la Sociedad Civil deben empezar a verla como un elemento estratégico que permea en todos sus ámbitos.

“Las ONG necesitan comunicar fundamentalmente para dar a conocer a la sociedad los proyectos que llevan a cabo, para obtener colaboraciones y captar donantes, simpatizantes, voluntarios y socios, pero también para sensibilizar sobre los auténticos problemas del mundo actual (derechos humanos, medio ambiente, marginación...) a la opinión pública y a las distintas Administraciones.”¹⁴⁹

Una comunicación transversal es necesaria para asegurar un correcto funcionamiento global de una OSC. Sin embargo, en la presente tesis se hará énfasis en este proceso para la procuración de fondos pues es su objeto de análisis. Más allá de emplear a la

¹⁴⁹ Balas Lara, Montserrat, “El reto de la comunicación en el Tercer Sector No Lucrativo”, *Revista Española del Tercer Sector*, No. 8, Madrid, enero-abril 2018, p. 30.

comunicación de manera técnica para captar recursos de manera coyuntural, esta puede ser utilizada para afianzar una buena relación con sus públicos y tener la posibilidad de ser financiada de manera recurrente.

Para ello se debe trabajar en un adecuado diagnóstico y posteriormente en un plan de comunicación que permita la consolidación de una buena imagen. *“La comunicación corporativa es la herramienta estratégica que hace de la comunicación, un acto planificado y coherente para mostrar transparencia, ganar confianza y consolidar reputación.”*¹⁵⁰

Por lo tanto, acciones enfocadas solo a la obtención de recursos que no contemplan la construcción desde cero de una relación estratégica con los públicos no son de utilidad para aquellos que buscan consolidar una imagen y que carecen de alianzas para conseguirlo.

Se debe analizar cómo es que la OSC quiere ser percibida de tal forma que pueda solicitar el financiamiento necesario para conseguir sus objetivos. *“La comunicación por tanto es la clave para alcanzar el nivel de legitimación ante la sociedad que necesita el tercer sector de acción social, al objeto de obtener el apoyo económico de las distintas Administraciones, el sector privado y la opinión pública.”*¹⁵¹

En este apartado se busca mostrar cómo a través de la identidad, la imagen corporativa y las relaciones públicas es posible que las OSC se consoliden como agentes que emplean la comunicación de manera estratégica para mantener un fuerte vínculo con

¹⁵⁰ Balas Lara, Montserrat, “El reto de la comunicación... *Op. Cit.*, p. 31.

¹⁵¹ *Ídem.*

sus públicos y así procurar fondos de una manera eficiente para asegurar el logro de sus objetivos y su continuidad para el apoyo a diversas causas sociales.

3.3.1 Identidad e imagen corporativa para la procuración de fondos.

Como se describió en el primer capítulo de la presente tesis, la imagen es el conjunto de percepciones que los públicos crean sobre una organización y que determina la conducta que adoptan frente a la misma. Esta parte conductual es la que provoca que las organizaciones le den la importancia necesaria a su imagen pues de esta dependerá la forma en la que sus audiencias actúen, ya sea en la adquisición de servicios o productos, en el establecimiento de alianzas, en su regulación o en la forma de competir con ellas.

También se especificó que hay tres razones principales por las cuales la creación de una imagen positiva es vital para las organizaciones, diferenciarse, mantenerse en la memoria y fidelizar a las audiencias, debido a la competencia existente en el mercado, con la cual es necesario hacerse notar frente a los públicos.

En el caso de las OSC, y específicamente en la procuración de fondos, la imagen adquiere el mismo nivel de importancia. Si bien no se compete en un mercado por obtener clientes, sí existe un constante esfuerzo por captar recursos. Solo aquellas organizaciones que generen la suficiente confianza y credibilidad en sus públicos podrán obtener fondos para su subsistencia.

Ya se explicó que los cuatro elementos fundamentales que construyen la imagen incluyen atributos y características de la organización; las cualidades de los públicos; la información que genera la organización y la interpretación final de las audiencias.¹⁵² Este

¹⁵² Véase capítulo 1, pp. 16-17.

proceso no está totalmente en manos de la OSC pero el ideal es que la imagen que se crean sus audiencias corresponda con lo que esta quiere proyectar de sí misma, según su identidad.

“Si la organización es capaz de controlar, dirigir y vehicular las relaciones con sus stakeholders, podrá ‘modular’ la imagen que estos tienen de la organización.”¹⁵³ Es a través de adecuados y coherentes procesos de comunicación que una OSC genera credibilidad y puede promover una imagen positiva entre sus públicos para solicitarles recursos.

En el caso particular de las audiencias de una OSC, además de persuadirlas para apoyar una causa, es indispensable destacar que sus recursos son los que permiten su funcionamiento. Por lo que se requiere mantener la transparencia en el manejo de los mismos y la rendición de cuentas.

“Los públicos de las fundaciones son complicados, porque suelen ser muy exigentes.”¹⁵⁴

Al donar parte de sus recursos, las audiencias suelen estar más atentas a lo que hace exactamente la OSC y en qué se gastan las donaciones. El diseño del plan de comunicación para la procuración de fondos permite que las organizaciones difundan lo que necesitan en cuanto a recursos, y que sean lo suficientemente integrales como para comunicar la esencia de la OSC, lo que hace, cómo lo hace, a quiénes beneficia y los resultados transparentes de sus acciones.

¹⁵³ Pursals, Carlos, *Reputación y fundaciones. Claves para su transparencia en el siglo XXI*, Barcelona, Editorial UOC, 2015, p. 39.

¹⁵⁴ Pursals, Carlos, *Reputación y fundaciones... Op. Cit.*, p. 61.

Cabe recordar que existen diversos niveles de imagen, de producto genérico, de marca de producto o servicio, corporativa, del sector empresarial y del país. En el caso de las OSC la sociedad suele crearse una imagen del tercer sector en general. *“El sector de las organizaciones no lucrativas como marca casi siempre va a tener connotaciones positivas. Se le admira, pero individualmente genera desconfianza.”*¹⁵⁵

Es decir que existe una percepción positiva general sobre las acciones que realizan las OSC¹⁵⁶, pero no se tiene la suficiente confianza cuando se habla de las actividades concretas de cada una de ellas. Esto ocurre debido a que el sector no lucrativo suele reconocerse en la opinión pública a través de cuatro características principales: *“Los dos rasgos más señalados son la ausencia de ánimo de lucro y la búsqueda del bienestar social; también se mencionan la falta de una regulación ajustada a la peculiaridad de algunas organizaciones y el recurso a las distintas fuentes de financiación.”*¹⁵⁷

Al tratarse de un sector que se enfoca en la resolución de problemáticas sociales, las personas suelen tener una percepción general positiva del mismo. Sin embargo, cuando se habla de acciones concretas y de la forma en la que las OSC se desarrollan la percepción cambia, pues los públicos generan una imagen a partir de *“[...] la misión, la identidad, la historia, la filosofía, el nombre, el espacio, el logotipo, la página web, el entorno, el diseño del producto, la publicidad, las relaciones, el trato personal, la comunicación, etc.”*¹⁵⁸

¹⁵⁵ *Ídem.*

¹⁵⁶ Recordar que las OSC sólo son parte del llamado tercer sector y no conforman su totalidad.

¹⁵⁷ Balas Lara, Montserrat, “El reto de la comunicación... *Op. Cit.*, p. 158.

¹⁵⁸ *Ibid.*, pp. 154-155.

La comunicación que realizan las OSC no está lo suficientemente profesionalizada como para generar confianza y credibilidad en sus públicos. Se requiere tener coherencia en cada una de las acciones que realizan, así como de la forma en la que se relacionan con sus audiencias y los mensajes que les emiten pues todo ello comunica y provoca una imagen negativa.

En México, según la Encuesta Nacional sobre Filantropía y Sociedad Civil desarrollada por el ITAM, en el 2013, 25 de cada 100 encuestados desconfiaron mucho de las organizaciones que piden donaciones, en comparación con los 14 del año 2008¹⁵⁹, lo cual muestra que la confianza en estas entidades decayó en cinco años. Las principales motivaciones para donar incluyen rasgos de humanidad y creencias religiosas, pero solo uno de cada 100 considera que las donaciones son actos que lo benefician de alguna manera.

Aunado a esto, las OSC no se preocupan por ofrecer una retroalimentación a sus donantes sobre los beneficios de la aportación de recursos que se generan en la población benefactora, por lo que se continúa viendo como una acción filantrópica y no como un acto que mejora a la sociedad en conjunto.

La principal razón por la que las personas no aportan recursos a las OSC es la falta de confianza en las instituciones que piden donativos. Además, 37 de cada 100 consideran que sus donativos tienen poco impacto en la resolución de la problemática hacia la cual donaron.

¹⁵⁹ Varela y asociados, *Filantropía y sociedad civil. Encuesta Nacional Comparativo 2005, 2008 y 2013*, ITAM, Recuperado el 14 de abril de 2019, 17:11 horas, Obtenido de: <http://www.enafi.itam.mx/Documentos/ENAFI%202013%20comparado.pdf>

Es en este punto donde se encuentran tres problemas fundamentales: la mala comunicación generada hacia los públicos que ha derivado en una escasa credibilidad hacia las OSC; la poca capacidad de transmitir la importancia que tienen las aportaciones de los donantes; y la inexistencia de mensajes hacia aquellos que son donadores potenciales. No es sólo un problema de persuasión, sino de falta de información.

Una mayoría considera que es vital dar solución a los problemas sociales, por ello la buena percepción hacia el tercer sector, pero no consideran que las acciones de las OSC sean lo suficientemente buenas para hacerlo. 82 personas de cada 100 prefieren apoyar a las personas necesitadas de manera directa y sólo 10 a través de instituciones u organizaciones.

[...] el Tercer sector tiene en la sociedad su objeto y su objetivo, por lo tanto la imagen que se proyecte sobre ella es esencial para mantener su propio vitalismo y el apoyo de las instituciones y de la ciudadanía. Cada vez más, se va tomando conciencia de la importancia de la imagen tanto ante la opinión pública como ante las Administraciones públicas y el sector empresarial.¹⁶⁰

El proceso de comunicación adquiere importancia para generar una imagen positiva en este tipo de organizaciones. La OSC en su entorno específico y general es el origen de la información de lo va a querer comunicar a sus públicos; esto es lo primero que deben comprender las nuevas organizaciones que van a iniciar con su proceso de procuración de fondos.

¹⁶⁰ *Ibid.*, p. 155.

Se ha abordado la importancia de saber identificar a sus audiencias, sus características y el contexto en el que se encuentran para diseñar un mensaje acorde a las mismas y al objetivo que se quiere lograr. Sin embargo, es vital para cualquier OSC definir claramente quién es, qué hace y cómo lo hace, es decir la difusión de sus acciones, funciones y objetivos. Con el fin de comunicar una identidad coherente que permita comenzar a generar una imagen positiva en sus diversos públicos.

Existen cuatro fases a las que aspira toda organización respecto a su imagen: identificación, diferenciación, referencia y preferencia. La identidad corporativa de la OSC es relevante porque constituye el primer paso para que al difundir información sobre ella misma y sus acciones, los públicos sean capaces de reconocerla, tanto en sus mensajes escritos como visuales, por lo que toda organización debe iniciar por su correcta creación o definición.

*“La identidad corporativa es un sistema de signos visuales que tiene por objeto distinguir –facilitar el reconocimiento y la recordación- a una empresa u organización de las demás.”*¹⁶¹ Dicha identidad busca diferenciarse de la competencia, asociar ciertos signos con la organización y significar, ofrecer un sentido positivo que le permita hacerse notar. La identidad es la esencia de la organización ya que refleja sus rasgos característicos.

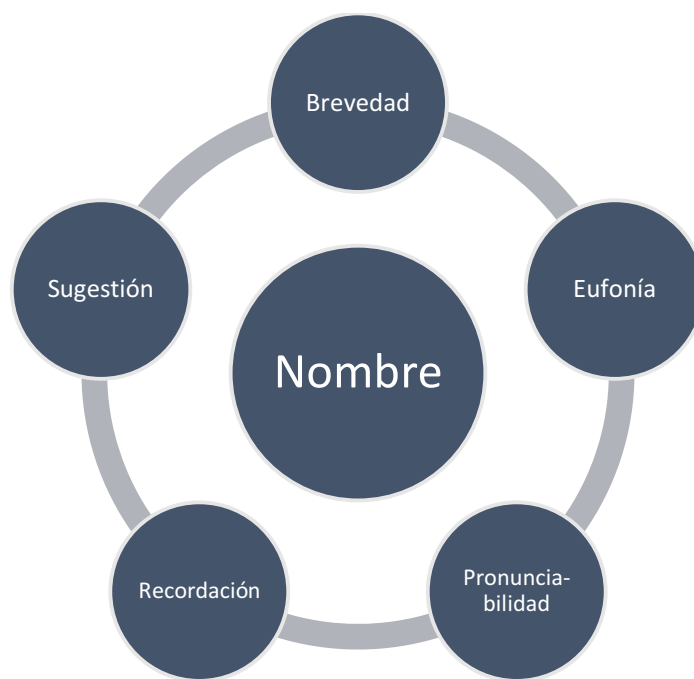
La identidad corporativa se compone principalmente de una parte conceptual y una visual. Hay que saber explotar estos dos elementos en los mensajes emitidos por la OSC y buscar que sean coherentes con sus causas. No obstante, si no se cuenta aún con una

¹⁶¹ Costa, Joan, *Identidad corporativa*, México, Editorial Trillas, 1993, p. 15.

identidad bien definida las OSC podrían considerar las siguientes recomendaciones para partir con una campaña de lanzamiento congruente.

El **nombre** de la organización es medular en la **identidad conceptual** pues debe ser coherente con los objetivos de la OSC. Su éxito radica en su brevedad (para ser recordado con menor esfuerzo), en su eufonía (componente auditivo estético), en su pronunciabilidad (que sea fácil de articular), en su recordación (memorizable) y en su sugestión (qué tanto fascina a las audiencias). Este debe ser capaz de reflejar la esencia de la organización a la que hace referencia.

Figura 14 Elementos de éxito en el nombre de una organización



Fuente: Elaboración propia con base en Costa, Joan, *Identidad corporativa*, México, Editorial Trillas, 1993, p. 46.

La mencionada esencia de la organización debe reflejarse en la **filosofía organizacional**, que es *“...la concepción global de la organización establecida para*

*alcanzar las metas y objetivos de la compañía.*¹⁶² Esta debe representar lo que la empresa quiere ser y plasmarlo en una serie de principios básicos que se reflejan en las creencias, valores y pautas de conducta.

A través de la filosofía organizacional se sientan las bases de la estrategia global de comunicación dentro de la organización y los contenidos clave de sus mensajes. Esto es relevante al momento de comunicar la identidad conceptual, que se ve reflejada en el corazón ideológico, apartado conceptual compuesto por la misión, visión y objetivos de la organización.

La **misión** debe ser la formulación de un propósito duradero que incorpora la filosofía de la organización, muestra sus productos o servicios, así como las necesidades que satisface; muestra lo que es y hace la organización. Por su parte, la **visión** refleja lo que quiere llegar a ser una organización, lo que busca a futuro con base en su desempeño actual.

Finalmente, el **objetivo** debe establecer metas o resultados que busca alcanzar la organización en un periodo específico y un fin establecido. Busca expresar una situación deseada que debe ser realista, coherente con la filosofía de la organización y medible.

Todos estos elementos deben ser coherentes entre sí para reflejar la verdadera identidad conceptual de la organización, facilitar la comunicación hacia los públicos y, por ende, la generación de su imagen.

Por otra parte, la **identidad visual** se compone de un logotipo, un símbolo y una gama cromática. *“El logotipo es la forma particular que toma una palabra escrita, o una grafía*

¹⁶² Capriotti, Paul, *Planificación estratégica... Op. Cit.*, p. 140.

[...] con la cual se designa y al mismo tiempo se caracteriza una marca comercial, un grupo o una institución”¹⁶³ que traspasa el nombre de un nivel lingüístico a un nivel visual para que resulte atractivo a los públicos.

El **logotipo** debe ser legible y visible, además de simple y estético. Este debe ser único por lo que debe diseñarse con caracteres de letras originales, no disponibles para otras organizaciones. Al seguir estas líneas se cumple el objetivo de diferenciación que requiere la identidad. Ya sea como anagrama, como sigla o una sencilla letra, el logotipo debe ser identificable.

Por su parte, “...el **símbolo** es una representación gráfica a través de un elemento exclusivamente icónico, que identifica a una compañía, marca o grupo, sin necesidad de recurrir a su nombre.”¹⁶⁴ El símbolo posee una característica universal, por lo que ejerce una función identificadora. Representa la noción más abstracta de la marca y sustituye al nombre al momento de reconocerlo.

El símbolo es muy importante ya que sintetiza la complejidad de la organización en una imagen visual que se arraiga de forma sencilla en la memoria social. Así que no solo representa, sino que es un vínculo de comunicación por lo que su diseño debe reflejar en algún sentido a la organización. Los públicos identificarán con dificultad un símbolo muy abstracto y se requerirá de una mayor inversión en tiempo y recursos para que logren asociarlo a una OSC nueva. Por su parte, un símbolo que muestre de cierta forma

¹⁶³ Costa, Joan, *Imagen corporativa... Op. Cit.*, p. 74.

¹⁶⁴ *Ibid.*, p. 86.

la esencia de la organización reducirá el tiempo en el que los públicos logren identificarlo. Sin embargo, su diseño depende de la forma en la que se desarrolle su comunicación.

Finalmente, se encuentra la **gama cromática**, la cual *“...es un eficaz elemento identificador portador de una notable carga funcional y también psicológica.”*¹⁶⁵ Esta se conforma por una combinación de colores con los que se identifica una organización.

Los colores no sólo señalan, sino que poseen una función simbólica al asociarlos con distintas sensaciones. Una correcta combinación y contraste produce un fuerte impacto visual. Por lo tanto, su selección debe realizarse con sumo cuidado y sin perder la coherencia con la esencia de la OSC.

Estos elementos de la identidad corporativa sólo adquieren sentido si son recibidos e interpretados de manera adecuada por los públicos de la OSC, y difundidos a través de un programa de identidad que controle los elementos que se comunicarán pues de esta forma se construirá la imagen corporativa, que es un elemento primordial de la comunicación.

La identidad reúne la filosofía, los objetivos, el posicionamiento, la expresión visual y verbal, los productos, los servicios, la gestión y la conducta global de los miembros de la Organización de la Sociedad Civil, es decir sus características primordiales.

Si bien la elección de mensajes y medios dependerá de las mencionadas características y de los recursos de cada organización, todos los elementos previamente descritos deben ser aprovechados para diseñar las acciones de comunicación que conformarán

¹⁶⁵ *Ibíd.*, p. 94.

una campaña de lanzamiento que permita que los públicos conozcan a la OSC a través de los mismos.

Una vez que los públicos ya identificaron las características principales, es necesario centrarse en una campaña de difusión y seleccionar los medios a través de los cuales se transmitirá la información de forma constante, ya sea de manera mediada con medios de comunicación masiva, relaciones interpersonales o con información directa a partir del contacto personal, lo cual depende de los recursos con los que se cuenten y las características de los públicos.

De manera tradicional se acepta que es a través de los medios de comunicación por donde los públicos suelen reconocer a las OSC. *“Los medios de comunicación juegan un papel crucial en la construcción de la imagen de estas organizaciones, pero estas deben controlar los mensajes que sobre ellas se comunican en cada momento,”*¹⁶⁶ por lo cual se debe prestar especial atención sobre la línea que sigue el medio elegido para la difusión, además de tomar en cuenta que la comunicación directa suele generar una mayor imagen positiva en los públicos porque es más sencilla de mediar.

Posteriormente los públicos reciben la información y, acorde a la estructura de los mensajes, el contexto en el que se encuentren y sus características particulares se hace una interpretación de la misma. Estos mensajes deben ser lo suficientemente claros para que las audiencias logren notar una diferenciación en lo que es, lo que hace y cómo lleva a cabo sus acciones la OSC. Es a partir de esta etapa donde la emisión constante de

¹⁶⁶ Pursals, Carlos, *Reputación y fundaciones... Op. Cit.*, p. 62.

información resulta vital para mantener una relación con los públicos y que estos logren distinguir la organización del resto.

Evidencias de las labores que realizan, cifras y testimonios de aquellos a quienes benefician, datos duros sobre la causa que atienden, reconocimientos otorgados por organismos nacionales o internacionales, así como la promoción de organizaciones o personalidades que los respaldan representan parte de la información en la que la OSC se puede basar para diseñar su comunicación y generar credibilidad.

Este flujo constante de mensajes permitirá que los públicos generen una imagen de la OSC, pero el hecho de que logren diferenciarla no quiere decir que realizarán donativos a la misma. La promoción de una imagen positiva es un proceso permanente en el que la organización tiene la obligación de generar lazos de confianza y credibilidad suficientes para convertirse en el referente de su campo ante sus audiencias.

Es solo una vez generada esa referencia que los públicos se convierten en donantes potenciales y se tiene que reforzar la preferencia en la organización a través de mensajes persuasivos para que se obtengan donaciones. La procuración de fondos no inicia ni culmina con la petición de recursos, puesto que se trata de todo un proceso de comunicación en el que la generación de una imagen positiva es una prioridad; lamentablemente no muchas OSC cuentan con los conocimientos o el personal necesario para llevarlo a cabo.

“Las fundaciones necesitan una profunda reforma de sus estrategias comunicativas para que transmitan de manera coherente el sentido de la organización a sus diferentes públicos. En líneas generales, no tienen diseñadas dichas estrategias base de su

*comunicación.*¹⁶⁷ En la actualidad las OSC ya no pueden ignorar la necesidad de la creación de estrategias de comunicación que guíen sus acciones y difundan las mismas a sus diversos públicos, sobre todo para la procuración de fondos.

Para que una Organización de la Sociedad Civil asegure no solo la obtención de recursos para su subsistencia sino su rentabilidad financiera, debe deslindarse de la idea filantrópica de la simple petición de dinero para apoyar a poblaciones vulnerables. Tiene la obligación de generar estrategias de creación de imagen positiva que le permitan construir alianzas clave en las que se beneficien ambas partes y se establezca una relación de confianza a partir de la medición y muestra de resultados, así como de la expresión de los beneficios individuales y sociales del apoyo a sus causas.

Para ello hay que dirigir el mensaje de una manera distinta, más allá de la percepción de que promueven el bienestar general y la atención de necesidades sociales. *“Los mensajes deben dar una sólida imagen a la opinión pública, y no sólo intentar movilizar sentimientos sino transmitir la realidad de la organización y la situación del tercer mundo, lo cual mejorará en gran manera su reputación de marca.”*¹⁶⁸

Se requiere involucrar a todos sus públicos para invitarlos a colaborar en la solución de la problemática que la OSC atiende, hacerlos verse como aliados y no como meros proveedores de dinero, para lo cual es importante promover un nivel de confianza y credibilidad alto en la organización y es trabajo de esta realizar todas las acciones para

¹⁶⁷ *Ibid.*, p. 64

¹⁶⁸ *Ibid.*, p. 63.

fomentarla en cada una de sus audiencias. La profesionalización de sus procesos, como el de comunicación, es un primer paso para obtenerlas.

*“El mejor camino para aumentar la credibilidad es la mejora de la gestión, y esta pasa por rendir cuentas de todo lo que hacen. La confianza también pasa por comprobar que los miembros directivos no lo hacen solamente por prestigio, sino que realmente actúan como los guardianes de la confianza que la sociedad ha depositado en la fundación.”*¹⁶⁹

Como es posible apreciar, la transparencia en la rendición de cuentas es un tema al que deben dar prioridad las OSC si desean obtener fondos.

Las constantes dudas sobre el destino de los fondos que recaudan las OSC afectan a todo el tercer sector, sobre todo cuando hay una falta de resultados visibles de su trabajo. En este sentido las estrategias de comunicación deben contemplar que los mensajes muestren de manera transparente en qué se han invertido los fondos recaudados; de esta forma se genera confianza y fidelización hacia la organización.

*“La comunicación recurrente de la ONG con la sociedad es fundamental para incrementar la confianza en la misma y ampliar y fidelizar su base social (socios, voluntarios, etc.)”*¹⁷⁰ Las OSC deben establecer los principios que guiarán la manera en la que se comunicarán con sus públicos para que estos puedan conocer mejor su trabajo y así contar con criterios suficientes para decidir si apoyarlas o no. Solo de esta forma se crearán lazos estables y constantes de procuración de fondos.

¹⁶⁹ *Ibid*, p. 64.

¹⁷⁰ *Ibid*, p. 89.

La transparencia debe empapar todas las áreas de la OSC, desde el manejo de los recursos hasta la forma en la que estos son captados. Sin embargo, si no es comunicada hacia sus públicos no se podrá generar una imagen positiva en los mismos. Es solo a través de esta que será posible contar con un exitoso proceso de procuración de fondos. Ahora bien, es importante conocer a profundidad la forma de solicitar recursos a partir de técnicas de relaciones públicas que buscan no sólo obtener fondos, sino que van de la mano con la comunicación que difundirá a la organización y logrará posicionarla ante sus diversas audiencias.

3.3.2 Procuración de fondos mediante técnicas de relaciones públicas.

En el segundo capítulo de la presente tesis se realizó una clasificación de públicos de las OSC que incluye al sector público, fundaciones, empresas nacionales, internacionales y particulares de los cuales pueden obtener recursos para financiar diversas actividades y alcanzar sus objetivos. Según los intereses de cada público es la forma en la que las organizaciones se deberán acercar a ellos.

Es aquí donde la aplicación de los conocimientos derivados de las relaciones públicas resulta de gran utilidad para la procuración de fondos. *“Al igual que las RR.PP., la función del fundraising es esencialmente una función de comunicación. Hará falta analizar la función del fundraising, entonces, desde una macroperspectiva: cómo interviene y afecta las relaciones entre la ONL y todos los grupos y organizaciones de su ámbito.”*¹⁷¹

¹⁷¹ Palencia-Lefler Ors, Manuel, *Fundraising El arte de captar recursos... Op. Cit.*, p. 287.

La base tanto de la procuración de fondos como de las relaciones públicas es un buen tratamiento de los públicos de la organización, a través del conocimiento de los mismos, sus características, cualidades, motivaciones y contexto. Ya se ha explicado la forma de obtener recursos en el sector gubernamental, así como la forma tradicional de solicitar fondos a los donantes ya existentes, pero es importante explicar la forma en la que se pueden generar relaciones con los demás públicos para convertirlos en donantes.

Una vez que una OSC ha definido su identidad y ha logrado comunicarla para comenzar a generar una imagen positiva, es posible aplicar técnicas de relaciones públicas para afianzarla y posteriormente solicitar recursos. La organización debe conocer a los públicos a los que puede solicitar apoyo mientras continúa en su labor constante de comunicación.

Un público relevante para las OSC son los donadores particulares o personas físicas, porque a pesar de que la mayoría de los ingresos no provengan de ellos, estos les permiten contar con un base de donantes más amplia y no depender solo de los recursos del gobierno o de las empresas y fundaciones.

La variedad de las personas físicas a la que una OSC puede llegar es múltiple pues se cuenta con aquellas que pueden otorgar grandes cantidades de dinero, las que otorgan pequeñas donaciones, las que apoyan a la organización de manera constante o las que brindan donativos esporádicos. Se debe detectar el tipo de público¹⁷² y de acuerdo a este será la forma en la que se planeará la procuración de fondos.

¹⁷² Ver Tabla 4.

*“Las personas que probablemente estén más interesadas en apoyar a su organización son las que de alguna manera están vinculadas a su causa.”*¹⁷³ Si bien no todo el posible universo de donantes está involucrado con las causas de una organización, a través de un mensaje persuasivo aplicado en adecuadas estrategias de relaciones públicas es posible generar confianza y hacer notar los beneficios, en ambas direcciones, de ayudar a conseguir los objetivos de la OSC.

Existen aspectos clave que son considerados por los posibles donantes antes de apoyar a una organización, tales como la confianza que tienen en la persona que solicita el recurso, el impacto que tendrá su aportación en la causa, la credibilidad de la organización conforme a logros anteriores, la pasión mostrada por los miembros de la OSC, si las metas que se presenten son realistas y la aportación ayudará a lograrlas, la singularidad de la causa y si la donación implicará algún tipo de reconocimiento. Es decir, que una parte importante del éxito de la procuración de fondos recae en la forma en la que la organización comunica sus acciones y resultados.

Existen diversas formas en las que una organización puede mantener lazos con sus públicos a partir de variadas acciones de comunicación. En la tabla 1 de la presente tesis se describen cuatro modelos de relaciones públicas que, en el caso específico de la procuración de fondos, se pueden adaptar de la siguiente manera:

¹⁷³ Frankiln, Rosalind, *Recaudación de fondos. Desarrollo de organizaciones de hemofilia*, Montreal, Federación Mundial de Hemofilia, 2006, p. 9.

Tabla 12 Adaptación de los 4 modelos de relaciones públicas de Grunig & Hunt para la procuración de fondos

Modelo				
Características	Agente de prensa/publicity	Información pública	Asimétrico bidireccional	Simétrico bidireccional
Objetivo	Propaganda de una causa	Diseminación de necesidades	Persuasión científica del "dar"	Comprensión mutua
Naturaleza de la comunicación	Unidireccional. Verdad no esencial (depende de emociones)	Unidireccional. La verdad es importante (pretende aclarar)	Bidireccional. Efecto desequilibrado (depende del posicionamiento estratégico)	Bidireccional. Efecto equilibrado (depende de la congruencia)
Modelo de comunicación	Fuente-Receptor	Fuente-Receptor	Fuente-Receptor Retroalimentación (feedback)	Grupo-Grupo
Naturaleza de la investigación	Poca. Evalúa \$ y donantes	Poca. Investigación prospectiva. Evalúa donantes	Formativa. Evalúa \$	Formativa. Evalúa el aumento y protección de la autonomía de la organización
Líderes profesionales destacados	Ward-Piece y School	Bishop Lawrence, Ivy L. Lee	John Price Jones	Algunos educadores/Líderes profesionales
Ámbitos donde se practica	Agencias sociales y salud. Org. religiosas	Organizaciones culturales. Educación pública	Educación privada. Medicina privada	Algunas universidades. Algunas consultorías
Porcentaje estimado de las organizaciones que los ejercen en la actualidad	50%	15%	30%	5%

Fuente: Palencia-Lefler Ors, Manuel, *Fundraising El arte de captar recursos. Manual estratégico para organizaciones no lucrativas*, Barcelona, Instituto de Filantropía y Desarrollo, 2001, p. 294.

En el caso de la procuración de fondos, el modelo de agente de prensa o publicity apela a un plano emocional donde se busca conmover al potencial donante para que apoye la causa que se promueve. La mitad de las organizaciones ejercen este modelo, sobre todo aquellas que atienden a causas que apoyan a personas con un alto nivel de vulnerabilidad, es por ello que las agencias sociales y de salud predominan en el mismo.

El segundo modelo es de carácter racional, porque considera que se pueden obtener más recursos si se muestra información cuantitativa, transparente y de utilidad al público.

Deja de lado el mensaje emocional predominante y busca aclarar dudas a los donantes.

“[...] consideraban que la gente está dispuesta a donar, no por la presión emocional de un proceso de solicitud hiperactivo, sino porque cuentan con todas las cifras y los datos que necesitan para tomar la decisión racional para hacer una donación.”¹⁷⁴

Es en el tercer modelo donde la opinión de los donantes adquiere mayor importancia, a partir de esta retroalimentación se realizan las estrategias de comunicación. Estos tres modelos están enfocados en las acciones dirigidas hacia individuos, sin embargo, el modelo simétrico bidireccional se caracteriza por dirigirse a grupos, la comprensión mutua como objetivo se enfoca en una estrategia de ganar-ganar en la que los intereses de ambas partes adquieren mayor peso porque se pone en juego su imagen y autonomía.

“Las estrategias de comunicación que utiliza la organización respetan al donante porque se busca la congruencia, no la persuasión.”¹⁷⁵ En este modelo de relaciones públicas para la procuración de fondos no se pretende convencer al grupo para unirse a una causa, sino mostrarle los beneficios que tiene para esta la donación a la organización,

¹⁷⁴ Palencia-Lefler Ors, Manuel, *Fundraising El arte de captar recursos... Op. Cit.*, p. 297.

¹⁷⁵ *Ibíd.*, p. 299.

por lo cual se debe prestar especial atención a aquellos grupos a los que se solicitará un donativo pues influirán no sólo en la imagen sino en los objetivos de la OSC.

Es aquí donde se centra la atención hacia las personas morales, en el caso de los públicos de las OSC definidos en la presente tesis en las empresas nacionales, internacionales y las fundaciones. Estas organizaciones adquieren gran relevancia pues es de estas de donde se adquiere un mayor financiamiento. De acuerdo al SAT, el 66% de las donaciones provienen de las personas morales privadas, es decir de las empresas nacionales, las personas físicas nacionales aportan el 22%, seguidas de las empresas internacionales y de las fundaciones nacionales.¹⁷⁶

Por lo tanto, las OSC deben diversificar sus estrategias para que sean de interés a cada tipo de público con el objetivo de mantener una base sólida y variable de donantes. En el caso de las empresas existen diversos beneficios que pueden obtener al dar financiamiento a las Organizaciones de la Sociedad Civil. El primero de ellos es el beneficio monetario fiscal. De acuerdo a la Ley del Impuesto Sobre la Renta cualquier persona moral puede deducir hasta el “[...] 7% de la utilidad fiscal obtenida por el contribuyente en el ejercicio inmediato anterior a aquél en el que se efectúe la deducción.”¹⁷⁷

Esto representa una ganancia, pero las mayores retribuciones se obtienen de la comunicación de la donación, en donde se centra la presente tesis. Si bien las OSC se

¹⁷⁶ D. Layton, Michael; Rosas, Ana Paulina y Jáuregui, Leticia, *La Financiación de las Organizaciones de la Sociedad Civil en México: Nuevos datos sobre las instituciones donantes mexicanas*, ITAM, Recuperado el 12 de febrero de 2019, 22:09 horas, Obtenido de: <http://www.filantropia.itam.mx/documentos/Financiaci%F3n%20Orgs.%20Soc.%20Civil%20M%E9xico.pdf>

¹⁷⁷ Toledo Espinosa, Mauel, *Deducción de donaciones para determinar el ISR*, Colegio de Contadores Públicos de México, Recuperado el 12 de febrero de 2019, 22:58 horas, Obtenido de: <https://www.ccpm.org.mx/avisos/deduccion-de-donaciones.pdf>

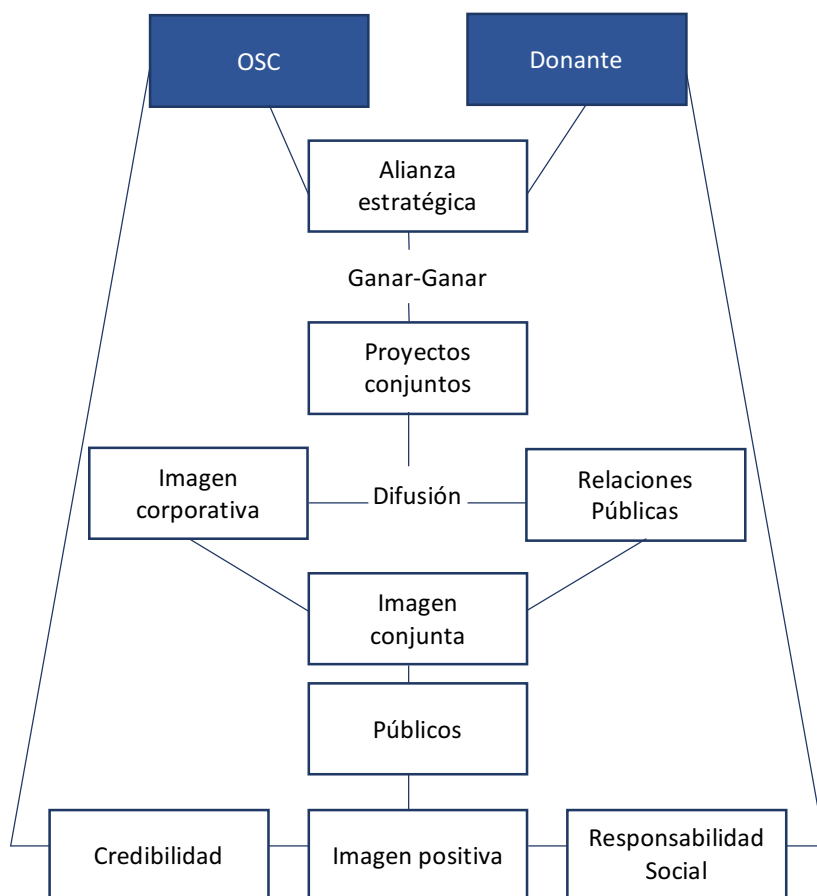
ven beneficiadas al recibir recursos y las empresas al deducir parte de sus impuestos, es la difusión de estas alianzas la que mejora la imagen de ambas ante sus públicos.

Se debe establecer una relación de ganar-ganar en la que a través de la generación de alianzas estratégicas tanto empresas como OSC puedan realizar proyectos conjuntos que sean coherentes con sus objetivos. De esta forma la organización beneficiaria recibe el apoyo que necesita para mantenerse y tiene la capacidad de difundir a aquellas empresas o fundaciones que la apoyan, mostrando así credibilidad ante sus públicos. Por su parte, las organizaciones benefactoras pueden comunicar sus acciones y enmarcarlas en un ámbito de responsabilidad social empresarial con lo que se mejora su imagen y posicionamiento frente a otras empresas de su sector.

Por lo tanto, se trata de una estrategia de imagen en la que las dos partes deben difundir los beneficios de su alianza y de las acciones que realicen de manera conjunta¹⁷⁸, empleando todos los elementos de comunicación pertinentes; en el caso de la presente tesis a través de la imagen corporativa (visual y conceptual) y acciones de relaciones públicas.

¹⁷⁸ Las acciones dependerán de los objetivos y necesidades de la OSC, así como de los intereses y posibilidades de la empresa o fundación donantes.

Figura 15 Generación de imagen positiva a partir de alianzas estratégicas



Fuente: Elaboración propia.

El plan de procuración de fondos debe estar ligado a las acciones de comunicación que generen más beneficios que los monetarios. *“Toda campaña de movilización de donantes tiene que estar enmarcada en el plan de comunicación de la organización.”*¹⁷⁹

La tarea de recaudación de recursos debe considerar la relación que la OSC mantiene con sus públicos, generar acciones permanentes de formación de imagen positiva para

¹⁷⁹ Palencia-Lefler Ors, Manuel, *Fundraising El arte de captar recursos... Op. Cit.*, p. 286.

crear lazos de credibilidad y confianza, así como mostrar los beneficios de esta acción para ambas partes con el fin de consolidar su procuración de fondos. *“Puede afirmarse que el 95% de la tarea que realizan los fundraisers son RR.PP., es decir, comunicación con un objetivo de comportamiento”*.¹⁸⁰

Si bien en el segundo apartado de este capítulo se hizo mención de las técnicas administrativas tradicionales empleadas en la procuración de fondos, es necesario desarrollar aquellas que son propias de las relaciones públicas y que, de acuerdo al planteamiento de la presente tesis, permitirán a las Organizaciones de la Sociedad Civil establecer una imagen positiva que logre fortalecer su proceso de procuración de fondos en un largo plazo, sobre todo cuando estas son nuevas o aún no son tan reconocidas para emplear sólo las técnicas tradicionales.

Mecenazgo

Una técnica básica en las relaciones públicas que permite mantener relaciones con la comunidad es el mecenazgo, el cual puede definirse de la siguiente forma:

*“[...] la acción o actividad organizada (programada u ocasional), por la que una persona privada, una empresa o cualquier estructura social, efectúa una aportación económica o material, [...] a favor de una actividad o evento de interés público, generalmente de carácter social, cultural o educativo, con la finalidad de obtener en contrapartida un beneficio en términos de reputación.”*¹⁸¹

El mecenazgo se centra en generar una percepción positiva de la entidad que aporta los recursos para el desarrollo de algún evento en beneficio de la OSC, que suelen ser

¹⁸⁰ *Ibíd.*, p. 288.

¹⁸¹ Xifra, Jordi, *Manual de relaciones públicas e institucionales*, Madrid, Editorial Tecnos, 2011, p. 229.

empresas o fundaciones, a diferencia del patrocinio que se centra más en un ámbito comercial y cuyo objetivo final es la publicidad. No obstante, el mecenazgo es una técnica que se puede aprovechar para obtener una ganancia tanto para las empresas como para las OSC.

Por el lado de la empresa o fundación esta debe aprovechar para comunicar su aportación como una acción de responsabilidad social que la haga notarse ante sus clientes y diferenciarse de la competencia. Entre más actividades de mecenazgo realice una organización privada, más consolidará una imagen de responsabilidad frente a sus públicos, por lo que se trata de una inversión a largo plazo.

Desde la perspectiva del sector privado existen dos razones principales por las que una empresa recurre al mecenazgo. La primera de ellas es por reivindicar su condición de ciudadanía, tratar de involucrarse en la vida de la comunidad a la que pertenece, “[...] *estas acciones acaban por convertirse en técnicas de responsabilidad social, donde las empresas se implican en temas de interés público que, además, están relacionados con su actividad.*”¹⁸²

La segunda razón es de carácter comunicacional pues la empresa busca encontrar formas alternativas de comunicación que vayan más allá de mensajes publicitarios, ya que no sólo se centra en la venta de productos o servicios, sino que pretende mostrarse como un ente preocupado por su comunidad.

Por su parte la OSC se ve beneficiada por la aportación de los recursos y además es respaldada por una entidad con reputación propia, con lo que se busca generar una

¹⁸² Xifra, Jordi, *Manual de relaciones públicas... Op. Cit.*, pp. 230-231.

imagen de credibilidad y confianza ante sus públicos. Ahora bien, existen diversas formas de aplicar el mecenazgo según el giro de la empresa y la causa de la OSC, así como de la aportación monetaria o en especie para su realización.

La organización de eventos es la forma más común del mecenazgo. *“La organización de premios, festivales culturales, operaciones de captación de fondos, son acciones que las compañías crean como acciones de mecenazgo.”*¹⁸³ Es a partir de la creatividad de los encargados de esta técnica que se construyen los eventos más pertinentes para ambas partes. Sin embargo, todos deben cumplir con la característica de poseer un hecho noticioso que les permita ser lo suficientemente atractivos para ser difundidos en los medios de comunicación.

El principal objetivo de las acciones de mecenazgo es su difusión pues si las audiencias no se enteran de las mismas no se podrá generar una imagen positiva de las organizaciones involucradas. Por lo tanto, *“[...] la difusión se sitúa en el marco de la estrategia de relaciones con la prensa [...] Los periodistas no son consultados previamente, [...] pero, al mismo tiempo, se convierten en el objeto comunicativo sin el cual el mecenazgo tiene una razón de ser limitada.”*¹⁸⁴

Además de que la OSC realice eventos para captar fondos, y que las empresas aporten recursos a las primeras por responsabilidad social, ambas deben buscar los canales precisos para difundir esta alianza con el objeto de mejorar su imagen de manera conjunta.

¹⁸³ *Ibid.*, p. 233.

¹⁸⁴ *Ibid.*, p. 237.

Es por ello que el mecenazgo debe ligarse a otra técnica de las relaciones públicas, la *publicity*, sin la cual ningún acontecimiento se convertiría en un hecho informativo y los públicos no se podrían generar una imagen positiva de la OSC ni de la empresa.

Publicity

La *publicity* es “[...] información proporcionada por una fuente externa que los medios de comunicación utilizan por tener valor informativo. Se trata de un método no controlado de difundir mensajes, ya que la fuente no paga a los medios por dicha difusión.”¹⁸⁵

Es una técnica muy importante que las OSC pueden emplear pues les brindará notoriedad ante sus públicos ya que se busca una presencia en diversos medios de comunicación. Para que una organización no lucrativa pueda emplear la *publicity* necesita mantener relación con una cartera de periodistas que le ayuden a publicar asuntos de su interés.

La relación con los medios de comunicación es muy importante y se deben invertir suficientes recursos en esta pues las personas que los conforman les ayudarán a posicionarse frente a otras organizaciones. *“Para las organizaciones del Tercer Sector es muy importante establecer este tipo de relación con los periodistas, en tanto que líderes de opinión en la construcción de la imagen que se forma la sociedad del mismo.”*¹⁸⁶

Los eventos derivados del mecenazgo son una fuente importante de noticias que pueden ser publicadas, aunque la *publicity* no se limita a estos. Campañas de procuración de

¹⁸⁵ Cutlip, Scott M., Center, Allen H. y Broom, Glen M., *Manual de Relaciones Públicas Eficaces*, Barcelona, Ediciones Gestión 2000, 2006, p. 44.

¹⁸⁶ Balas Lara, Montserrat, “El reto de la comunicación... *Op. Cit.*, p. 341.

fondos, anuncios de logros de la OSC, acciones destacadas de apoyo a la comunidad o la emisión de opiniones especializadas sobre temas de actualidad son algunos de los acontecimientos proclives a ser publicados.

Al no involucrar intercambios monetarios los medios difundirán información sobre la OSC sólo si consideran que el hecho es de interés para sus públicos. *“Los directivos a quienes corresponde la toma de decisiones en los medios de comunicación pueden publicar o no la noticia basándose en su criterio sobre el valor informativo de esta y el interés de su audiencia.”*¹⁸⁷

Esto implica un cierto riesgo para las OSC pues no poseen un control total sobre si serán publicadas sus acciones, ni de la forma en la que será tratada la información en los diversos medios, pues al final estos deciden la forma de abordar la nota. Pero sí es posible reducir estas eventualidades si se analiza a los medios.

Conocer el tipo de información que manejan, su línea editorial y sus públicos son pasos básicos que le permitirán al agente de prensa¹⁸⁸ construir una información atractiva para cada medio. Cabe recordar que la materia prima de los medios de comunicación es información que sea relevante para sus públicos, por lo que se debe partir de esta premisa al redactar cada nota.

Ahora bien, los periodistas deben confiar lo suficiente en la OSC para construir relaciones de largo plazo en la que se pauten notas de la organización de manera constante, pues sólo así logrará una verdadera presencia en los públicos. *“Por tanto, los pilares en los*

¹⁸⁷ Cutlip, Scott M., Center, Allen H. y Broom, Glen M., *Manual de Relaciones... Op. Cit.*, p. 43.

¹⁸⁸ El encargado de conseguir espacios en diversos medios y de otras acciones de relaciones públicas.

*que se apoya una relación exitosa desde el Tercer Sector con los medios de comunicación son [...] cinco: confianza, sinceridad, veracidad, constancia y diálogo.*¹⁸⁹

Los agentes de prensa o encargados de las acciones de relaciones públicas de la OSC, todos sus miembros y directivos deben guiarse con total profesionalidad al dirigirse al resto de sus públicos y al ejecutar sus acciones, a partir de esto contarán con la suficiente credibilidad y confianza para mantener relaciones positivas con una amplia cartera de periodistas.

Transparencia, honestidad y comunicación son elementos que permiten a los periodistas tener una buena imagen de la OSC y colaborar con ella de manera constante. He ahí la importancia de cuidar cada detalle que realiza y comunica la organización. De esta forma no solo se debe prestar atención en la forma en la que se redactan notas para mandar a prensa, pues al invitar a periodistas a presenciar sus acciones, y al no tener control sobre sus publicaciones, es necesario cuidar la forma en la que se realizan los diferentes eventos.

*“Organizando y gestionando este tipo de acontecimientos las fuentes procuran atraer la cobertura de los medios y así conseguir algún control sobre lo que se convertirá en noticia. Los eventos de más éxito de una campaña de publicity tienen verdadero valor informativo como noticia.”*¹⁹⁰

De esta forma la *publicity* se consolida como una técnica que potencializa la presencia de imagen positiva de la organización, pues se emplea en la difusión de eventos, en un

¹⁸⁹ Balas Lara, Montserrat, “El reto de la comunicación... *Op. Cit.*, p. 341.

¹⁹⁰ Cutlip, Scott M., Center, Allen H. y Broom, Glen M., *Manual de Relaciones... Op. Cit.*, p. 44.

llamado para la procuración de fondos y puede ser usada en el caso de que exista una crisis de reputación e imagen, siempre que se cuente con la alianza de los medios.

Por otra parte, la *publicity*, al no ser totalmente controlada por la OSC, puede convertirse en un factor negativo si no se maneja adecuadamente. Una mínima muestra de inconsistencia o nula transparencia puede provocar publicaciones que afecten su imagen y que los donantes no realicen más contribuciones.

Si se tiene cuidado en todos estos elementos la *publicity* se convierte en una excelente técnica siempre y cuando se centre en la causa, en tanto apele a las emociones como al nivel racional de sus audiencias, si se mantiene de manera continua y si es positiva para la organización.

No se debe olvidar que se apela a una estrategia de imagen conjunta entre la OSC y sus donantes; en este caso empresas. Por lo tanto, la *publicity* es una forma eficaz de enaltecer a todos los actores involucrados en los eventos y acciones de una OSC.

Más allá de la publicidad que las empresas puedan pagar para promocionar su participación en actos de responsabilidad social, la *publicity* les permite llegar a sus públicos con mayor credibilidad, si se logra un manejo adecuado de la información, pues esta se genera de manera orgánica.

La difusión de la imagen visual de la empresa y la OSC es sólo el primer paso pues lo que en realidad se busca es resaltar la colaboración de ambas organizaciones para fomentar acciones en beneficio de la comunidad a la que pertenecen. Se trata de un apoyo mutuo para mejorar la imagen de ambas, en el que la reputación de una

potencializa a la otra entidad y viceversa. Es por ello que se debe tener cuidado en las alianzas estratégicas que se planteará la OSC.

Alianzas estratégicas

Toda organización, ya sea del sector privado, público o social, debe contar con alianzas que le permitan desarrollarse de diversas maneras ya que sin el apoyo de otras organizaciones difícilmente se podrá subsistir. En el caso de las OSC esto no es distinto pues dependen de otras entidades para lograr sus objetivos, generar una imagen positiva y obtener recursos.

Una alianza importante que deben realizar las organizaciones del tercer sector es con otras organizaciones de su mismo tipo, con lo cual no solo generarán una imagen de confianza, sino que podrán acceder a una red de ayuda y contactos vitales para alcanzar sus objetivos y lograr sus diversas causas.

Las OSC deben buscar organizaciones que se enfoquen en objetivos similares, que se ubiquen en zonas geográficas cercanas o con las que puedan compartir recursos. Se trata de generar vínculos de cooperación en los que se obtengan beneficios para ambas partes y se fortalezcan las acciones de las organizaciones del tercer sector. De esta forma se genera un mayor impacto en las causas que se atienden, a diferencia de la actuación individual que se limita a la solución de problemas específicos.

Sin embargo, esta no es la única alianza estratégica que puede realizar una OSC. Ya se ha mencionado la importancia que tiene mantener relaciones positivas con el sector gubernamental, los medios de comunicación y sus públicos en general. En este apartado se hará énfasis en las alianzas que se pueden generar con el sector privado, porque si

bien responde a intereses comerciales, las OSC pueden obtener varios beneficios de este.

No se trata de limitar la relación de las empresas al pedimento de donaciones pues esto no representa una estrategia que beneficie a largo plazo a las OSC. Se debe buscar obtener el mayor número de beneficios de una alianza con el sector privado. *“La empresa también tiene visibilidad en los medios de comunicación, marca, y reputación corporativa, fidelidad de sus clientes, know how directivo y relaciones institucionales y comerciales de las que puede beneficiarse la entidad no lucrativa.”*¹⁹¹

Al enfocarnos en acciones de comunicación, la OSC puede aprovechar la imagen creada por la empresa para tener mayor presencia en los medios de comunicación. Si se parte del hecho de que las empresas ya cuentan con clientes fidelizados y un discurso propio consolidado, esto representa una oportunidad para que una OSC pueda difundirse con ellos.

Ninguna empresa generará una alianza con una organización que no esté alineada a sus intereses, de alguna u otra forma. Existen ciertos criterios de selección desde el lado empresarial: la organización interna de la OSC, su capacidad logística, las afinidades que logre tener con el público interno de la empresa, su ubicación territorial, sus actividades, su presencia e imagen en distintos medios de comunicación, la posibilidad de valores compartidos y la credibilidad de su causa.¹⁹²

¹⁹¹ Balas Lara, Montserrat, “El reto de la comunicación... *Op. Cit.*, p. 366.

¹⁹² *Ibid.*, p. 368.

Por su parte, la OSC debe tener cuidado en las acciones de la empresa con la que busca aliarse, pues más allá de cuidar que su causa no sea incompatible con los productos o servicios que esta ofrece, su reputación afectará la forma en la que los públicos la perciban.

Las alianzas estratégicas son una de las acciones más importantes de las relaciones públicas pues se desprenden de la correcta implementación de las técnicas previamente descritas y derivan en la creación de campañas de comunicación centradas en la difusión de imagen.

“La notoriedad debe ser la consecuencia final de la correcta ejecución del programa que se desarrolle conjuntamente entre ambas entidades. [...] no se puede esperar cándidamente que los valores de una entidad se asocian a la marca simplemente por mostrar dos logotipos unidos en una simple promoción.”¹⁹³ Se debe buscar que los valores de la OSC sean compartidos por la empresa y que las acciones de esta respondan a las causas de la primera.

Lo anterior con el objetivo de llegar a los públicos correctos. La empresa ya cuenta con clientes con afinidades definidas, es por ello que las causas de la OSC con la que se genera la alianza deben responder en cierta medida a los intereses, actitudes y valores de los mismos, de otra forma no se lograría el impacto esperado. De igual manera los públicos de la OSC deben ver en el vínculo establecido una congruencia con las acciones que ellos apoyan.

¹⁹³ *Ídem.*

*“Las empresas y las entidades del Tercer Sector deben buscar territorios comunes, una causa que sintonice con los propios valores de ambas organizaciones y que esté próxima al desarrollo de sus actividades cotidianas.”*¹⁹⁴ Solo de esta forma se pueden realizar campañas de difusión que sean coherentes para los públicos de ambas entidades, lo que permitirá aumentar su confianza y mejorar la percepción que tienen de las mismas.

Este tipo de alianzas estratégicas se construye bajo una noción de confianza mutua y de obtención de beneficios compartidos. La empresa pretende verse como un actor preocupado por la comunidad para ser diferenciada de su competencia, pues la publicidad de sus productos o servicios no son suficientes para generar notoriedad.

Por su parte la OSC busca no sólo contar con el apoyo económico de una entidad, sino poder valerse de su expertise para llegar a un público más amplio que logre convertirse en potencial donador. Por lo tanto no debe verse como una alianza en la que una organización tiene más poder sobre la otra, sino como un vínculo que beneficia de diversas maneras a las dos partes.

*“[...] tanto unas como otras, se necesitan mutuamente, esto es, ninguna empresa reúne en sí misma las capacidades para desarrollar programas de marketing social corporativo, y por supuesto las ONG no disponen de suficientes recursos para llevar a la práctica todas sus iniciativas.”*¹⁹⁵ Es por ello que con la implementación conjunta de las mencionadas técnicas de relaciones públicas, una OSC puede desarrollar un plan de procuración de fondos eficiente.

¹⁹⁴ *Ibíd.*, p. 370.

¹⁹⁵ *Ibíd.*, p. 371.

Crowdfunding

El *crowdfunding* es un “[...] mecanismo a través del cual los negocios, organizaciones, emprendedores, artistas, etc., recaudan recursos financieros utilizando herramientas tecnológicas. Este mecanismo utiliza estas para dar a conocer los proyectos, recibir retroalimentación y los recursos solicitados. Emplea la sabiduría de las comunidades para que estas decidan qué proyectos deben recibir fondeo y por qué monto.”¹⁹⁶

Se trata de una adaptación de la procuración de fondos a las nuevas tecnologías, una forma de aprovechar el mundo digital para llegar a un mayor número de personas con una menor inversión de recursos. Las plataformas de *crowdfunding* suelen trabajar bajo un esquema de campañas en donde se solicita apoyo para un objetivo específico y se establece un límite de tiempo para recaudar el dinero; durante ese periodo los solicitantes deben aplicar técnicas de comunicación para llegar a diversos públicos que estén dispuestos a apoyarlos y todo el proceso se desarrolla en línea.

El nivel de exposición puede ser muy grande si se trabaja en la difusión por diversos canales digitales y se emplean varias herramientas tecnológicas, dentro de las cuales las redes sociales tienen mayor protagonismo por su nivel de penetración. Se debe destacar que el manejo de la persuasión es muy importante, pues quienes deciden lanzar una campaña deben convencer a los públicos para apoyar una causa que probablemente no conozcan de manera presencial y de la que sean un poco ajenos, debido a que la

¹⁹⁶ Crowdfunding México BINCOM, S.C., *Evolución del ecosistema de crowdfunding en México 2015-2017 Análisis comparativo*, México, Dirección y Promoción Artística S.C., 2017, p. 13.

difusión en línea permite llegar a personas que no pertenecen al mismo rango de ubicación.

Sin embargo, el *crowdfunding* ha adquirido mayor fuerza con los años y se ha posicionado como una alternativa para la adquisición de recursos. En México la Asociación de Plataformas de Fondeo Colectivo (AFICO) cuenta con una clasificación de cinco tipos de plataformas de *crowdfunding*: inmobiliaria, *equity*, préstamos, recompensas y donaciones. Las Organizaciones de la Sociedad Civil suelen participar en los dos últimos modelos, pues tratan de solicitar recursos a cambio de una recompensa simbólica que puede ir desde un agradecimiento hasta un artículo promocional, o en su caso de solicitar fondos a manera de donación en donde se limitan a agradecer a los donadores. *Mi Cochinito.com*, *HIP Give*, *Fondify*, y *Donadora* son algunas de las plataformas que se rigen bajo estos conceptos, siendo las dos últimas las que cuentan con mayor participación de OSC.

La procuración de fondos no es el fin último de las Organizaciones de la Sociedad Civil, pero en tanto son de carácter no lucrativo se ven obligadas a buscar financiamiento de diversas formas, de lo contrario ponen en riesgo su permanencia y el nulo logro de sus objetivos enfocados en la solución de problemáticas de la sociedad.

Es por ello que la obtención de recursos se vuelve un tema primordial aunque la mayoría de ellas no cuentan con la profesionalización suficiente para llevar a cabo planes de comunicación que no sólo deriven en una procuración coyuntural, sino que generen lazos de credibilidad y confianza ante sus diversos públicos para asegurar su existencia a largo plazo.

He ahí la importancia de la implementación de una comunicación estratégica que permita reducir los esfuerzos de las OSC en tanto se fija un plan de generación de imagen positiva en el que se reflejan sus acciones y se difunden sus objetivos y resultados, al tiempo que esta es empleada para procurar fondos de actores clave.

De esta forma las acciones de imagen y relaciones públicas se convierten en herramientas decisivas que deben emplear las Organizaciones de la Sociedad Civil de manera paralela para hacer más eficientes sus actividades, así como para obtener los fondos suficientes que les permitan seguir operando en el ámbito de la resolución de problemáticas sociales.

Capítulo 4 Estudio de caso: Alternare A.C.

*Es lo que hacemos con lo que tenemos, no lo que se nos da,
lo que separa a una persona de otra.*

Nelson Mandela

En el presente capítulo se realiza un estudio de caso sobre *Alternare A.C.*, una OSC medioambiental antropocéntrica y científica, a partir de la descripción de su historia; estructura organizacional; identidad e imagen corporativa, así como los procesos de comunicación externa que ha empleado para la procuración de fondos. Además se realiza un diagnóstico FODA¹⁹⁷ para determinar sus debilidades y detectar áreas de oportunidad que pueden guiar la toma de decisiones al momento de plantear planes de acción.

Como se describió en el segundo capítulo, las OSC medioambientales se centran en la protección del medio ambiente y en la promoción del desarrollo sostenible. Estas se clasifican según los objetivos que persigan y los públicos con los que trabajen. Un primer tipo es el de carácter antropocéntrico, cuyas organizaciones se centran en el ya mencionado ecologismo popular o de los pobres que busca que las comunidades rurales puedan acceder a los recursos naturales y mejorar su nivel de vida.

En estas sus principales actividades se basan en el trabajo con campesinos e indígenas en localidades rurales que suelen percibir de manera directa las problemáticas

¹⁹⁷ Se hace uso de esta herramienta ya que permite obtener una visión sistemática de la condición vigente de una organización, con lo que hace posible el análisis de prioridades y la propuesta de ejes de acción de una manera más organizada y visualmente sencilla, todo con el objetivo de enfocarse en los puntos más relevantes, mejorar su situación, disminuir los riesgos de factores externos y guiar a la organización a la obtención de sus objetivos.

ambientales, con los cuales buscan promover una gestión local sustentable de los recursos naturales y fortalecer sus vínculos con su territorio para lograr un equilibrio entre naturaleza y calidad de vida.

Por su parte, las de carácter científico buscan denunciar el deterioro del medioambiente y la pérdida de especies y ecosistemas a partir de sus investigaciones, con el fin de promover la conciencia ambiental. Estas OSC buscan incidir en el Estado para el establecimiento de zonas protegidas y reservas.

El siguiente análisis parte de considerar a Alternare bajo las clasificaciones de antropocéntrica y científica ya que, como se describe a continuación, combina elementos de ambas para llevar a cabo sus acciones de protección medioambiental en la Reserva de la Biósfera Mariposa Monarca.

4.1 Historia.

Los antecedentes de la protección de zonas naturales en México se remontan hasta 1876, con la Reserva Nacional Desierto de los Leones en la cual se buscaba que con su cuidado se pudiera abastecer de agua a la Ciudad de México y ser empleada como un sitio de recreación. A partir de ese momento surgieron varios impulsos para el cuidado de zonas específicas del territorio nacional, como el auge de los Parques Nacionales en la década de 1930 o el de las Reservas de la Biósfera en los años 70.¹⁹⁸

Si bien, muchos de los programas de protección no tuvieron continuidad, se sentaron las bases para la protección de las zonas naturales, aunque con diferentes problemas que

¹⁹⁸ Yáñez Mondragón, Carlos Francisco, *Las áreas naturales protegidas en México, criterios para su determinación. Caso de estudio: Sierra Tarahumara, estado de Chihuahua*, 24 de mayo de 2007, Recuperado el 30 de marzo de 2019, 20:37 horas, Obtenido de: <http://www.ai.org.mx/ai/archivos/coloquios/2/Las%20areas%20naturales%20protegidas%20en%20Mexico.pdf>

se presentaron en su desarrollo como la ausencia de un acercamiento con todos los actores involucrados en dichas zonas que generó malestares y falta de credibilidad.

*“En la práctica y en la mayoría de los programas de manejo de dichas áreas, la búsqueda de alternativas para disminuir o frenar el deterioro del ambiente ha tenido un enfoque casi exclusivamente técnico, por lo que la participación de las poblaciones locales ha sido poco clara o prácticamente nula.”*¹⁹⁹ Esto derivó en problemas ambientales, económicos, culturales, políticos y sociales con las comunidades originarias de los territorios seleccionados para convertirse en Áreas Naturales Protegidas (ANP).

Uno de estos casos es la Reserva de la Biosfera Mariposa Monarca, establecida en 1986 con el objetivo de proteger el área de hibernación de la mariposa monarca, pero que no consideró el hecho de que los habitantes de la región dependían casi exclusivamente de su explotación forestal como fuente de sustento. El conflicto surgió, entre otras cosas, debido al hecho de que no se comunicó a las comunidades aledañas la decisión de establecer la reserva, ni se les brindaron alternativas de empleo por lo cual varios pobladores decidieron quemar el bosque.

Las comunidades perdieron su principal fuente de ingresos y la falta de empleo se agudizó, lo que llevó a los pobladores a practicar la agricultura en las zonas circundantes, con técnicas ajenas al conocimiento tradicional de autoconsumo, pues se buscó generar una mayor producción en un lapso menor, lo que generó la siembra de monocultivos con

¹⁹⁹ Del Río Pesado, Guadalupe; Hernández Saldaña, Elia; Muñiz Salcedo, Ana María y Sánchez Ledesma, Gabriel, *Participación y organización comunitaria, un requisito indispensable en la conservación de los recursos naturales, el caso de los ecosistemas templados de montaña*, México, Alternare A.C., S/F, p. 2.

agroquímicos que a su vez derivó en un problema mayor de erosión y salinización de los suelos de la región.²⁰⁰

Este fue un reflejo de las consecuencias derivadas de una falta de planeación y estudios para el establecimiento de las ANP en México. Es aquí donde la visión de participación comunitaria se volvió imprescindible, porque se visualizó la importancia del conocimiento de los pobladores sobre su propio territorio. En ese sentido, más allá de consultar a los pobladores, se necesitó involucrarlos de manera activa en el manejo sostenible de la Reserva de la Biósfera Mariposa Monarca.

“La participación debe existir en la propia toma de decisiones sobre la conservación, el uso, el manejo y el control de los recursos naturales.”²⁰¹ Se observó que el equilibrio entre la protección del ambiente y la sustentabilidad sólo podría lograrse con el trabajo en conjunto con las comunidades para alejarse de la idea de la imposición y verse más como una decisión compartida en donde se buscara el beneficio de la naturaleza y de los pueblos originarios.

Para lograr esta sinergia se vio la necesidad de enseñar a los pobladores el respeto y cuidado de la naturaleza, así como la forma adecuada de aprovechar sus recursos, todo con la promoción de la participación comunitaria a través del trabajo colectivo. Es con esta ideología de ecologismo popular y de trabajo directo que surgió *Alternare, A.C.*

En 1997, la M. en C. Guadalupe del Río y la bióloga Ana María Muñiz decidieron unir sus conocimientos y experiencias en la conservación de la naturaleza con los de prácticas

²⁰⁰ Información recopilada y proporcionada por *Alternare A.C.*

²⁰¹ *Ídem.*

campesinas sostenibles de Gabriel Sánchez y Elia Hernández para impartir el primer taller de diagnóstico participativo en el que se involucraron 29 familias de cinco comunidades de Michoacán.

Este taller se conformó por un diagnóstico que contuvo la identificación de problemas, necesidades y potencialidades para ofrecer alternativas que permitan alcanzar un desarrollo sostenible; visión del futuro, en donde se analizaron los problemas y se construyó un escenario ideal para vivir a largo plazo; obstáculos o causas que impidieron a los miembros de la comunidad hacer algo para solucionar las problemáticas; finalmente se crearon estrategias y planes de acción para dar solución al problema hallado al principio.

Debido al éxito del taller el equipo decidió constituirse legalmente como Asociación Civil en 1998 y continuar con los talleres de producción para el autoconsumo bajo las siguientes premisas:

“El método adoptado por el grupo consiste en orientar a las comunidades rurales, mediante ejercicios de análisis y reflexión, en la búsqueda de soluciones reales que les permitan establecer en forma conjunta planes y proyectos para lograr la optimización del uso de sus recursos. El desarrollo de estos proyectos es una estrategia que motiva la organización interna de las comunidades, fomenta el trabajo colectivo, recupera la autoestima, la confianza y el optimismo de la gente, requisitos indispensables para conseguir el éxito de cualquier programa que se pretenda iniciar.”²⁰²

²⁰² *Ibíd.*, p. 14.

Bajo esta línea, en 1999, se aumentó el número de familias participantes en el taller y dio inicio el Programa de Formación de Instructores²⁰³ con el cual se implementó el método educativo de “campesino a campesino” para facilitar la comunicación y transmisión del conocimiento entre aquellos capacitados por la asociación y sus asambleas comunitarias, todo con el objetivo de lograr la implementación de proyectos sustentables en la región de manera colectiva.

Un año más tarde *Alternare A.C.* recibió su primer reconocimiento por parte de la *U.S. Fish and Wildlife Service* por su labor en favor de la protección de la Reserva de la Biósfera Mariposa Monarca, con lo cual en 2001 aumentó a 96 el número de familias capacitadas en la producción de autoconsumo, se graduó la segunda generación de instructores y se creó un nuevo programa de Unidades de Producción Campesina con un modelo piloto para analizar la generación de proyectos productivos que pudieran convertirse en empresas sociales campesinas²⁰⁴.

Además, se inició la construcción del Centro de Demostración y Capacitación de *Alternare* (CDCA) debido a que el éxito de los proyectos comunitarios dependió de un seguimiento cercano de las actividades de los involucrados, convirtiéndose en un pilar importante para la asociación pues fue un ejemplo de aplicación exitosa de prácticas sobre diferentes técnicas de uso y manejo sustentable de recursos.

²⁰³ *Alternare* considera a los instructores personas con conocimientos, objetivas, críticas, activas y, sobre todo, honestas y comprometidas, quienes a partir de las condiciones y las necesidades de la comunidad apoyan a la gente para que resuelva mejor sus problemas y para que planifique con acierto sus proyectos.

²⁰⁴ El término “empresa social campesina” se utiliza con el enfoque del desarrollo integral comunitario, basado en el uso sustentable de los recursos naturales, la creatividad plural, alternativas incluyentes, la autonomía y la autogestión de los pueblos.

Un año más tarde se creó el Programa de Conservación de Bosque y Agua con la producción de árboles en viveros colectivos y reforestación, por lo que la labor de *Alternare* fue reconocida en *The New York Times* con el artículo “*Aid for Farmers Help Butterflies, Too*”²⁰⁵ y la *BBC de Londres* realizó un reportaje sobre la experiencia de trabajo en el centro de capacitación²⁰⁶. En el 2003 *Alternare* se integró al Consejo Técnico Asesor de la Reserva de la Biósfera Mariposa Monarca y al Comité del Fideicomiso del Fondo Monarca, con lo que afianzó su credibilidad con demás organizaciones de la sociedad civil de la región.

En el 2004, *La Voz de Michoacán* y la revista *Proceso* realizaron reportajes donde describieron la labor de protección de la mariposa monarca por parte de los campesinos que colaboraron con *Alternare*²⁰⁷ y dos años más tarde se consolidó el Programa de Unidades de Producción Campesina mientras *The Dubai International Award-ONU Habitat* le otorgó la certificación como “*Best Practice*”.

El 2008, se consolidó como un año en donde *Alternare* reforzó sus alianzas pues logró que el Instituto Nacional para el Desarrollo de Capacidades del Sector Rural, A.C. (INCA Rural)²⁰⁸ certificara a sus instructores y se fortaleció la alianza de trabajo colaborativo con la Reserva de la Biosfera Mariposa Monarca y las labores de investigación con la UNAM. Finalmente, la asociación formó parte del grupo fundador de Red Monarca que

²⁰⁵ Información retomada de *Alternare*, el artículo no está disponible en línea y no se contó con acceso a un testigo impreso.

²⁰⁶ BBC de Londres, *Trust for the Environmental: Peasants and monarchs.*, Canal de YouTube de *Alternare A.C.*, Recuperado el 14 de diciembre de 2019, 21:45 horas, Obtenido de: <https://www.youtube.com/watch?v=wmWn0olEvSQ>

²⁰⁷ Información retomada de *Alternare*, los artículos no están disponibles en línea y no se contó con acceso a un testigo impreso.

²⁰⁸ Organismo especializado en materia de asistencia técnica y capacitación en el sector rural.

hasta la fecha agrupa a organizaciones de la sociedad civil e investigadores para la conservación de este insecto.

Dos años después *Alternare* refrendó su compromiso con la preservación de la Reserva de la Biósfera Mariposa Monarca al iniciar el programa de monitoreo de la calidad de agua de la zona. En el 2011, las labores de la OSC fueron reconocidas por organismos importantes por lo que adquirió mayor credibilidad al incorporarse a la Red Ambiental Mexicana del Cemefi y recibir la certificación por mejores prácticas de parte de Indesol.

Un año más tarde se construyeron más lazos comunitarios al involucrar a escuelas locales, profesores y alumnos para ser partícipes en las labores de reforestación de la región. Además, *Alternare* se integró a la Red Nacional Fenológica²⁰⁹ de la UNAM. En el 2014 la asociación se fortaleció al formar su patronato y reestructurar su consejo directivo; ese mismo año se formó una nueva alianza con *Grupo Paisano* para impulsar el proyecto productivo de zarzamora y arándano orgánico, como primer intento para generar recursos propios.

Gracias a la mencionada alianza se consolidó el proyecto de producción de *berries*²¹⁰ orgánicas con la formación de seis sociedades de producción rural con 30 pequeños productores, lo que le permitió a *Alternare* acercarse de manera más práctica a los miembros de las comunidades locales. En 2016, se hizo notar el éxito de los proyectos desarrollados por la OSC al ser incluida en el ranking de los 500 mejores proyectos sociales-ambientales de Latinoamérica por Premios Latinoamérica Verde.

²⁰⁹Grupo de alumnos, profesores, investigadores e instituciones de la sociedad civil, preocupados por rescatar el conocimiento tradicional fenológico que poseen las comunidades mexicanas y darle aplicaciones prácticas para que sean capaces de implementar sus propias estrategias de adaptación ante el cambio climático.

²¹⁰Frutillas conformadas por zarzamora, arándano, frambuesa y fresa.

Ese mismo año se formó la Red de Capacitadores Alternare con el fin de dar seguimiento a las prácticas que los egresados han implementado en otras regiones del país. En el 2017, *Alternare* recibió la certificación de producción orgánica de zarzamora con la que demostró la viabilidad de un modo de producción sostenible, lo que derivó en la incorporación de la OSC a la Alianza por la Sostenibilidad, iniciativa de la Agencia Mexicana de Cooperación Internacional para el Desarrollo.

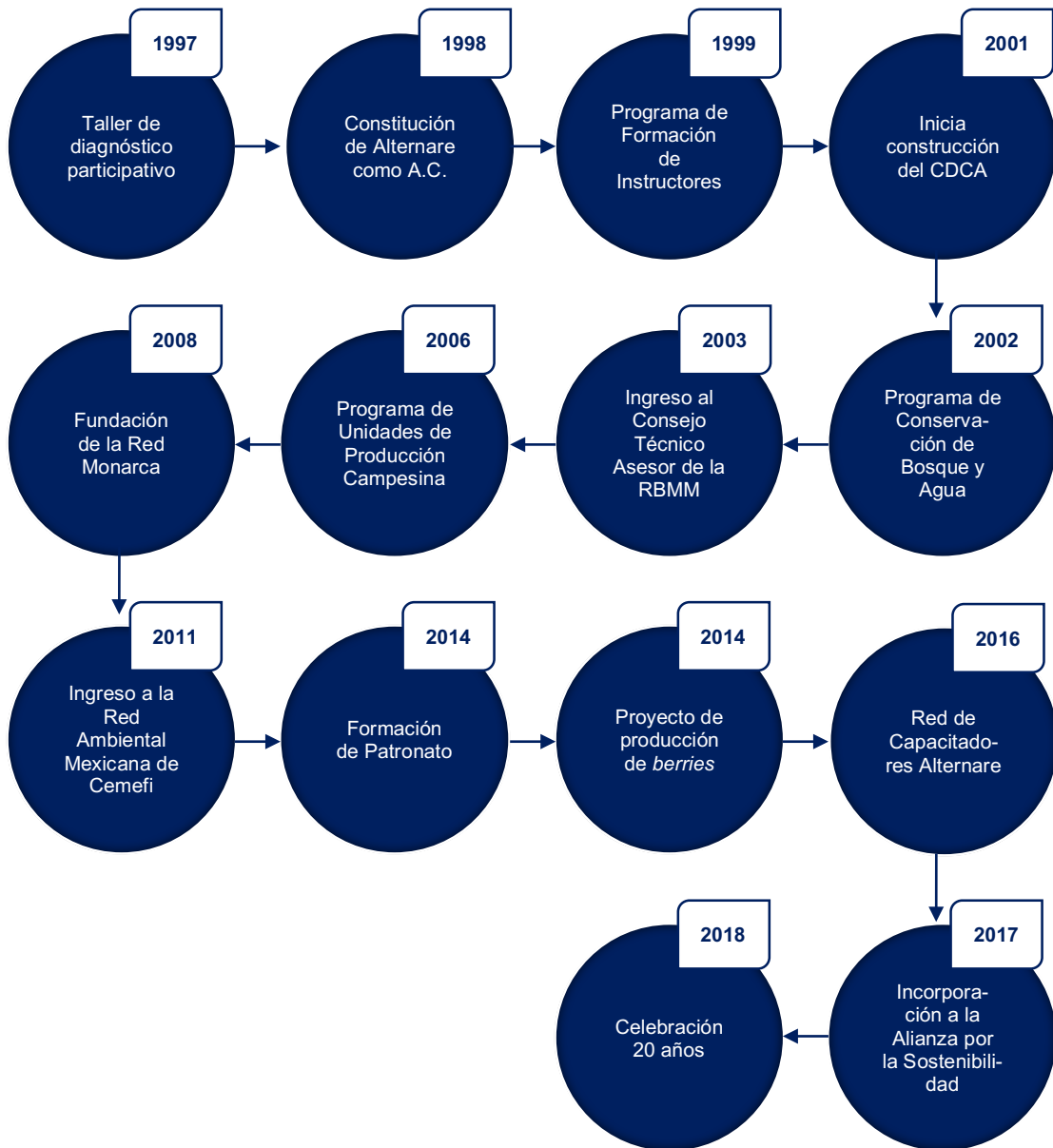
En el mismo año, *Alternare* mostró su interés en la parte de información y difusión al participar, como parte de la Red Monarca, en el lanzamiento del primer Centro Documental de Mariposa Monarca²¹¹, dando inicio la capacitación de la 14^o generación de instructores y tres de sus proyectos ingresaron al ranking de los 50 mejores proyectos sociales-ambientales de Latinoamérica.

En 2018, en el marco de su 20^o aniversario, *Alternare A.C* recibió por parte del gobierno de Estados Unidos y de la Organización de los Estados Americanos (OEA) el premio “Campeones de la Conservación”, el cual reconoció dos décadas de labor a la conservación del fenómeno migratorio de la mariposa monarca, primera vez que una organización mexicana obtuvo dicha distinción.

De esta forma *Alternare A.C.* se ha logrado consolidar como un proyecto con resultados comprobables que busca continuar con su labor de protección del medio ambiente, junto a la promoción del buen empleo de los recursos naturales para promover el desarrollo sustentable de las regiones cercanas a la Reserva de la Biósfera Mariposa Monarca.

²¹¹ En la actualidad el sitio web se encuentra en una etapa de renovación.

Figura 16 Línea del tiempo historia de Alternare



Fuente: Elaboración propia con base en la información proporcionada por Alternare A.C.

4.2 Estructura organizacional.

En la actualidad *Alternare A.C.* se define como “[...] una organización sin fines de lucro dedicada al desarrollo de procesos de capacitación para comunidades rurales en el uso, manejo y valor de los recursos naturales”²¹², que se sustenta en un modelo de desarrollo integral comunitario sustentable con el fin último de restaurar y conservar los ecosistemas de la Reserva de la Biosfera Mariposa Monarca de la mano de las comunidades rurales y ejidos de la región para elevar su calidad de vida.

Alternare A.C. Cuenta con los diversos elementos constitutivos de una organización determinados por Annie Bartoli y explicados en el capítulo 1 de la presente tesis: finalidad (objetivos de la OSC), duración permanente (a lo largo de 21 años), división de autoridad y del poder formal, así como reparto de roles y tareas (a través de un organigrama), un sistema de coordinación y comunicación entre sus diversos departamentos (representado en un sociograma), constante evaluación y control de resultados.

Bajo la clasificación enunciada por Talcott Parsons, esta OSC persigue objetivos políticos, en tanto está enfocada en promover y otorgar el poder de manejar los recursos naturales de la Reserva de la Biósfera Mariposa Monarca de una forma sustentable, con el fin último de preservarla.

Al comprobar que *Alternare A.C.* cuenta con las características de una organización, se realizará un análisis situacional de los principales elementos que componen su estructura organizacional para comprender la posición y estado en el que se encuentra en la actualidad.

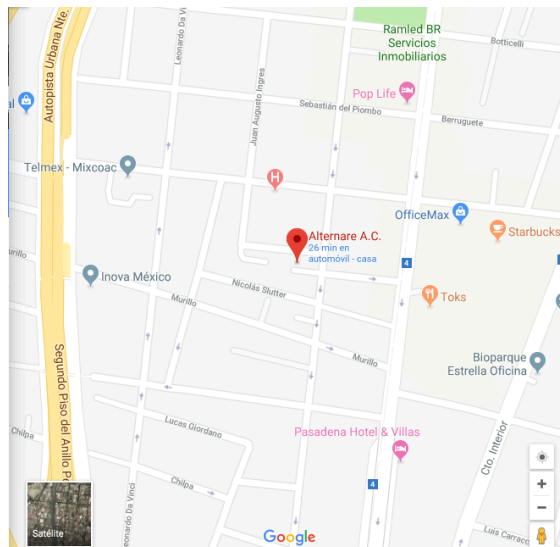
²¹² Alternare, “Acerca de Alternare”, *Informe de Actividades 2016*, México, 2016, p. 4.

4.2.1 Ubicación.

Alternare cuenta con oficinas en la Ciudad de México en Caravaggio 27, Colonia Nonoalco, Mixcoac, C.P. 03700, tel. (5255) 55637110, alternare@alternare.org, www.alternare.org.

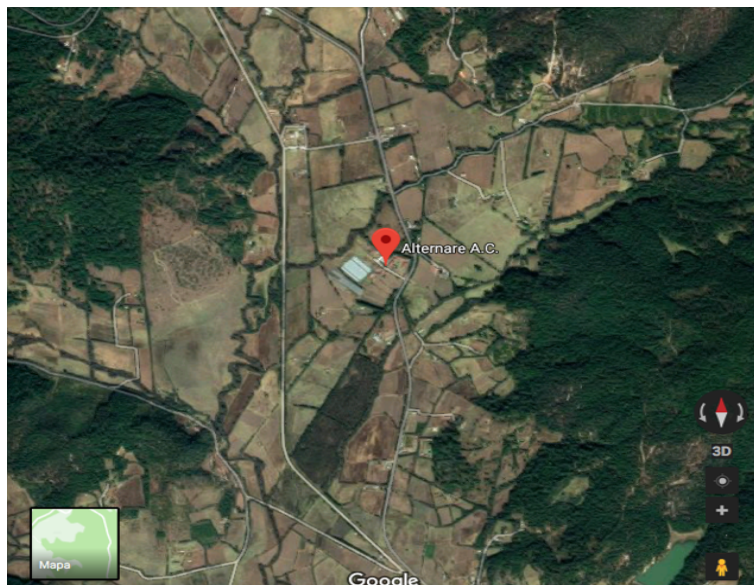
Aquí se realizan las operaciones administrativas, de recaudación de fondos y comunicación a cargo de la M. en C. Guadalupe del Río.

Imagen 1 Ubicación CDMX Alternare



Fuente: Google Maps.

Imagen 2 Ubicación Michoacán Alternare



Fuente: Google Maps.

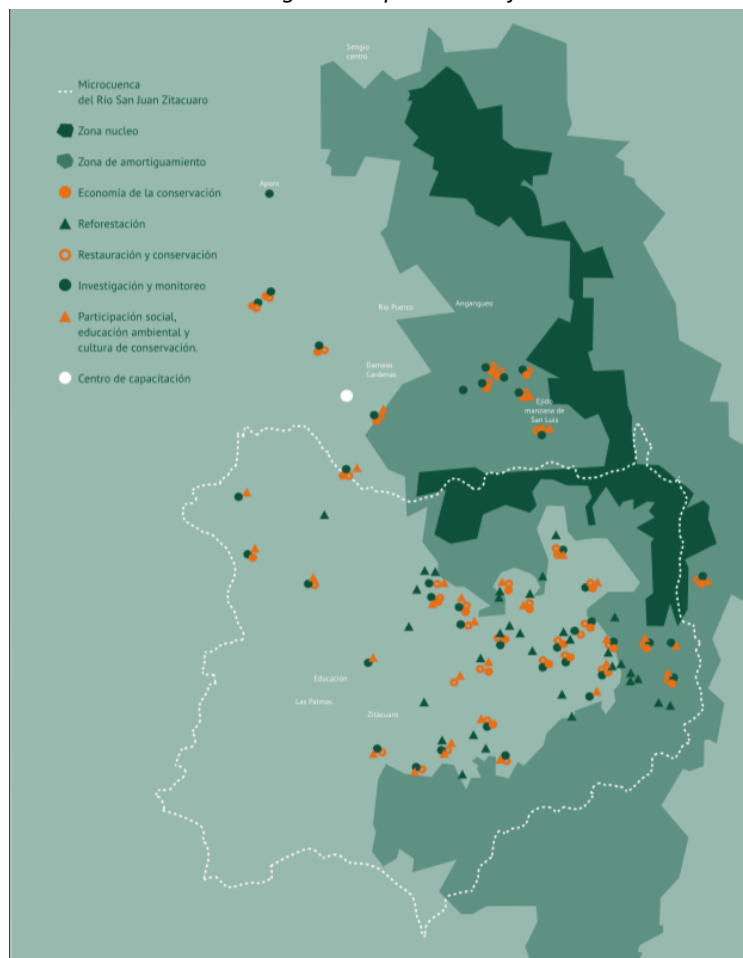
Además, cuentan con un Centro Demostrativo y de Capacitación en el área de amortiguamiento de la Reserva de la Biosfera Mariposa Monarca en el Ejido Rincón de Soto en Áporo, Michoacán.

Este Centro posee una extensión de ocho hectáreas y media donde

se practican las técnicas agroecológicas que la OSC promueve en las comunidades circundantes.

Gracias a este Centro *Alternare* ha podido realizar varias labores de reforestación, restauración, conservación, investigación, monitoreo, participación social y educación ambiental en el estado de Michoacán en el área de la Reserva de la Biósfera Mariposa Monarca.

Imagen 3 Mapa de trabajo



Fuente: Mapa proporcionado por Alternare A.C.

En la imagen 3 se observa el mapa geográfico de trabajo de *Alternare*. El centro de capacitación (representado con un círculo blanco) se encuentra ubicado de manera estratégica entre la zona de amortiguamiento de la reserva, la cual rodea a la zona núcleo y abarca tanto a Michoacán como al Estado de México, la microcuenca del Río San Juan Zitácuaro y entre los municipios de Angangueo y Aporo, lo que le ha permitido implementar y monitorear sus

diversos proyectos de forma cercana.

Las acciones de economía de la conservación (círculo naranja) enfocadas a la promoción de producción para el autoconsumo y la creación de unidades de producción campesina se desarrollan en las comunidades cercanas al centro como Donaciano Ojeda, Francisco

Serrato y Cresencio Morales, las cuales se establecieron como alianzas estratégicas comunitarias en tanto son las más cercanas a la zona de amortiguamiento y cuyas acciones de sus poblaciones afectan de manera directa a la Reserva de la Biósfera Mariposa Monarca.

Las labores de reforestación (triángulo verde) se llevan a cabo en áreas cercanas a las comunidades mencionadas y en algunas partes de la zona de amortiguamiento. De esta forma se promueve un aprovechamiento forestal planificado que permite a los habitantes valerse de este recurso, al mismo tiempo que lo protegen al reforestar de manera constante la región.

Es el mismo caso de las labores de restauración y conservación (círculo de periferia naranja), pues estas se realizan en zonas cercanas a las comunidades ya que se promueve que sean los propios habitantes los que realicen un buen empleo de los recursos naturales.

Por su parte, las acciones de investigación y monitoreo (círculo verde) están ubicadas en regiones cercanas a la microcuenca del Río San Juan Zitácuaro y en las zonas reforestadas pues se centran en el análisis de la calidad de agua del área, así como del desarrollo de los árboles plantados. Al tratarse de un proyecto que requiere de un mayor nivel de conocimientos profesionales, existe una menor incidencia numérica del mismo.

Finalmente, se encuentra la labor de participación social, educación ambiental y cultura de conservación (triángulo naranja) que se lleva a cabo principalmente en las escuelas de las comunidades aledañas, por lo que se observa que se ubica dentro de las mismas. Como es posible apreciar todos los programas que realiza *Alternare* (serán explicados

más adelante) se encuentran conectados y dependen unos de otros, pues se trata de una estrategia integral en donde cada uno constituye una pieza fundamental para el logro de los objetivos generales.

La importancia que tiene este Centro para la estrategia general de *Alternare* es que le permite poner en práctica todos sus programas dentro de las comunidades ubicadas en las áreas circundantes a las zonas de amortiguamiento y núcleo de la Reserva de la Biósfera Mariposa Monarca, razón de ser de la organización, con lo que se acerca al logro de sus objetivos. Este centro está a cargo del cofundador Gabriel Sánchez Ledesma.

4.2.2 Corazón ideológico

Alternare utiliza una metodología de participación comunitaria que facilita la adopción de un modelo alternativo de producción sustentable que responde a las necesidades de la gente; capacita y da seguimiento a las actividades propuestas en su modelo y promueve la organización comunitaria.

*Nuestro modelo de desarrollo integral sustentable genera las capacidades y habilidades necesarias para que las comunidades rurales hagan buen uso y manejo de sus recursos naturales, mejoren su calidad de vida y encuentren la motivación para involucrarse en la conservación de la región.*²¹³

Los integrantes de *Alternare* buscan rescatar el conocimiento tradicional de sus antepasados para promover una producción sustentable que le permita a los pobladores

²¹³ Alternare, *Nosotros*, 2015, Recuperado el 19 de marzo de 2019, 19:20 horas, Obtenido de: <http://www.alternare.org/>

de la región ser autosuficientes mediante un modelo integral en el que mejorar la calidad de vida y promover la autonomía y confianza de los pueblos va de la mano con el cuidado y protección del medio ambiente.

Misión

Motivar en las comunidades rurales la recuperación de la autoestima, así como un cambio de actitud hacia el uso, manejo y valor de sus recursos naturales.

Visión

Alcanzar un modelo de desarrollo sustentable para las poblaciones rurales.

Principios

Respeto, responsabilidad, honestidad, compromiso y subsidiariedad.

Objetivo General

Contribuir a la conservación y recuperación de la Reserva de la Biosfera Mariposa Monarca, a través del intercambio de conocimientos, fortalecimiento de capacidades y acompañamiento a los habitantes la región para el buen uso y manejo de los recursos naturales.

Objetivos específicos

- 1 Promover el buen uso y manejo de los recursos naturales para la conservación y recuperación del entorno natural.
- 2 Formación de vínculos estratégicos con los actores que intervienen en el manejo de la región Monarca.
- 3 Fortalecer las capacidades de los actores que intervienen en la zona.

- 4 Potenciar el bienestar ambiental, social y económico de las comunidades rurales que habitan la Reserva de la Biósfera Mariposa Monarca.

Para lograr estos objetivos *Alternare* cuenta con una estrategia de intervención en tres niveles; en el **individual** se promueve la formación de instructores bajo la noción “de campesino a campesino”; en el **grupal** se crean colectivos de trabajo para desarrollar diversos proyectos sustentables; y en el **comunitario** se busca involucrar a las comunidades a través de sus autoridades y escuelas.

4.2.3 Servicios

El modelo de desarrollo integral sustentable que *Alternare* ha adoptado se basa en los siguientes ejes estratégicos que guían los programas de la organización:

Imagen 4 Ejes estratégicos del Modelo de Desarrollo Integral Sustentable



Fuente: Modelo proporcionado por *Alternare A.C.*

Formación de capacitadores, producción para el autoconsumo, conservación de bosque y agua y unidades de producción campesina conforman los cuatro programas que *Alternare* realiza de manera permanente, a partir de los cuales se desarrollan todas sus actividades de trabajo en campo. El Centro de Demostración y Capacitación de *Alternare* es uno de los tres ejes de acción y funge como el área de demostración de cada uno de los programas para el público en general.

Las alianzas forman parte vital de la organización, ya que gracias a ellas que se ha logrado mantener la labor de campo, investigación y difusión a lo largo de 20 años. El último eje de acción busca implementar procesos de innovación institucionales, sociales, tecnológicos y de mercados para fomentar una correcta toma de decisiones en todos los miembros del proyecto para ofrecer soluciones a las diferentes problemáticas ambientales, sociales y económicas.

Como es posible apreciar, los distintos ejes estratégicos que conforman el modelo de *Alternare* responden a la perspectiva de la Teoría General de Sistemas explicada en el primer capítulo, al entender a la organización como un sistema abierto dentro de un entorno, del cual obtiene recursos como insumos financieros, capacitadores, conocimientos, alianzas, etc.; que transforma a través del dicen de talleres, capacitaciones y acciones de conservación; para retornarlos al exterior con las comunidades beneficiadas, por lo que requiere de una comunicación constante con el entorno.

A continuación, se realizará una descripción de cada uno de estos ejes estratégicos para comprender mejor el funcionamiento de la OSC.

Programas

a) Producción para el autoconsumo.

Con este programa se busca generar seguridad alimentaria al capacitar a los habitantes de la Reserva de la Biósfera Mariposa Monarca para producir, en menos de una hectárea, lo suficiente para cubrir sus necesidades y contar con excedentes para la venta sin depender de terceros.

Imagen 5 Producción de hortalizas.



Fuente: Fotografía proporcionada por Alternare A.C.

Se realizan capacitaciones a nivel grupal para que a través de la producción de más y mejores alimentos se logren prevenir enfermedades, mejorar las condiciones de vivienda

Imagen 6 Huertos de traspatio.



Fuente: Fotografía propia.

y fortalecer la economía familiar. Asimismo, que las comunidades puedan enfrentar sus problemas y alcanzar sus metas de forma autogestiva y autónoma.

Los talleres que se imparten en este programa son de producción agrícola y conservación de suelo y agua; técnicas caseras para conservar frutas y verduras; elaboración de abonos orgánicos, conocimiento, uso y preparación de plantas medicinales; producción de verduras orgánicas en huertos de traspatio con cultivos mixtos; ahorro y préstamo comunitario; y preparación de alimentos.

A lo largo de 20 años se han impartido más de 10 mil talleres que han beneficiado directamente a más de 1,600 familias (alrededor de 9,700 personas), quienes forman 136 distintos grupos de trabajo ubicados en 37 núcleos agrarios que practican el modelo de producción propuesto por *Alternare* con lo que han conseguido producir más y mejores alimentos.²¹⁴

b) Conservación de bosque y agua.

El objetivo de este programa es lograr que se tomen las mejores decisiones respecto al manejo de los recursos naturales mediante una capacitación a nivel grupal y de comunidad para la producción de árboles forestales, la construcción de ecotecnias²¹⁵ para quitar presión al bosque y el trabajo comunitario para monitorear y manejar el recurso hídrico.

Imagen 7 Monitoreo de agua.



Fuente: Fotografía proporcionada por Alternare A.C.

Para lograrlo se requiere de la implementación de actividades como el desarrollo de planes de manejo forestal sustentable y el monitoreo de la calidad del agua, la diversidad de la fauna y la fenología. También es necesaria la educación ambiental para asegurar una protección a largo plazo, por lo que se trabaja en escuelas en las que se desarrollan obras de teatro, sesiones de sensibilización, talleres para maestros sobre el manejo de

²¹⁴ Información brindada por *Alternare A.C.*

²¹⁵ Innovaciones tecnológicas diseñadas con la finalidad de preservar y restablecer el equilibrio entre la naturaleza y las necesidades humanas.

los recursos naturales y se otorga una explicación del fenómeno migratorio de la mariposa monarca.

Los talleres que componen este programa son sobre producción de árboles forestales y frutales; construcción de cisternas de ferrocemento para la captación de agua; formación de monitores de la calidad de agua; construcción de baños secos; creación de estufas ahorradoras de leña “Lorena” para evitar un uso excesivo de recursos; así como prevención y combate de incendios forestales.

A través de este programa, y según los resultados obtenidos por *Alternare A.C.*, se ha

Imagen 8 Reforestación.



Fuente: Fotografía proporcionada por Alternare A.C.

colaborado con 32 escuelas para impartir educación ambiental a más de 4 mil 500 niños; se han reforestado más de 220 hectáreas con un 85% de supervivencia; seis comunidades se han visto beneficiadas con el monitoreo de su calidad de agua; también se han construido 250 baños secos y 312 cisternas que permiten el ahorro y captación del agua pluvial, así como mil 350 estufas ahorradoras de leñas que han

permitido un mejor manejo de este recurso.

c) Unidades Productivas Campesinas (UPROC's).

Con la formación de unidades productivas campesinas para el desarrollo y la conservación se busca desarrollar proyectos productivos que generen recursos

económicos y mejoren la calidad de vida de las comunidades rurales mediante el sector agrícola, financiero y comercial.

Para lograr un acercamiento a la formación integral se capacita de forma simultánea en la producción libre de agroquímicos, se fortalece la formación de figuras jurídicas y se facilita un modelo de economía social, ahorro y préstamo comunitario que permite mejorar la calidad de vida de los participantes.

Los talleres que conforman este programa capacitan a los habitantes de la región en valores y organización comunitaria para fomentar el desarrollo en conjunto de los proyectos; liderazgo apreciativo; producción

Imagen 9 Producción de zarzamora.

libre de agroquímicos que contribuyan al cuidado del medio ambiente; rentabilidad social; creación de modelo de negocios (CANVAS) para la correcta implementación de los proyectos productivos; escalera de participación comunitaria; así como yo empresario, mi comunidad y mi entorno para que los



Fuente: Fotografía propia.

campesinos comprendan el impacto que sus acciones tienen en el ambiente.

Este programa busca que las comunidades cercanas a la Reserva de la Biosfera Mariposa Monarca se auto empleen con labores que al mismo tiempo la protejan. El mayor logro de las UPROC's ha sido la creación de un proyecto productivo de zarzamora y arándano libres de químicos integrado por 31 campesinos de la región.

d) Formación de capacitadores (instrucción de campesinos).

El objetivo de este programa es formar agentes de cambio capaces de guiar a su comunidad hacia un desarrollo integral sustentable pues capacita de manera gratuita a personas interesadas en mejorar su calidad de vida y conservar los recursos naturales de la región.

A través de este programa *Alternare* busca replicar su modelo de desarrollo sustentable y de protección del ambiente, darle continuidad y permanencia, así como asegurar sus

Imagen 10 Instructora.



Fuente: Fotografía proporcionada por Alternare A.C.

beneficios en la región, por lo que constituye una pieza clave para alcanzar sus objetivos. Se buscó la certificación de los capacitadores como formadores, gracias a la unión de esfuerzos con el INCA-Rural a través del programa de certificación de formadores que otorga el programa CONOCER de la SEP, lo que ha permitido certificar a un total de cincuenta campesinos.

Algunas de las materias que se imparten en el mapa curricular de formación de capacitadores son perfil del instructor; cuidado y manejo de animales de traspatio; formador de formadores; diagnóstico y planeación participativa; construcción de biofiltro; metodología para la formación de grupos y manejo integral de plagas y enfermedades.

En total han sido 150 capacitadores egresados a lo largo de 14 generaciones que replican este modelo en Michoacán, Estado de México, Chiapas y San Luis Potosí para

expandir la labor de *Alternare* a comunidades en situaciones similares a las ubicadas en la Reserva de la Biósfera Mariposa Monarca.

Gracias a las acciones llevadas a cabo bajo estos cuatro programas *Alternare A.C.* ha impactado de diversas maneras a más de 78 mil personas por lo que se ha ganado la confianza de los habitantes de la región, del gobierno, de otras Organizaciones de la Sociedad Civil y de varias empresas que han contribuido a que continúe su labor.

Centro de capacitación

Los cuatro programas mencionados se practican en las comunidades aledañas, pero se difunden en el Centro de *Imagen 11 Centro de capacitación Alternare A.C.*

capacitación que cuenta con un total de ocho hectáreas y media ubicadas en el área de amortiguamiento de la Reserva de la Biósfera Mariposa Monarca en Áporo, Michoacán, el cual fue cuidadosamente diseñado y construido para demostrar de manera práctica el funcionamiento



Fuente: Fotografía propia.

de cada una de las técnicas de bajo impacto ambiental que *Alternare* promueve en las comunidades. En este espacio se busca fortalecer las capacidades de los instructores y multiplicar el impacto de su labor pues aquí aprenden y practican sus conocimientos, así como diferentes métodos y técnicas de conservación ambiental.

Se trata de un centro de operaciones abierto a los habitantes de la región para recibir capacitación e intercambiar buenas prácticas para el uso y manejo sostenible de los recursos naturales, como un sitio de apoyo continuo y de acceso a la información que además de promover las labores de la OSC busca ser un lugar para guiar, motivar, compartir experiencias y resolver dudas. Por lo tanto, es una pieza clave para la interacción con las comunidades de la región. El centro de capacitación se compone de las siguientes áreas:

Imagen 12 Áreas y técnicas que conforman el centro de capacitación de Alternare A.C.



Fuente: Esquema proporcionado por Alternare A.C.

Al capacitar, difundir conocimiento, ponerlo en práctica, fomentar el intercambio de experiencias, promover información sobre sus acciones y ubicarse en el área de trabajo de la Reserva de la Biósfera Mariposa Monarca, este centro es un importante pilar para mantener contacto con los diversos públicos de Alternare A.C. y construir una relación de confianza que pueda derivar en la creación de alianzas estratégicas.

Alianzas

Alternare es una organización que considera dentro de sus actividades principales la constante generación de alianzas estratégicas que le permitan aumentar su impacto. A través de sus convenios de colaboración con actores clave busca reducir costos de operación, aumentar su eficiencia, consolidar activos, combinar actividades y compartir recursos para aminorar los efectos negativos de la disminución constante de donaciones y el aumento de competencia entre organizaciones del tercer sector por la obtención de fondos.

Tras más de 20 años de trabajo *Alternare* ha establecido diversos vínculos estratégicos comunales, municipales, regionales, federales, con instituciones académicas, investigadores y con otras Organizaciones de la Sociedad Civil, los que le han apoyado para difundir y fortalecer su modelo de desarrollo sustentable.

Estas vinculaciones se dividen en dos grandes áreas. En la primera se encuentra la vinculación con empresas, otras OSC y entidades académicas con los que se busca difundir las tareas de *Alternare*, desarrollar e implementar estrategias de comunicación interna y externa y la ejecución de proyectos conjuntos con organizaciones con actividades similares.

A partir de estos objetivos se han logrado convenios con instituciones educativas y académicas de nivel básico, medio y superior. Se han pactado acuerdos con la UNAM (Centro de Investigación en Geografía Ambiental - CIGA y el Instituto de Investigaciones en Ecosistemas y Sustentabilidad –IIES), UAM y la Universidad Intercultural del Estado de México (San Felipe del Progreso) y del Estado de Michoacán, quienes colaboran con

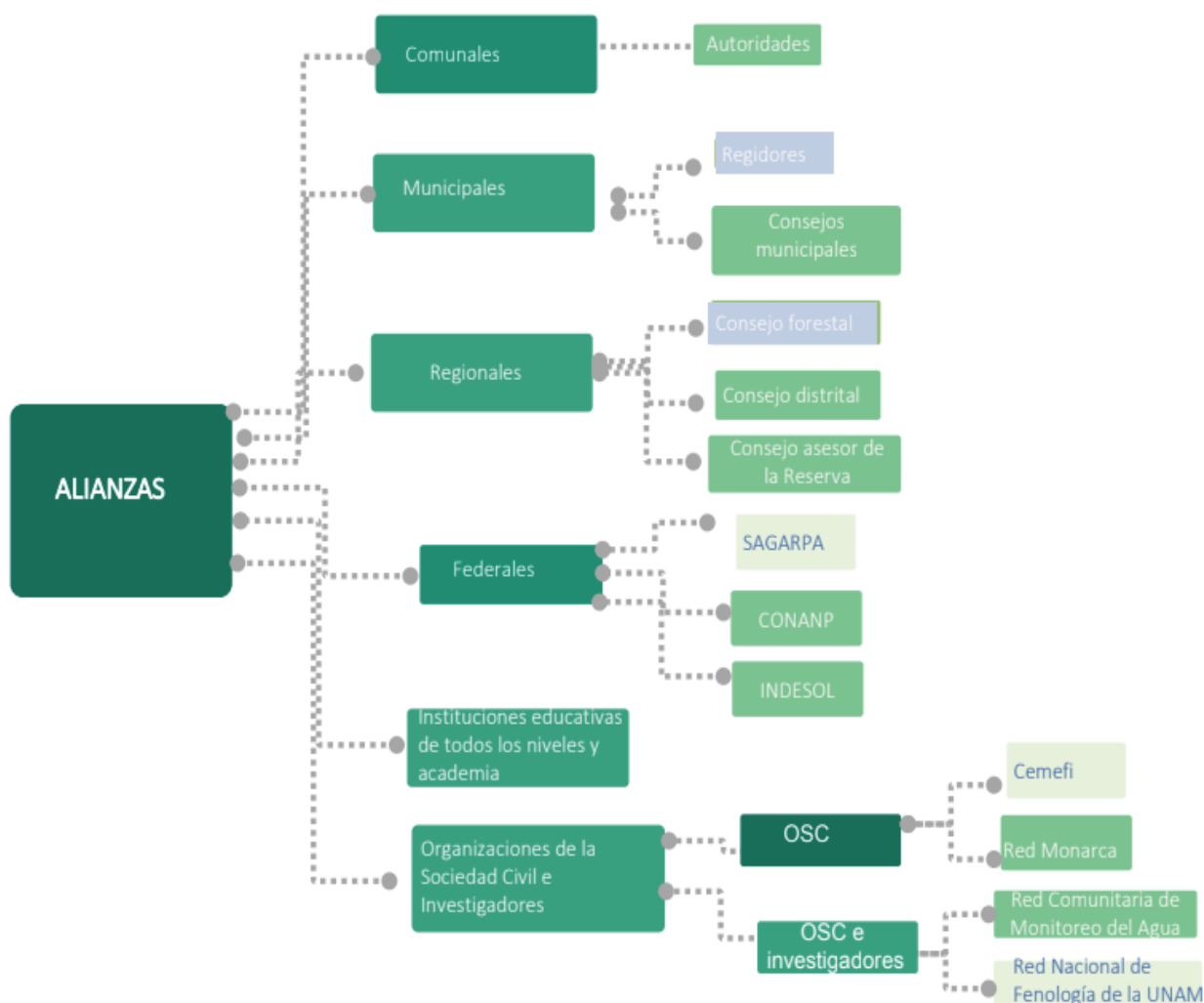
la organización en temas específicos. Además, se han generado redes con otras Organizaciones de la Sociedad Civil e investigadores.

En la segunda área de vinculación se encuentran los donatarios, autoridades y comunidad, con los que se busca atender las visitas de empresas y grupos al centro de capacitación, asistir a asambleas comunitarias y presentar avances y resultados, tener un acercamiento y vinculación con diversos niveles de autoridad, así como con las comunidades y grupos de trabajo.

Dentro de las alianzas con las autoridades *Alternare* se maneja una división entre las comunales, con quienes se realizan y buscan oportunidades de colaboración con autoridades locales para generar un vínculo de confianza y conocer las necesidades de las comunidades; municipales, se realizan convenios con regidores y consejos de este nivel; regionales, donde destaca el pertenecer al Consejo Regional Forestal (Conafor), al Consejo Distrital para el Desarrollo Rural Sustentable (Sagarpa), al Consejo Técnico Asesor de la Reserva de la Biósfera Mariposa Monarca y al Consejo Asesor del Fondo Monarca; y federales, al generar convenios con Secretarías y entidades gubernamentales como la Comisión Nacional de Áreas Naturales Protegidas (Conanp).

A continuación, se encuentra una esquematización, realizada por *Alternare*, sobre las alianzas estratégicas que mantiene:

Figura 17 Alianzas de Alternare A.C



Fuente: Esquema proporcionado por Alternare A.C.

Innovación

El último eje de acción es el de innovación, a través del cual se busca mezclar tecnología para el campo con los conocimientos de los campesinos de la región para ofrecer mejores soluciones a las diversas problemáticas de la región. En este sentido *Alternare* tiene como fin último unir a todos los actores presentes en los territorios rurales:

empresas, gobierno, OSC, comunidades, etc., para que se involucren en la construcción de los sistemas de innovación.

Uno de los primeros proyectos de este eje fue el de agricultura digital, en el que a partir de la alianza con *Extensio México*, buscaron generar una red de comunicación con distintos productores de la región a través de mensajes a celulares en donde se compartió información sobre cultivos, experiencias, se lanzaron convocatorias de capacitación y se concientizó sobre el cuidado del medio ambiente.

Los siete pilares estratégicos previamente descritos conforman las actividades de *Alternare* y son su razón de ser; es a través de su implementación que la organización busca alcanzar sus objetivos. Una vez explicadas las acciones que desempeña esta OSC resulta necesario comprender su estructura interna para saber la forma en la que desarrolla cada una de ellas.

4.2.4 Organigrama

Durante 14 años *Alternare* funcionó como una organización con una estructura departamental exclusivamente interna. Es a partir de agosto de ese año que se decidió conformar las figuras del Patronato y el Consejo Directivo como parte de la mesa directiva, con lo cual el organigrama oficial quedó estructurado de la siguiente manera:

Figura 18 Organigrama Alternare A.C



Fuente: Esquema proporcionado por Alternare A.C.

Como se puede observar se trata de un organigrama de carácter general pues muestra las unidades de los estratos superiores que conforman la organización donde predominan los flujos de comunicación verticales descendentes por lo que el intercambio de información surge desde los estratos más altos, pasa por los coordinadores y responsables de cada área hasta llegar a los niveles bajos de la OSC.

Estos flujos se presentan sobre todo en la toma de decisiones, al dar órdenes y al difundir información oficial con los miembros *Alternare*. Los comunicados, el mando diario y las reuniones es en donde predomina la comunicación descendente, aunque la comunicación también se presenta de manera ascendente, horizontal y diagonal pues

existe una interacción constante entre miembros de los diversos departamentos y rangos jerárquicos tanto para aspectos formales como informales, lo que no afecta la división de tareas.

Como ya se mencionó la **mesa directiva** está conformada por las figuras del Patronato y el Consejo Directivo. El **Patronato** cuenta con 12 personas y es el órgano encargado de velar por el cumplimiento de la misión y los fines de *Alternare*, así como su permanencia, institucionalidad y transparencia, está a cargo de señalar las medidas, lineamientos y procedimientos en relación con la dirección y administración de la asociación, así como de involucrarse de manera activa en la procuración de fondos.

Cada dos años existe una rotación de los miembros del patronato para asegurar el compromiso con la organización. La mayoría de los seleccionados ya cuentan con la experiencia de pertenecer a los Patronatos o Consejos Directivos de otras Organizaciones de la Sociedad Civil.

El **Consejo Directivo** está conformado por siete personas (cuatro de ellas asociados) y se encuentra a cargo de la dirección y administración de *Alternare* por lo que son miembros más activos en su parte operativa.

La selección de personas que conforman estas dos figuras se basa en su trayectoria laboral, en su conocimiento sobre las áreas de interés de *Alternare* y en su previo involucramiento en temas de desarrollo social que permite promover la conservación y el desarrollo sustentable.

A los costados se observan el **consejo técnico asesor** y el **consejo asesor financiero**, áreas que no figuran dentro de la departamentalización interna de *Alternare* pues se

contratan por *outsourcing* u ofrecen sus servicios de manera voluntaria en caso de ser necesarios quienes analizan, evalúan, estudian y recomiendan para el buen funcionamiento y desarrollo de *Alternare*, así como para identificar sus necesidades financieras. Al no ser parte de la organización son áreas en donde predomina la rotación de los consejeros.

La **dirección general** está a cargo de la M. en C. María Guadalupe Del Río Pesado, una de las cuatro fundadoras de *Alternare*, en la cual recaen las actividades específicas de dirección de la OSC pero que debe acatar las órdenes y acuerdos tomados por la mesa directiva y aplicarlos en las diversas áreas. La dirección está al tanto del avance general de los proyectos, de las labores de los coordinadores, genera alianzas con organizaciones de diversos sectores, se centra en supervisar las acciones de procuración de fondos además de los ingresos y egresos. La presidenta es la vocera oficial de *Alternare* ante los medios de comunicación.

Como departamentos de soporte se encuentran la **asistente** de dirección y **contabilidad**. El área de asistencia tiene como función principal apoyar a la dirección en la parte administrativa, por lo tanto, se encarga de la gestión de todos los recursos de *Alternare* (planificación, organización, dirección y control). Atiende la nómina, se encarga de las acciones de recursos humanos dentro de la organización, realiza y supervisa proyectos.

El área de asistencia, además de sus labores básicas, es el brazo derecho de la presidenta por lo que también se encarga de coordinar acciones de procuración de fondos, vinculación y comunicación. Por lo tanto, realiza eventos de recaudación, realiza una búsqueda constante de donantes, elabora materiales de comunicación, se encarga

de los canales de comunicación²¹⁶ y coordina las visitas guiadas de los distintos donadores al centro de capacitación, entre otras actividades.

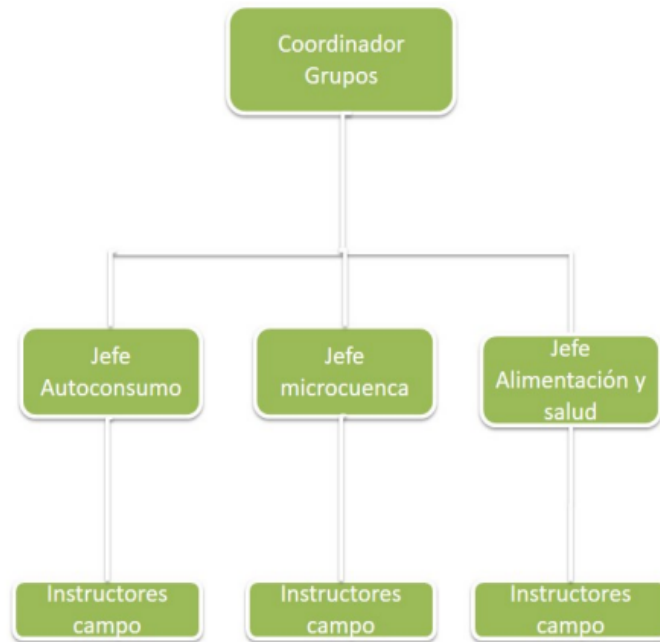
Una sola persona está a cargo de las acciones de tres áreas distintas, administración, comunicación y procuración de fondos, por lo que es demasiada la carga de trabajo y muchas veces no se logra ir más allá del cumplimiento de los objetivos básicos de cada una.

El área de contabilidad se encarga de analizar y realizar todas las operaciones económicas, así como hacer los diversos movimientos de ingresos y egresos bajo la supervisión de la dirección. Esta área funge como apoyo para la de asistencia, por lo que la se involucra en ciertas labores de administración, comunicación y procuración de fondos.

En el siguiente nivel se encuentran las coordinaciones de **grupos de autoconsumo y conservación**, de **fortalecimiento de capacidades**, de **administración del centro de capacitación** y la **promotora/comercializadora**. A continuación, se muestra la estructura de la primera coordinación:

²¹⁶ Labor que se delega en caso de contar con practicantes o personas en estatus de servicio social.

Figura 19 Estructura coordinación de grupos de autoconsumo y conservación



Fuente: Esquema proporcionado por Alternare A.C.

La **coordinación de grupos de autoconsumo y conservación** se centra en supervisar las capacitaciones relacionadas con el programa de producción para el autoconsumo, su encargada, además de las labores de supervisión, también se desempeña como tallerista.

A su cargo se encuentra la fundadora María Ángela Hernández Saldaña como **jefa de alimentación y salud**, encargada de impartir los talleres de técnicas caseras para conservar frutas y verduras y la enseñanza de plantas medicinales. Cabe señalar que cada jefe de área cuenta con una cantidad variable de instructores de campo quienes son su sostén para la realización de las diversas tareas.

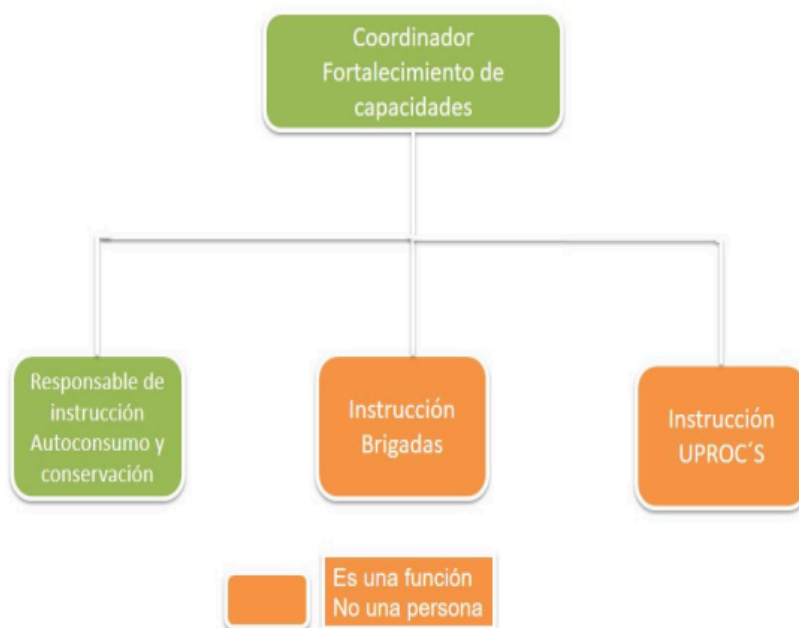
Esta coordinación también supervisa la **jefatura de microcuencia** encargada de las tareas del programa de conservación de bosque y agua, que supervisa y colabora en las

labores de producción de árboles forestales y frutales; la construcción de cisternas de ferrocemento para la captación de agua y la formación de monitores de la calidad de agua.

Finalmente está la **jefatura de autoconsumo** que no cuenta con un responsable permanente pues existe una alta rotación de personal debido a que los responsables suelen ser profesionistas que sólo llegan a adquirir experiencia a *Alternare*. Sus tareas incluyen la capacitación para producción agrícola y la creación de huertos de traspatio. Cuando no se cuenta con algún responsable estas labores son realizadas por jefes de otras coordinaciones o por los propios coordinadores.

La segunda **coordinación es la de fortalecimiento de capacidades** que a su cargo tiene la impartición de los talleres del programa de formación de capacitadores (instrucción de campesinos) y cuya estructura se presenta a continuación:

Figura 20 Estructura coordinación de fortalecimiento de capacidades



Fuente: Esquema proporcionado por *Alternare A.C.*

Esta coordinación está bajo el mando de la bióloga fundadora Ana María Muñiz Salcedo quien se encarga de capacitar al responsable de instrucción, elaborar el mapa curricular de formación y supervisar sus labores, aunque su presencia en el centro de capacitación no es tan constante por lo que se apoya en el responsable en campo.

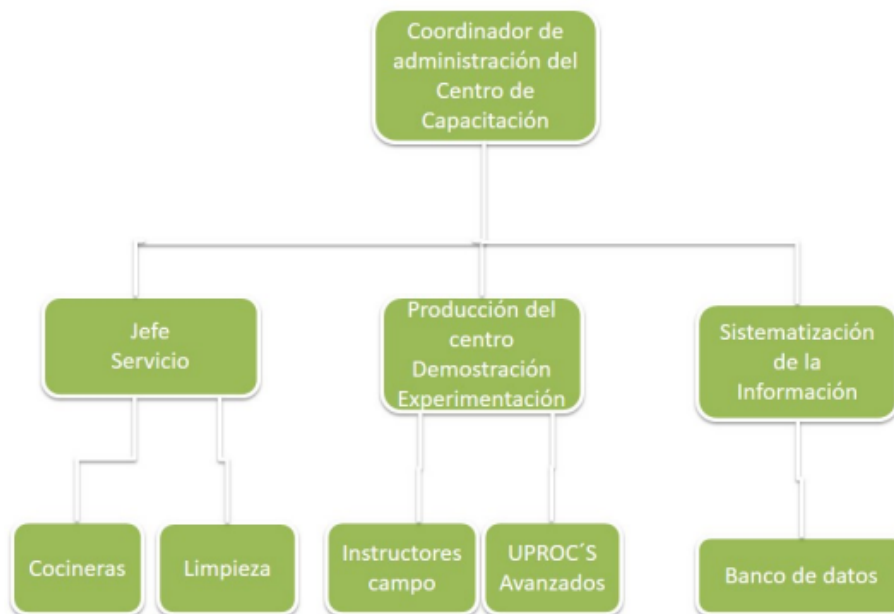
Por su parte la coordinadora del programa de capacitación de instructores es también **la responsable de instrucción en autoconsumo y conservación**. La coordinadora se encarga de dar los talleres de perfil del instructor, formador de formadores, diagnóstico y planeación participativa y metodología para la formación de grupos, quien se apoya de instructores voluntarios no permanentes para la impartición de los talleres.

Bajo esta coordinación se encuentra la **instrucción de brigadas** centrada en la capacitación para la reforestación adecuada y la prevención de incendios forestales, así como la formación de alianzas con las comunidades para apoyar en estas tareas. Por otro lado, está la **instrucción de UPROC's** encargada de impartir todos los talleres que conforman este programa, así como conseguir las alianzas comunitarias para la realización de proyectos conjuntos.

Como se observa en el organigrama no se trata de un área a cargo de una persona, sino de actividades que sustentan el objetivo de fortalecer las capacidades de los campesinos de la región. Estas no cuentan con un responsable fijo y son realizadas por los coordinadores, jefes o instructores de otras coordinaciones, según su nivel de conocimientos y disponibilidad.

La tercera coordinación es la de **administración del centro de capacitación** que se encarga de la supervisión y realización de las actividades de experimentación, demostración, información y difusión. Su estructura organizacional es la siguiente:

Figura 21 Estructura coordinación de administración del centro de capacitación



Fuente: Esquema proporcionado por Alternare A.C.

Gabriel Sánchez Ledesma es el coordinador del centro y se encarga de organizar todas las acciones relacionadas con el servicio y mantenimiento. Sin embargo, su principal labor se encuentra en el trabajo de campo pues supervisa novedosas formas de producción y ecotecnias que puedan ser replicadas por pobladores de las comunidades aledañas. Es el vocero oficial dentro del centro por lo que realiza charlas y guías a grupos importantes de donadores e investigadores, da capacitaciones en el resto de las comunidades y es el encargado de promover la cooperación entre *Alternare* y las comunidades de la región.

Además, es el encargado de explicar la labor del centro en los diversos reportajes que se realizan sobre el mismo. De manera no oficial, bajo su supervisión se encuentra el resto de las coordinaciones.

La **jefatura de servicio** que es un área exclusiva de mantenimiento que coordina las labores de cocina y limpieza está a cargo de María Ángela Hernández Saldaña quien se encarga de explicar las reglas básicas para el uso del comedor y las habitaciones a los diversos visitantes y a cuyo cargo se encuentran tres mujeres cuya rotación es constante.

El área de **producción del centro, demostración y experimentación** se encarga de planear, proponer, experimentar y dar seguimiento a nuevas formas de producción agrícola sustentables. A su cargo se encuentra el trabajo de hacer viables técnicas de agricultura de autoconsumo amigables con el medio ambiente que posteriormente serán replicadas en la región, como la de la producción orgánica de zarzamora. Es por ello que cuenta con un equipo de instructores de campo e instructores de las unidades productivas campesinas avanzadas que le ayudan con las tareas de experimentación.

El área de **sistematización de la información** se encarga de generar una base de datos constante sobre todas las acciones realizadas por *Alternare*, del número de talleres impartidos, capacitaciones, asistentes, comunidades beneficiadas, escuelas participantes, número de ecotecnias realizadas, cifras sobre las diversas producciones, monitoreo de agua y bosque, y alianzas generadas. Todo con el fin de presentar resultados ante instancias como la Cemefi e Indesol, así como para conformar los informes que se dan a la mesa directiva y a los donadores más importantes. Este puesto es de rotación constante.

La última coordinación es la **promotora y comercializadora** marcada con un color distinto dentro del organigrama porque no forma parte de *Alternare* de manera exclusiva. Se trata de un departamento que surgió tras generarse una alianza con *Grupo Paisano*²¹⁷ para que en conjunto crearan un proyecto de inversión de impacto social de producción de zarzamoras y arándanos orgánicos.

Es un programa en el que *Alternare* aporta el conocimiento de ingenieros, su alianza con las comunidades y el centro de capacitación como zona de experimentación pues capacitan y supervisan la producción de zarzamora orgánica en las comunidades cercanas a la Reserva de la Biósfera Mariposa Monarca, mientras que *Grupo Paisano* otorga la inversión económica y genera los acuerdos de comercialización y exportación.

Con esta área concluye la departamentalización oficial con la que cuenta *Alternare*, cuya plantilla actual consta de 22 colaboradores, entre dirección, administración, coordinadores, instructores trabajadores de limpieza, cocina y campo, además de los miembros que integran el patronato y el consejo directivo.

Sin embargo, es posible establecer la verdadera estructura de interacción y los flujos de comunicación interna de la organización a partir de un sociograma, construido con base en el análisis de la interacción de sus colaboradores, a través de la observación participante.²¹⁸ Esta técnica de investigación cualitativa permitió recolectar información y comprender las dinámicas internas de trabajo que determinan la forma en la que se

²¹⁷ Grupo multidisciplinario de inversionistas que apoya a micro y pequeños productores del campo mexicano con el modelo de economía solidaria (desarrollo económico de productores y comunidades), a través de proyectos de inversión de impacto social, fundado en 2013 y ubicado en la Ciudad de México.

²¹⁸ La observación participante es una técnica de investigación cualitativa que consiste en la inserción del investigador en el interior de un grupo estudiado para comprender mejor sus dinámicas sociales, por lo que debe interactuar con sus componentes, aproximándose desde las perspectivas de los sujetos, reduciendo la subjetividad de la investigación.

conduce *Alternare*, para así detectar sus fortalezas y debilidades desde la perspectiva de sus colaboradores.

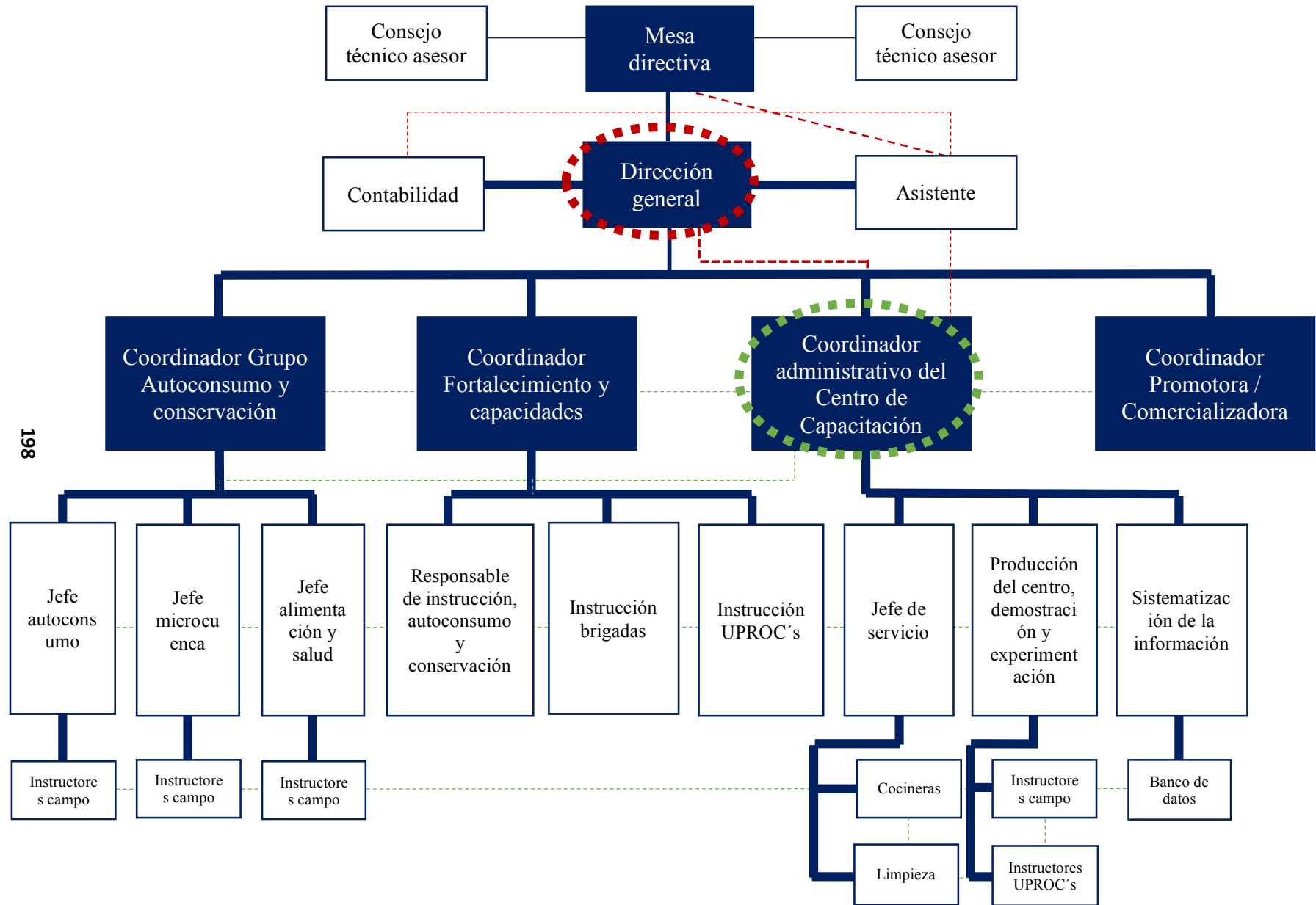
Sociograma

Un sociograma “[...] es la distribución y representación gráfica de todas las relaciones que existen entre los miembros del grupo. Estas relaciones están representadas por dos líneas que van desde la persona que seleccionan o rechazan”²¹⁹, por lo tanto, refleja las relaciones informales y reales dentro de una organización que determinan sus dinámicas internas.

Es gracias al sociograma que es posible comprender la verdadera forma en la que se desenvuelve una organización por lo que es fundamental al momento de realizar planes que involucran a sus miembros. Tal es el caso de los planes de comunicación para la procuración de fondos, pues su éxito depende del apoyo de todos los colaboradores y de sus dinámicas internas, ya que determinan la forma en la que se podrán diseñar e implementar. El sociograma de *Alternare* es el siguiente:

²¹⁹ Naranjo Pereira, María Luisa. *Enfoques humanísticos-Existenciales y un modelo ecléctico*. Costa Rica, Editorial de Costa Rica, 2004, p. 45.

Figura 22 Sociograma Alternare A.C.



198

Fuente: Elaboración propia.

En el esquema anterior las líneas continuas representan los flujos de comunicación formales (horizontales y verticales), mientras que las líneas punteadas hacen alusión a la comunicación informal cuya representación muestra las dinámicas de interacción reales dentro de la organización.

Como puede observarse *Alternare* cuenta con una estructura interna con muchos departamentos y coordinaciones que complica la comunicación entre todos los colaboradores. Esto, aunado a la división de sedes, provoca que la mayor comunicación interna e interpersonal se quede a nivel de coordinación y exista una división marcada entre los trabajadores de la Ciudad de México (líneas rojas) y los de Michoacán (líneas verdes), por lo que la diferenciación en la comunicación intragrupal se observa de manera clara entre ambas sedes.

La comunicación horizontal oficial se limita a los altos mandos y es muy difícil que un colaborador conozca la información de *Alternare* si esta no corresponde a su área de trabajo. A pesar de esto existe un alto nivel de comunicación vertical y horizontal con los colaboradores del centro de capacitación pues este fomenta la interacción entre las coordinaciones que se encuentran en el mismo pues todos trabajan en una zona común.

Existe una clara división entre las esferas de trabajo en campo, el área administrativa y la mesa directiva pues si bien la dirección general es la encargada de conectar a estas áreas los integrantes del patronato y del consejo directivo no suelen tener un trato directo con los coordinadores, los jefes de áreas y los instructores, por lo que esta comunicación intragrupal no se lleva a nivel organización. Esto complica la labor de difusión y procuración de fondos de los primeros pues no conocen a profundidad las labores de campo que realiza *Alternare*.

Por otro lado, puede apreciarse que existen dos figuras de liderazgo dentro de *Alternare*, una de las cuales es la de la presidenta y fundadora Guadalupe del Río Pesado, quien además de contar con la dirección de la OSC es una líder informal, sobre todo ante la percepción de la mesa directiva y de los colaboradores de la Ciudad de México (consejos, contabilidad y asistente) y quien practica en mayor medida la comunicación vertical descendente de dirección e información.

Por su parte el fundador Gabriel Sánchez Ledesma se presenta como un líder informal que no sólo tiene la relación más cercana con la Dirección General y la mesa directiva, sino que es una figura de autoridad importante para todos los colaboradores del centro por lo que se encarga de supervisar todas las tareas que se realizan dentro el mismo y si bien practica la comunicación vertical ascendente y descendente, predomina el uso de esta última en tanto funciones de producción, control e información, con lo que se relega un poco las de mantenimiento y expresión.

Al analizar el organigrama y el sociograma puede apreciarse que existe un problema de división de departamentos y tareas. En la sede de Michoacán integrantes de distintos departamentos realizan las mismas actividades por lo que no hay una segmentación clara. Además, hay integrantes que realizan doble labor pues no siempre se cuenta con el personal suficiente pues hay una alta rotación, sobre todo en los mandos bajos.

Los instructores, encargados de cocina y limpieza son el personal con mayor rotación lo que se debe a un factor económico, pues su paga sólo alcanza a cubrir sus necesidades básicas, por lo que abandonan la organización cuando encuentran mejores

oportunidades laborales, además de que estos puestos también son ocupados por voluntarios que donan solo una parte de su tiempo y no permanecen en *Alternare*.²²⁰

Por su parte los jefes de áreas suelen ser profesionistas que van a adquirir experiencia profesional y a obtener conocimientos sobre el desarrollo sustentable, pero no ven a la OSC como una oportunidad de crecimiento profesional mayor por lo que no suelen permanecer mucho tiempo en su cargo. Estos no observan de manera integral las labores de todos los miembros de la OSC y su nivel de fidelización con la misión y visión de la organización suele ser menor que el de los miembros permanentes.

Ahora, en la sede de la Ciudad de México se vislumbran problemáticas distintas. No existe una alta rotación de personal, pero sí una sobrecarga de trabajo. La titular de asistencia de dirección realiza tareas que corresponden a tres departamentos distintos (administración, vinculación y comunicación), además de que apoya en las tareas de contabilidad y dirección. Esto genera vacíos en ciertas actividades, como las de comunicación o procuración de fondos que, si bien se realizan en tiempo y forma, no alcanzan el potencial de impacto que tendrían con un mayor número de personas enfocadas en su planeación y ejecución.

La propia organización está consciente de que necesitan una reestructuración de sus departamentos para optimizar sus labores, pero no cuentan con el tiempo suficiente para realizarla debido a la falta de personal, por lo cual se limitan a llevar a cabo sus tareas diarias y, si bien cuentan con planes de trabajo anuales, les resulta difícil cumplirlos.

²²⁰ Información obtenida a partir de los cuestionamientos realizados a miembros de *Alternare* durante la observación participante.

Esto se agrava debido a que carecen de un programa de voluntariado estable. Aunque reciben voluntarios hay periodos en los que no cuentan con suficiente personal no remunerado en las áreas administrativas, a pesar de contar con la posibilidad de liberar servicio social y prácticas profesionales.

Comprender la estructura y dinámicas internas de *Alternare* es el primer paso para formular planes que se adecúen a sus necesidades y les sean de utilidad. Sin embargo, también se debe conocer cómo son percibidos por sus públicos externos y qué es lo que los distingue de otras OSC medioambientales.

4.3 Identidad e imagen corporativa.

Alternare es una organización que después de 21 años ha logrado afianzar una imagen positiva frente a sus públicos pues logran identificarla y diferenciarla a través de la comunicación de sus diversos elementos de identidad. Por lo tanto ha alcanzado las primeras dos fases en su nivel de imagen, aunque aún no es reconocida como un referente, más allá de su zona de acción directa, ni cuenta con la preferencia de donación de públicos distintos a los actuales. Para poder realizar un diagnóstico de comunicación para la procuración de fondos resulta vital analizar su identidad e imagen corporativa.

Identidad conceptual

Como ya se mencionó en el tercer capítulo de la presente tesis la identidad conceptual se compone de nombre, filosofía y objetivos por lo que se realizará un análisis de cada elemento. El **nombre** *Alternare* es una palabra en latín que significa “alternativas”, que por su brevedad permite ser recordado con menor esfuerzo mientras que la presencia

de vocales en cada sílaba genera un componente auditivo estético que permite una fácil pronunciabilidad en el español.

El nombre siempre se emplea de manera completa, por lo que no hace uso de siglas o acrónimos. La sugestión que genera es coherente con la esencia de la organización pues refleja su fin último y **filosofía**, la cual se basa en la idea de que las alternativas y el buen aprovechamiento de los recursos naturales lo cambian todo.

A partir de esta concepción se construyen las bases para buscar la formación de agentes de cambio comprometidos con el trabajo diario para alcanzar el desarrollo integral sustentable de las comunidades. Con esta noción es posible analizar el corazón ideológico de *Alternare*.

Misión

Motivar en las comunidades rurales la recuperación de la autoestima, así como un cambio de actitud hacia el uso, manejo y valor de sus recursos naturales.

La misión de *Alternare* está compuesta de dos objetivos: la recuperación de la autoestima y un cambio de actitud. El cambio de actitud de las comunidades para hacer un mejor uso y dar valor a los recursos naturales es adecuado pues refleja el ideal, la parte subjetiva y filosófica que *Alternare* desea alcanzar a través de todas sus acciones. Sin embargo, la recuperación de la autoestima es ajena a sus objetivos y no puede alcanzarse a partir de sus actividades, por lo que no tiene cabida en su misión.

Por otra parte, sólo se hace mención de una parte de lo que se busca lograr ya que no muestra el apoyo a la conservación y recuperación de la Reserva de la Biosfera Mariposa Monarca, parte fundamental para la comunicación y diferenciación de la OSC, y tampoco

se explica la forma en la que se busca alcanzar esa meta. De esta manera la misión cuenta con dos objetivos, no refleja el objetivo completo y no explica las principales acciones que realiza por lo que se recomienda una reestructuración de la misma.

Propuesta:

Generar un cambio de actitud en las comunidades rurales de la Reserva de la Biósfera Mariposa Monarca hacia el uso, manejo y valor de los recursos naturales, a través de la implementación y difusión de un plan alternativo de desarrollo integral sostenible.

Visión

Alcanzar un modelo de desarrollo sustentable para las poblaciones rurales.

La visión de *Alternare* muestra un objetivo que se busca lograr en las comunidades rurales, pero no su posición futura como organización. Se trata de un ideal que es difícil de alcanzar pues depende de cuestiones ajenas a las labores de la OSC, no evidencia su estado actual ni lo que busca conseguir en un futuro próximo como organización, a pesar de que los mandos altos lo tienen bien definido. Es por ello que también se propone una reestructuración de la visión.

Propuesta:

Ser reconocidos como un referente a nivel nacional en la difusión de información sobre el buen uso de los recursos naturales y en la aplicación del modelo de desarrollo integral sostenible en comunidades cercanas a otras áreas naturales protegidas del país.

Objetivo General

Contribuir a la conservación y recuperación de la Reserva de la Biosfera Mariposa, a través del intercambio de conocimientos, fortalecimiento de capacidades y

acompañamiento a los habitantes la región para el buen uso y manejo de los recursos naturales.

Al analizar el objetivo general de *Alternare* se observa que cuenta con los elementos básicos pues establece qué se quiere alcanzar, a quiénes dirige su accionar, cómo se espera conseguirlo y el para qué o razón de ser.

Si bien no cuenta con una temporalidad se entiende que es una labor permanente, no obstante, resulta complicado medir las acciones que enuncia. Al retomar el objetivo original y agregar los elementos faltantes la propuesta queda de la siguiente manera:

Propuesta:

Contribuir a la conservación y recuperación de la Reserva de la Biosfera Mariposa Monarca, a través del intercambio de conocimientos, fortalecimiento de capacidades y acompañamiento mediante diversos talleres de capacitación a los habitantes la región para el buen uso y manejo de los recursos naturales.

Objetivos específicos

- 1 Promover el buen uso y manejo de los recursos naturales para la conservación y recuperación del entorno natural.*
- 2 Formación de vínculos estratégicos con los actores que intervienen en el manejo de la región Monarca.*
- 3 Fortalecer las capacidades de los actores que intervienen en la zona.*
- 4 Potenciar el bienestar ambiental, social y económico de las comunidades rurales que habitan la Reserva de la Biósfera Mariposa Monarca.*

Los objetivos específicos deben enunciar la forma en la que se logrará alcanzar el objetivo general. Los de *Alternare* muestran acciones generales difíciles de medir y no hacen referencia a los seis pilares que sustentan sus acciones y a través de los cuales se busca alcanzar el objetivo principal. La propuesta de reestructuración de los objetivos específicos es la siguiente:

Propuesta:

1. *Fomentar una seguridad alimentaria a través de la capacitación de los habitantes de la Reserva de la Biósfera Mariposa Monarca en la producción autogestiva y autónoma de más y mejores alimentos para cubrir sus necesidades y fortalecer su economía familiar.*

Indicador de medición	
Tipo de indicador	Impacto
Lo que medirá	Número de capacitaciones realizadas.
	Número de habitantes capacitados.
Tipo de indicador	Resultado
Lo que medirá	Porcentaje de alimentos generados en la región bajo la metodología Alternare.

2. *Promover un buen manejo del bosque y agua mediante capacitaciones y acciones de conservación mensuales en las comunidades para reducir la presión sobre la Reserva de la Biósfera Mariposa Monarca.*

Indicador de medición	
Tipo de indicador	Impacto
Lo que medirá	Número de capacitaciones mensuales.

	Número de acciones de conservación mensuales.
	Número de participantes.
Tipo de indicador	Resultado
Lo que medirá	Porcentaje de comparación sobre la reducción de tala y contaminación de agua antes y después de las acciones implementadas por Alternare.

3. *Crear unidades productivas campesinas a través del desarrollo anual de proyectos productivos con diversos grupos comunitarios para generar recursos económicos y mejorar su calidad de vida.*

Indicador de medición	
Tipo de indicador	Impacto
Lo que medirá	Número de unidades productivas campesinas creadas.
	Número de proyectos productivos realizados.
	Número de participantes.
Tipo de indicador	Resultado
Lo que medirá	Cantidad monetaria generada a partir de los proyectos.
	Número de personas beneficiadas de manera directa e indirecta.

4. *Formar a habitantes de las comunidades como agentes de cambio a través de capacitaciones gratuitas anuales para guiar a su comunidad hacia el desarrollo integral sustentable.*

Indicador de medición	
------------------------------	--

Tipo de indicador	Impacto
Lo que medirá	Número de capacitaciones.
	Número de habitantes capacitados.
Tipo de indicador	Resultado
Lo que medirá	Número de proyectos o actividades generadas por los habitantes capacitados.
	Número de personas beneficiadas de manera directa e indirecta.

5. *Promover el buen uso y manejo de los recursos naturales a cualquier interesado en el tema a través de la difusión permanente de las labores de Alternare en su centro de capacitación para generar conciencia sobre la conservación del entorno natural.*

Indicador de medición	
Tipo de indicador	Impacto
Lo que medirá	Número de canales por los cuales se difunda la labor de Alternare.
	Número de materiales realizados para la difusión.
	Número de acciones realizadas para la difusión.
	Número de personas alcanzadas a través de la difusión por diversos canales.
Tipo de indicador	Resultado
Lo que medirá	Número de interacciones generadas a partir de la difusión.
	Porcentaje de interacciones positivas.

Porcentaje comparativo de interés generado en la OSC antes y después de las labores de difusión.

Número de acciones realizadas por las personas alcanzadas en pro de la conservación del medio ambiente.

6. *Establecer vínculos estratégicos con actores que intervienen en el manejo de la Reserva de la Biósfera Mariposa Monarca mediante convenios de colaboración permanentes que aumenten el impacto de nuestras acciones.*

Indicador de medición

Tipo de indicador

Impacto

Lo que medirá

Número de alianzas estratégicas generadas al año.

Número de involucrados en la alianza.

Tipo de indicador

Resultado

Lo que medirá

Número de acciones realizadas a partir de las alianzas.

Número de personas alcanzadas a través de las acciones generadas a partir de las alianzas.

Cantidad de recursos obtenidos a partir del establecimiento de las alianzas.

Con esta reestructuración de corazón ideológico y objetivos se busca mostrar a los públicos de *Alternare* una mayor coherencia con su esencia, aumentar su credibilidad y generar confianza en sus acciones. La importancia de contar con una sólida identidad

conceptual es que esta debe plasmarse en la identidad visual de la organización, elemento clave para la creación de los mensajes empleados en el plan de comunicación.

Identidad visual

Como parte de su identidad visual *Alternare* cuenta con un **imagotipo**, combinación entre un logotipo (composición de letras) y un isotipo (símbolo o icono) que ha sufrido diversas modificaciones a lo largo del tiempo:

Imagen 13 Evolución del imagotipo de Alternare



Fuente: Imágenes proporcionadas por Alternare A.C.

Estos cambios se han visto reflejados en la tipografía y en los detalles del icono, aunque se mantiene un patrón en el símbolo, la gama cromática y la presencia del nombre en forma de logotipo.

Alternare

El **logotipo** mantiene el nombre completo de la organización cuyo significado ya ha sido explicado en la identidad conceptual. Emplea la tipografía PT Sans caracterizada por la sencillez de sus grafías y una separación observable entre letras lo que facilita su lectura.

Al emplear el nombre en el imagotipo se genera una recordación constante de la organización por lo que impacta en la imagen corporativa de la misma.



El **isotipo** se conforma por un **símbolo** que representa una hoja de liquidámbar, planta icónica del periodo de hibernación de la mariposa monarca pues marca el final de una temporada de reposo para este árbol que pierde sus hojas en la estación fría del año.

Para *Alternare* este símbolo representa un constante recordatorio de sus objetivos y del trabajo que deben realizar para alcanzarlo. De manera icónica esta hoja hace alusión a un árbol, por lo que se relaciona con las acciones de la organización respecto a la protección del medio ambiente, si bien se quiere hacer un énfasis en la Reserva de la Biósfera Mariposa Monarca resulta complicada la asociación si no se cuenta con mayores conocimientos forestales. Aun así, se logra una relación entre el símbolo y uno de los objetivos por lo que se comprende que se trata de una organización de corte medioambiental.

En el ámbito cromático la identidad visual de *Alternare* emplea la siguiente gama de pantones:

Pantones principales



Pantones secundarios



En la **gama cromática** predominan los tonos verdes y aquellos apegados al bosque por lo que se refuerza la principal labor de la organización. Además de la naturaleza el color verde se asocia con la esperanza por lo que es coherente con el tono de marca que maneja *Alternare*: “Queremos que nuestra marca sea inspiradora. Ya sea que hablemos con nuestros donantes más importantes o con un niño, nuestro objetivo es transmitir que la conservación y el desarrollo son emocionantes y llenos de posibilidades.”²²¹

De esta forma se mantiene una coherencia entre los objetivos de la organización, el nombre y su imago tipo, el cual a pesar de las transformaciones ha mantenido la esencia de lo que *Alternare* busca transmitir. Para las celebraciones enmarcadas en los 20 años de la organización se decidió realizar en 2018 un imago tipo que reflejara el tiempo de trabajo, por lo que se hizo una adaptación.

Sin embargo, es el tercer imago tipo presentado en la imagen 13 el que es reconocido en la región que, en conjunto con el nombre, han logrado una identificación y diferenciación para la organización, elementos relevantes al momento de diseñar un plan de comunicación para la procuración de fondos.

Al mostrar y analizar estos elementos de construcción de identidad se expresa la relevancia de la comunicación de notoriedad que, según lo planteado por Anne Bartoli y visto en el primer capítulo, busca mejorar la imagen de los productos o servicios de las OSC como *Alternare* ante sus públicos, para hacerse notar y diferenciarse de la competencia. Estos elementos son clave para la construcción de mensajes en las

²²¹ Alternare A.C., *Brand book 2018*, México, 2018, p. 7.

estrategias de relaciones públicas enfocadas en mejorar la imagen pública de las organizaciones y orientadas a fines como la procuración de fondos.

Imagen corporativa

Una vez analizados los elementos que conforman la identidad de *Alternare* resulta vital comprender la forma en la que son percibidos por sus públicos pues de la imagen que en estos se generen dependerá su posición frente a la organización y sus decisiones de acción.

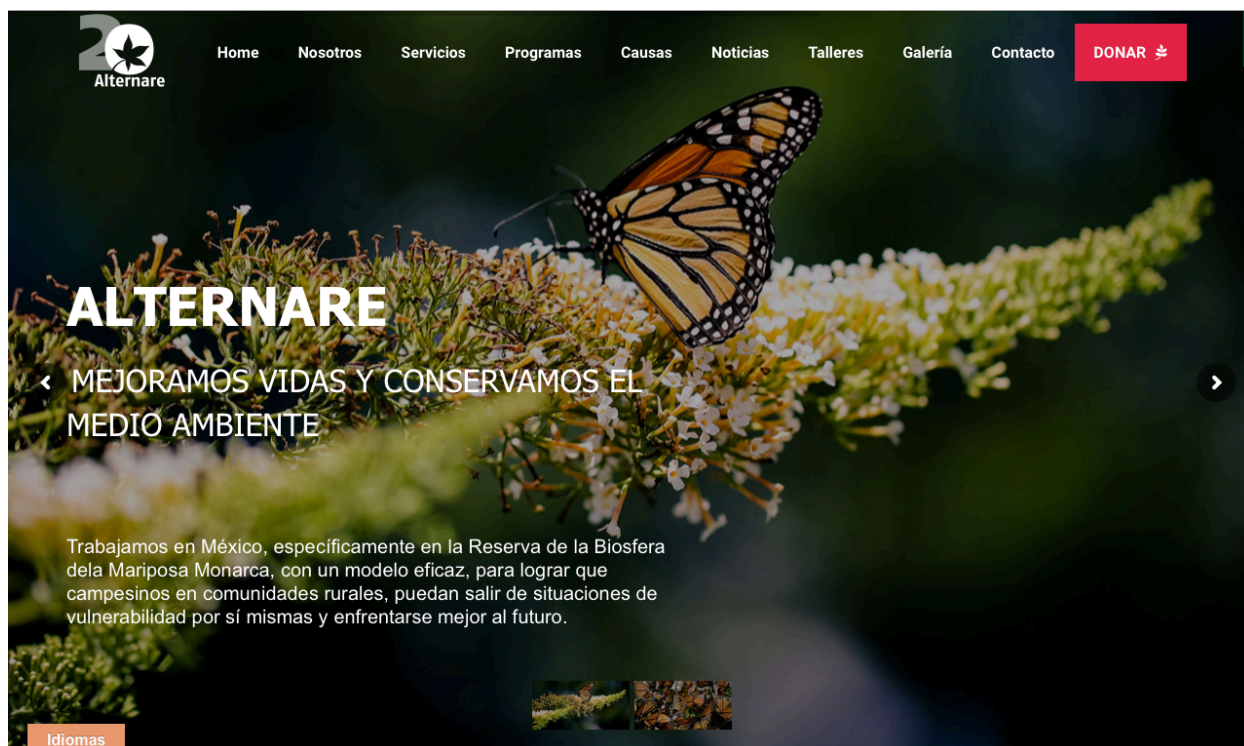
Como se mencionó en el primer capítulo de la presente tesis existen cinco niveles de imagen: de producto genérico, de marca de producto o servicio, corporativa, del sector empresarial y del país. Para este trabajo se hará un énfasis en la imagen corporativa pues es la directamente involucrada en la procuración de fondos, sin olvidar que es el conjunto de los cinco el que conforma la imagen final que se tiene de la organización.

La construcción de la imagen corporativa se genera a partir de cuatro elementos clave: información que genera la organización, las características de los públicos, su interpretación y la representación mental final. A continuación, se realiza un análisis de los elementos que están bajo mayor control de la organización.

El conjunto de mensajes que *Alternare* genera cada año es el inicio del proceso de construcción de imagen. Es a partir de la **información emitida** que sus públicos se crean una noción de lo que es y representa. En el siguiente apartado se hará un especial énfasis en la comunicación para la procuración de fondos, tema que compete a la presente tesis, sin embargo, se describirán los principales canales de difusión externa de la organización para realizar un breve análisis de su imagen corporativa.

El sitio web de *Alternare* www.alternare.org es uno de los principales medios de comunicación²²² hacia sus públicos externos pues engloba todo lo que es, hace y las evidencias de sus acciones:

Imagen 14 Interfaz página web de Alternare



Fuente: Alternare A.C., "Home", *Alternare*, 2015, Recuperado el 08 de mayo 2019, 21:19 hrs, Obtenido de: www.alternare.org

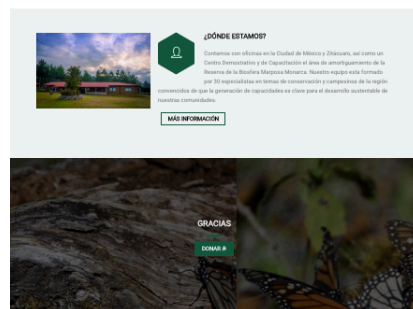
En la página principal se introduce al usuario con una breve descripción de los objetivos que busca alcanzar la organización y su principal labor. Se compone de fotografías que la relacionan de manera directa con la Reserva de la Biosfera Mariposa Monarca. Más adelante se menciona qué es *Alternare* y el modelo en el que se basan para realizar sus programas. También se cuenta con una opción de visualizar sus reportes anuales pero la liga no está en uso.

²²² No se tuvo acceso a la cantidad de visitantes del sitio web.

A continuación, se presenta su corazón ideológico, acompañado de la liga hacia uno de sus videos de presentación alojados en su canal de YouTube. Se presenta una corta descripción sobre los servicios que ofrecen, así como de los cuatro programas que conforman su modelo de desarrollo integral sustentable, los cuales cuentan con una evidencia fotográfica pero no brindan la opción de obtener más información sobre resultados, próximas actividades o mayores pruebas visuales de cada uno.

Más adelante se coloca la ubicación del Centro de Capacitación y la liga hacia PayPal²²³ para hacer donaciones, cuyo llamado a la acción se limita a emplear la palabra “Donar” y un pequeño mensaje persuasivo que no hace énfasis en la labor específica de la organización, pero no se ofrece mayor información sobre el uso de los recursos donados. Además, se realiza una descripción general de las “causas” que apoya *Alternare* que cae en la repetición de la información presentada al inicio del sitio web.

Imagen 15 Interfaz Programas



Fuente: www.alternare.org

A continuación, se presenta una sección de cuatro noticias, dos sobre los últimos reconocimientos recibidos y dos acerca de las convocatorias para participar en el programa de instructores. La última actualización se realizó en noviembre del 2018. Por

²²³ El empleo de esta herramienta tecnológica refleja el conocimiento que posee la organización sobre canales digitales para la recepción de donaciones, sin embargo, también evidencia el tipo de público al que se dirigen, pues realizar donaciones a través de PayPal requiere que los donadores tengan acceso a Internet, a una cuenta bancaria y que además tengan conocimientos sobre su uso. De esta forma, la comunicación debe estar dirigida hacia la persuasión de los públicos que cumplan con esas características.

otra parte, se presenta la liga para descargar el calendario de próximos talleres que se ofrecen en su Centro de Capacitación.

Para finalizar se cuenta con una pequeña galería fotográfica de los programas, la mención de la red de alianzas a la que pertenece y la información de contacto. La interfaz del sitio web es sencilla y amigable con el usuario, emplea frases sencillas y positivas, se manejan los colores institucionales y la constante referencia a la Reserva de la Biósfera Mariposa Monarca. Cuenta con una importante cantidad de fotografías y videos que le dan dinamismo y enlazan con otros canales de difusión de *Alternare*.

Se proporciona información básica para el visitante, pero no se ahonda en la misma por lo que no es posible apreciar de manera más amplia los problemas que ataca la organización y las consecuencias de no atenderlos. Hacen falta datos duros acerca del impacto ambiental sobre la reserva, así como cifras que muestren los resultados de cada uno de los programas. La falta de reportes limita la confianza de los públicos y no se explota los reconocimientos que se han conseguido ni las publicaciones en las que se ha colaborado, elementos que ayudarían a mejorar su reputación.

La página de **Facebook** @alternare.ac representa otro medio de difusión fundamental para la organización, cuenta con 3 mil 63 seguidores y se emplea para compartir noticias de diversas instituciones sobre el cuidado del medio ambiente; también se comparten los reportajes, documentales y entrevistas radiofónicas y televisivas en las que participan sus voceros; se difunden notas sobre los diversos reconocimientos que han obtenido; se publican las diversas convocatorias para participar en su programa de formación de instructores, así como en los talleres que ofrecen los colaboradores a lo largo del país; se promueven sus productos orgánicos; se comparten fotografías de las diversas

reuniones con instituciones y comunidades, además de sus participaciones en ferias locales y su presencia en escuelas de la región.

Si bien no hay publicaciones constantes existe una respuesta favorable al contenido

Imagen 16 Página de Facebook de Alternare



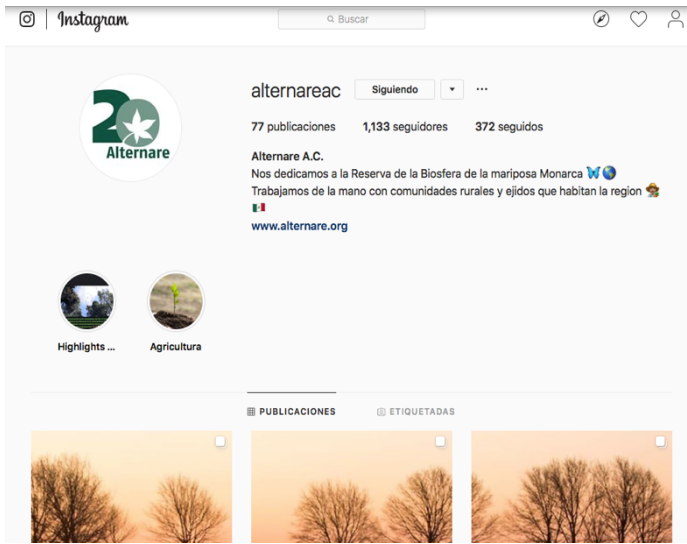
Fuente: @alternare.ac

relacionado con los reconocimientos de la organización, así como a las diversas entrevistas televisivas (alcance de 60 *Me gusta* y 40 compartidos orgánicos). Es posible apreciar la ardua labor de relación con los medios pues existe una importante presencia en diversos medios nacionales. Sin embargo, las noticias que no

refieren a *Alternare* tienen un alcance limitado (promedio de 25 *Me gusta* y 10 compartidos orgánicos), además de que la tendencia durante finales del 2018 e inicios del 2019 fue la de compartir mayor cantidad de información sobre el cuidado y curiosidades de la mariposa monarca debido a su migración, pero se descuidó la labor que realiza la organización para su protección.

A pesar de eso cuentan con respuestas favorables por parte del público, sobre todo felicitaciones respecto a las noticias de sus premios y reconocimientos; mientras que el segundo nivel de interés de los públicos se basa en la petición de informes sobre sus talleres al momento de difundir sus convocatorias.

Imagen 17 Página de Instagram de Alternare



Fuente: @alternareac

Por su parte, la página de **Instagram**

@alternareac cuenta con 77 publicaciones y mil 133 seguidores en la que se inició con la difusión de imágenes que reflejan la labor de campo de la organización, posteriormente se siguió la línea de mostrar fotos artísticas sobre elementos naturales, sobre todo de

bosques y mariposas acompañadas de

alguna reflexión sobre la importancia del cuidado del medio ambiente, así como datos de interés sobre la naturaleza.

A partir del 2019 la estrategia digital se cambió para dar paso a la construcción de mosaicos con un conjunto de nueve imágenes cuyo texto rescata las reflexiones y los datos de interés, pero incorpora recomendaciones para proteger al planeta, así como la asociación con los diversos programas con los que cuenta *Alternare*.

La página cuenta con un importante número de seguidores, así como un buen alcance (su publicación de mayor impacto ha obtenido 684 *Me gusta* orgánicos) en ciertas publicaciones, las que se adaptan totalmente a la plataforma al privilegiar la parte visual.

La mayoría de los comentarios son realizados por seguidores extranjeros, principalmente de Estados Unidos, y se centran en elogiar la composición de las imágenes. En este punto destaca la falta de fotografías que muestren a los seguidores las acciones de campo que conforman los diversos programas de la organización; no se emplea como un canal en donde se difundan evidencias de sus labores y no quedan claras las tareas específicas que realizan para apoyar a la protección de la mariposa monarca, el elemento que más destacan.

Imagen 18 Página de Twitter de Alternare



Alternare también tiene presencia en **Twitter** con **@AlternareAC** y cuenta con 564 seguidores. La mayoría de su contenido se centra

Fuente: @AlternareAC

en compartir información de páginas de instituciones oficiales como la *FAO (Food and Agriculture Organization)* y las Naciones Unidas, principalmente, datos que tienen relación con su labor.

También predomina información acerca de los reconocimientos y entrevistas que las páginas de los medios oficiales comparten sobre la organización. Un tercer tipo de contenido es la difusión de consejos para proteger al medio ambiente, similares a los emitidos en la página de Instagram, pero con un énfasis en la información, cuyo empleo de *hashtags* vincula a *Alternare* con el público interesado en el tema.

A pesar de esto cuentan con poca interacción por parte de los seguidores, tienen un promedio de cuatro *Me gusta* orgánicos por publicación y carecen de comentarios. No se trata de una fuente de comunicación importante para la organización, pero mantiene una presencia mayor debido a que la gran parte de los contenidos no se genera, sino que se comparte.

Alternare también cuenta con el canal de **YouTube** *Alternare A.C.* el cual almacena ocho videos que muestran por qué surge, qué es y qué hace, además de difundir dos de los reportajes que medios internacionales les han realizado. A pesar de ser un importante medio para contactar con sus públicos, el canal se limita a mostrar un número reducido de videos, cuenta con un máximo de 900 visitas, 41 suscriptores y carece de comentarios por lo que la interacción es nula, ya que no se genera ningún tipo de discusión o conversación de las que sus públicos puedan ser parte. Los contenidos del canal tienen más impacto en sus páginas de mayor difusión como Facebook o Instagram.

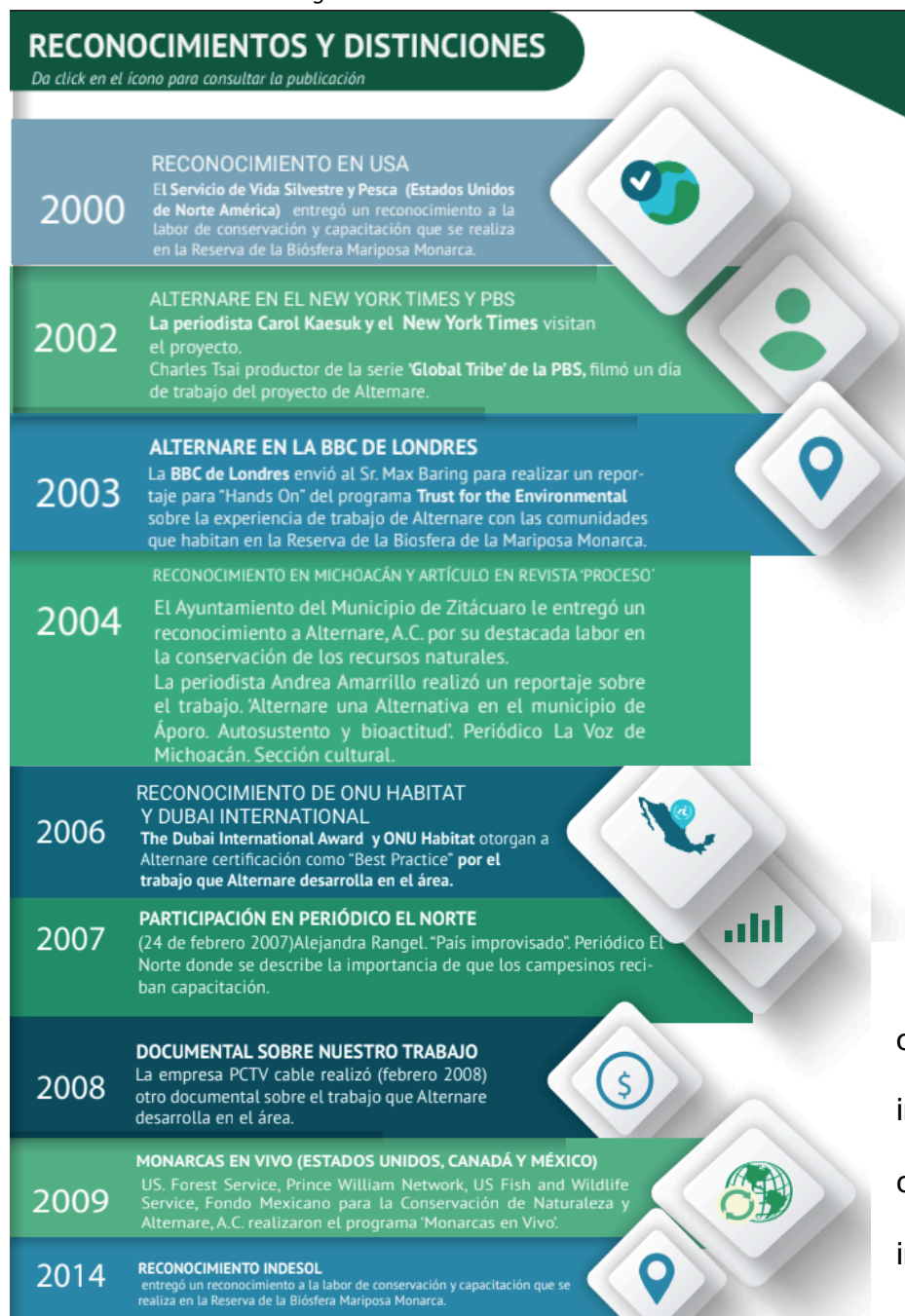
Después del breve análisis de cada medio digital es posible observar que existe una uniformidad entre ellos, los cuatro tienen el logo actual y presentan los colores institucionales. Las publicaciones siguen la línea de mostrar la naturaleza y aspectos positivos de la misma, sin dejar de lado las consecuencias de no proteger al medio ambiente. El tipo de fotografía es similar y se destacan los reconocimientos obtenidos.

Sin embargo, las primeras tres carecen de información sencilla y práctica que muestre todas las labores que desarrolla *Alternare*, tienen una tendencia a centrarse en la protección de la mariposa monarca, pero se olvidan de los programas que sustentan sus objetivos. De esta forma es difícil entender lo que realiza de manera específica, lo que

complica llegar a un público potencial mayor que podría estar interesado, pero no comprende su labor.

Como se pudo observar en la interacción de los públicos de las redes socio digitales es

Imagen 19 Reconocimientos Alternare



que los reconocimientos son información relevante que ha permitido que Alternare posea buena imagen, por lo que se ha valido de su constante difusión.

Tan sólo tres de los catorce reconocimientos más relevantes son de carácter nacional, los restantes fueron otorgados por instituciones extranjeras con lo que se refrenda la imagen positiva de Alternare ante un público

Fuente: Información proporcionada por Alternare A.C.

internacional.

Imagen 20 Reconocimientos Alternare 2



Fuente: Información proporcionada por Alternare A.C.

Lo anterior ha llevado a posicionar a *Alternare* como una OSC con un alcance superior al nacional, pero ha generado un vacío en el rubro de los reconocimientos al interior del país el cual ha tratado de ser cubierto a través de reportajes y entrevistas que serán presentadas en el siguiente apartado.

Además de los reconocimientos, *Alternare* ha tratado de colocarse como una figura de autoridad en el ámbito académico pues ha colaborado en seis publicaciones de universidades como la UNAM e instituciones gubernamentales como el Instituto Nacional de Ecología; además ha desarrollado nueve manuales didácticos para difundir el conocimiento de técnicas agroecológicas.²²⁴

También han elaborado “herramientas educativas” en forma de material impreso a través del cual comparten información y conocimientos de utilidad para los campesinos; además lo han empleado como medio de difusión y promoción pues incluye testimonios de

²²⁴ Alternare, *Informe de Actividades 2017*, México, 2017, p. 19.

antiguos instructores de *Alternare* que fungen como una serie de mensajes persuasivos que invitan a sumarse al proyecto.

Imagen 21 Portada Calendario del Campesino

El material se ha presentado en diversos formatos, principalmente en trípticos que explican de manera breve cada uno de los programas, de los cuales el más exitoso es “Calendario del Campesino”, en el cual se presenta una guía rápida sobre las acciones que los campesinos deben realizar cada mes, indica fechas relevantes para la agricultura (como periodos lunares) y ha sido un excelente medio para difundir su identidad y sus principales alianzas.



Fuente: Fotografía propia.

Este calendario se ha convertido en un material relacionado directamente con la

Imagen 22 Interior y contraportada Calendario del Campesino



Fuente: Fotografía propia.

organización por lo que a lo largo de 18 años de publicación ha fungido un buen papel en cuanto a diferenciación e identificación que es de mucha utilidad y demuestra la experiencia y autoridad de *Alternare* para promover proyectos con los campesinos.

Sin embargo, tanto el material impreso como la información puntual sobre los reconocimientos y distinciones se comparten con un público limitado, es decir aquellos que ya están conscientes de la problemática que se ataca y que en algunos casos apoyan de manera constante al proyecto.

Es en este punto donde destacan los **públicos** como el segundo elemento que conforma la imagen corporativa²²⁵. Según la teoría situacional de los públicos explicada en el apartado 1.5 de la presente tesis, la información presentada en los medios digitales de *Alternare* va dirigida hacia un público activo (alto reconocimiento del problema, bajo reconocimiento de las restricciones y alta involucración) y latente/consciente (alto reconocimiento del problema, alto reconocimiento de las restricciones y baja involucración).

Son públicos que están conscientes del problema al que se enfrenta la Reserva de la Biósfera Mariposa Monarca; en el caso del activo no tiene mayores conocimientos sobre lo que implica generar un proyecto que busca proteger la reserva, pero posee ganas de apoyar. Por su parte el latente/consciente conoce estas implicaciones, pero se queda en un estado pasivo al no involucrarse de manera directa con el proyecto, aunque ambos reconocen la importancia de las labores de *Alternare*.

Dentro de estos públicos se encuentran personas que pertenecen a OSC medioambientales de la región, las que laboran en dependencias que trabajan con el medio ambiente, colaboradores de empresas interesadas en participar de manera activa

²²⁵ Si bien es el conjunto de percepciones de todos los públicos el que conforma la imagen de la organización, en la presente tesis sólo se abordará aquella perteneciente a los externos (sin incluir a los destinatarios) por ser los involucrados en la procuración de fondos.

con la organización e instituciones internacionales involucradas en el tema. Predominan los públicos provenientes de sus alianzas y sólo una pequeña parte la conforman personas interesadas en el cuidado del medio ambiente y que no tienen relación directa con sus labores actuales.

Por otro lado, la información más detallada sobre reconocimientos e informes de resultados se comparte con un público consciente/activo, el cual tiene un alto reconocimiento del problema, alto reconocimiento de las restricciones y posee elevada involucración con *Alternare* el cual está conformado por los miembros del patronato y con los donadores directos (entre los cuales destacan empresas privadas internacionales).

Como puede observarse la información queda limitada a los públicos que ya reconocen el problema y algunos ya están conscientes de que deben actuar. La información de mayor calidad se cierra a los públicos cautivos que han donado de manera constante durante varios años, lo que ha llevado a *Alternare* a difundir información solo para conservar a sus públicos actuales y no buscan llegar a los potenciales.

Además, no hay una intención persuasiva de la información, ni un llamado a la acción real para apoyar la causa. Tampoco se ha podido llegar a informar a los públicos que necesitan de más datos para comprender la importancia de la labor de *Alternare* e involucrarse de manera consciente como en el caso del público latente (bajo reconocimiento del problema, alto reconocimiento de las restricciones y alta involucración), el latente/consciente (alto reconocimiento del problema, alto reconocimiento de las restricciones y baja involucración) y el activo de refuerzo (bajo

reconocimiento del problema, bajo reconocimiento de las restricciones y alta involucración).

Si se retoman las características de los públicos a los que se dirige la información, así como el tipo de mensajes difundidos por *Alternare*, se podrá observar que están involucrados de una u otra forma con su labor, por lo tanto, su **interpretación** y **representación mental** es mayormente positiva. Estos son los últimos dos elementos que ayudan a la conformación de la imagen corporativa y dependen de varios factores fuera del control de la organización.

Esta es una parte fundamental del proceso de generación de imagen, si bien no se puede influir en ella sí es posible obtener información sobre la percepción que tienen los públicos a través de un proceso de retroalimentación constante. Véase al respecto algunos de los comentarios que *Alternare* ha recolectado de sus públicos:

Imagen 23 Comentarios en el marco del 20 aniversario de Alternare

DR. VICTOR MANUEL TOLEDO
Premio Nacional al Mérito Ecológico 1999, Investigador Nacional del SNI, nivel III
"Su valiosa trayectoria, avalada por un conjunto de acciones en los campos de la capacitación campesina, el uso adecuado de los recursos de la naturaleza y la solidaridad social y ambiental, es sin duda un ejemplo a seguir en nuestro país".

MONARCH BUTTERFLY FUND
Dan Davis, Monarch Butterfly Fund
"We are pleased to have funded *Alternare's* reforestation projects for 7 years. The reforestation activities involve training of campesinos in the sustainable use of natural resources and ecological techniques"

ROCIO TREVIÑO
Coordinadora del Programa Carro Real Mariposa Monarca
"Alternare realiza una importante labor fortaleciendo las capacidades de los campesinos, potenciando su desarrollo económico y contribuyendo a la conservación de la Reserva de la Biosfera Mariposa Monarca"

ENRIQUE GÓMEZ
Egresado del Programa Formación de Capacitadores.
"Con la gran oportunidad que me brindaron en *Alternare* de capacitarme como instructor campesino, ayudaron a la formación de mi persona, me motiva a ser mejor cada día y transmitir conocimientos y experiencias en el campo".

PASCUAL MERIAS RUBIO
Presidente Municipal Aporo, Michoacán
"Alternare ha alcanzado importantes resultados en pro de la conservación de los bosques y desarrollo sustentable de los pueblos que habitan en la región de la mariposa Monarca"

LIGIA OSORNO MAGAÑA
Directora General INCA-Rural
"A la fecha 69 campesinos egresados del Programa de Capacitadores de *Alternare* han recibido un reconocimiento en Competencias Laborales con validez oficial, que emite CONOCER de la Secretaría Educación Pública (SEP). Mi reconocimiento por su trabajo"

ING. SOTERO MONTALVO
Director de Cooperativa Ambio S.C. de R.L.
"Cuatro personas de nuestra región se capacitaron en el programa de Formación de Capacitadores de *Alternare*, quienes están demostrando que es posible mejorar la calidad de vida de las comunidades, al mismo tiempo que se conservan los recursos naturales"

DRA. HELENA COTLER
Investigadora Titular, Centro Público de Investigación, CONACYT
"Con la capacitación de *Alternare* los habitantes de la Reserva de la Biosfera Mariposa Monarca, han adoptado formas alternativas de producción que ayuda a recuperar y conservar los recursos naturales de esta Área Natural Protegida"

DR. DIEGO PÉREZ SALICRÚP
Investigador Titular B, IIES-UNAM
"El trabajo desarrollado por *Alternare* ha influido de forma fundamental para que muchas comunidades hayan optado por un adecuado manejo de los bosques, y hoy podamos constatar la reducción en las tasas de deforestación. Todo ello mejorando el nivel de vida de los mismos habitantes"

ROGELIO ALCÁNTARA
Comisariado Ejidal de Angangueo
"Reconozco ampliamente su trabajo y compromiso, he seguido sus actividades y han demostrado seriedad y responsabilidad para la conservación de los bosques, su biodiversidad y en general por el cuidado del medio ambiente"

DR. JOSEF WARMAN GRYJ
Presidente del Consejo Directivo de ENDESU S.A.
"El equipo técnico de *Alternare* logró excelentes resultados en el desarrollo de capacidades para la gobernación local, el establecimiento de un monitoreo forestal comunitario y el proceso para integrar buenas prácticas de manejo forestal en las comunidades en la Reserva de la Biosfera Mariposa Monarca"

XOCHITL VELÁZQUEZ
Egresada del Programa Formación de Capacitadores.
"Fui parte del Programa de Formación de Capacitadores, adopté técnicas agroecológicas en beneficio de mi familia, mi comunidad y sobretodo en favor del cuidado del medio ambiente"

DR. MINDAHI C. BASTIDA
Director de Caretakers Program, Center for Earth Ethics
"*Alternare* goza de gran liderazgo a nivel local, regional e internacional y ha impulsado con éxito el desarrollo de capacidades de los campesinos para el buen manejo de la naturaleza"

US FISH & WILDLIFE SERVICE
"El USFWS se siente orgulloso de apoyar el trabajo de *Alternare* desde su gestación como asociación civil hasta este momento en el que se ha consolidado como una institución reconocida y de amplio prestigio en diversos ámbitos"

Fuente: Información proporcionada por *Alternare A.C.*

La mayor parte de los comentarios recabados provienen de las instituciones que apoyan a *Alternare* de manera constante y en especial, de figuras o líderes de opinión del sector, y es posible apreciar que tienen una imagen positiva. Sus públicos resaltan su trayectoria, su credibilidad en la región, así como su trabajo con los campesinos; también consideran que es una organización con prestigio. Se le concibe como una organización comprometida con sus acciones y que realiza un trabajo serio que ha tenido un verdadero impacto en el cuidado del medio ambiente.

Es vital conocer las opiniones de las organizaciones que les donan diferentes recursos pues de estas dependerá la continuación del apoyo, aunque se debe considerar que se

trata del punto de vista de solo una parte de sus públicos y que en este apartado se ha hecho un énfasis en la imagen de los directamente involucrados en la procuración de fondos, por ser el tema de interés de la presente tesis.

A pesar de eso sólo se cuenta con la opinión de los actores que siempre se han involucrado con la OSC y no ha surgido una preocupación por recabar las percepciones de los demás públicos que pueden ser relevantes para la obtención de recursos, por lo que se ha caído en una zona de confort que no busca llegar a estos últimos de manera persuasiva.

La importancia de observar estas percepciones recae en que de estas depende la forma en la que los públicos actúan frente a una organización. En el caso de las OSC su imagen influirá en la decisión de donar o no para apoyar su causa y alcanzar sus objetivos. Si *Alternare* busca una subsistencia que le permita mantenerse y actuar para alcanzar sus objetivos debe centrarse en promover una imagen positiva constante con todos sus públicos.

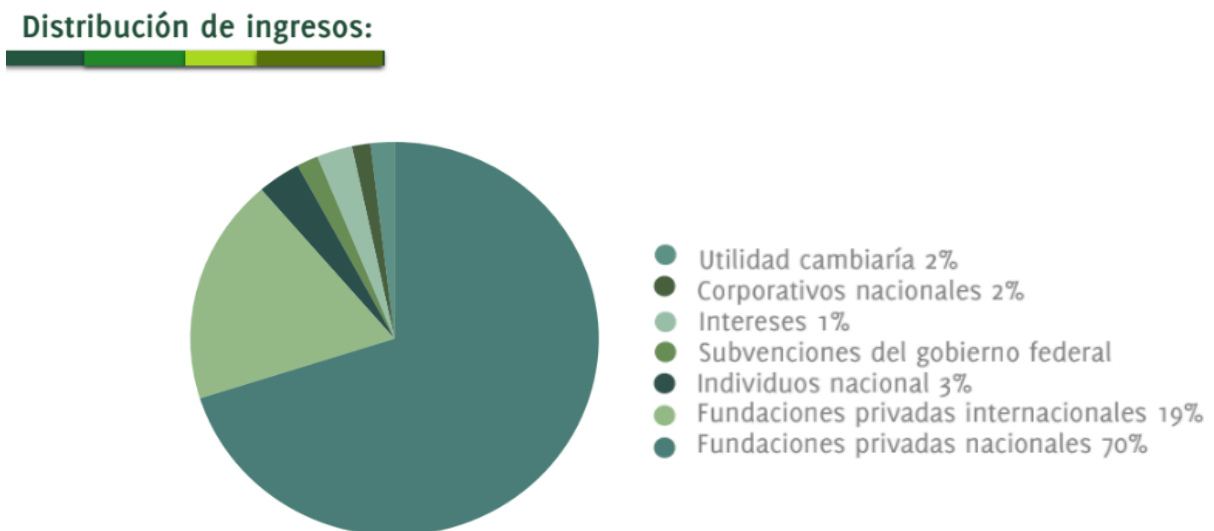
La identidad y la imagen son elementos básicos que *Alternare* debe aprovechar en su obtención de recursos, pues es a través de estos que podrá resaltar las características que le permitirán diferenciarse, hacerse notar y generar credibilidad para recibir apoyo de los potenciales donadores. Es por ello que la procuración de fondos depende de las acciones de comunicación que sus miembros realizan de forma permanente, por lo que es necesario analizar lo que se ha realizado en este ámbito.

4.4 Comunicación externa para la procuración de fondos.

La procuración de fondos depende de la comunicación para enmarcarla en una buena estrategia necesita de la identidad e imagen que se construye en los públicos, sin estos elementos resulta complicado obtener recursos de forma eficiente. Un punto relevante es la forma en la que se ejecuta el plan o estrategia de comunicación de una OSC porque a partir de ella se generará confianza en los donantes y su aportación constante.

Desde 1998, *Alternare* es donataria autorizada por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, por lo que emite recibos deducibles de impuestos; además realiza auditorías anuales por parte de donantes nacionales e internacionales, se ha ganado la confianza de aquellos que le otorgan recursos, los cuales provienen de varias fuentes cuyos porcentajes de aportación se muestran a continuación:

Imagen 24 Distribución de ingresos de Alternare



Fuente: Información proporcionada por *Alternare A.C.*

Como puede observarse en el gráfico *Alternare* cuenta con varias fuentes de ingreso, aunque es evidente el fuerte apoyo que tiene de las fundaciones privadas nacionales pues representan el 70% del total. En segundo lugar, se encuentran los recursos aportados por las fundaciones privadas internacionales con un 19%, con lo cual se comprende el trabajo constante que ha realizado la OSC con la parte filantrópica del sector empresarial, con quien tiene la imagen positiva descrita en el apartado anterior.

Se tienen pocos ingresos del gobierno federal (3%) y aunque representa una fuente inestable esto demuestra el apoyo del primer sector hacia *Alternare*, lo que le agrega credibilidad a su labor. También se puede observar que si bien se tienen escasas aportaciones de individuos y corporativos nacionales; ya existe una participación a la que se debe dar seguimiento e incrementar.

Algunos de los donantes más importantes de *Alternare* se presentan a continuación:

Tabla 13 Principales donantes de Alternare

Gobierno Federal	Organismos internacionales	Organizaciones nacionales	Empresas nacionales	Donantes recurrentes
<ul style="list-style-type: none"> Instituto de Desarrollo Social. Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y 	<ul style="list-style-type: none"> <i>Fish and Wildlife Service.</i> <i>US Forest.</i> <i>Monarch Butterfly Fund.</i> <i>National Fish and Wildlife Foundation.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> Alianza México REDD. Fondo Mexicano para la Conservación de la Naturaleza. Fundación HSBC. Alianza WWF-Fundación Slim. 	<ul style="list-style-type: none"> Ingeniería de Proyecto y Supervisión SA de CV Noikos. Cooper Gy Martínez Río y Asociados. 	

Alimentación (INCA Rural).	<ul style="list-style-type: none"> • Fundación Kaluz. • Fundación Gonzalo Río Arronte. • Promotora Social Mexicana.
-----------------------------------	---

Fuente: Información proporcionada por *Alternare AC*.

Algunas de estas organizaciones han apoyado a *Alternare* desde 1998, con las cuales ha mantenido una relación fuerte y permanente por lo que constituyen la base de su financiamiento. Estas alianzas se han aprovechado en algunas acciones de comunicación de la OSC pues el trabajo conjunto se ha difundido a través de logotipos, imagotipos e isologos en las salas principales del Centro de Capacitación, en los reportes anuales, así como en algunas participaciones directas de algún donador en sus actividades (voluntariado o visitas al Centro).

Si bien se tiene una relación cercana con los principales donantes gracias a los contactos de la parte directiva, no se ha aprovechado la imagen conjunta en medios masivos de comunicación como la página web de la organización y las redes sociales; punto débil en el ámbito del reconocimiento que es parte importante en el proceso de procuración de fondos pues se emplea por un lado como un método de fidelización con aquellos que ya aportan recursos y por otro como forma de mostrar credibilidad en los donadores potenciales.

Este reconocimiento es relevante cuando se realiza de manera personal, pero se puede aprovechar para mejorar la imagen de donantes y OSC frente a sus públicos, con lo cual aumentan las oportunidades para atraer a más organizaciones y personas que decidan apoyar la causa, siempre y cuando se mantenga una coherencia con los valores y objetivos de *Alternare*.

Cabe mencionar que el Consejo Directivo y el Patronato cuentan con un plan de trabajo para procuración de fondos, con una campaña de donantes recurrentes, pero este es distinto a los planes de comunicación y de relaciones públicas de *Alternare*, por lo que se tienen tres propuestas distintas que, si bien no se contradicen, se consideran de manera aislada y limitan el alcance de la estrategia general de comunicación externa de la organización.

El plan de comunicación tiene como objetivo “[...] *posicionar a Alternare como referente imprescindible para la ejecución de proyectos de desarrollo integral sustentable en la Reserva de la Biosfera Mariposa Monarca.*”²²⁶, el que concuerda con las aspiraciones actuales de la organización de alcanzar la referencia en el plano de su imagen.

Los cuatro puntos centrales del plan se centran en captar la atención, convencer, generar pertenencia y lograr un *call to action*. Si bien se trata de un plan integral en el que se incluye dentro de los objetivos específicos tanto a la comunicación interna y externa, sus principales tácticas se dirigen a dos públicos, las comunidades locales y los donantes actuales y potenciales, lo que muestra una contraposición con el plan de procuración de fondos que se considera por separado.

²²⁶ *Alternare, Estrategia de Comunicación*, México, 2019, p. 3

Los medios de difusión que contempla el plan son redes sociales, página web, entrega física de material impreso y medios de comunicación, alrededor de los cuales se plantean las tácticas enfocadas a promover la labor y los resultados de *Alternare* con un tono positivo en sus mensajes.

Por su parte el plan de relaciones públicas busca “*Posicionar a Alternare AC. como un referente de un modelo de desarrollo integral sustentable exitoso y replicable; así como un aliado indispensable para impulsar acciones para la conservación del área de hibernación de la mariposa Monarca.*”²²⁷; mismo objetivo que el de comunicación pero que se centra en acciones mediáticas y públicas.

Sus tácticas consisten en lograr presencia en eventos, seguimiento de relaciones estratégicas, actualización de base de datos de *Alternare*, participación en convocatorias para obtener reconocimientos, buscar canales para exponer su labor, realizar comunicados de prensa, elaboración de *press-kits*, entrega de *clippings* y entrenamiento de medios a vocero institucional.

Como puede observarse se trata de un plan tradicional de relaciones públicas para obtener presencia en medios y mejorar su imagen, pero sus actividades se consideran ajenas al plan de comunicación y ninguno tiene en su objetivo final una relación con la procuración de fondos.

Las tácticas centradas en la obtención de recursos incluyen la elaboración de presupuesto anual del área; diseño del plan anual de recaudación que incluye la identificación de donadores: programas de gobierno, internacionales, empresariales y

²²⁷ *Ibíd.*, p. 24.

estrategias internas de generación de fondos que apoyen el proyecto; realización de un programa de vinculación para lograr una asociación con diversas instituciones y el desarrollo de base de datos de gestión de fondos.

Alternare tiene un plan de obtención de recursos con tácticas generales que suelen aplicarse en cualquier OSC, las cuales han funcionado bien hasta el momento, pero se nota un problema de organización y de poca eficiencia cuando se detecta que las acciones de comunicación, de relaciones públicas y de procuración de fondos son realizadas por miembros distintos de la organización.

Si bien se procura que las tácticas de los tres planes sean coherentes con el objetivo principal de *Alternare*, el hecho de que se ejecuten de manera aislada provoca que se generen acciones repetidas o que se desaprovechen oportunidades para complementarlas. Esto deriva en que canales que pueden ser empleados para la procuración de fondos, como los digitales, no sean empleados para este objetivo, provocando una falta de eficiencia pues no se tiene una visión global de las tácticas.

Por otra parte, es vital comprender que el hecho de que *Alternare* cuente con estos planes no implica que se ejecuten al pie de la letra, pues como se describió en el sociograma, no cuenta con personal suficiente para desarrollar todas las actividades, situación que se complica al tener tres planes distintos que podrían complementarse para lograr un solo objetivo, por lo que sólo se llevan a cabo aquellas acciones que están dentro de sus posibilidades, aunque la organización asegure que cumple con el 100% del trabajo.

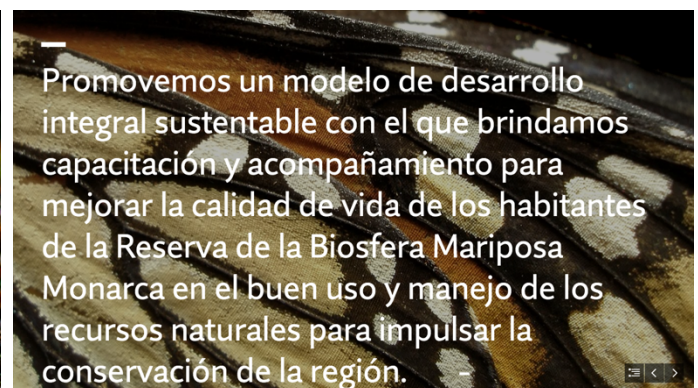
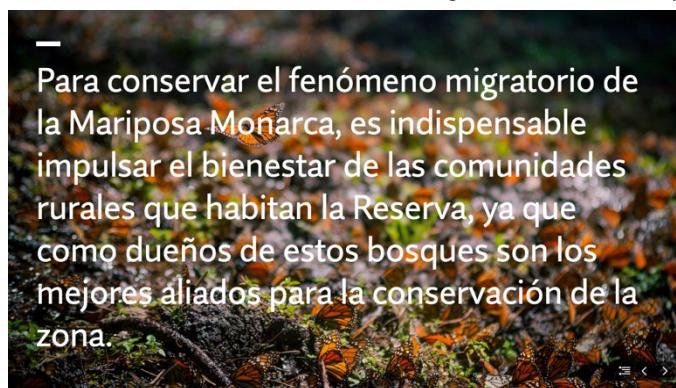
Ahora se describirán las actividades que *Alternare* ha empleado para la procuración de fondos. Cabe aclarar que se hará un énfasis en aquellas acciones de comunicación ligadas directamente con la obtención de recursos, por ser materia de la presente tesis.

Campaña de donantes recurrentes

Los miembros del patronato son los principales responsables de las acciones de procuración de fondos pues gracias a sus relaciones *Alternare* ha logrado obtener recursos durante sus 21 años. Sus funciones incluyen la implementación de la campaña de donantes recurrentes, que a lo largo de cinco semanas busca fortalecer lazos con los donadores actuales y atraer nuevos.

Como principal pilar se realiza una actualización anual de base de datos para enviar vía *mailing* reportes sobre los resultados del año anterior, las acciones que se llevaron a cabo, así como mensajes persuasivos para invitar a donar en el año en cuestión. Además, se envía una presentación corta en la que se recuerda lo que es y hace *Alternare*. También se hace uso de folletos que inviten a otorgar donativos, así como un currículum oficial de la organización en donde se resume información básica. Se emplean materiales como los siguientes:

Imagen 25 Presentación para donantes recurrentes



Nuestro modelo consta de cuatro programas:

1. Capacitación de Capacitadores
2. Manejo Sustentable de Bosque y Agua
3. Producción para el Autoconsumo
4. Unidades Productivas Campesinas para la Conservación.




NUESTROS RESULTADOS:

<p>CONTAMOS CON LA CONFIANZA DE LAS COMUNIDADES DE LA RBMM*</p> <p>132 CAPACITADORES EGRESADOS QUE REPLICAN NUESTRO MODELO EN MÉXICO</p> <p>+ DE 200 HECTÁREAS REFORESTADAS CON UN 90% DE SOBREVIVENCIA</p>	<p>20 AÑOS DE TRABAJO EN MÉXICO</p> <p>TRABAJAMOS CON MÁS DE 2.200 ALUMNOS DE 22 ESCUELAS DE LA REGIÓN MONARCA EN TEMAS DE EDUCACIÓN AMBIENTAL</p> <p>MONITOREO DE LA CALIDAD DEL AGUA EN 6 COMUNIDADES</p>	<p>9.700 PERSONAS PRODUCEN MÁS Y MEJORES ALIMENTOS</p> <p>ESTABLECIMIENTO DE 30 viveros comunitarios en los que se producen + de 115,000 árboles</p> <p>CONSTRUCCIÓN DE 250 BAÑOS SEÇOS Y 277 CISTERNAS DE CAPTACIÓN DE AGUA DE LLUVIA</p>	<p>COMUNIDADES BENEFICIADAS 37 DEL ESTADO DE MÉXICO Y MICHOACÁN</p>
--	--	--	--

*Reserva de la Biosfera Mariposa Monarca



Para promover el buen uso y manejo de los recursos naturales para la conservación del fenómeno migratorio de la mariposa monarca, ¡No dudes en contactarnos para formar parte de Alternare con Alternare!

www.alternare.org

karen.vega@alternare.org

Fuente: Información proporcionada por Alternare A.C.

En la presentación enviada por correo electrónico destaca el fin último de Alternare y se liga directamente con las acciones que realiza, se enumeran y explican los cuatro programas con los cuales se busca alcanzar el objetivo, se muestran de una manera sencilla los resultados alcanzados y se finaliza con un llamado a la acción centrado en formar parte de la organización.

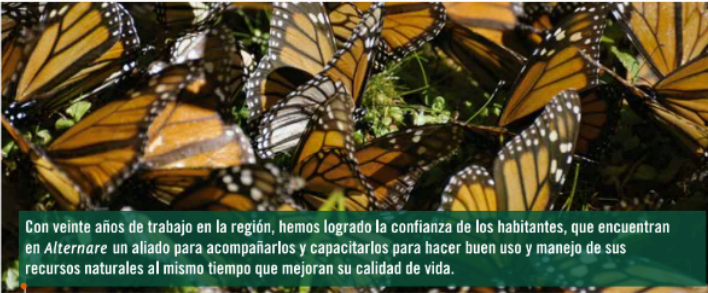
No se hace mención directa para realizar un donativo puesto que este material es enviado a quienes ya donan, por lo que se trata de un mensaje que busca recordar lo que es y hace Alternare. Esta presentación se envía en conjunto con la boleta de donativo que se muestra a continuación.

Imagen 26 Boleta de donantes recurrentes

Formato de alta Alternare con Alternare

¡Quiero sumarme!

Fecha: / / Fecha de nacimiento: / /
 Donativo único Donativo recurrente Monto: \$100.00 \$300.00 \$500.00 Otro:
 Nombre completo: Nombre Apellido Apellido Materno
 Dirección: Calle y número Colonia
 Estado C.P.
 Teléfono de oficina: Teléfono: ¿La dirección que proporcionaste es tu dirección fiscal? Sí No
 Correo electrónico: Celular:



Con veinte años de trabajo en la región, hemos logrado la confianza de los habitantes, que encuentran en Alternare un aliado para acompañarlos y capacitarlos para hacer buen uso y manejo de sus recursos naturales al mismo tiempo que mejoran su calidad de vida.



“Estamos convencidos que la conservación tiene que ir de la mano del desarrollo; no puede haber desarrollo sin conservación y no hay conservación sin desarrollo, es por eso que en Alternare nos dedicamos a compartir conocimientos para el buen uso y manejo de los recursos naturales (...) tenemos que proteger nuestro planeta y cuidar de la tierra”.

Gabriel Sánchez Ledesma, Co-Fundador de Alternare

Para conservar la Reserva de la Biosfera Mariposa Monarca, en donde existe una gran riqueza social, ambiental y cultural, es indispensable impulsar el bienestar de las comunidades indígenas y ejidos que la habitan, ya que como dueños de estos bosques son los mejores aliados para su recuperación.



Hemos capacitado a más de 9,000 campesinos de la Reserva de la Biosfera Mariposa Monarca en técnicas que les permitan aumentar el rendimiento de sus cultivos, conservar los bosques, proteger los ríos y arroyos, nutrir y cuidar del suelo. Nuestro objetivo es la conservación del fenómeno migratorio de la mariposa Monarca y la biodiversidad de los bosques centrales de México. ¡Apenas estamos comenzando!



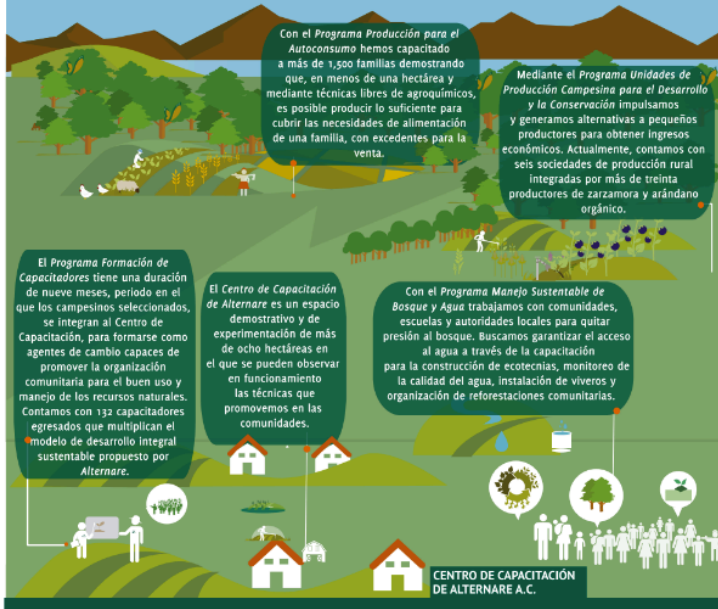
“Hace quince años tomé la decisión de capacitarme en Alternare ...”

... cambió mi vida, hoy estoy al servicio de la gente, del campo y en defensa de los recursos naturales”.

Josefina García, egresada de la 1ª generación de capacitadores de Alternare.



NUESTROS PROGRAMAS:



Es momento de unir esfuerzos para la conservación de la riqueza de la Reserva de la Biosfera Mariposa Monarca (RBMM)

Queremos contarle muchas más historias de éxito, para ello necesitamos tu apoyo. Queremos continuar con la tarea de conservar los bosques en los que hiberna la mariposa Monarca, al proporcionar capacitación y acompañamiento a nivel individual, grupal y comunitario. Por eso, hoy te pido que nos ayudes a conseguirlo haciendo un donativo y afiliándote a nuestro programa Alternare con Alternare. Porque con cada donativo, más personas contarán con los conocimientos y herramientas necesarias para mejorar su calidad de vida y la de sus comunidades y, así, involucrase en la conservación del área de hibernación de la mariposa Monarca.



Mari C. Amador del Rio
Co-Fundadora y Presidenta de Alternare A.C.

Sí, quiero hacer un donativo para que más personas reciban capacitación para la conservación de la RBMM

Para formar parte de Alternare llámanos al 556 61100, entra a www.alternare.org/alternare o rellena este formato

¡Gracias por sumarte!

Todos los datos personales serán tratados de forma absolutamente confidencial y segura; se incorporarán a nuestra plataforma de miembros Alternare con Alternare y no serán cedidos, transferidos ni vendidos a terceros. El aviso de privacidad está disponible para consulta en www.alternare.org/

Tarjeta de crédito No. de tarjeta: / /
 Banco: Vencimiento: Mes Año
 Visa MasterCard Firma del titular
 Datos para recibo deducible de impuestos:
 Recibo a favor de:
 R.F.C.: Correo electrónico:
 Dirección fiscal: Calle y número Colonia C.P.
 Ciudad Estado

En la boleta de donantes además de los datos básicos para realizar la donación se hace uso de mensajes informativos en donde se explica de manera breve lo que hace *Alternare*, con lo cual se busca generar credibilidad en los públicos. A diferencia de la presentación aquí se hace un buen uso de los mensajes persuasivos al colocar testimonios de los beneficiados, así como del agradecimiento e invitación para ayudar por parte de los dos miembros con más notoriedad Guadalupe y Gabriel; esto ayuda a dar un rostro a la organización, fomentar la confianza de los públicos y convencer para realizar un donativo.

La campaña de donantes recurrentes está dirigida a individuos nacionales e internacionales de diferentes estratos sociales por lo que se manejan cuotas de recuperación bajas que inician desde 100 pesos mexicanos. Se explica de manera certera el impacto que cada cantidad de donativo tendrá, así por ejemplo se declara que con 300 pesos “Una familia contará con una estufa ahorradora de leña para quitar presión al bosque y mejorar sus condiciones de salud.”²²⁸

Campaña de donantes mayores

Esta campaña tiene una duración de seis meses y está dirigida principalmente a empresas a través de una estrategia ganar-ganar, aunque ya se cuenta con una cantidad importante (sobre todo internacionales) que año con año apoyan a *Alternare* por lo que las acciones que se realizan suelen ser de reforzamiento de la alianza, a través de las relaciones de los miembros del patronato, quienes también muestran presentaciones con resultados y mensajes persuasivos.

²²⁸ Alternare A.C., *Inversión del donativo*, México, 2019, p. 1.

Por tratarse de donantes mayores el principal tipo de comunicación es interpersonal en donde se realizan reuniones para afianzar lazos y asegurar el financiamiento de cada año, para ello se cuenta con una presentación en donde se detallan las llamadas membresías, en donde se invita a los miembros de las diversas empresas a realizar donaciones anuales, que van desde los 50 mil hasta los 500 mil pesos, a cambio de incentivos fiscales, capacitaciones, pláticas, imagen conjunta y comunicación.

Aunque también predomina la participación en convocatorias que diversas empresas lanzan anualmente como parte de sus acciones de responsabilidad social empresarial. Si bien se considera la postulación a convocatorias como una táctica distinta, entra dentro de los donantes mayores empresariales.

Se cuenta con una base de datos de 36 convocatorias a las que *Alternare* puede aplicar a lo largo del año, las cuales abarcan desde instituciones nacionales hasta fondos internacionales. En dicha base se describen todos los datos que se deben considerar para contar con la documentación solicitada y participar de manera exitosa.

Venta de productos

La venta de productos es otra de las actividades para la recaudación de fondos. *Alternare* ofrece al público en general mermeladas, miel mantequilla, chiles en vinagre y productos medicinales 100% orgánicos, elaborados mediante técnicas de bajo impacto ambiental por campesinos de la región; actividad que es coherente con sus objetivos y que está a cargo de todo el equipo operativo.

Esta venta de productos se realiza durante todo el año a través de una tienda en línea, en las diferentes ferias a las que acude la organización y en las instalaciones tanto de

Ciudad de México como de Michoacán. La tienda en línea funciona como un medio muy importante para difundir la labor de *Alternare* pues está conectada con su página web y además contiene mensajes clave que resaltan su labor y objetivo, por lo que persuade a los públicos de que con la adquisición de cualquier producto apoya no sólo a su permanencia, sino a la conservación de la Reserva Biosfera de la Mariposa Monarca y de las comunidades circundantes.

Además se hace un buen uso de la identidad corporativa visual en tanto se hace alusión a la mariposa monarca y el imagotipo de *Alternare* es empleado como imagotipo de la marca de “productos con causa”.

Imagen 27 Tienda en línea Alternare

Tienda Alternare Categorías

SEGUIR

< TODOS



Canasta navideña chica
\$ 290.00 MXN - Precio normal

CANTIDAD
1

COMPRAR

DISPONIBILIDAD
Disponible inmediatamente

¡Esta Navidad y Año Nuevo, que tus obsequios sean con causa; productos elaborados por artesanos y campesinos que habitan la Reserva de la Mariposa Monarca!

Incluye:
1 Canasta de Ocochal (hoja de pino)
1 Mermelada sabor zarzamora, elaborada con fruta 100% natural.
1 Miel 100% pura de abeja, de color ambar y sabor único
Origen: Aporo, Michoacán. Reserva de la Biosfera Mariposa Monarca
Proceso: Productos libres de residuos tóxicos, que se obtienen con técnicas agroecológicas, de áreas donde los agroquímicos son inexistentes y la presencia del hombre ha producido un bajo impacto ambiental.
Beneficios: Miel y mermeladas envasadas en frío conservando así todas sus propiedades. 100% naturales y libres de agroquímicos. Sin aditivos, colorantes y conservadores artificiales. Colorido, aroma y sabor conservados en cada frasco.
Usos: Disfruta su delicioso sabor sobre tus panes, en postres como

¡Con tu compra, ayudas a que más campesinos, que viven en la Reserva de la Biosfera de la Mariposa Monarca, aprendan a elaborar éste y otros productos para mejorar su calidad de vida, al mismo tiempo que impulsan la conservación del área de hibernación de la Monarca!

Fuente: KICHINK!, *Tienda Alternare*, 2019, Recuperado el 23 de junio 2019, 21:16 hrs, Obtenido de: <https://www.kichink.com/buy/1227395/alternare/canasta-navidena-chica>

Esta es la acción que menos aporta en cuanto recaudación de recursos, pero posee un gran valor en tanto brinda la oportunidad a los públicos externos de recibir una retribución física por su apoyo, además de que se asocia la causa, con su identidad visual y productos que son aprovechados por los consumidores. Hay una gran área de oportunidad en esta actividad puesto que, si bien cada año se busca diseñar una estrategia de venta para potencializar la adquisición de estos productos a través de la difusión de la tienda en línea y del establecimiento de alianzas, no se ha podido concretar debido a la carga de trabajo que tienen los colaboradores.

Cabe destacar que, si bien no se considera dentro de la venta de productos con causa, la comercialización de zarzamora, derivada del programa Unidades Productivas Campesinas, se ha convertido en una actividad con gran potencial para la obtención de fondos para *Alternare*, ya que la OSC cuenta con invernaderos propios cuyas cosechas son exportadas a Estados Unidos de América y a entidades como Puebla.

Al tratarse de productos orgánicos producidos por los propios campesinos, y cuyas ganancias se invierten para la permanencia de la OSC, podría generarse una estrategia conjunta de venta de productos con causa, pues actualmente la comercialización de las zarzamoras es más exitosa que la de mermeladas, miel, chiles y productos medicinales, pero no hace uso de la identidad de *Alternare*, ni se vende destacando la causa de la organización.

La venta de productos con causa tiene el potencial de consumarse como una forma de conectar el apoyo de los donantes con productos creados por los propios campesinos

beneficiados gracias a sus contribuciones. Una buena estrategia de venta conjunta²²⁹ puede ayudar a *Alternare* a fortalecer la obtención de recursos sin depender al 100% de las donaciones de terceros.

Son estas tres acciones las contempladas exclusivamente dentro del plan de procuración de fondos de *Alternare*, sin embargo, la organización realiza más actividades que inciden de manera directa o indirecta en la obtención de sus recursos, por lo que serán descritas a continuación.

Eventos

No se puede hablar de mecenazgo dentro de las acciones de *Alternare* pues no planean actividades en las que se realice una aportación especial por parte de algún donante y se complemente con una promoción de ambas imágenes en algún evento. La OSC se limita a agradecer de manera conjunta a sus distintos donadores colocando sus logotipos en diversos espacios públicos.

Sin embargo, sí organiza y acude a varios eventos locales cuyas temáticas responden a sus intereses sobre medio ambiente y desarrollo rural sustentable, con la finalidad de compartir su labor ante sus diferentes públicos. Las ferias de maíz son uno de los tipos de eventos en donde difunde su causa, crea lazos con otras organizaciones y campesinos de las regiones a las que acuden y pone a la venta sus productos orgánicos.

Las ferias de maíz se han consolidado como un espacio de resistencia ante el auge de las semillas transgénicas e híbridas, por lo que *Alternare* se centra en apoyar y promover

²²⁹Se recomienda hacer uso de una técnica del marketing con causa para potenciar la venta de productos de *Alternare*, pues si bien no es el tema de la presente tesis, puede complementar las acciones de relaciones públicas que se proponen en este texto ya que su objetivo incide de manera directa en la obtención de recursos.

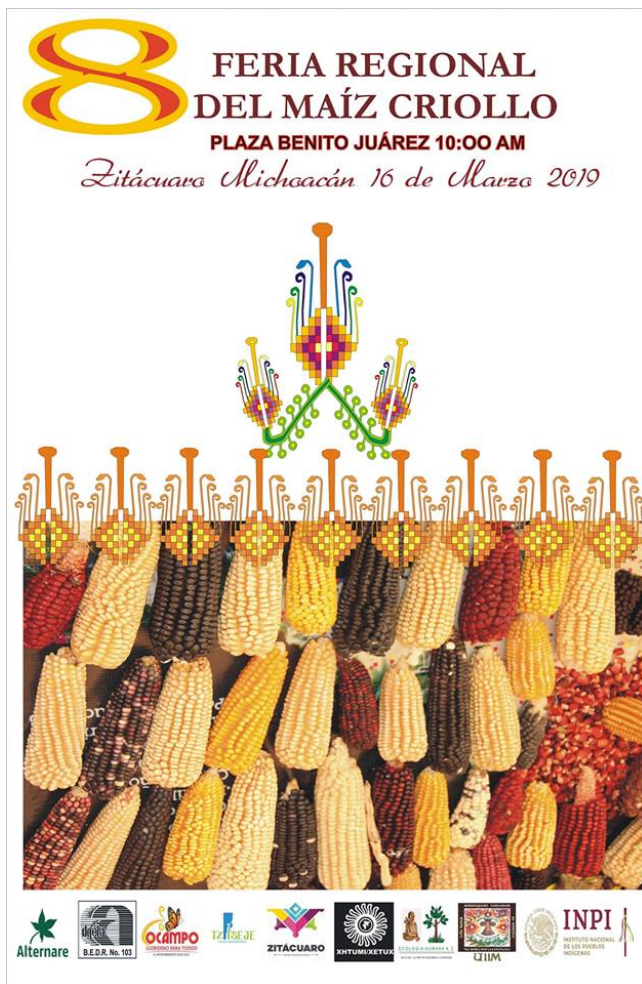
la soberanía de los pueblos, sobre todo en zonas indígenas. Este tipo de participaciones le genera algunas ganancias económicas pero lo que más destaca es la credibilidad que adquiere la OSC al ser parte de los eventos que organiza en conjunto con las propias comunidades y refuerza el compromiso con su causa, fomentando la confianza de los campesinos.

Alternare organiza la *Feria regional del maíz criollo* en el municipio de Zitácuaro, Michoacán, en la cual los campesinos de la región realizan un intercambio de semillas y varios productos orgánicos. El evento se compone de conferencias de investigadores destacados de universidades como la UNAM, la UAM, y Chapingo, para promover la conciencia del cuidado y protección del medio ambiente. Además se presentan danzas folklóricas que buscan reforzar la identidad de los pueblos.

Si bien *Alternare* organiza el evento la promoción que realizan de sus actividades y programas es nula, no aprovechan el espacio para hablar de su labor, de sus logros ni de sus

necesidades. No se refuerza su identidad con materiales de comunicación que muestren lo que hacen. Se trata de un evento comunitario en donde asisten muchos investigadores

Imagen 28 Cartel promocional feria de Zitácuaro



Fuente: @alternare.ac

y personas involucradas con el cuidado del medio ambiente a los cuales se puede persuadir para convertirse en donantes, pero no se realiza un trabajo de procuración de fondos, a pesar de tratarse de un evento organizado por la propia *Alternare*.

Imagen 29 Feria del maíz y otras semillas nativas Vicente Guerrero, Tlaxcala



Un caso similar ocurre con la Feria del maíz y otras semillas

Fuente: Fotografías propias.

nativas realizada

en Vicente Guerrero, España, Tlaxcala cuya temática es la misma que la de Zitácuaro.

Esta feria es de especial relevancia pues fue la primera en organizarse en el estado, y de las primeras en todo el país. Su reconocimiento le ha llevado a obtener un buen nivel de convocatoria, con personalidades reconocidas en el ámbito de la investigación y protección del medio ambiente, como los miembros de la Unión de Científicos Comprometidos con la Sociedad.

Alternare es de las pocas OSC invitadas que cuentan con un stand para promocionarse y vender sus productos, aunque las ventas cuentan con el mayor protagonismo. A pesar de que asisten colaboradores importantes de la asociación, incluyendo al fundador Gabriel Sánchez, no se tiene una estrategia de difusión. Se carece de material importante de comunicación y son muy pocas las personas que preguntan qué es lo que realizan, para lo cual no se ha practicado el discurso oficial.

No se aprovecha el evento para atraer la atención de personas que ya están sensibilizadas en el tema e invitarlas a colaborar con *Alternare* y a pesar de que las ventas son buenas no constituyen una aportación de gran peso.

Por otro lado, *Alternare* realiza conferencias de prensa solo en aquellos casos en los que hay un hecho noticioso de interés para los medios. En los últimos años se realizó una

Imagen 30 Conferencia Centro Documental Monarca



Fuente: Imagen proporcionada por *Alternare A.C.*

enfocada a la presentación del Centro de Documentación de la Red Monarca, “[...] *plataforma que tiene el objetivo de generar conocimiento a través del intercambio de información y experiencias de especialistas en la mariposa Monarca mediante:*

artículos científicos, investigaciones e información en general de la situación cultural, social, ambiental y económica de la Región.”²³⁰

La conferencia se realizó a modo de desayuno en donde se invitó a 13 medios nacionales y locales de Michoacán, uno de televisión, cinco periódicos nacionales, un periódico local, una estación de radio nacional y una local, así como cuatro portales electrónicos, para compartir el surgimiento de la plataforma web y difundir las actividades que realiza

²³⁰ *Alternare AC., Informe del desayuno para prensa sobre la presentación del Centro Documental de la Red Monarca, México, 2017, p. 3.*

la Red Monarca²³¹ con el fin de convertirse en un referente de información y aumentar las posibilidades de cada una de las OSC que la componen para procurar fondos.

Fue un evento llevado a cabo en Universum, Museo de las Ciencias y fue organizado por *Alternare*. Aunque el Centro Documental no se encuentra activo en la actualidad, el evento se dirigió a un sector más académico, dio visibilidad a todas las OSC que conforman la Red Monarca a nivel nacional con lo que adquirieron mayor confianza, reputación y seriedad frente a las audiencias, mejorando su imagen.



Fuente: Imágenes proporcionadas por *Alternare A.C.*

Como parte de las celebraciones de los 20 años la asociación realizó dos eventos principales. Uno de ellos fue un encuentro comunitario en el Centro de Capacitación de Michoacán en donde se invitó a las comunidades de la región a una serie de talleres y charlas para mostrar sus programas, explicar la importancia de su labor y realizar un intercambio de experiencias sobre el modelo integral de desarrollo sustentable. De esta forma se buscó tener un mayor acercamiento con los pobladores para recibir su apoyo en la gestión y aplicación de los diversos proyectos.

²³¹ Alianza que une a varias organizaciones de la sociedad civil de la región monarca para colaborar en la protección de la reserva y la mariposa monarca.

Fue un evento dirigido al público beneficiado, pero sirvió para generar materiales que destacaran el aniversario de la asociación y sus logros para reforzar la estrategia de procuración de fondos, aunque no se realizó ninguna acción de comunicación que destacara la relación con los públicos.

También se realizó un evento de recaudación de fondos en forma de cena en Casa Lamm en donde se invitó a los principales donadores para agradecerles su apoyo. Se proyectaron videos, en los cuales se muestran las problemáticas que atienden y los resultados alcanzados. También se invitó a algunos de los beneficiarios para que compartieran su experiencia.

Como estrategia de procuración se repartieron boletas de donativos que no tuvieron mucho impacto. El evento se centró en el agradecimiento para reforzar la participación de los donantes cautivos y se hizo evidente el apoyo de estos hacia *Alternare*, sobre todo a dos de los miembros fundadores, Gabriel Sánchez y Guadalupe del Río.

La cena tuvo éxito con los invitados y como forma de reforzar parte importante del proceso de obtención de recursos como lo es el agradecimiento, pero no suelen realizarse eventos constantes de procuración en donde se capten más donadores y se difunda el proyecto a públicos interesados en el tema.

Aunque *Alternare* cuenta con un área de oportunidad en la organización de eventos para promover su labor y procurar fondos al mismo tiempo, sí asiste a conferencias de investigación y a las diferentes ceremonias de los reconocimientos que se le han otorgado. Estos eventos se han convertido en la principal plataforma de difusión de sus programas, lo que les ha permitido obtener la credibilidad del sector académico y de

investigación, y contar con un respaldo al momento de solicitar fondos a empresas privadas y al gobierno.

Publicity

La *publicity*, se ha consolidado como uno de los puntos fuertes de *Alternare* ya que cuentan con una excelente relación con los medios, la cual se ha construido a lo largo de los años gracias a los contactos de parte directiva y del trabajo desarrollado por los encargados de las actividades de comunicación y vinculación, lo que les ha permitido aparecer en diversas publicaciones, sobre todo en televisión y radio.

La amplia trayectoria de la organización le ha valido aparecer en varios reportajes que retratan las actividades que llevan a cabo para proteger la Reserva de la Biosfera Mariposa Monarca. Además, la directora Guadalupe del Río, como vocera oficial, ha aparecido en varias entrevistas en programas de radio y televisión²³².

Alternare tiene presencia en medios relevantes de nivel nacional que incluyen prensa escrita, radio y televisión, la que se ha visto intensificada en los últimos tres años gracias a su estrategia de relaciones públicas. Debido a las relaciones de sus miembros, en sus inicios consiguieron ser cubiertos por medios de talla internacional con diversos video reportajes, los cuales les valieron ganarse cierta reputación ante instancias del sector privado y gubernamental.

Se tiene una relación cercana con medios como *Milenio*, *Imagen Radio* y *Noticieros Televisa* pues la presencia de *Alternare* ha sido constante a lo largo de los años, en donde predominan las pautas vía relaciones públicas.

²³² Ver tabla de notas publicadas sobre *Alternare* A.C. en Anexo 1.

Cabe destacar que la presencia de video reportajes es un punto a favor de la organización, a través de estos pueden difundir su labor de manera más atractiva y con mayor impacto para los espectadores, ya que les permite mostrar de forma explícita las labores que realizan; así es posible darle un rostro a la OSC con lo que se promueve la confianza y aumentan las posibilidades de persuasión para realizar un donativo.

En cuanto a las temáticas destaca la difusión de lo que es *Alternare* y los diversos proyectos que la conforman. El tema de enganche siempre es la mariposa monarca pues su protección es el fin último de la organización, la cual ha descubierto que es un tema que genera más interés hacia todo tipo de público, debido a su relevancia para el país.

Solo 23 de las 66 notas presentadas en la presente tesis abordan temáticas distintas, desde peticiones hacia el sector gubernamental para mejorar las condiciones de protección de la Reserva de la Biósfera Mariposa Monarca, la celebración de los 20 años de la OSC, los diversos premios a los que ha sido acreedora, su participación en programas de prevención de incendios forestales y los reportajes sobre sus ecotecias. *Alternare* tiene una presencia marcada en medios en cuanto a lo que es y hace, pero no suele ser un referente en situaciones coyunturales sobre problemáticas relacionadas con el medio ambiente y si bien es muy relevante, la labor de *publicity* no ha podido pasar de los medios informativos a los especializados.²³³

Alternare ya cuenta con un nivel de confianza y reputación en cuanto OSC seria que realiza proyectos con un impacto real y, si bien tiene que mantener la labor de difusión

²³³ *Revista internacional de Contaminación Ambiental, Revista Contacto Ecológico, Sociedad y Ambiente* y la agencia *México Ambiental* son algunas de las publicaciones de presencia nacional enfocadas al medio ambiente en las que *Alternare* puede aspirar a participar.

de sus proyectos, cuenta con un área de oportunidad en cuanto a resaltar sus resultados y a convertirse en un referente al brindar información sobre problemáticas ambientales de la región, protección del medio ambiente y desarrollo rural sostenible.

Sin embargo, una de las causas que provocan la renuencia de la organización a ser partícipe de diversas opiniones en medios de comunicación, sobre temas coyunturales de daño al medio ambiente, atiende a que no quieren culpabilizar a las comunidades por su labor de protección al medio ambiente y al nivel de violencia que sufren los activistas medioambientales en México. Desde el 2013 hasta el 2018, se han presentado 440 agresiones en contra de personas, comunidades y organizaciones defensoras de los derechos de la tierra, el territorio y el medio ambiente, entre las que destacan 21 asesinatos en el 2018, sobre todo de indígenas.²³⁴

Es vital encontrar la forma en que *Alternare* se vuelva un referente de la protección del medio ambiente sin comprometer la integridad de ninguno de sus miembros y de las comunidades, labor en la que la confianza que ha obtenido de los habitantes de la región, así como la credibilidad ganada ante el gobierno y empresas se convierte en un punto a su favor.

Las acciones de *publicity* de *Alternare* han logrado consolidar el pilar de información elemental para la generación de una imagen corporativa positiva, por lo que tiene cubierta la parte de identificación y diferenciación. El verdadero reto es llevar a esta OSC a convertirse en referente y alcanzar la preferencia de sus públicos para lograr la

²³⁴ CEMDA, *Informe sobre la situación de las personas defensoras de los derechos humanos ambientales*, México, 2018, Recuperado el 14 de julio de 2019, 22:19 horas, Obtenido de: https://www.cemda.org.mx/wp-content/uploads/2019/03/Informe_defensores.pdf

obtención continua y creciente de fondos y no depender en gran medida de los donadores actuales.

Alianzas estratégicas y públicos de Alternare

Como se mencionó en el tercer capítulo de la presente tesis, las alianzas estratégicas son un elemento fundamental de las relaciones públicas para asegurar la subsistencia de cualquier OSC, pues son los públicos objetivo para la procuración de fondos. *Alternare* ha comprendido esta situación por lo que desde su fundación ha consolidado varios lazos vitales para su permanencia por más de 20 años.

Entre las alianzas que esta OSC destaca se encuentran instituciones privadas y gubernamentales que le han brindado constantes apoyos económicos; diversas redes

Imagen 32 Aliados de Alternare



Fuente: Informe de actividades *Alternare* 2016.

conformadas por varias organizaciones de la sociedad civil a través de las cuales ha potencializado sus proyectos y de las que se ha apoyado

para difundir su labor; así como universidades con las cuales tiene convenios de investigación que le han permitido desarrollar programas de calidad y contar con un respaldo académico.

Entre las organizaciones del sector privado destacan *Banamex*, *Cablemás*, *Cooper Gay*, *HSBC*, *Spacenet* e *Inpros*, empresas que aportan de manera constante apoyos económicos a la OSC o

que donan sus conocimientos y recursos en especie. Han colaborado varios años con *Alternare* de manera constante y son considerados pilares fundamentales en la

Imagen 33 Voluntariado Banamex



Fuente: @alternare.ac

procuración de fondos. Además están muy involucrados con sus valores y promueven voluntariados de sus colaboradores, como parte de sus programas de responsabilidad social empresarial.

Fundación Carlos Slim, *Fondo Mexicano para la Conservación de la Naturaleza*, *Fundación Río Arronte*, *Grupo Paisano*, *Promotora Social México*, *The David & Lucile Packard Foundation* y *Fundación Kaluz* son las organizaciones de carácter no lucrativo que apoyan de manera económica a *Alternare*. A través de la participación en convocatorias, estas instituciones representan un pilar importante en la obtención de recursos.

De gran importancia son las alianzas que se mantienen con *Monarch Butterfly Fund*, y la *U.S. Forest Service* pues han ofrecido a *Alternare* el *know how* para implementar

diversos proyectos, así como contactos, exposición, información y confianza al ser respaldados por instituciones con buena reputación y autoridad en el tema.

Las instituciones de gobierno también han desarrollado un papel clave en las relaciones de *Alternare* pues al trabajar de manera conjunta en diversos proyectos, como la invitación para ser miembros del Comité Técnico Asesor de la Reserva de la Biosfera Mariposa Monarca, les ha abierto las puertas para acceder a recursos por parte del gobierno, además se ha obtenido tanto la confianza de los habitantes de la región como el acceso a una red de funcionarios que los han apoyado para poder implementar proyectos con los permisos correspondientes.

La Comisión Nacional de Áreas Naturales Protegidas (Conanp), la Reserva de la Biósfera Mariposa Monarca, el Instituto Nacional de Desarrollo Social (Indesol), la Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural, la Secretaría de Bienestar, la Semarnat, INCA Rural, así como autoridades municipales y estatales son los contactos más constantes de *Alternare* en este sector.

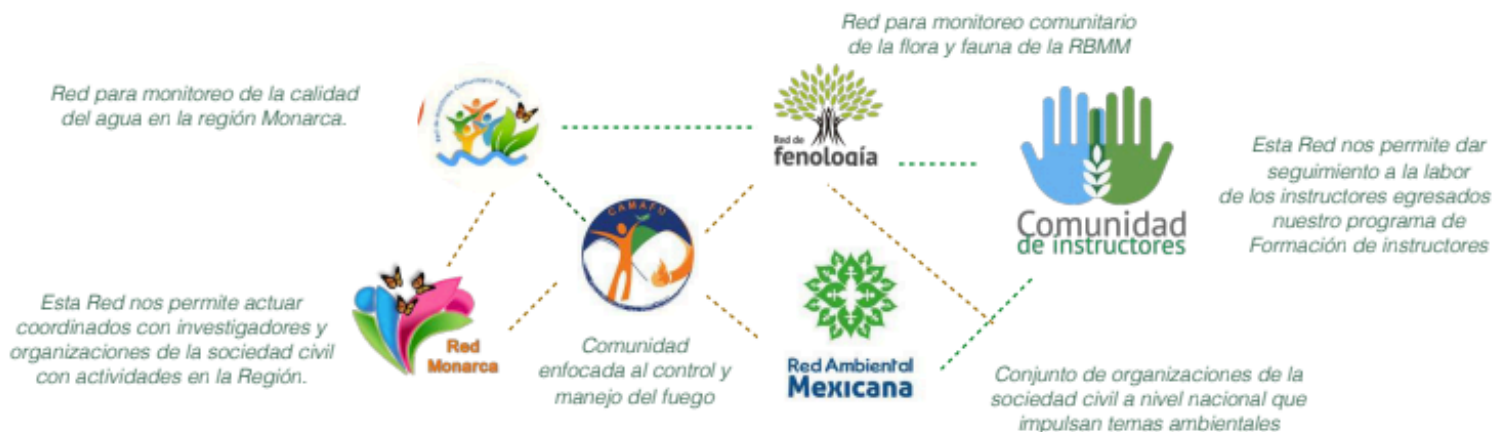
Como último pilar se encuentran las instituciones académicas que han apoyado a la OSC a dar un carácter científico a sus programas. Gracias al apoyo de la Universidad Autónoma Metropolitana, del Centro de Investigaciones en Geografía Ambiental (CIGA) de la UNAM y diversos investigadores de esta universidad *Alternare* ha podido participar en el desarrollo de artículos científicos, ha invitado a diferentes académicos a guiar el programa de conservación de bosque y agua, han llevado a sus estudiantes a conocer el proyecto y han organizado conferencias para ser ofrecidas por miembros destacados de la organización.

Las alianzas académicas le han dado soporte y guía metodológica a *Alternare* y le han ayudado a mostrar seriedad frente a sus diversos públicos, lo cual favorece la conformación de una imagen positiva y se facilita gran parte del proceso de confianza a generar para la procuración de fondos.

Además de estas alianzas, *Alternare* se ha dado a la tarea de formar parte de varias redes de organizaciones de la sociedad civil con objetivos enfocadas a proteger la Reserva de la Biosfera Mariposa Monarca, pero también ha sido precursora en la formación de un par de ellas. A continuación se presentan las principales redes de las que es parte:

Imagen 34 Redes a las que pertenece Alternare

Unimos esfuerzos con diferentes actores de la Región:



Fuente: Información proporcionada por *Alternare A.C.*

Las redes de monitoreo de calidad de agua, de la flora y fauna de la Reserva de la Biósfera Mariposa Monarca, así como la de control y manejo del fuego coordinan acciones comunes de diversas OSC por lo que suelen centrarse en el desarrollo de actividades específicas como la implementación de talleres o acciones de reforestación y monitoreo comunitario. La ahora *Red Nacional de Fenología* es una iniciativa de

investigadoras del *Instituto de Geografía* de la UNAM, por lo que está conformada por el CIGA y *Alternare* y se centra en capacitar a las comunidades para que sean capaces de realizar monitoreos eficientes de flora y fauna.

La *Red Ambiental Mexicana* forma parte de las Redes de Organizaciones de la Sociedad Civil del Centro Mexicano para la Filantropía y su misión es “articular a la sociedad civil organizada para influir en los sectores público y privado a través del posicionamiento del derecho a un medio ambiente sano como una prioridad estratégica de desarrollo sustentable”²³⁵. Como parte de esta red *Alternare* se dedica a la difusión de información con sus diversas redes sobre la importancia de la protección del medio ambiente.

Por su parte, la *Comunidad de Instructores* fue una red creada por la propia OSC para mantener contacto con todos los egresados del programa de formación, realizar una evaluación constante de su desempeño y compartir experiencias sobre la aplicación de sus conocimientos en sus localidades de origen.

Pero es la *Red Monarca* a la que *Alternare* le otorga mayor peso pues fue creada por su propia iniciativa. Se trata de un grupo de ocho Organizaciones de la Sociedad Civil y entidades académicas que trabajan con el objetivo de conservar los bosques de hibernación de la mariposa monarca gracias a la unión de sus esfuerzos, conocimientos y experiencias.

Esta red está conformada por *Biocenosis A.C. Región Monarca*, *Ambiente Cielo Rojo*, *Espacio Autónomo*, *Colectividad Razonatura*, *Fondo Monarca*, *Monarch Butterfly Fund*,

²³⁵ Red Ambiental Mexicana, “Identidad RAM”, *Redes Cemefi*, Recuperado el 18 de julio del 2019, 23:56 horas, Obtenido de: https://www.cemefi.org/redes/?page_id=122

Correo Real, *CIGA* y *Alternare*. Estas organizaciones trabajan desde diferentes trincheras para la protección de la mariposa monarca, con actividades directas en los municipios de Zitácuaro, Ocampo, Angangueo y Áporo en Michoacán y en el municipio de Donato Guerra en el Estado de México.

Gracias a esta red pueden unir sus conocimientos para trabajar en proyectos involucrados directamente con el desarrollo social de las comunidades cercanas a la reserva, la sensibilización para la protección del medio ambiente, la generación de conocimientos sobre la ruta de la mariposa monarca y la creación de talleres que muestran las mejores prácticas para aprovechar los recursos naturales. Así tienen un alcance e impacto mayor tanto en los públicos beneficiados como en el sector privado y gubernamental.

La formación de esta red ha demostrado la seriedad con la que trabajan las organizaciones que la conforman pues guían sus acciones asesorados por académicos expertos en temas ambientales²³⁶, lo que les ha dado mayor visibilidad ante los medios de comunicación ya que cada actividad relevante que llevan a cabo en conjunto es comunicada de manera exitosa, tal es el caso de la inauguración del Centro Documental de la Mariposa Monarca.

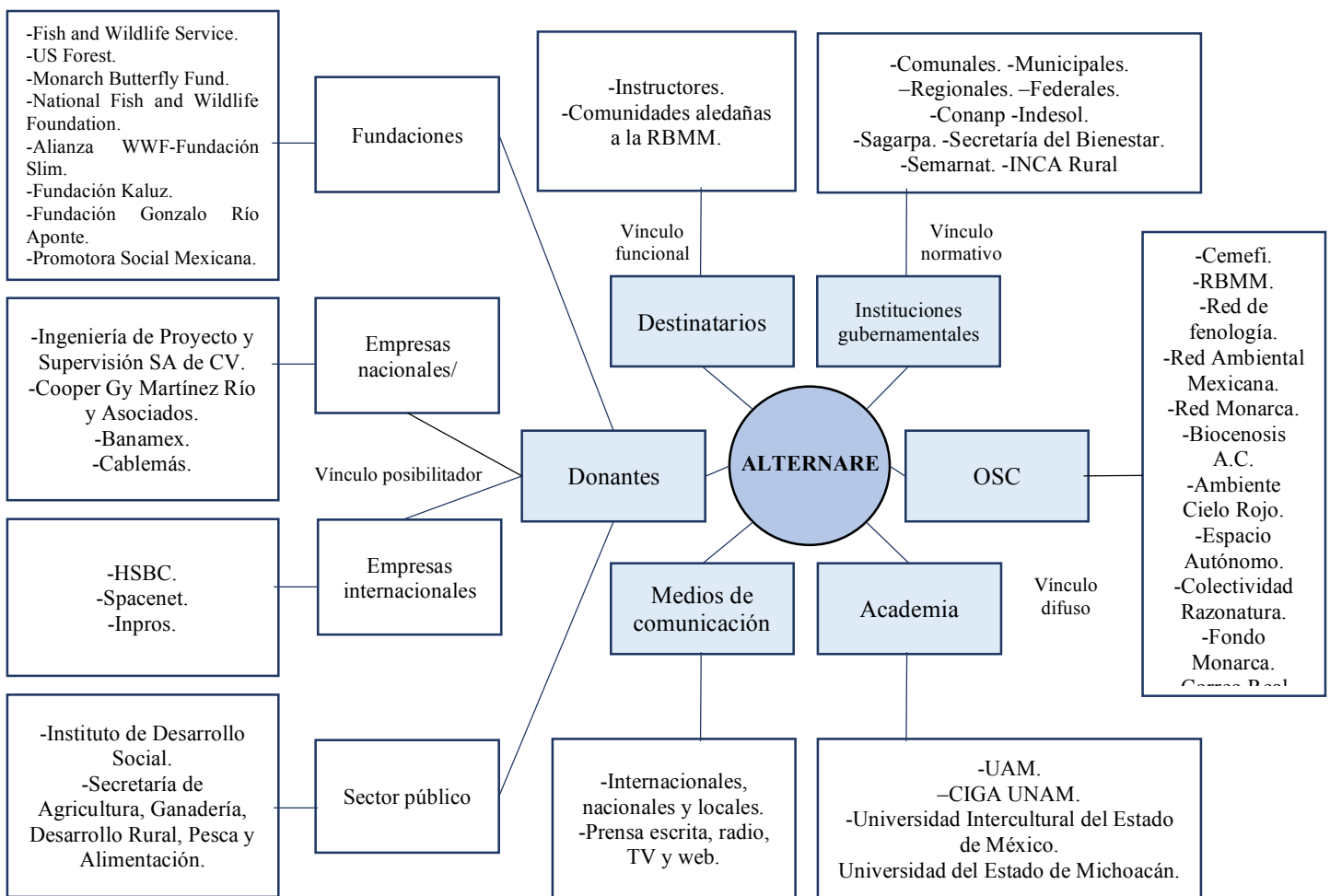
Las alianzas de *Alternare* son un importante pilar que ha permitido que se mantenga durante más de 20 años. Ha demostrado que la unión de los esfuerzos de diversas organizaciones tiene numerosas ventajas, más allá de la obtención de apoyos

²³⁶ El Dr. Cuauhtémoc Sáenz Romero investigador de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, la Dra. Isabel Ramírez Ramírez investigadora de la UNAM y experta en Geografía ambiental y el Dr. Diego R. Pérez Salicrup investigador de la UNAM y experto en manejo sustentable de bosques son algunos de los asesores de la Red Monarca.

económicos, como una mayor visibilidad, la posibilidad de compartir conocimientos, experiencias y contactos que impactan en la estructura y alcance de sus programas, mejoran su imagen y retribuyen en la confianza de los públicos para la captación de fondos.

Con base en el modelo de públicos desarrollado en el segundo capítulo de la presente tesis y con la información retomada de *Alternare A.C.*, su mapeo de públicos externos queda de la siguiente manera:

Figura 23 Mapeo de públicos externos de Alternare A.C.



Fuente: Elaboración propia.

Con este mapeo de los públicos externos de *Alternare* es posible tener una idea general de las relaciones que mantiene con su entorno y enfocar estrategias de comunicación para la procuración de fondos al saber a qué público dirigirse, dependiendo del vínculo que establezca con él. Al determinar los públicos a los que se dirige un plan de comunicación sólo queda determinar su naturaleza, tal como se describió en la teoría situacional de públicos en el capítulo 1, ahí la importancia de tener claras las alianzas de una organización.

Medios digitales

Como ya se mencionó en el apartado de imagen corporativa, *Alternare* cuenta con un sitio web, una página de Facebook, Instagram y Twitter, así como un canal de YouTube, a través de los cuales busca tener un contacto con sus públicos mediante la difusión de información y de algunos mensajes persuasivos. No obstante, la comunicación digital es uno de sus puntos débiles.

Cuentan con un diseño atractivo en su sitio web y en sus publicaciones de Facebook e Instagram, pero no han conseguido mantener una comunicación constante a través de estas vías. *Alternare* tiene planteados tres objetivos del uso de medios de comunicación en línea: el primero es lograr el posicionamiento como referentes, el segundo aumentar su notoriedad a nivel nacional y el tercero aumentar los donativos.²³⁷

A pesar de que cuentan con un plan definido con mensajes clave, temas de contenido y calendarización, este no ha sido implementado debido a la falta de colaboradores y la poca disponibilidad de los ya existentes. Los encargados de manejar las redes sociales

²³⁷ CMS Consultores, *Plan de trabajo para Redes Sociales Alternare A.C.*, México, 2018, p. 3.

de la organización no cuentan con el tiempo suficiente, ni los conocimientos profundos para cumplirlo al 100%, además de que no se sigue una misma línea de comunicación y es evidente cuando una persona distinta toma el control de las redes pues el contenido cambia.

El plan actual maneja ejemplos base para realizar los contenidos que no siguen un mensaje principal y no están dirigidos hacia lograr los objetivos de comunicación planteados. Se destaca la mariposa monarca y la protección del medio ambiente, pero no se suelen abordar las problemáticas ambientales de la región y se deja de lado la explicación sobre lo que hace la organización. No se retoman los datos de sus logros, ni se da mayor explicación de sus programas, lo que provoca que no haya un elemento que permita a *Alternare* diferenciarse de otras OSC medioambientales de la región.

No hay ningún elemento del plan enfocado en aumentar el flujo de donaciones en línea, la organización considera sus medios digitales como una forma de crear comunidad para informar y no para persuadir a actuar, por lo que no se hace uso de un medio de comunicación masivo que puede ayudar a aumentar la obtención de recursos. Tras el monitoreo de las redes sociales se notó que son usadas con el propósito de difundir las diferentes notas, entrevistas y reportajes de la organización, dar a conocer sus reconocimientos y difundir sus diferentes convocatorias, pero no están enfocadas en posicionar a *Alternare* como un referente en el tema de la protección del medio ambiente y el desarrollo rural sostenible.

La falta de congruencia entre el contenido recomendado y los objetivos planteados, aunada a la escasez de tiempo y personal para implementarlo (lo que refleja poco conocimiento de la estructura de *Alternare* por parte de las personas encargadas de

diseñar el plan) ha llevado a que no se tenga una buena comunicación digital y a que se desaproveche esta potencial plataforma.

Además de las redes sociales, una opción que *Alternare* ha considerado para la procuración de fondos ha sido el financiamiento colectivo o *crowdfunding*. Si bien, no se ha desarrollado ninguna campaña de fondeo colectivo, sí cuenta con una estrategia que plantea la posibilidad de desarrollar cinco proyectos mediante estas plataformas. Se tiene un primer esbozo en el cual se establecen objetivos, fechas, descripción del proyecto, insumos, tiempos, monto a recaudar, recompensas, la estrategia de difusión y los responsables de llevarlo a cabo.

Esta primera propuesta fue planteada por un miembro del área administrativa de la organización, pero no se desarrolló con mayor profundidad debido a la escasez de tiempo para llevarlo a cabo, a pesar de que se nombró como posibles responsables a miembros del Consejo. Si bien *Alternare* no podría depender al 100% del *crowdfunding*, no se presenta como su prioridad debido a la demanda de tiempo de sus demás actividades, con un plan bien diseñado puede ser una oportunidad de aprovechar los canales digitales para la procuración de fondos de proyectos pequeños y utilizar esas campañas como una forma de potencializar su imagen en plataformas en línea.

En la actualidad el uso de espacios digitales es vital para que las OSC lleguen a un amplio número de personas con costos bajos. Es por ello que han surgido distintas iniciativas enfocadas al sector social en donde se busca potencializar su participación. Un ejemplo es el *Movimiento de Acción Social (MAS)*, un proyecto desarrollado por el *Museo de Memoria y Tolerancia* mediante el cual “[...] pretende dotar al visitante de las

herramientas necesarias para convertirse en un agente de cambio, mediante la sugerencia de acciones sociales concretas”.²³⁸

Mediante una sala de reflexión a la acción el museo busca ofrecer a sus visitantes posibles soluciones a seis problemáticas que aquejan al país: salud; educación, arte y cultura; pobreza y asistencia social; víctimas de violencia; entorno, medio ambiente y animales; y tolerancia y cultura de paz. Para ello, extendió una invitación a diversas OSC de México para participar en la aportación de soluciones que son mostradas y recomendadas en una pantalla del propio museo.

Además, esta iniciativa se conforma de una plataforma digital que tiene exposición nacional y en donde se invita a cualquier interesado a ser voluntario o donar a alguna de las OSC participantes. *Alternare* fue invitada a participar y ahora

forma parte de esta red cuyas ventajas no se han visto reflejadas en donaciones hasta el momento, pero sí en una buena exposición pues el proyecto es visto por más de 400 mil visitantes del museo, 500 mil alumnos de universidades y 100 Organizaciones de la

Imagen 35 Perfil de Alternare en MAS



The screenshot shows the profile of Alternare A.C. on the MAS website. The header includes the MAS logo and navigation links like 'Contacto', 'Iniciar sesión', and 'REGÍSTRATE'. Below the header, there are menu items: ACCIONES, PROYECTOS, VOLUNTARIADO ESPECIALIZADO, UNIVERSIDADES, PREPARATORIAS, EMPRESAS, PROFESORES, OSC, ALIANZAS, TUTORIALES. The main content area features the Alternare logo (a green leaf) and a red 'DONAR' button. Text next to the logo identifies the organization as 'ALTERNARE A.C. Benito Juárez' and lists its focus areas: 'ENTORNO, MEDIO AMBIENTE Y ANIMALES • Organización comunitaria' and 'ENTORNO, MEDIO AMBIENTE Y ANIMALES • Medio ambiente'. Contact information includes the website 'http://www.alternare.org/', email 'alternare@alternare.org', and phone number 'Teléfono 1: 5555637110'. Below this, it says 'AVALADA POR:'. At the bottom, there is a 'CLASIFICACIÓN POR DESEMPEÑO:' section showing a rating of 4.7 stars and a 'DESCRIPCIÓN' section stating 'Somos una ONG dedicada a capacitación de comunidades campesinas en'.

Fuente: MAS, *Alternare A.C.*, Recuperado el 28 de julio de 2019, 22:54 horas, Obtenido de: <http://masmyt.org.mx/Instituciones/OSC/ALTERNARE%20A.C.>

²³⁸ Museo de Memoria y Tolerancia, *Movimiento de Acción Social* [Folleto], México, 2017, p. 4.

Sociedad Civil aliadas quienes ya poseen información sobre su existencia y a qué se dedican.

Sin embargo, esta participación no es comunicada por la OSC en sus plataformas y se desaprovecha la oportunidad de que los públicos de la Ciudad de México se involucren más con el proyecto. La exposición en el museo necesita ser potenciada con comunicación propia de *Alternare* para que tenga un mayor y mejor impacto; de otra forma se pierde su presencia debido a que comparte el mismo espacio que otras OSC y se limita a llegar a los públicos del museo, a los cuales es más difícil de persuadir para apoyar la causa porque no están identificados con ella, ni tienen más información para generar interés.

Los medios digitales tienen un gran potencial para las OSC pues les permite generar estrategias creativas con un gran alcance, con poco tiempo y bajo presupuesto, siempre y cuando su manejo sea adecuado y bien planeado. A estas organizaciones les conviene implementar la comunicación digital porque es más rentable debido a los presupuestos limitados con los que cuentan y porque gran parte de sus públicos se encuentran en línea por lo que es más fácil llegar a ellos de una forma persuasiva y atractiva.

Como es posible apreciar, gracias a sus 21 años de experiencia *Alternare* cuenta con varias estrategias de comunicación pues comprende su importancia para llegar a sus públicos y subsistir. A lo largo de ese tiempo ha logrado definir una identidad y ha tratado de comunicarla para generar una imagen positiva. Inspiración, emoción, frescura, esperanza, motivación, oportunidades, posibilidades y alternativas son los pilares que ha buscado transmitir con un lenguaje amigable, inteligente y simple; pues si bien atiende a

problemáticas serias se pretende incentivar a las personas a que apoyen su causa con una actitud positiva.

Este tono de la organización se ha tratado de reflejar, sin mucho éxito, en los diversos mensajes clave con los que han trabajado y a través de los cuales se invita a los públicos a apoyar y promover alternativas para el campo y el campesino mientras se conserva al medio ambiente:

Tabla 14 Mensajes clave de Alternare

<p><i>Alternare</i> es un modelo de desarrollo integral sustentable que se ejecuta en la Reserva de la Biósfera Mariposa Monarca.</p>
<p>Nuestros esfuerzos se centran en generar capacidades en los habitantes de la Reserva de la Biósfera Mariposa Monarca para que mejoren su calidad de vida y encuentren la motivación para involucrarse en la conservación ambiental de la región.</p>
<p>Mediante cuatro ejes de acción el modelo propuesto por <i>Alternare</i> logra garantizar seguridad alimentaria, reducción de pobreza, mejores condiciones de salud, vivienda e ingresos económicos; mediante técnicas de bajo impacto ambiental.</p>
<p>En 2018 fuimos seleccionados como uno de los mejores proyectos sociales y ambientales de Latinoamérica.</p>
<p>Te invitamos a formar parte del cambio. Puedes donar, unirte o ser voluntario.</p>
<p>Tenemos un modelo de preservación ambiental validado y replicable.</p>
<p>Tenemos un modelo de educación para la preservación ambiental comprobado.</p>
<p>Nuestro modelo es replicable para mejorar la calidad de vida de nuestra población y cuidar el medio ambiente.</p>
<p>Nuestras acciones buscan garantizar la capacitación de campesinos, para que puedan mejorar su calidad de vida.</p>
<p>Trabajamos para que la conservación ambiental está alineada al desarrollo.</p>
<p>El modelo de <i>Alternare</i>, es un referente de unidad ente el ser humano y la naturaleza.</p>
<p>La conservación de la Biosfera de la Mariposa Monarca y la migración de esta especie ha detonado modelos de participación sustentables.</p>
<p>Promovemos la conservación ambiental y brindamos las herramientas y conocimiento técnico necesario.</p>

Fomentamos una mayor **cohesión social** en las comunidades, a través de la **capacitación** y la **confianza**.

Mejoramos vidas y conservamos el medio ambiente.

Fuente: Información proporcionada por *Alternare A.C.*

Es posible ver una falta de coherencia entre el tono que busca generar la organización y los mensajes clave que manejan pues al ser serios y exclusivamente informativos no motivan el involucramiento de sus públicos con su causa a través de la persuasión.

Por otra parte, se destacan en negritas palabras clave que se repiten y rigen varios de los mensajes. Modelo de desarrollo sustentable, preservación y educación ambiental validado y replicable; Reserva de la Biósfera Mariposa Monarca; mejora de la calidad de vida de los habitantes; conservación del medio ambiente; capacitación de campesinos; y cohesión entre humanos y naturaleza son las palabras destacadas.

A partir de esto es posible crear pilares de comunicación que remarquen los mensajes a través de los cuales se busca generar una percepción positiva de *Alternare*, al tiempo que se emplea el tono esperado por la organización.

Alternare no solo cuenta con la experiencia de varios años de trabajo, sino que posee estrategias de comunicación, vinculación y procuración de fondos generadas por consultoras externas, por lo cual tiene una ventaja fundamental con respecto a otras OSC que no cuentan con los recursos para desarrollar este trabajo de planeación.

No obstante, dichas estrategias no se han implementado al 100% pues, en primer lugar, varias de las acciones propuestas no consideran los recursos con los que cuenta la organización por lo que resulta imposible para los colaboradores desarrollarlas en tiempo

y forma. Por otra parte, se enfocan en tácticas que *Alternare* ya ha llevado a cabo por lo que los planes propuestos no son tomados con seriedad por los propios miembros y no suelen ser llevados a cabo, aunado a que, si bien es importante la información desarrollada, la presentación de los planes es poco atractiva y compleja por lo que no es consultada.

Finalmente, los planes no contemplan a la comunicación, la vinculación y la procuración de fondos como estrategias complementarias que dependen unas de otras por lo que se consideran actividades que no están relacionadas entre sí y dejan de lado el papel que desempeñan en la construcción de la imagen de la organización. Esto no sólo repercute en la poca eficiencia de su implementación, pues podrían optimizarse recursos al generar un programa que contemple los tres planes, sino que provoca que no haya una línea de comunicación clara para todo *Alternare* con lo que se refleja una falta de coherencia entre todas sus actividades.

En este punto se vislumbra la importancia de implementar una función de innovación en la comunicación que, según lo planteado por Carlos Fernández Collado, consiste en una modificación de las estrategias y procesos actuales que, en este caso, estén relacionados con la procuración de fondos.

Pero es importante recalcar que se cuenta con puntos a favor que deben detectarse, aprovecharse y potencializarse para que, en conjunto con las nuevas oportunidades que se puedan generar, se desarrolle un programa estratégico que ayude a cumplir los objetivos de la organización y así asegurar su subsistencia. Es necesario analizar y detectar los diversos factores que pueden afectar o beneficiar a *Alternare*, por lo cual se

considera indispensable el desarrollo de un análisis FODA para guiar esta labor de análisis.

4.5 Análisis FODA.

El análisis o diagnóstico general de la situación actual de una organización permite generar un pronóstico que guiará el diseño de un posterior plan o estrategia. Este es mejor conocido como análisis situacional FODA, el cual “[...] consiste en una evaluación de fortalezas y debilidades que, en su conjunto, diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa, es decir, las oportunidades y amenazas.”²³⁹

Al dar una visión sistemática de la condición vigente permite analizar prioridades y proponer ejes de acción de una manera más organizada, todo con el objetivo de enfocarse en los puntos más relevantes, mejorar su situación, disminuir los riesgos de factores externos y guiar a la organización a la obtención de sus objetivos. A continuación, se presenta el análisis FODA de *Alternare A.C.*

Tabla 15 Análisis FODA de *Alternare A.C.*

Fortalezas	Debilidades
1. <i>Know How</i> bien estructurado y fortalecido a lo largo de 21 años de experiencia.	1. Poca integración transversal de sus planes de comunicación, relaciones públicas y procuración de fondos.
2. Modelo de acción exitoso debido a la consolidación de sus diversos programas.	2. Estrategias de relaciones públicas y procuración de fondos repetitivas (campañas de donantes, venta de

²³⁹ Ponce, Humberto, “La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales”, *Contribuciones a la Economía*, México, Editorial CECSA, 2001, p. 114.

<ul style="list-style-type: none"> 3. Creación y mantenimiento de alianzas estratégicas con universidades prestigiosas, OSC, instituciones privadas y públicas nacionales e internacionales. 4. Presencia en medios nacionales e internacionales derivada de una exitosa estrategia de <i>publicity</i>. 5. Reconocimientos a nivel nacional e internacional tanto de organismos públicos como privados. 6. Imagen positiva y de confianza por parte de sus públicos beneficiados, donadores y aliados. 7. Planes de comunicación, relaciones públicas y de procuración de fondos realizados por consultorías externas. 8. Campañas exitosas de procuración de fondos de donantes recurrentes y donantes mayores. 9. Centro de capacitación y demostración que permite la difusión de sus programas a sus diversos públicos. 10. Personal en áreas directivas calificado de manera profesional. 11. Materiales institucionales de comunicación y elementos de identidad atractivos y sencillos. 	<ul style="list-style-type: none"> productos, postulación a convocatorias y labor de <i>publicity</i>). 3. Plan de procuración de fondos basado en técnicas administrativas y limitado a los donantes recurrentes. 4. Poco éxito de la estrategia de venta de productos con causa. 5. Comunicación externa dirigida sólo a su público activo y consciente activo. 6. Comunicación externa tradicional y digital limitada a brindar información sobre lo que es y hace <i>Alternare</i>. 7. Labor de <i>publicity</i> que no abarca medios especializados en temas medioambientales. 8. Escaso aprovechamiento de medios de comunicación digitales. 9. Poco reconocimiento de <i>Alternare</i> como referente en temas medioambientales. 10. Sobrecarga de trabajo para el personal directivo y administrativo. 11. Constante rotación de personal y falta de plantilla laboral.
--	---

Oportunidades

Amenazas

<ul style="list-style-type: none"> 1. Diseño de un programa general que integre los planes de comunicación, relaciones públicas y procuración de fondos. 2. Rediseño de planes de procuración de fondos y relaciones públicas para 	<ul style="list-style-type: none"> 1. Congelamiento del programa de Coinversión Social. 2. Descalificación pública de la administración federal hacia la labor de las OSC. 3. Percepción de crisis económica que ha llevado al 48% de la población
--	---

-
- abarcar a los públicos latentes/conscientes y latentes.
3. Alianzas clave para generar una estrategia de marketing con causa para promover la venta de productos de *Alternare*.
 4. Estrategia de promoción de su modelo a través de talleres y ferias en diferentes partes del país con el apoyo de periodistas, OSC y universidades.
 5. Estrategia de ecoturismo en la zona de la Reserva de la Biósfera Mariposa Monarca, sus comunidades y el Centro de Capacitación de *Alternare* para la promoción y recaudación de fondos con sus públicos activos, conscientes y latentes.
 6. Labor de *publicity* enfocada en abordar las problemáticas ambientales que atiende *Alternare* y que afectan de manera directa e indirecta a sus diversos públicos.
- encuestada a estar menos dispuesta a hacer donativos.²⁴⁰
 4. Poca cultura de la donación en México hacia OSC ecologistas (4% de aportaciones del total).²⁴¹
 5. Desconfianza hacia las OSC en México (60% de los encuestados prefieren apoyar directamente a los necesitados).²⁴²
 6. OSC medioambientales que participan por los mismos recursos.
 7. Entorno de inseguridad para los ambientalistas al posicionarse México como el sexto país más peligroso para desarrollar esta actividad.²⁴³
-

²⁴⁰ Layton, Michael y Moreno, Alejandro, *Donaciones y donantes en México: Una mirada a través de la II Encuesta Nacional de Filantropía y Sociedad Civil*, ITAM, Recuperado el 25 de agosto de 2019, 21:54 horas, Obtenido de: <http://www.filantropia.itam.mx/docs/Donaciones.pdf>

²⁴¹ *Ídem*.

²⁴² *Ídem*.

²⁴³ Global Witness, *ENEMIES OF THE STATE? How governments and business silence land and environmental defenders*, Inglaterra, Global Witness, Julio 2019, p. 8.

-
7. Gestión de artículos de investigación de *Alternare* en publicaciones enfocadas en temas medioambientales.
 8. Estrategia de marketing digital que abarque *mailing*, redes sociales (Facebook, Instagram, Twitter y YouTube) y plataformas de crowdfunding que fomente la transparencia a través de la difusión de los resultados de sus programas.
 9. Alianzas estratégicas con líderes de opinión en temas medioambientales.
 10. Organización de conferencias y eventos enfocados en problemáticas ambientales actuales, con sus aliados estratégicos.
 11. Creación de un departamento de comunicación, imagen y relaciones públicas.
 12. Diseño y seguimiento de un programa de voluntariado eficiente.
-

Fuente: Elaboración propia.

Una vez enlistados los cuatro componentes se procede a realizar una matriz FODA que permite observar la relación existente entre ellos y determinar las mejores áreas de oportunidad según el objetivo de la organización. La relevancia de implementar un FODA se basa en la ejecución de estos cruces de variables pues permiten tener una visión más

completa de cómo interactúan los factores internos y externos, y así tomar las mejores decisiones. La matriz de *Alternare* se presenta a continuación.

Tabla 16 Matriz FODA de Alternare A.C.

FORTALEZAS		DEBILIDADES
AMENAZAS	FA/MAXI-MINI	DA/MINI-MINI
	<ul style="list-style-type: none"> • FA1: <i>Know How</i> bien estructurado y fortalecido a lo largo de 21 años de experiencia. / Descalificación pública de la administración federal hacia la labor de las OSC. • FA2: Modelo de acción exitoso debido a la consolidación de sus diversos programas. / Desconfianza hacia las OSC en México. • FA3: Creación y mantenimiento de alianzas estratégicas con universidades prestigiosas, OSC, instituciones privadas y públicas nacionales e internacionales. / Congelamiento del programa de Coinversión Social. • FA4: Presencia en medios nacionales e internacionales derivada de una exitosa estrategia de <i>publicity</i>. / OSC medioambientales que participan por los mismos recursos. • FA5: Reconocimientos a nivel nacional e internacional tanto de organismos públicos como privados. / Desconfianza hacia las OSC en México. 	<ul style="list-style-type: none"> • DA1: Escasa integración transversal de sus planes de comunicación, relaciones públicas y procuración de fondos. / Poca donación en México hacia OSC ecologistas. • DA2: Estrategias relaciones públicas y procuración de fondos acotadas a las mismas tácticas anuales (campañas de donantes, venta de productos, postulación a convocatorias y labor de <i>publicity</i>). / Poca donación en México hacia OSC ecologistas • DA3: Plan de procuración de fondos basado en técnicas administrativas y limitado a los donantes recurrentes. / Congelamiento del programa de Coinversión Social. • DA4: Poco éxito de la estrategia de venta de productos con causa. / Congelamiento del programa de Coinversión Social. • DA5: Comunicación externa dirigida sólo a su público activo y consciente activo. / Desconfianza en las OSC en México.

- **FA6:** Imagen positiva y de confianza por parte de sus públicos beneficiados, donadores y aliados. / Descalificación pública de la administración federal hacia la labor de las OSC.
- **FA7:** Planes de comunicación, relaciones públicas y de procuración de fondos realizados por consultorías externas. / Poca donación en México hacia OSC ecologistas.
- **FA8:** Campañas exitosas de procuración de fondos de donantes recurrentes y donantes mayores. / Percepción de crisis económica.
- **FA9:** Centro de capacitación y demostración que permite la difusión de sus programas a sus diversos públicos. / Desconfianza en las OSC en México.
- **FA10:** Personal en áreas directivas calificado de manera profesional. / Desconfianza en las OSC en México.
- **FA11:** Materiales institucionales de comunicación y elementos de identidad atractivos y sencillos. / OSC medioambientales que participan por los mismos recursos.
- **DA6:** Comunicación externa tradicional y digital limitada a brindar información sobre lo que es y hace *Alternare*. / Descalificación pública de la administración federal hacia la labor de las OSC.
- **DA7:** Labor de *publicity* que no abarca medios especializados en temas medioambientales. / Desconfianza en las OSC en México.
- **DA8:** Escaso aprovechamiento de medios de comunicación digitales. / Desconfianza en las OSC en México.
- **DA9:** Poco reconocimiento de *Alternare* como referente en temas medioambientales. / Poca donación en México hacia OSC ecologistas.
- **DA10:** Sobrecarga de trabajo para el personal directivo y administrativo. / OSC medioambientales que participan por los mismos recursos.
- **DA11:** Constante rotación de personal y falta de plantilla laboral. / OSC medioambientales que participan por los mismos recursos.

OPORTUNIDADES

FO/MAXI-MAXI

DO/MINI-MAXI

- **FO1:** *Know How* bien estructurado y fortalecido a lo largo de 21 años de experiencia. / Estrategia de promoción de su modelo.
 - **DO1:** Poca integración de sus planes de comunicación, relaciones públicas y procuración de fondos. / Diseño de un programa general.
-

-
- **FO2:** Modelo de acción exitoso debido a la consolidación de sus diversos programas. / Estrategia de promoción de su modelo.
 - **FO3:** Creación y mantenimiento de alianzas estratégicas con universidades prestigiosas, OSC, instituciones privadas y públicas nacionales e internacionales. / Organización de conferencias y eventos enfocados en problemáticas ambientales actuales.
 - **FO4:** Presencia en medios nacionales e internacionales derivada de una exitosa estrategia de *publicity*. / *Publicity* enfocada en abordar problemáticas ambientales. / Gestión de artículos de investigación en publicaciones medioambientales.
 - **FO5:** Reconocimientos a nivel nacional e internacional tanto de organismos públicos como privados. / Estrategia de marketing digital.
 - **FO6:** Imagen positiva y de confianza por parte de sus públicos beneficiados, donadores y aliados. / Alianzas estratégicas con líderes de opinión en temas medioambientales.
 - **FO7:** Planes de comunicación, relaciones públicas y de procuración de fondos realizados por consultorías externas. / Diseño de un programa general.
 - **DO2:** Estrategias relaciones públicas y procuración de fondos acotadas a las mismas tácticas anuales (campañas de donantes, venta de productos, postulación a convocatorias y labor de *publicity*). / Rediseño de planes de procuración de fondos y relaciones públicas.
 - **DO3:** Plan de procuración de fondos basado en técnicas administrativas y limitado a los donantes recurrentes. / Rediseño de planes de procuración de fondos y relaciones públicas para abarcar a los públicos latentes/conscientes y latentes.
 - **DO4:** Poco éxito de la estrategia de venta de productos con causa. / Estrategia de marketing con causa para promover la venta de productos de *Alternare*.
 - **DO5:** Comunicación externa dirigida sólo a su público activo y consciente activo. / Estrategia de promoción de su modelo. / Estrategia de difusión de ecoturismo.
 - **DO6:** Comunicación externa tradicional y digital limitada a brindar información sobre lo que es y hace *Alternare*. / *Publicity* enfocada en abordar las problemáticas ambientales.
 - **DO7:** Labor de *publicity* que no abarca medios especializados en temas medioambientales. / Gestión
-

-
- **FO8:** Campañas exitosas de procuración de fondos de donantes recurrentes y donantes mayores. / Rediseño de planes de procuración de fondos y relaciones públicas para abarcar a los públicos latentes/conscientes y latentes.
 - **FO9:** Centro de capacitación y demostración que permite la difusión de sus programas a sus diversos públicos. / Estrategia de ecoturismo.
 - **FO10:** Personal en áreas directivas calificado de manera profesional. / Organización de conferencias y eventos enfocados en problemáticas ambientales.
 - **FO11:** Materiales institucionales de comunicación y elementos de identidad atractivos y sencillos. / Estrategia de marketing digital.
 - de artículos de investigación en publicaciones medioambientales.
 - **DO8:** Escaso aprovechamiento de medios de comunicación digitales. / Estrategia de marketing digital.
 - **DO9:** Poco reconocimiento de *Alternare* como referente en temas medioambientales. / Alianzas estratégicas con líderes de opinión en temas medioambientales. / Organización de conferencias y eventos enfocados en problemáticas ambientales.
 - **DO10:** Sobrecarga de trabajo para el personal directivo y administrativo. / Creación de un departamento de comunicación.
 - **DO11:** Constante rotación de personal y falta de plantilla laboral. / Diseño y seguimiento de un programa de voluntariado eficiente.
-

Fuente: Elaboración propia.

Maximizar fortalezas – minimizar amenazas

El primer bloque de cruces se establece entre las fortalezas y amenazas de forma que se relacionan aquellos aspectos positivos y funcionales de la organización con las variables que pueden afectar su funcionamiento. Si bien las amenazas no pueden ser controladas sí se trata de minimizar su impacto a través de los recursos con los que cuenta *Alternare*, factores clave considerados al desarrollar las oportunidades:

FA1 / FA6

Existe una descalificación pública de la actual administración federal hacia la labor de algunas OSC²⁴⁴ debido a la detección de hechos de corrupción con lo que, si bien no abarca una generalización, el tercer sector ha visto afectada su imagen y su relación con el sector gubernamental y ante la opinión pública. En este punto, el *know how* de *Alternare* le brinda la oportunidad de demostrar la eficacia de su proyecto y el éxito de sus programas a lo largo de 21 años de experiencia pues evidencia la correcta inversión de todos los donativos recibidos y se establece como una OSC de confianza.

Por otra parte, la imagen positiva y de confianza que ha construido con sus públicos beneficiarios, donadores y aliados respaldan a *Alternare* como una OSC seria y transparente, ajena a hechos de corrupción. Esta puede ser potencializada con una buena comunicación de estos testimonios.

FA2 / FA5 / FA9

De acuerdo a la *Encuesta Nacional de Filantropía y Sociedad Civil* el 60% de los encuestados prefiere apoyar de manera directa a los necesitados y no hacerlo a través de una organización debido a la poca confianza que les genera. *Alternare* cuenta con un punto a favor gracias a la consolidación de sus programas, por lo que posee un modelo de acción exitoso que demuestra que el apoyo recibido es bien empleado. Una mayor comunicación de sus resultados y de testimonios del público beneficiario puede incrementar la confianza en su labor.

²⁴⁴ Entre las que destacan las dedicadas a atender a niños, personas en situación de calle, adictos o migrantes.

Los reconocimientos a nivel nacional e internacional por parte de diversos organismos son otra fortaleza que la organización aprovecha para generar confianza en sus públicos, pues al comunicarlos demuestra la seriedad y éxito de sus diversos programas.

Por su parte a través de su Centro de Capacitación *Alternare* puede hacer demostraciones de sus programas a sus diversos públicos con lo que ha aumentado la confianza en su modelo de desarrollo rural sustentable.

Finalmente, la calificación profesional de su personal en áreas directivas clave (dirección, administración, vinculación y capacitación) se ha fortalecido su imagen de seriedad y eficiencia frente a sus aliados estratégicos por lo que ha fomentado su confianza en la organización.

FA3

El congelamiento del programa de Coinversión Social ha provocado una disminución en el presupuesto de diversas organizaciones de la sociedad civil por lo que la búsqueda de recursos se ha intensificado. *Alternare* cuenta con una importante red de aliados estratégicos que debe mantener y fortalecer para preservar su estabilidad financiera.

FA4 / FA11

La búsqueda de los mismos recursos por parte de diversas OSC medioambientales es una constante a la que *Alternare* se debe enfrentar. No se trata de luchar en un ámbito de competencia, pero sí de destacar como un proyecto viable por el que vale la pena invertir. Gracias a su presencia en medios nacionales e internacionales *Alternare* cuenta con una ventaja competitiva que le permite sobresalir como un proyecto eficiente y ser reconocido por diversos públicos donadores potenciales.

Esta comunicación se ha visto beneficiada gracias al empleo de materiales institucionales de comunicación atractivos y sencillos, así como al buen manejo de sus elementos de identidad bien diseñados.

FA7

Solo 4% de las aportaciones a las OSC son dirigidas al sector medioambiental, debido a diversos factores como el poco interés de los públicos hacia esta temática, la falta de comunicación de organizaciones y la poca presencia de OSC de este corte, pues representan solo el 3.3% del total de OSC registradas en el Cemefi²⁴⁵, lo cual incrementa la importancia de comunicar su labor a la sociedad. Tras más de dos décadas de labores *Alternare* ha comprendido el valor de invertir en comunicación por lo que cuenta con planes de relaciones públicas y procuración de fondos que les ha permitido tener una sistematización de las acciones que en este ámbito deben realizarse.

FA8

La percepción de crisis económica que ha llevado al 48% de los encuestados a estar menos dispuestos a realizar una donación, y si bien *Alternare* se ha visto afectada por esta situación de entorno ha podido mantener una cierta estabilidad monetaria debido al éxito de sus campañas de donantes recurrentes y mayores, los cuales son públicos activos-conscientes comprometidos con el proyecto y que han permitido su subsistencia.

Minimizar debilidades – minimizar amenazas

²⁴⁵ Porcentaje basado en las cifras mostradas en el segundo capítulo de la presente tesis.

Al vincular las debilidades con las amenazas se busca que la organización se percate de cómo esos puntos débiles pueden afectar su funcionamiento y de la importancia de estar consciente de la relación factores internos y externos para establecer estrategias que les permitan disminuir su impacto.

DA1 / DA2 / DA9

La poca integración de los planes de comunicación, relaciones públicas y procuración de fondos de *Alternare* ha provocado que se establezcan actividades que no tienen relación entre sí y que se cuenten con muchas tácticas (que podrían vincularse) que no se implementan por falta de personal capacitado. Esto se convierte en un problema debido a que la falta de eficiencia no permite hacer frente a la poca donación hacia las OSC de corte ecologista.

La debilidad se incrementa al momento de establecer las mismas tácticas de manera anual por lo que *Alternare* se mantiene en una zona de confort en donde se le complica proponer estrategias innovadoras para incrementar sus donaciones.

Su falta de reconocimiento como referente en temas medioambientales no sólo le impide disminuir la desconfianza de sus públicos, sino que incide de manera indirecta en las pocas donaciones derivadas de una falta de interés hacia el proyecto.

DA3 / DA4

Alternare cuenta con exitosas campañas dirigidas hacia sus donantes recurrentes, pero se ha centrado en un proceso tradicional y administrativo de procuración de fondos que ha limitado sus estrategias para llegar a sus públicos donadores potenciales. Esta debilidad se ha convertido en un problema mayor debido al congelamiento del programa

de Coinversión Social pues al aumentar la demanda de recursos ya no puede depender de su base actual y debe buscar la forma de obtener fondos de otros públicos. Este asunto se torna más grave si se considera que la venta de productos con causa, una de las tres estrategias de procuración, no tiene el éxito esperado.

Esta es la correlación más relevante para la presente investigación pues demuestra la importancia que tiene la comunicación estratégica en el proceso de procuración de fondos y refleja las consecuencias de su nula aplicación por lo que representa el punto medular para el desarrollo de esta tesis.

DA5 / DA7 / DA8

La comunicación externa basada en su público activo y consciente-activo ha limitado la labor de persuasión y generación de consciencia en los públicos latentes por lo que *Alternare* no ha realizado una importante contribución para disminuir la desconfianza en las OSC en aquellos que no se sienten identificados con los diferentes proyectos.

Alternare es una organización que ya es identificada y diferenciada, pero aún no ha logrado pasar al ámbito del reconocimiento como referente y por ende tampoco de preferencia. Su tendencia al manejo de una *publicity* centrada en informar y no en abarcar medios especializados en temas medioambientales, así como el escaso aprovechamiento de sus actuales medios de comunicación digitales debido a una falta de constancia es una limitante si se considera esta falta de confianza, pues no se muestra a los públicos la importancia que representa su labor permanente.

DA6

Al limitarse a difundir su labor en una región específica *Alternare* no ha generado estrategias más allá de su área para disminuir el impacto de la descalificación pública de la administración federal hacia las OSC pues no se ha centrado en las problemáticas que aborda, en cómo afectan de manera directa o indirecta a diversos públicos y en lo que hace para resolverlas. Tampoco ha presentado una postura ante la actual situación y no ha difundido la valía de las OSC para la resolución de los problemas que atienden.

DA10 / DA11

La sobrecarga de trabajo para el personal directivo y administrativo, aunado a la constante rotación de personal y la falta de plantilla laboral, impide realizar mayores esfuerzos en la procuración de fondos, lo que se convierte en un problema mayor debido a la existencia de diversas OSC que buscan los mismos recursos.

Maximizar fortalezas – maximizar oportunidades / minimizar debilidades – maximizar oportunidades

Es gracias al análisis lógico previo de relación entre las fortalezas y debilidades con las amenazas que se puede realizar una construcción lógica de áreas de oportunidad que en materia de comunicación posee *Alternare*, las cuales buscan alinearse con las primeras para maximizarlas y minimizar el impacto de las segundas.

A continuación, se presenta la descripción de las oportunidades basadas en los objetivos de mantener una relación estrecha con sus públicos, generar una imagen positiva y aumentar la procuración de fondos para *Alternare*, con su respectiva vinculación con fortalezas y debilidades.

Oportunidad 1: Diseño de un programa general que integre los planes de comunicación, relaciones públicas y procuración de fondos.

FO7: Planes de comunicación, relaciones públicas y de procuración de fondos realizados por consultorías externas.

DO1: Poca integración de sus planes de comunicación, relaciones públicas y procuración de fondos.

Estrategias a implementar: Comunicación externa, relaciones públicas y procuración de fondos.

Esta oportunidad propone diseñar un programa general que, de manera transversal alinee los tres objetivos e integre las diferentes estrategias en acciones concretas que confluyan para obtener resultados satisfactorios con un menor esfuerzo.

Oportunidad 2: Rediseño de planes de procuración de fondos y relaciones públicas para abarcar a los públicos latentes/conscientes y latentes.

FO8: Campañas exitosas de procuración de fondos de donantes recurrentes y donantes mayores.

DO2: Estrategias relaciones públicas y procuración de fondos acotadas a las mismas tácticas anuales (campañas de donantes, venta de productos, postulación a convocatorias y labor de publicity).

DO3: Plan de procuración de fondos basado en técnicas administrativas y limitado a los donantes recurrentes.

Estrategias a implementar: Comunicación externa, relaciones públicas y procuración de fondos.

La segunda oportunidad aborda el rediseño de los tres planes para que no sólo se integren, sino que propongan tácticas novedosas y persuasivas que permitan fortalecer su imagen y colocarla como una organización referente temas de corte ambiental para que salga de su zona de confort de plantear las mismas estrategias anuales y de carácter técnico.

Oportunidad 3: Alianzas clave para generar una estrategia de marketing con causa para promover la venta de productos de *Alternare*.

DO4: Poco éxito de la estrategia de venta de productos con causa.

Estrategias a implementar: Comunicación externa, procuración de fondos, relaciones públicas digitales.

Esta oportunidad une la obtención de recursos con la comunicación para promover una estrategia de marketing con causa en la que se planteen alianzas estratégicas con redes de empresas pertenecientes a la industria de alimentos orgánicos²⁴⁶, con valores similares a los de la OSC, para que a través de un ganar-ganar se promueva la responsabilidad social empresarial por un lado y la venta de productos de *Alternare* por el otro. De esta forma se tendría no sólo una estrategia clara de venta y más recursos, sino que se llegaría a un público mayor. Para ello se busca potencializar la venta a través de sus redes sociales y de estrategias de relaciones públicas digitales²⁴⁷ para promocionar la marca *Alternare* a través de sus productos.

²⁴⁶ *Kian Eco, De la Tierra, Campo Vivo* o la *Red Orgánica* son algunas de las empresas y redes que comparten los valores de *Alternare*.

²⁴⁷ Estrategias como el empleo de *microinfluencers* para promocionar los productos pueden ayudar a *Alternare* a promover su consumo con un presupuesto menor al comparado con tácticas publicitarias.

Oportunidad 4: Estrategia de promoción de su modelo a través de talleres y ferias en diferentes partes del país con el apoyo de periodistas, OSC y universidades.

FO1: *Know How* bien estructurado y fortalecido a lo largo de 21 años de experiencia.

FO2: Modelo de acción exitoso debido a la consolidación de sus diversos programas.

DO5: Comunicación externa dirigida sólo a su público activo y consciente activo.

Estrategias a implementar: Comunicación externa, procuración de fondos, relaciones públicas.

Ya que *Alternare* busca pasar al nivel de imagen de referencia más allá del ámbito regional, esta oportunidad busca aprovechar dos de sus principales fortalezas para realizar una campaña de promoción de su modelo en regiones con condiciones apropiadas, a través del diseño de pequeños talleres y ferias que den muestra de sus conocimientos, como sus diversas ecotecnias, y permitan intercambiar conocimientos con las personas locales para de esta forma mostrar el valor de su trabajo, todo con el apoyo de su red actual de OSC y universidades y de una base de periodistas que ayuden a difundir su labor.

Esta estrategia de promoción puede escalar a la aplicación de distintas técnicas conforme se vean los resultados, incluso llegar a la formación de alianzas internacionales con la actual red de protección de la mariposa monarca para para la demostración de su modelo tanto en Estados Unidos como en Canadá, actividades que deben contemplar en todo momento un espacio para la obtención de recursos (venta de boletos, venta de productos, boletas de donaciones, etc.)

Oportunidad 5: Estrategia de ecoturismo en la zona de la Reserva de la Biósfera Mariposa Monarca, sus comunidades y el Centro de Capacitación de *Alternare* para la promoción y recaudación de fondos con sus públicos activos, conscientes y latentes.

FO1: *Know How* bien estructurado y fortalecido a lo largo de 21 años de experiencia.

FO2: Modelo de acción exitoso debido a la consolidación de sus diversos programas.

DO5: Comunicación externa dirigida sólo a su público activo y consciente activo.

Estrategias a implementar: Comunicación externa, procuración de fondos, relaciones públicas.

Esta oportunidad se establece como una manera de llamar la atención de los públicos latentes de *Alternare*. Busca que a través de la generación de experiencias pagadas, estos públicos que aún no están muy involucrados con el proyecto lo conozcan de una manera atractiva, por lo que se propone ofrecer un recorrido ecoturístico en donde se muestre la importancia del bosque para la mariposa monarca, la interacción de las comunidades con la reserva y finalmente la labor que *Alternare* realiza para mantener una relación de armonía entre ambas partes. Con esta oportunidad se busca aumentar el nivel de exposición de *Alternare*.

Oportunidad 6: Labor de *publicity* enfocada en abordar las problemáticas ambientales que atiende *Alternare* y que afectan de manera directa e indirecta a sus diversos públicos.

FO4: Presencia en medios nacionales e internacionales derivada de una exitosa estrategia de *publicity*.

DO6: Comunicación externa tradicional y digital limitada a brindar información sobre lo que es y hace *Alternare*.

Estrategias a implementar: Relaciones públicas.

La sexta oportunidad se basa en el contenido pues busca aprovechar los contactos con medios que tiene *Alternare* para continuar con su estrategia de *publicity* pero con un enfoque centrado en los problemas que atiende y no en sí misma. De esta forma se busca generar un debate sobre la importancia de sus conocimientos, actividades e impacto, al tiempo que se genera consciencia en los diversos públicos.

Oportunidad 7: Gestión de artículos de investigación de *Alternare* en publicaciones enfocadas en temas medioambientales.

FO4: Presencia en medios nacionales e internacionales derivada de una exitosa estrategia de *publicity*.

DO7: Labor de *publicity* que no abarca medios especializados en temas medioambientales.

Estrategias a implementar: Relaciones públicas.

Para conseguir que *Alternare* sea considerada como un referente, en esta oportunidad se ofrece gestionar pequeñas partes clave de las investigaciones que la organización ha elaborado, así como desarrollar artículos con mayor profundidad técnica y de investigación, de manera individual o en conjunto con otras organizaciones sociales o académicas, que puedan ser publicados en medios especializados en temáticas ambientales. De esta forma se puede construir una imagen de autoridad en la materia.

Oportunidad 8: Estrategia de marketing digital que abarque *mailing*, redes sociales (Facebook, Instagram, Twitter y YouTube) y plataformas de crowdfunding que se centre en las problemáticas y fomente la transparencia a través de la difusión de los resultados de sus programas.

FO5: Reconocimientos a nivel nacional e internacional tanto de organismos públicos como privados.

FO11: Materiales institucionales de comunicación atractivos y sencillos.

DO7: Escaso aprovechamiento de medios de comunicación digitales.

Estrategias a implementar: Comunicación externa, procuración de fondos y relaciones públicas digitales.

Para fortalecer la comunicación digital que tiene *Alternare* se plantea la oportunidad de diseñar una estrategia de marketing digital integral que abarque todos los medios digitales y se implementen nuevos para promover un mayor flujo de interacción con los públicos. Para lograrlo se pueden implementar diversas tácticas con contenido persuasivo en diversos formatos (infografías, tutoriales de cómo cuidar el ambiente, encuestas, debates abiertos, concursos, etc.), centradas en dos pilares: problemáticas y resultados para involucrar a los públicos y generarles confianza.

Oportunidad 9: Alianzas estratégicas con líderes de opinión en temas medioambientales.

FO6: Imagen positiva y de confianza por parte de sus públicos beneficiados, donadores y aliados.

DO9: Poco reconocimiento de *Alternare* como referente en temas medioambientales.

Estrategias a implementar: Comunicación externa y relaciones públicas.

Como una forma de reforzar la generación de una imagen como referente, esta oportunidad propone aprovechar la reputación de líderes de opinión en temas medioambientales que puedan colaborar con *Alternare* a través de la emisión de comentarios públicos sobre su labor, desarrollo de investigaciones concretas, diseño de proyectos en conjunto, intercambio de experiencias y conocimientos con sus públicos y demás actividades que le ayuden a mostrarse como autoridad en el tema, lo que beneficia no a su comunicación en la promoción digital y vía prensa.

Oportunidad 10: Organización de conferencias y eventos enfocados en problemáticas ambientales actuales, con sus aliados estratégicos.

FO10: Personal en áreas directivas calificado de manera profesional.

DO9: Poco reconocimiento de *Alternare* como referente en temas medioambientales.

Estrategias a implementar: Comunicación externa, procuración de fondos y relaciones públicas.

La oportunidad 10 se suma a las propuestas de reforzar la imagen de referente de *Alternare*, pero con una comunicación interpersonal y a través de eventos monetizados de mayor envergadura que reúnan a expertos en problemáticas específicas y que aumenten su exposición en medios y redes sociales.

Oportunidad 11: Creación de un departamento de comunicación, imagen y relaciones públicas.

DO10: Sobrecarga de trabajo para el personal directivo y administrativo.

Estrategias a implementar: Comunicación externa/interna y relaciones públicas.

Gracias a los más de 20 años de labor de *Alternare* esta oportunidad propone la creación de un departamento de comunicación encargado exclusivamente de realizar todas las actividades de esta área. Se trata de una OSC consolidada que busca constantemente la forma de crecer, por lo que la sobrecarga de trabajo ha ido en incremento debido a que no se cuenta con personal calificado suficiente el cual puede aplicar con mayor eficiencia sus diversos planes y así tener mayores oportunidades de obtención de recursos.

Oportunidad 12: Diseño y seguimiento de un programa de voluntariado eficiente.

DO11: Constante rotación de personal y falta de plantilla laboral.

Estrategias a implementar: Comunicación externa/interna.

Si bien *Alternare* es una asociación que cuenta con una cantidad relevante de colaboradores remunerados, la limitación legal de su presupuesto para gastos administrativos no permite contratar a un gran número de personas ni ofrecer un sueldo tan competitivo, por ello esta oportunidad propone el diseño y seguimiento de un programa de voluntariado eficiente en el que se realicen esfuerzos para atraer a públicos conscientes-activos apasionados con el proyecto para que ofrezcan sus conocimientos y tiempo.

La OSC cuenta con los permisos necesarios para liberar prácticas profesionales y servicio social, pero necesita una estrategia de comunicación persuasiva para llamar la

atención y una de integración²⁴⁸ para mantener a los voluntarios por un periodo más prolongado. Esta estrategia puede escalar y ofrecer la opción de prácticas profesionales remuneradas o la incorporación al actual programa del gobierno federal Jóvenes Construyendo el Futuro, con lo que se cuentan con más elementos para mantener al personal.

Tabla 17 Propuestas de comunicación para la procuración de fondos en Alternare A.C.

Estrategias	Tipo de estrategias a implementar	Propuesta inicial de público objetivo
Diseño de un programa general que integre los planes de comunicación, relaciones públicas y procuración de fondos	Comunicación externa, relaciones públicas y procuración de fondos.	Donantes, medios de comunicación, instituciones gubernamentales, y voluntarios.
Rediseño de planes de procuración de fondos y relaciones públicas para abarcar a los públicos latentes/conscientes y latentes.	Comunicación externa, relaciones públicas y procuración de fondos.	Donantes, medios de comunicación, instituciones gubernamentales, y voluntarios.
Alianzas clave para generar una estrategia de marketing con causa para promover la venta de productos de <i>Alternare</i> .	Comunicación externa, relaciones públicas digitales y procuración de fondos.	Donantes.

²⁴⁸ Aunque la presente tesis se centra en la comunicación externa es en estos puntos en donde resulta evidente la importancia de mantener una comunicación integral en la que la parte interna refuerce las estrategias externas.

Estrategia de promoción de su modelo a través de talleres y ferias en diferentes partes del país con el apoyo de periodistas, OSC y universidades.	Comunicación externa, relaciones públicas y procuración de fondos.	Donantes, instituciones gubernamentales, medios de comunicación y destinatarios.
Estrategia de ecoturismo en la zona de la Reserva de la Biósfera Mariposa Monarca, sus comunidades y el Centro de Capacitación de <i>Alternare</i> para la promoción y recaudación de fondos con sus públicos activos, conscientes y latentes.	Comunicación externa, relaciones públicas y procuración de fondos.	Donantes, instituciones gubernamentales, medios de comunicación, y destinatarios.
Labor de <i>publicity</i> enfocada en abordar las problemáticas ambientales que atiende <i>Alternare</i> y que afectan de manera directa e indirecta a sus diversos públicos.	Relaciones públicas.	Medios de comunicación.
Gestión de artículos de investigación de <i>Alternare</i> en publicaciones enfocadas en temas medioambientales.	Relaciones Públicas.	Medios de comunicación.
Estrategia de marketing digital que abarque <i>mailling</i> , redes sociales (Facebook, Instagram, Twitter y YouTube) y plataformas de	Comunicación externa, relaciones públicas digitales y procuración de fondos.	Donantes y medios de comunicación.

crowdfunding que se centre en las problemáticas y fomente la transparencia a través de la difusión de los resultados de sus programas.

Alianzas estratégicas con líderes de opinión en temas medioambientales.	Comunicación externa y relaciones públicas.	Donantes e instituciones gubernamentales.
---	---	---

Organización de conferencias y eventos enfocados en problemáticas ambientales actuales, con sus aliados estratégicos.	Comunicación externa, relaciones públicas y procuración de fondos.	Donantes y medios de comunicación.
---	--	------------------------------------

Creación de un departamento de comunicación, imagen y relaciones públicas.	Comunicación externa/interna y relaciones públicas.	Mesa directiva, y colaboradores.
--	---	----------------------------------

Diseño y seguimiento de un programa de voluntariado eficiente.	Comunicación externa/interna.	Voluntarios y donantes.
--	-------------------------------	-------------------------

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar el desarrollo del FODA permite visualizar aspectos relevantes de la organización que ayudan a la construcción de oportunidades que pueden ser tomadas en cuenta como pilares para el desarrollo de diferentes estrategias y tácticas de comunicación, procuración de fondos y relaciones públicas.

Un aspecto a destacar es la forma en la que actividades que son consideradas de manera aislada en distintos planes se pueden complementar si se alinean los objetivos de manera adecuada. Así las oportunidades descritas muestran la forma en la que tácticas

de comunicación, centradas en la imagen, se entrelazan con aquellas de relaciones públicas con el objetivo de apoyar a la procuración de fondos de *Alternare*, con lo que se muestra la importancia de realizar análisis certeros para hacer más eficientes las decisiones de las Organizaciones de la Sociedad Civil.

Alternare A.C. posee 21 años de existencia por lo que cuenta con muchas fortalezas que la han ubicado como una organización consolidada. Es gracias a la experiencia profesional y sobre todo empírica obtenida a lo largo de este periodo que ha logrado sistematizar varios de sus conocimientos por lo que ha podido comprender la importancia de procesos como la comunicación y se ha preocupado por desarrollar actividades de este tipo para subsistir. Es por ello que puede considerarse como un caso de éxito entre las organizaciones del tercer sector pues ha dado muestra de la viabilidad de su proyecto.

El haber conseguido un grado de identificación y diferenciación de parte de sus públicos es un logro importante que ha contribuido a la consecución de sus objetivos. Sin embargo, bajo la premisa comunicacional de que si algo está bien puede estar mejor, *Alternare* cuenta con muchas áreas de oportunidad que la pueden ubicar en un nivel de referencia y posterior preferencia.

Gracias al éxito de permanencia esta OSC ha caído en una zona de confort que la ha mantenido bajo un modelo de poca innovación. Sus estrategias se han estancado en la monotonía y repetición y si bien busca mantenerse al día la velocidad del mundo actual la ha ido relegando.

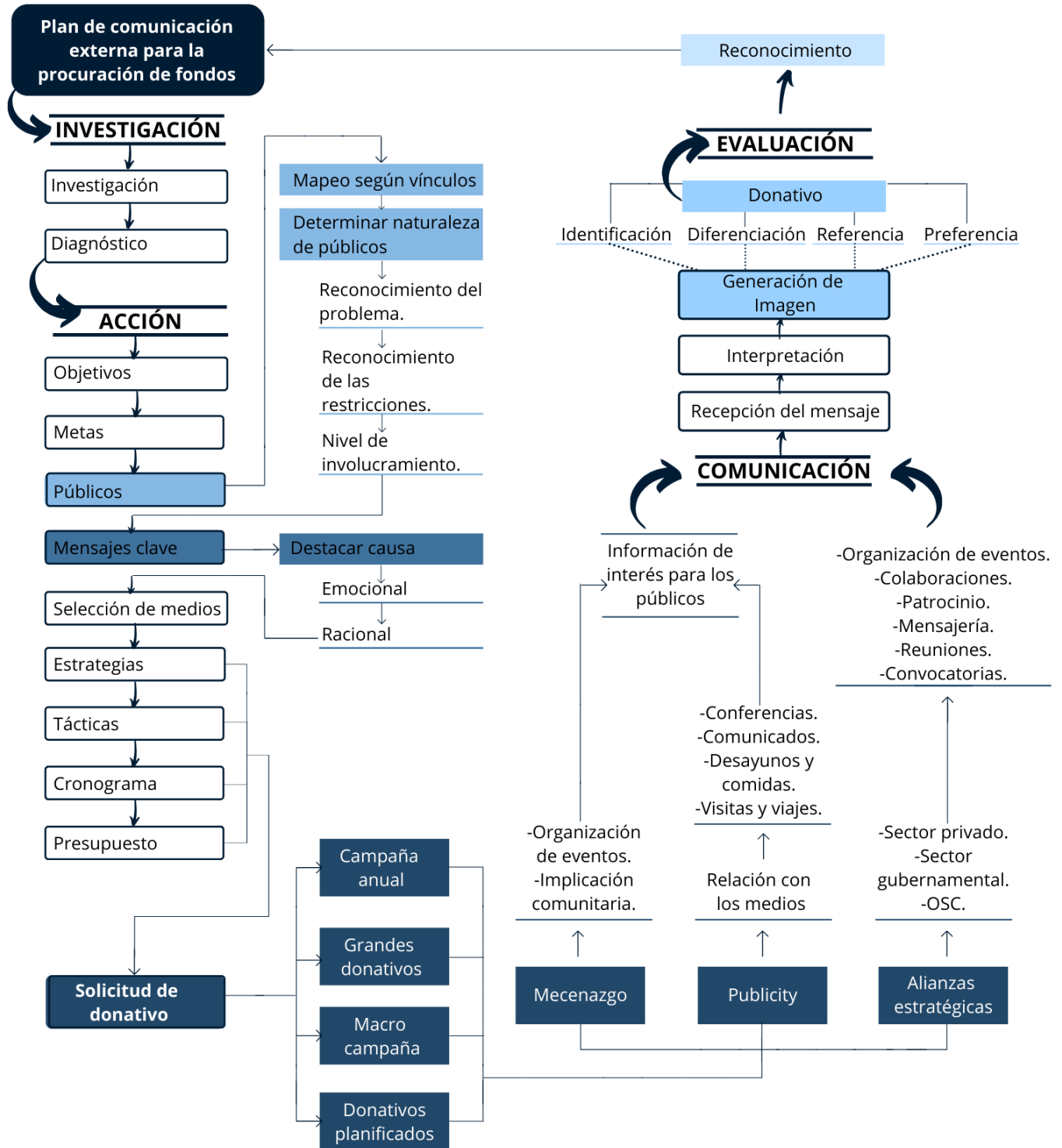
Si *Alternare* busca consolidarse como un proyecto autosustentable, que no dependa de ninguno de sus públicos, debe innovar de manera constante sus procesos y adaptarse a

la situación de su entorno. Una revisión constante de su desempeño es vital para generar propuestas que le permitan mantenerse y desarrollarse.

El estudio de *Alternare* es un buen ejemplo para las Organizaciones de la Sociedad Civil Medioambientales pues muestra cómo deben establecerse de manera eficiente sus elementos y tácticas básicas de comunicación para consolidar un proyecto, así como la constante renovación a la que deben someterse para poder subsistir a lo largo del tiempo y tener un mayor impacto.

4.6 Modelo de comunicación externa para la procuración de fondos.

Figura 24 Modelo de comunicación externa para la procuración de fondos.



Fuente: Elaboración propia.

Con base en los cuatro capítulos desarrollados a lo largo de la presente tesis, se presenta una propuesta de modelo de comunicación para la procuración de fondos en las OSC. Dicho modelo representa la unión de los elementos teóricos de un plan de relaciones públicas (método RACE), estrategias de generación de imagen y técnicas de procuración de fondos para hacer más eficientes los procesos.

Inicia con la ya explicada fase de investigación en donde se debe analizar la información pertinente sobre el entorno y diagnosticar el estado actual de la organización, técnicas como el FODA son útiles en esta fase del proceso. Tras obtener los resultados se continúa con la fase de acción, en donde se realiza la planeación de las estrategias a implementar para la obtención de recursos.

Se determinan los objetivos, las metas y se procede con la determinación de las características de los públicos a partir de la metodología descrita en la teoría situacional de públicos. Una vez determinados se desarrollan los mensajes clave con base en la información recabada hasta ese momento y en la causa que se destacará para recabar fondos, deben responder a un ámbito racional y emocional para persuadir a los públicos.

Posteriormente se prosigue a determinar los medios por los cuales se implementará la comunicación, ya sean físicos o digitales. Después se determinan las estrategias, tácticas, el cronograma y el presupuesto con base en el objetivo planteado al inicio, por lo que la OSC debe decidir entre solicitar los donativos en una campaña anual, grandes donativos, macro campaña, donativos planificados o una combinación de estas cuatro opciones.

Es en este punto en donde se implementan técnicas de relaciones públicas para posicionar mensajes y generar una imagen positiva en los públicos, al tiempo que solicitan recursos para la organización. Mecenazgo y *publicity* para generar información de interés para los medios de comunicación y, por ende, los públicos; así como alianzas estratégicas con el sector privado, el gubernamental y otras OSC para procurar fondos.

La tercera fase consiste en la comprobación de la comunicación en la que, a través de los canales seleccionados la OSC verifica la recepción del mensaje, la interpretación y la generación de imagen a partir de la retroalimentación de los públicos, con lo cual se determinará si se encuentra en una fase de identificación, diferenciación, referencia o preferencia (mientras se genere una constante imagen positiva se avanzará a la siguiente etapa).

Se espera que la generación de una imagen positiva redunde en la obtención de donativos por parte de los públicos. Finalmente se encuentra la fase de evaluación en donde se determinará el éxito del proceso a partir de los resultados obtenidos, los cuales funcionarán como importantes mensajes clave para mostrar la transparencia del manejo de recursos.

Como se describió en la presente tesis, el reconocimiento es una parte importante de la procuración de fondos pues permite mantener la comunicación con los públicos donantes y abordar solicitarles más fondos en un siguiente proceso.

Este modelo aborda los elementos básicos de relaciones públicas, imagen y recaudación de recursos por lo que representa una guía sobre cómo una OSC puede unir sus

procesos y hacerlos más eficientes, cabe recordar que este debe adaptarse según las características de cada OSC, de sus objetivos y públicos.

Es importante recalcar que este modelo no es lineal y sus fases pueden adaptarse o desarrollarse al mismo tiempo. Finalmente, cabe destacar que dicho modelo se realizó con base en conocimientos teóricos y experiencia empírica de *Alternare A.C.*, por lo que es necesario implementarlo en una OSC para comprobar su eficiencia y someterlo a una mejora constante.

Conclusiones y recomendaciones

Al considerar que toda organización es un sistema abierto que mantiene una interacción permanente y depende de su entorno resulta crucial considerar a la comunicación, fenómeno inherente al ser humano, como un elemento vital que permite su existencia y permanencia pues hace posible el establecimiento de sus diversos vínculos.

Tras el análisis realizado en la presente tesis se puede concluir que una organización no solo no puede prescindir de elementos, procesos y flujos de comunicación, sino que la información que maneja, la forma en la que la establece, el medio por el que la propaga, el momento en el que la produce, el contexto bajo el que la difunde y los públicos al que la dirige sí determinan las percepciones de estos últimos.

Al constituir los públicos la razón de ser de una organización se requiere de una visión estratégica que les permita llegar a ellos para influir en sus opiniones, actitudes y conductas, por lo que la comunicación organizacional se presenta como uno de los principales pilares que la ayudan a alcanzar sus objetivos.

Para ello, la imagen y las relaciones públicas son elementos fundamentales que no pueden ser ajenos a las estrategias de comunicación externa, ya que centran sus conocimientos en los públicos. Las interacciones planeadas que establezca cualquier organización influyen en la percepción de las audiencias, mientras que de la imagen actual se derivan las decisiones tomadas en relaciones públicas.

Como hace constar este trabajo de investigación, tanto las relaciones públicas como la imagen son elementos indisociables que, si bien sólo conforman una parte de la comunicación organizacional externa, su labor principal se centra en mantener vínculos

positivos entre la organización y sus diversos públicos, para generar las conductas esperadas, que en el caso estudiado se refiere a la generación de una imagen positiva y de confianza que permita una posterior procuración de fondos exitosa.

Con base en el análisis realizado se concluye que la detección de problemas sí es una de las principales formas de interacción con los públicos, pues adquieren su estatus hasta el momento en que se ven afectados por las acciones de la organización. Estas consecuencias no afectan de igual forma por lo que hay tantos públicos como problemas identificados por conjuntos de individuos con distintas características y contextos.

De esta forma la adecuada identificación de los públicos se convierte en una de las principales labores de la comunicación organizacional, pues sólo a través de esta información es posible tomar decisiones eficientes para el establecimiento de relaciones positivas que influyan en la consecución de objetivos y dejar de lado el empleo de la comunicación con visión instrumental, por lo que adquiere mayor valor para las organizaciones, sin importar su fin último.

Es por ello que esta visión estratégica de la comunicación no debe ser ajena a las Organizaciones de la Sociedad Civil, las cuales forman parte del tercer sector cuyo origen proviene desde la sociedad para la sociedad, y no poseen un carácter lucrativo como fin último, pues buscan cubrir diversas problemáticas que no son atendidas en su totalidad por el Estado.

Sin embargo, como demostró esta tesis, se llegó a la conclusión de que si bien las OSC son autónomas es necesaria su articulación con los sectores gubernamental y privado para su subsistencia, pues no sólo deben cumplir con disposiciones legales para operar,

sino que dependen de los recursos privados para subsistir y poder llevar a cabo sus acciones.

Es en este punto donde se recalca la importancia de la profesionalización en las Organizaciones de la Sociedad Civil, ya que, al estar constituidas en su mayoría por voluntarios, en tanto su participación surge por iniciativa propia y sin obligaciones contractuales, no suelen contar con el suficiente personal profesional para desarrollar sus actividades, por lo que sus acciones se limitan a procesos desarrollados de manera empírica.

Esto se convierte en un grave problema pues labores primordiales para su subsistencia como la procuración de fondos se llevan a cabo sin conocimientos profesionales, lo cual provoca un acceso limitado al financiamiento externo y una dependencia extrema a ciertos donadores, a los recursos otorgados por el gobierno o a los propios fundadores.

Un claro ejemplo de las consecuencias de esta falta de profesionalización se presentó en esta investigación. Al no contar con planes eficientes e integrales de procuración de fondos que vayan más allá de los procesos tradicionales y administrativos las OSC se muestran vulnerables frente a sucesos del entorno como es el congelamiento del programa de Coinversión Social por parte del gobierno mexicano.

Esta dependencia derivada de la falta de profesionalización se agudiza en las OSC de corte medioambiental debido a varios factores, entre los que destacan su estrecha relación con el gobierno derivada de presiones de organismos internacionales, lo que constituye una paradoja si se considera que en México, el sexto país más peligroso del mundo para los ambientalistas, varias OSC practican el ecologismo popular o ecologismo

de los pobres que defiende el derecho de comunidades rurales e indígenas de acceder a los recursos naturales, a través de movimientos de resistencia hacia instituciones gubernamentales y empresariales para impedir la privatización de territorios.

Por otra parte, el ataque y asesinato de diversos líderes ecologistas, entre los que destacan indígenas, ha impactado en las OSC medioambientales pues su nivel de acción se ha visto limitado por este permanente estado de inseguridad. Esto demuestra la urgencia de su profesionalización, aunado a la importancia de su labor debido al preocupante incremento de las problemáticas ambientales, a la falta de estrategias ecológicas por parte de los gobiernos locales y federales, la ausencia de regulaciones ambientales para el sector privado, así como las evidentes consecuencias directas que toda la sociedad padece al respecto.

No se trata sólo de hacer más eficientes sus procesos y potencializar sus actividades, sino que un entorno como el actual demanda de análisis profesionales que permitan tomar decisiones adecuadas para lograr sus objetivos de la manera más eficiente posible, reducir las amenazas externas, mantenerse a sí mismas y refrendar su razón de ser como organizaciones que velan por la calidad de vida. Es así como la comunicación debe plantearse desde una perspectiva estratégica para lograr una implementación profesional en las OSC.

Por otro lado, como conclusión derivada del análisis desarrollado en la presente tesis, se tiene que el mapeo de públicos es de especial importancia para las organizaciones del tercer sector pues dependen de su vínculo con diversos actores para existir y es solo a partir de este que podrá visualizar su campo de incidencia.

Todas las estrategias deben plantearse según las características de los públicos (internos, externos y mixtos) y el estatus de su relación con el proyecto (no público, latente, consciente o activo). Además, se debe mantener una misma línea de comunicación que refleje la identidad de la organización, pero su forma debe variar según sea dirigida hacia las instituciones gubernamentales, los medios, los grupos de oposición, los destinatarios o los donantes, en el caso de las audiencias externas.

En cuanto a estas relaciones externas, las OSC medioambientales suelen tener un vínculo muy estrecho con los destinatarios cuando se trata de organizaciones antropocéntricas, pues dependen del establecimiento de empatía, confianza y respeto para ganarse el respaldo de las comunidades. No obstante deben realizar muchos esfuerzos para establecer vínculos con potenciales públicos donantes, a través de estrategias de comunicación externa como las relaciones públicas, pues de estos dependerá la cantidad de recursos que logren obtener para mantener sus operaciones; así como con aquellos públicos que potencializan su imagen pública, pues les ayudan a construir su credibilidad.

A partir de esto se concluye que, con un análisis y diagnóstico claro y estructurado de todos sus públicos, se facilita el trabajo de una OSC al momento de diseñar e implementar sus planes estratégicos de comunicación, los cuales tienen una incidencia directa en la procuración de fondos, proceso que centra su esencia en la creación y gestión de vínculos con los públicos donantes.

Es gracias a la comunicación estratégica que el también llamado *fundraising* puede alejarse de la visión administrativa y tradicional limitada a la obtención de recursos con

los mismos públicos fidelizados, y fomentar también la construcción de relaciones con los donantes potenciales, al tiempo que promueve una imagen positiva de la organización.

Bajo esta concepción la profesionalización permitirá a las OSC entender la comunicación como una inversión cuando esta se emplea de manera transversal, por lo que permite no sólo sensibilizar a sus públicos sobre las problemáticas que atienden, sino fortalecer vínculos, mejorar su imagen y captar donantes de manera recurrente.

Derivado de la presente investigación se concluye que la construcción de confianza es la base para el éxito de la procuración de fondos. Sólo al generar credibilidad, transmitir la importancia de las aportaciones y mantener un constante flujo de información persuasiva y una transparente rendición de cuentas una OSC podrá establecer un lazo de certidumbre con sus potenciales públicos donantes.

Se reafirma la relación simbiótica entre los procesos de procuración de fondos y de comunicación, en la cual las diversas técnicas de relaciones públicas mantienen un papel protagónico en tanto buscan establecer una imagen positiva y afianzar vínculos duraderos con los públicos de las OSC con el objetivo de contar con un apoyo a largo plazo.

La comprensión del impacto que posee la correcta implementación de la comunicación estratégica dentro de las OSC puede facilitar sus labores de difusión, generación de imagen positiva y captación de recursos, ya que al mantener una visión general de estos procesos pueden ser capaces de integrarlos en diversas acciones que los impacten al

mismo tiempo, con lo que se reducen esfuerzos y recursos al tiempo que se atacan diversos objetivos congruentes entre sí.

Dichas afirmaciones se corroboraron gracias al diagnóstico obtenido sobre *Alternare A.C.*, organización de la sociedad civil medioambiental que se estableció como el caso de estudio en este trabajo de investigación gracias a la consolidación obtenida por su larga trayectoria. Derivado de ese análisis se obtuvieron las conclusiones que se presentan a continuación.

Tras 21 años de experiencia ha podido estructurar y fortalecer su *know how* y su modelo de desarrollo rural sustentable gracias al afianzamiento de sus cuatro programas. Debido a su experiencia empírica y profesional *Alternare* ha comprendido la importancia de emplear a la comunicación como una herramienta de apoyo para mantener sus operaciones y llegar a sus públicos.

Esto la llevó a establecer con éxito los siguientes elementos y estrategias básicas de comunicación: desarrollo de una identidad congruente con sus objetivos, implementación de diversos canales de difusión, creación y mantenimiento de alianzas estratégicas en los tres sectores, participación en redes internacionales con exposición mediática global, exitosas estrategias de *publicity* que le han otorgado visibilidad nacional, difusión de sus reconocimientos, campañas exitosas de procuración de fondos con sus donantes recurrentes y mayores, y materiales de comunicación atractivos.

Como elementos clave para la consolidación de *Alternare* sobresalen sus objetivos claros, la ejecución de acciones concretas, la posesión de resultados transparentes, el establecimiento de planes de trabajo, relaciones estratégicas públicas y privadas de sus

fundadores, conocimientos profesionales en las áreas directivas, así como una estrecha relación e involucramiento de sus públicos destinatarios con el proyecto, derivados de la construcción de su Centro de Capacitación y el correcto acercamiento con autoridades locales y federales.

Se concluye que la OSC estudiada posee cierto nivel de profesionalización en sus diferentes procesos, lo que le ha permitido generar una imagen positiva, de confianza y credibilidad ante sus diversos públicos (destinatarios, instituciones reguladoras, aliados, medios, etc.), posicionándose en un nivel de identificación y diferenciación respecto a otras organizaciones, que le permite contar con un nicho de públicos conscientes-activos fidelizados que respaldan sus acciones y mantienen un apoyo permanente al proyecto.

Estos elementos y estrategias de comunicación ayudaron a *Alternare A.C.* consolidar sus programas y mantenerse a lo largo de 21 años, por lo que son un ejemplo que pueden implementar otras Organizaciones de la Sociedad Civil de corte medioambiental para fortalecer e implementar acciones de comunicación estratégica que las ayuden a subsistir y alcanzar sus objetivos organizacionales.

Sin embargo, a lo largo del análisis se detectaron debilidades en la organización estudiada, como la falta de integración transversal de sus planes de comunicación, relaciones públicas y procuración de fondos los cuales se componen de estrategias repetitivas, un bajo éxito en una de sus tácticas de obtención de recursos, una comunicación limitada a sus públicos activos y conscientes activos y enmarcada en información básica sobre lo que es y hace *Alternare*, labor de *publicity* que no abarca

medios especializados en temas medioambientales y una nula estrategia de comunicación digital.

Son varios factores los que han generado estos puntos débiles, como la constante rotación de personal y la falta de plantilla laboral pues esto ha provocado un exceso de trabajo en los miembros de la organización, lo que les impide realizar al 100% los planes establecidos por consultorías externas. Esta sobrecarga genera una falta de profesionalización completa en la implementación de los diversos procesos, pues un solo miembro está a cargo de labores de áreas distintas que pueden o no ser de su especialidad.

No obstante, *Alternare* no ha visto limitado el flujo de ingresos de manera grave gracias al apoyo de su público cautivo y a las relaciones de sus fundadores, por lo que se ha mantenido con las mismas estrategias de comunicación, relaciones públicas y procuración de fondos durante varios años, lo que la ha llevado a permanecer en una zona de confort que impide la implementación de planes innovadores que se adapten de manera rápida a los cambios del entorno.

Su plan de relaciones públicas se limita al de agente de prensa, es decir, a una visión instrumental de la comunicación que funge sólo como herramienta para difusión. Lo anterior permite concluir que lo que *Alternare* requiere es pasar al modelo simétrico bidireccional en donde, a partir de la función de innovación de la comunicación se modifiquen sus estrategias, se busque una interacción activa con los diversos públicos y se establezca una comprensión mutua que destaque la importancia de la donación a su causa.

Ello porque su actual plan de procuración de fondos está basado en técnicas administrativas y enfocado a los mismos donantes. Este es el punto medular de la presente tesis, pues a pesar de conocer la importancia de la comunicación, *Alternare* no la emplea con un enfoque estratégico y por lo tanto no ha podido lograr el reconocimiento que busca como referente en su área ni ha podido conjuntar las estrategias de comunicación que requieren para alcanzar distintos objetivos con menos recursos.

Se puede considerar a *Alternare* como una OSC medioambiental exitosa gracias a que se ha mantenido por más de dos décadas y posee importantes recursos para continuar con sus operaciones y buscar la consecución de sus objetivos pero está limitando su campo de acción y por lo tanto su impacto en un momento en el que su labor es de vital importancia para la sociedad, y si bien en la actualidad no consideran que esto sea una problemática grave, con el tiempo se puede convertir en un problema de permanencia pues se verá vulnerable ante las amenazas del entorno.

Gracias al análisis realizado se concluye que *Alternare* no cuenta con una visión corporativa de permanencia en tiempo y espacio ni de institucionalización de todos sus procesos ya que se ha limitado a seguir la visión personal de sus fundadores, lo que provoca un grave problema ya que su existencia como organización se limita a estas relaciones personales, aunado a que no cuenta con un equipo profesional que posea una visión a mediano y largo plazo y logre visibilizar problemas como la falta de planes de relaciones públicas, imagen y procuración de fondos que les brinden la oportunidad de llegar a sus públicos potenciales a través de presencia mediática de mayor calidad y con una importante influencia académica, profesional y política.

Alternare debe lograr tal grado de profesionalización que le permita detectar y procesar las cambiantes amenazas de su entorno, sus debilidades y fortalezas para así tomar las mejores decisiones que le permitan subsistir. Es por ello que el establecimiento de un departamento de comunicación profesional se presenta como una importante área de oportunidad.

Como se pudo observar, las propuestas realizadas para *Alternare* se enfocan en estrategias de comunicación externa de procuración de fondos, generación de imagen positiva y relaciones públicas que deben adaptarse de manera constante según las transformaciones de la organización y del entorno; sin embargo a partir de ellas se puede concluir que cualquier organización requiere de una comunicación integral que mantenga una coherencia entre su parte interna y externa pues son indisociables y necesarias para fortalecer sus procesos y mantener relaciones positivas con todos sus públicos.

De esta forma, se cumplió con el objetivo planteado para la presente tesis, en el que se determinó realizar un análisis de la estrategia de comunicación externa para la procuración de fondos de *Alternare A.C.*, detectar fortalezas y debilidades y proponer tácticas que ayuden a incrementar la recaudación de fondos. Además, proponer un modelo que ayude a otras OSC medioambientales a implementar sus propias estrategias de comunicación externa que incidan en una procuración de recursos más eficiente.

Por su parte, se comprobó la hipótesis inicial en la que se estableció que, al incorporar estrategias de comunicación externa como difusión, posicionamiento de imagen y relaciones públicas al plan de procuración de fondos de *Alternare A.C.*, es posible conocer con mayor certeza a los públicos y mantener con ellos una relación más cercana

y eficiente, por lo que existe una mayor oportunidad de aumentar su presencia positiva en los donantes potenciales, incrementar la percepción de recursos y consolidar su autonomía financiera a largo plazo.

Sin embargo, es sólo a través de la implementación de las propuestas presentadas en esta tesis que se podrá comprobar la eficiencia de un plan de comunicación externa integral que permita aumentar la procuración de fondos y asegurar la permanencia de la OSC.

A lo largo del presente trabajo se recalcó la importancia de implementar una comunicación estratégica profesional en las OSC, por lo que destaca el papel de los estudios universitarios para preparar y fomentar en los profesionales de la comunicación el interés por desempeñarse laboralmente en el tercer sector. Para ello se requiere un mayor acercamiento entre la academia y el tercer sector que permita mostrar el valor académico, laboral y social de su trabajo.

Esta aproximación es relevante en tanto se requiere de profesionales que analicen, propongan, diseñen e implementen estrategias enfocadas en líneas de investigación de comunicación que se vislumbran en este trabajo (en las que no se profundizó por no enmarcarse en el objetivo planteado), como el papel del voluntariado, la importancia de la profesionalización y la digitalización de sus diferentes procesos.

Es así como la comunicación posee amplios campos de acción en el tercer sector y se presenta como un elemento estratégico que permite apoyar la continuidad de las OSC, en el caso de la presente tesis, como soporte para impulsar una mejor procuración de fondos.

Finalmente, se debe recalcar que, si bien en este trabajo de investigación se hace un énfasis en la imagen y relaciones públicas, las OSC no deben limitarse a estas y requieren de la mencionada visión profesional para diseñar y aplicar distintas y complementarias estrategias de comunicación con el fin lograr la mayor viabilidad económica posible. Este es el punto final pues se concluye que sólo a través de cierto alcance de autonomía financiera las OSC podrán centrarse en lograr su principal objetivo de mejorar la calidad de vida de la sociedad, los seres vivos y el medio ambiente y no depender de los intereses particulares de aquellos que financian sus acciones.

Este aspecto es de especial relevancia para las OSC medioambientales centradas en su defensa constante y en el desarrollo sostenible porque no pueden depender de actores con valores contrarios a los objetivos que defienden, para ello deben mantener una visión prospectiva en la que busquen la auto sustentabilidad a largo plazo a partir de acciones concretas y profesionales de procuración de fondos en el presente, ámbito en el que, como se demostró en la presente tesis, la comunicación estratégica desempeña un papel de vital importancia.

Anexo 1 Publicity de *Alternare*

Notas publicadas sobre *Alternare*
julio 2002 - julio 2019

Tipo de medio	Medio	Nota/Programa	Fecha	Testigo
Portal Web	<i>New York Times</i>	"Aid for Mexican Farms Helps Monarch Butterflies, too".	09 de julio del 2002	http://www.nytimes.com/2002/07/09/science/aid-for-farmers-helps-butterfliestoo.html?pagewanted=all
Televisión	<i>PBS</i>	"Global Tribe: <i>Alternare</i> ".	29 de enero del 2003	https://www.youtube.com/watch?v=WpwpiKJsO7I
Radio	<i>Voz de Michoacán</i>	Autosustento bioactividad.	03 de marzo del 2004	-
Revista	<i>Proceso</i>	"Los campesinos protegen a la monarca".	06 de marzo del 2005	-
Televisión	BBC de Londres	"Trust for the Environmental: Peasants and monarchs".	2005	https://www.youtube.com/watch?v=wmWn0oIEvSQ
Periódico	<i>El Norte</i>	"País improvisado".	24 de febrero del 2007	https://norte-monterrey.vlex.com.mx/vid/alejandra-rangel-pais-improvisado-78995398
Radio	<i>Imagen Radio</i>	"¿Por qué la Mariposa Monarca llega a Michoacán?"	31 de enero del 2012	https://www.imagenradio.com.mx/por-que-la-mariposa-monarca-llega-michoacan
Periódico	<i>Cambio de Michoacán</i>	"Contaminación, azolve y deforestación, retos a vencer en Zitácuaro".	28 de mayo del 2014	http://www.cambiodemichoacan.com.mx/nota-225376
Periódico	<i>El País</i>	"Los héroes cotidianos del medio ambiente".	14 de noviembre del 2014	https://elpais.com/internacional/2014/11/14/actualidad/1415984094_285876.html
Televisión	<i>Canal 22</i>	"Las alas del sol. Bosques templados".	2015	https://www.youtube.com/watch?v=Ev7e8kheDHM

Portal Web	<i>Hoy Tamaulipas</i>	“México, EUA y Canadá piden proteger migración de mariposas monarca”.	13 de abril del 2015	https://www.hoytamaulipas.net/notas/175608/Mexico-EUA-y-Canada-piden-proteger-migracion-de-mariposas-monarca.html
Portal Web	<i>CienciaMX Noticias</i>	“Recuperación de los suelos de la mariposa monarca”.	20 de noviembre del 2015	http://cienciamx.com/index.php/ciencia/mundo-vivo/4061-buscan-recuperar-los-suelos-de-la-mariposa-monarca-con-la-tecnica-bokashi
Portal Web	<i>U.S. Department of Agriculture</i>	“International Day of Forests 2016”	21 de marzo del 2016	https://www.usda.gov/media/blog/2016/03/21/international-day-forests-2016?fbclid=IwAR2T4n6UWqePS9YL7NhBBmOMJLdm4JRvb0qwcZqSX_I0ZneF0RpDXVqYvhw
Periódico	<i>El Despertar</i>	“Realizan cursos para productores agrícolas de Ocampo”.	06 de junio de 2016	http://www.periodicoeldespertar.com/municipios/ocampo/realizan-cursos-para-productores-agricolas-de-ocampo/?fbclid=IwAR3vuYrkH3rl-Yn2yz56Y5B1hCIO9JXn3qM70CbeYaHqd6ixtCEUbcjaH3A
Radio	<i>XETUMI La Voz de Sierra Oriente</i>	“Programa de instructores campesinos de Alternare”.	05 de julio del 2016	https://www.facebook.com/alternare.ac/posts/1320367817991171?_xts%5B0%5D=68.ARAYatKxPXMvhu0ZaliGER7L4G1IKiddKS9bLakl2Q1FI5cG98WP3TEIvvKySPKJmxg7gntY320juANMjv270fNdGQOcdAlgVEBsKMCVxr25u7aRzzKDmZkSwF57RkSxbOnCgUb_ZdM_IzqG0MfCvmeoHMcr94GfTcMdvfuRPnf5cnkGIKnGHAm09DVRRS4TgyoIESScec96x_s1PTcAwehxjNT4K-TZvMUS0qaRwufEru9RVGJo8ks9t2D-SbxWzB3qYfUL2H5RVRYNjgHF_n_0jp9YXEaYb6ChoPB0R5ZsqvK645p9NstXNoJiR7EGa5u1n3R2j

				JSV8Z 73oQOApM gVinK& tn =-R https://radio.edu.mx/index.php/Ecotecnias-de-conservacion-y-produccion-sustentable-en-la-reserva-de-la-mariposa-monarca?fbclid=IwAR35F6rK_dTktS7x2lOBRrwzjRiCFVldQx0yz3vC6jkRN2xfn07AgrQrUw8
Radio	<i>Radio Educación</i>	“Ecotecnias de conservación y producción sustentable en la reserva de la mariposa monarca”.	20 de julio del 2016	
Periódico	<i>Informa Oriente</i>	“Alternare A.C. y el Ayuntamiento de Ocampo realizan talleres sobre producción de hortalizas orgánicas”.	23 de septiembre del 2016	http://www.informaoriental.com/ocampo/realizan-talleres-alternare-ac-y-el-ayuntamiento-de-ocampo-sobre-produccion-de-hortalizas-organicas-.html
Periódico	<i>Milenio</i>	“Monarca, el espíritu del bosque”.	04 de enero del 2017	https://www.milenio.com/virales/monarca-el-espiritu-del-bosque
Periódico	<i>Milenio</i>	“Cultivan berries para abatir pobreza en reserva Monarca”.	24 de enero del 2017	https://www.milenio.com/virales/cultivan-berries-abatir-pobreza-reserva-monarca
Periódico	<i>Milenio</i>	“Abren Centro de documentación de la Mariposa Monarca”.	31 de enero del 2017	https://www.milenio.com/virales/abren-centro-de-documentacion-de-la-mariposa-monarca
Televisión	<i>Foro TV</i>	“Centro Documental de la Red Monarca”.	31 de enero del 2017	https://noticieros.televisa.com/videos/centro-documental-de-la-red-monarca/
Radio	<i>¿Qué tal Fernanda! Imagen Radio 90.5 F.M.</i>	“¿Por qué la mariposa Monarca llega a Michoacán?”	31 de enero del 2017	https://www.youtube.com/watch?v=mUAVcQV1X5s
Agencia de Noticias	<i>EFE</i>	“Lanzan en México centro de documentación en línea sobre la mariposa monarca”.	09 de febrero del 2017	https://www.efecom.com/efe/america/mexico/lanzan-en-mexico-centro-de-documentacion-linea-sobre-la-mariposa-monarca/50000545-3173750?fbclid=IwAR3FPU51tM_SAO_LTNVmxqxJGEIrlZA

				Orl6aSTCYVsWURWfFqExQYSdCs4
Periódico	<i>La Jornada</i>	“Se reduce presencia de mariposa monarca de 18 a 4 hectáreas de bosques, en 20 años”.	09 de febrero del 2017	https://www.jornada.com.mx/2017/02/09/sociedad/041n1soc
Televisión	<i>Efeko Noticias</i>	“Entrevista: Alternare”.	24 de febrero del 2017	https://www.facebook.com/alternare.ac/videos/1568889436472340/?xts__[0]=68.ARAm43IF-wNLi-GGjIj7y4snjubXOY7GHfaeinBut7xDKxSxaoO5e18jwa3BjK3c-VS2wlfCz-GP_5R_M0xHfR63KX9oaVt0wkG2BOGX9qoHSf4yoloX_6r8UoJVjgBOP0AhENq4WfZWK9XkSIOKROljr6PCzC8tY8vB8ZCj4WxGqYx2571y46v6Rj7uG2sPP7GViglrqPgULYDr1z22Fdeu1hfwPcAAA0f302Nv4p9o_6iZIDCNNZZd6Hq-nvTSxny-21IIKzCiJcwFcowwaJ1HZfJltKx-yaY2D-Dndz31IBmRIGZo-5WNWoi_bHaDFInSimm8RHhyW_yQ0BHvjX7c--9XGrrH8oQniZt&_t_n=-R
Radio	<i>Radio Red</i>	“Centro Documental de la Mariposa Monarca”.	04 de marzo del 2017	https://drive.google.com/file/d/0B7570QEjGr1sMVpDU051M3I2SG1CRWZZa1dlOEYwQW0tbWxJ/vi
Radio	<i>Imagen Radio</i>	“¿Qué tal Fernanda; Entrevista Alternare”.	10 de marzo del 2017	https://www.facebook.com/alternare.ac/photos/a.1194104723950815/1583983714962912/?type=3&theater
Radio	<i>Ecosol-Economía Solidaria</i> <i>Radio Educación</i>	“Ecosistemas, producción campesina y desarrollo en la región de la mariposa monarca”.	16 de marzo del 2017	https://e-radio.edu.mx/index.php/Ecosistemas-produccion-campesina-y-desarrollo-en-la-region-de-la-mariposa-monarca

Radio	<i>Grupo Acir</i>	“Primer Centro de Documentación de la Mariposa Monarca”.	15 de abril del 2017	https://drive.google.com/file/d/0B7570QEjGr1sdEd4dnA5MW4tamc/view
Radio	<i>XETUMI La Voz de la Sierra de Oriente</i>	“Formación de instructores de Alternare”.	17 de mayo del 2017	https://www.facebook.com/alternare.ac/posts/1661657500528866?_xts%5B0%5D=68.ARBUIVwFS8KqV4tCxiuCX4Mf3mDyOC3DNpQnQeTSXo-KXktzZ3wp8SsFFqm2Y7mIHSPN5o6kVW0CwwZVgokuLpDEM4mDUoxg7CNOTQuG_Si7Z3i-7I-ehcH3E6Z8xbRc3vUXvMUfL1_EcLp4AimkwsrPnd73ndr55npsdlr-TYWMqYNGGyZSstVq3I_twewk-INIX2iGggQ3tzpEL06g_nKGq5KdzbJKZiFnn54Ikev7UCLrnCED5snQ7f5HwgBnY7u3a7FDd6gPEU6vqxQH7x-j1qHTEVS0AwOVv0bPVbO8KtFR8bKsUv9_GNNMAIXsUi9MDoaV-2YI2BpnkSbzimAjD1Am83j8Tcud0jawzBh_JP-pBt6LqR-geCMYaysztEala8G641dT6Yba13EmhyAMeD9Bv_ezbPtE31UCv7iH_OCqyKsDp-ukmNb0IRnPxTYNvlzL4X8u_SYLIfNJDSiMvm2dugxEVw9oS_S3xy57JrR7IIO5Xwx_bepfKv5D-s0g&tn=-R
Radio	<i>Imagen Radio</i>	“Red Monarca, en busca de la conservación de las mariposa monarca”.	01 de junio del 2017	https://www.imagenradio.com.mx/gabriel-a-ferriz/red-monarca-en-busca-de-la-conservacion-de-las-mariposas
Portal Web	<i>Walking México</i>	“Zarzamora, miel y mariposas”.	30 de junio del 2017	https://walkingmexico.com/zarzamorasmiel-y-mariposas-en-alternare/
Portal Web	<i>Revista Crónica Ambiental</i>	“Fuera aulas: Educación	12 de septiembre 2017	https://www.cronicaambiental.com.mx/e

		ambiental en el mundo”.		educacion-ambiental-en-mexico/
Portal Web	<i>Sustentur</i>	“Turismo Sustentable en la Reserva de la Biosfera Mariposa Monarca”.	10 de noviembre del 2017	https://sustentur.com.mx/turismo-sustentable-en-la-reserva-de-la-biosfera-mariposa-monarca/
Periódico	<i>Milenio</i>	“Celebra Alternare 20 años de conservación de la Monarca”.	26 de febrero del 2018	https://www.milenio.com/virales/celebra-alternare-20-anos-conservacion-monarca
Radio	<i>Imagen Radio</i>	“Fernanda Familiar: Entrevista con Alternare”.	16 de marzo del 2018	https://www.facebook.com/alternare.ac/photos/a.1194104723950815/1996480553713224/?type=3&theater
Periódico	<i>El Universal</i>	“Exigen ONG compromiso ambiental a candidatos presidenciales”.	02 de mayo del 2018	https://www.eluniversal.com.mx/eleccion-es-2018/exigen-ong-compromiso-ambiental-candidatos-presidenciales
Periódico	<i>El Siglo de Durango</i>	“Organizaciones ambientalistas envían propuestas a candidatos”	02 de mayo del 2018	https://www.elsigloedurango.com.mx/noticia/959601.organizaciones-ambientalistas-envian-propuestas-a-candidatos.html
Portal Web	<i>Yahoo News</i>	“Festival de cine medioambiental premia a documental mexicano”.	01 de noviembre del 2018	https://es-us.noticias.yahoo.com/festival-cine-medioambiental-premia-documental-193726094.html#JuntosPorLaConservacion%C3%B3n
Portal Web	<i>Expok News</i>	“La organización mexicana, Alternare A.C., recibe el reconocimiento internacional ‘Campeones de la Conservación 2018’”.	12 de noviembre del 2018	https://www.expoknews.com/la-organizacion-mexicana-alternare-a-c-recibe-el-reconocimiento-internacional-campeones-de-la-conservacion-2018/?fbclid=IwAR0gnMwdknlTb4wFStbR5AhYHCYY9T4OToqTKT9LX0jESEzYoRj9WOMcNNU
Periódico	<i>La Región</i>	“Alternare A.C. crea plan de manejo para la cuenca del río San Juan, con	16 de noviembre del 2018	https://laregionenlinea.com.mx/alternare-a-c-crea-plan-de-manejo-para-la-cuenca-del-rio-san-

		ejidos y comunidades”.		juan-con-ejidos-y-comunidades/?fbclid=IwAR0BM-vBux-5-slbxSR_nXxp4E4LfcRstd9yXQIsDBc102yy2Yg9OAKY_1l
Portal Web	<i>Imagen Radio</i>	“Alternare, entre las mejores iniciativas de desarrollo rural en Latinoamérica: ONU”.	21 de noviembre del 2018	https://www.imagenradio.com.mx/alternare-entre-las-mejores-iniciativas-de-desarrollo-rural-en-latinoamerica-onu?fbclid=IwAR131LQBUYqf22kUEwRiOXXeDjIjufgyrHCydDTuTohcHo7AjOvrabOCBSo
Televisión	<i>Noticieros Televisa Karla Iberia Sánchez</i>	“Proyectos sustentables en favor de la mariposa monarca”.	13 de diciembre del 2018	https://www.facebook.com/watch/?v=581976065557179
Portal Web	<i>Vértigo Político</i>	“Vuelven recargadas las mariposas monarca a México”.	13 de febrero del 2019	http://www.vertigopolitico.com/articulo/58053/VUELVEN-RECARGADAS-LAS-MARIPOSAS-MONARCA-A-MEXICO
Televisión	<i>Excélsior TV</i>	“El viaje de la mariposa monarca a México”.	18 de febrero del 2019	https://www.youtube.com/watch?v=alUF8xP8OWc&app=desktop&fbclid=IwAR3u1LX6K_-LhMXm4HZfdci4FabbQ7g19vX1Uvun6MPhocrplbZvqn559EA
Televisión	<i>Sale el Sol</i>	“Mariposa Monarca”	18 de febrero del 2019	https://www.facebook.com/watch/?v=399637134130699
Periódico	<i>Excélsior</i>	“Todo lo que hay detrás de la visita de la Mariposa monarca a México”.	19 de febrero del 2019	https://www.excelsior.com.mx/nacional/todo-lo-que-hay-detras-de-la-visita-de-la-mariposa-monarca-a-mexico/1297382
Televisión	<i>Noticieros Televisa Karla Iberia Sánchez</i>	“¿Cuál es la importancia de la mariposa monarca?”	19 de febrero del 2019	https://www.facebook.com/watch/?v=251510742465971
Portal Web	<i>Vértigo Político</i>	“La libertad es poder ofrecer más y mejores oportunidades”.	19 de febrero del 2019	http://www.vertigopolitico.com/articulo/58163/LA-LIBERTAD-ES-PODER-OFRECE-MAS-Y-MEJORES-OPORTUNIDADES

Periódico	<i>El Economista</i>	“Impulsa protección de comunidades de mariposa monarca”.	25 de febrero del 2019	https://www.eleconomista.com.mx/empresas/impulsan-proteccion-de-comunidades-de-mariposa-monarca-20190225-0121.html
Periódico	<i>Publimetro</i>	“Mariposa Monarca: emblema del Eje Neovolcánico de México”.	27 de febrero del 2019	https://www.publimetro.com.mx/mx/destacado-tv/2019/02/27/mariposa-monarca-emblema-del-eje-neovolcanico-en-mexico.html
Portal Web	<i>Newsweek México</i>	“La pobreza que mata a la mariposa monarca”.	10 de marzo del 2019	https://newsweekspanol.com/2019/03/10/a-pobreza-que-mata-a-la-mariposa-monarca-bosques/?fbclid=IwAR32fj7s0weL3o1YYVPsxdgX5Q22EiJFG9HHYMrOkMAE7rX6_pNfvAWya0
Periódico	<i>Excélsior</i>	“Mariposas Monarcas viajan más de cuatro mil kilómetros para evitar frío”.	11 de marzo de 2019	https://www.excelsior.com.mx/nacional/mariposas-monarcas-viajan-mas-de-cuatro-mil-kilometros-para-evitar-frio/1301208?fbclid=IwAR0NC_CPB21UaBHteOpmuzjXFvPNKDA-nQek10XAKyn4bFCaodh2I5eNc
Revista	<i>México Desconocido</i>	“11 cosas que no debes hacer si visitas un santuario de mariposas”.	26 de marzo del 2019	https://www.mexicodesconocido.com.mx/cosas-que-no-debes-hacer-si-visitas-un-santuario-de-mariposas.html
Portal Web	<i>América Economía</i>	“Colombia, México, Argentina, Ecuador y Chile lideran los 500 mejores proyectos sociales y ambientales de A. Latina”.	10 de mayo del 2019	https://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/colombia-mexico-argentina-ecuador-y-chile-lideran-los-500-mejores-proyectos
Televisión	<i>Canal Once</i>	“D Todo: Mariposa Monarca”.	16 de mayo del 2019	https://www.youtube.com/watch?v=y7_CtG6cOns&fbclid=IwAR0aIYyUbnsEviRCMOd0yD9_rb6g7nFf

				bLoHDoDMTJz8CLG9ce70F1nSGjI
Portal Web	<i>Ecoticias.com</i>	“Los 500 mejores proyectos sociales y ambientales de Latinoamérica”	22 de mayo del 2019	https://www.ecoticias.com/eco-america/194222/500-MEJORES-PROYECTOS-SOCIALES-AMBIENTALES-Latinoamerica
Televisión	<i>ADN 40</i>	“El Nuevo México: Alternare”.	27 de mayo del 2019	https://www.adn40.mx/videoteca/opinion/el-nuevo-mexico/2019-05-26-12-45/alternare/?video=nvi&fbclid=IwAR236q0C5d8-z8T5Fo1eAeAqIVTmP_QTVdD7RezuxdVla4TP1S6i3T1Y0Dk#
Agencia de noticias	<i>AF Medios</i>	“Abren convocatoria de capacitación en manejo de fuegos, para mujeres”	12 de junio del 2019	https://www.afmedios.com/2019/06/abren-convocatoria-de-capacitacion-en-manejo-de-fuego-para-mujeres/
Portal Web	<i>La Neta Noticias</i>	“Alfaro anuncia reforestación de 122 hectáreas en bosques de Jalisco”.	14 de junio del 2019	https://www.lanetanoticias.com/estados/445570/alfaro-anuncia-reforestacion-de-122-hectareas-en-bosques-de-jalisco
Televisión	<i>Imagen Televisión Francisco Zea</i>	“49 comunidades trabajan programas para rescate de mariposas”.	16 de julio del 2019	https://www.facebook.com/ImagenTVMexico/videos/vb.1310056059008492/2591368700919143/?type=2&theater
Televisión	<i>Imagen Televisión Francisco Zea</i>	“Alientan el uso de baños secos en comunidades indígenas”.	16 de julio del 2019	https://www.facebook.com/ImagenTVMexico/videos/vb.1310056059008492/909004812782222/?type=2&theater
Televisión	<i>Imagen Televisión Francisco Zea</i>	“Estufas ahorradoras de leña tipo ‘Lorena”.	17 de julio del 2019	https://www.facebook.com/alternare.ac/videos/2391136981208029/?xts__[0]=68.ARAaEk5snT1C4EJvcX0latNFsT3zWuXRH5nh11YNTJrI8Iq8j7jtWRrJNEM5tVSqk6FB4yNw68b1sb5sUnAy4MYR651ifP4sL6zy-Gu8grPOVMq7YOoiJcuPrKQbiakzsvVJqTpnxht9wa3-

				mfBG8S-GKlohSVbEkdsgP5HoPTxsew4nY83qc6EW8miM1v0p7NkjwmZ6PHNJgYTjktV-hLE-GWUxU4oVluSz39ECqCL6xzA5cKYnWiM4hIPvfvQErbtQh6Z3DHKHBCjWDmqnKPIAzJW80kCqgL14aUzSE9 ohZQDo8p-HCETanCwAn1YbJNMATR3k64hgLXP39Tx1gGNsmCDuU3wmB6C5mO7& tn=-R
Televisión	<i>Imagen Televisión Francisco Zea</i>	“Biofiltro para aguas grises”.	19 de julio del 2019	https://www.facebook.com/alternare.ac/videos/2100330123604317/? xts [0]=68.ARAUL50WnXw1Q6ujfeyCcnIWM3f2fxNiuUQyxTU9XxMolAQK12DyN4ObbV kKyy3pyLRfN9C99H161VKZ0NXLQPbqozhll6uLQBKP 5bX8oZy9jziT7ii9v9di0ITqF21311ZNpsJeVJXF3bZw 37n2XQKkG1kb-UB5vU12Yy8XgVdUoQeyEq9G8-cNsiRX-1usO5DQHT4gs6TgZUj2b74UHggjNJfmMWN-twuyIK5zEMiQWu6z zJh8Lw27zoKbe70S2tuf5p-J95gdakG1iqyBXV-XDAjkqHxEfKFKUblTusVPsrXZfquhMK5z6EKAMFY-EI0HsSPwN1Ljadyf9BJ5DRbAGDZ818v0H-oTr& tn=-R
Televisión	<i>Imagen Televisión Francisco Zea</i>	“Programa de seguridad alimentaria en la Reserva de la Biósfera Mariposa Monarca”.	23 de julio del 2019	https://www.facebook.com/alternare.ac/videos/387880541863133/? xts [0]=68.ARCyvO8wUyTcw-zCP mzPqz9MYTkkzDeX5Yn7Y1ccrWNwOVkaGLJhdB8rsk2KK1wUVkve1QBqRyvWZYOUBOpVv mUkUkCZLmtzb7E SU7gNXrwoUycDGt

				gc7AnoZaG6IB_79Z oF93aHQZdxHSd Wp8HTHO8h_Bbig KLKGnrRaL6Xzr3n C9Ov4U8Z1QyKsX 3spz- 3PpPmFe6ktbbrY08 UqFc_5Gon9BZ9QI 4L_z6c0HnV7Az1fo JJpOy0QAszz_Sx8h 2q5HwOH- Q1LWSsyoO7XpGU yyefviz2qsHFcpo74 7Db_af1anaDengM APEZ8oktM8a_YGd Z3rl93wvxvqARGgR gKUC8OW4DaaT_r emte&_tn=-R
Radio	<i>Imagen Radio</i>	“Entrevista con Guadalupe de Río”	26 de julio del 2019	https://www.facebook.com/alternare.ac/videos/2279410688988950/?xts__[0]=68.ARC8inwhfU0_AvZxl5kuOd2Xp4MQ0mZiOW8L2eydU2xgubN1RNEEk48u8csKv7Py_2fiVwMO6m97LO6HqZUChSS E4UB0Ovz5XII9uc7b9253SYdBn81mWh6C6LE--5kahCwSpuHFM2NkUcktRFe2n4xaEF0ald72PhueiXJa6KxAP0gWgNnQbtUFB77qEpR0MyA7-K2Dc_BkCkJ1dT-2zbN9S8mPqpmk-GsMMClz6xpTp6mGeN-AJhcrYu2d7f5XZ9uAjq_1TERA17NuM NELLprFrbfG8UPpNYtzDD35vmsuvKKSotnahQEiQzQztE4LdKm7fxtGHAhT6agC-2v6w-tZDoQdt_pYegrip9I&_tn=-R

Fuente: Elaboración propia con base en fuentes proporcionadas por *Alternare* e investigación documental.

Bibliografía

Ablanedo, Ireri; García, Sergio; García, Laura y Layton, Michael, *Definición de una agenda fiscal para el desarrollo de las organizaciones de la sociedad civil en México*, México, mc Editores, 2007, 107 pp.

Alternare, "Acerca de Alternare", *Informe de Actividades 2016*, México, 2016, 50 pp.

Alternare, *Informe de Actividades 2017*, México, 2017, 53 pp.

Alternare AC., *Informe del desayuno para prensa sobre la presentación del Centro Documental de la Red Monarca*, México, 2017, 17 pp.

Alternare A.C., *Brand book 2018*, México, 2018, 26 pp.

Alternare, *Estrategia de Comunicación*, México, 2019, 37 pp.

Alternare A.C., *Inversión del donativo*, México, 2019, 2 pp.

Aguado, Juan Miguel, *Introducción a las Teorías de la Comunicación y la Información*, España, Departamento de Información y Documentación, 2004, 251 pp.

Balas Lara, Montserrat, *La gestión de la comunicación en el Tercer Sector*, Madrid, España, ESIC Editorial, 2011, 413 pp.

Balas Lara, Montserrat, "El reto de la comunicación en el Tercer Sector No Lucrativo", *Revista Española del Tercer Sector*, No. 8, Madrid, enero-abril 2018, pp 17-37.

Bartoli, Annie, *Comunicación y organización. La organización comunicante y la comunicación organizada*, Argentina, Editorial Paidós, 1992, 221 pp.

Beristáin, Helena, *Diccionario de retórica y poética*, México, Editorial Porrúa, 1995, 508 pp.

Capriotti, Paul, *La imagen de la empresa. Estrategia para una comunicación integrada*, Barcelona, El Ateneo, 1992, 143 pp.

Capriotti, Paul, *Planificación estratégica de la imagen corporativa*, Málaga, Editorial Ariel, 1999, 258 pp.

Ceccon, Eliane y Flores Rojas, Luz, *Lecciones y vivencias ambientales en Morelos. Las organizaciones de la sociedad civil*, Cuernavaca, México, UNAM-CRIM, 2012, 119 pp.

Chávez Becker, Carlos; González Ulloa, Pablo y Venegas Maldonado, Gustavo Adolfo, *Retos, perspectivas y horizontes de las organizaciones de la sociedad civil en México. Los caminos hacia una reforma de la LFFAROSC*, México, 2016, 109 pp.

Chiavenato, Idalberto, *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*, México, McGraw-Hill, 524 pp.

Chiavenato, Idalberto, *Introducción a la teoría general de la administración*, México, McGraw-Hill, 2005, 584 pp.

CMS Consultores, *Plan de trabajo para Redes Sociales Alternare A.C.*, México, 2018, 4 pp.

Costa, Joan, *Identidad corporativa*, México, Editorial Trillas, 1993, 195 pp.

Costa, Joan, *Imagen corporativa en el siglo XXI*, (3° edición), Buenos Aires, La Crujía, 2006, 257 pp.

Crowdfunding México BINCOM, S.C., *Evolución del ecosistema de crowdfunding en México 2015-2017 Análisis comparativo*, México, Dirección y Promoción Artística S.C., 2017, 88 pp.

Cutlip, Scott M., Center, Allen H. y Broom, Glen M., *Manual de Relaciones Públicas Eficaces*, Barcelona, Ediciones Gestión 2000, 2006, 724 pp.

Daltabuit Godás, Magalí y Meade de la Cueva, Carlos, *El movimiento ambientalista de Quintana Roo*, Cuernavaca, México, UNAM-CRIM, 2012, 166 pp.

Del Río Pesado, Guadalupe; Hernández Saldaña, Elia; Muñiz Salcedo, Ana María y Sánchez Ledesma, Gabriel, *Participación y organización comunitaria, un requisito indispensable en la conservación de los recursos naturales, el caso de los ecosistemas templados de montaña*, México, Alternare A.C., S/F, 38 pp.

Fernández Collado, Carlos, *La comunicación en las organizaciones*, México, Trillas, 1991, 368 pp.

Fonseca López, Miriam, *El tercer sector y las organizaciones de la sociedad civil en México. Las OSC del municipio de Puebla*, México, Editorial Fontamara, 2015, 148 pp.

Frankiln, Rosalind, *Recaudación de fondos. Desarrollo de organizaciones de hemofilia*, Montreal, Federación Mundial de Hemofilia, 2006, 18 pp.

Galeano, Ernesto, *Modelos de comunicación. Desde los esquemas de “estímulo-respuesta” a la comunicación “contingente”*, Argentina, Ediciones Macchi, 146 pp.

Girardo, Cristina, *La profesionalización de las OSC en México actores y estrategias*, México, El Colegio Mexiquense, 2007, 164 pp.

Global Witness, *ENEMIES OF THE STATE? How governments and business silence land and environmental defenders*, Inglaterra, Global Witness, Julio 2019, 54 pp.

Grunig, James y Hunt, Todd, "La identificación de los vínculos de las organizaciones con los públicos", *Dirección de Relaciones Públicas*, Barcelona, Ediciones Gestión 2000, 2000, 357 pp.

Guzmán, Verónica, *Comunicación Organizacional*, México, Red Tercer Milenio, 2012, 95 pp.

Hall, Richard, *Organizaciones: estructura y proceso*, (3° edición), Madrid, Editorial Dossat, 1983, 353 pp.

Hurtado P., Margarita y Lungo R. Irene, *Aproximaciones al movimiento ambiental en Centroamérica*, Guatemala, FLACSO, Fundación FORD, 264 pp.

Kast, Freemont y Rosenzweig, James, *Administración en las organizaciones*, México, McGraw-Hill, 1987, 754 pp.

Katz, Daniel y Kahn, Robert, "Organizaciones y el concepto de sistemas.", en Ramió, Carles y Balart, Xavier, *Lecturas de Teorías de la Organización. Volumen 1.*, Madrid, Ministerio para las administraciones públicas, 1993, pp. 561-577.

Maldonado, Carlos, *Filosofía de la sociedad civil*, Colombia, Siglo del hombre Editores, 2002, 246 pp.

Museo de Memoria y Tolerancia, *Movimiento de Acción Social* [Folleto], México, 2017, 12 pp.

Naranjo Pereira, María Luisa. *Enfoques humanísticos-Existenciales y un modelo ecléctico*. Costa Rica, Editorial de Costa Rica, 2004, 199 pp.

Palencia-Lefler Ors, Manuel, *Fundraising El arte de captar recursos. Manual estratégico para organizaciones no lucrativas*, Barcelona, Instituto de Filantropía y Desarrollo, 2001, 420 pp.

Pérez Chávez, José; Campero Guerreño, Eladio y Fol Olguín, Raymundo, *Manual práctico de sociedades y asociaciones civiles*, (3° edición), México, Tax Editores Unidos, S.A. de C.V., 2009, 370 pp.

Ponce, Humberto, "La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales", *Contribuciones a la Economía*, México, Editorial CECSA, 2001, 131 pp.

Pursals, Carlos, *Reputación y fundaciones. Claves para su transparencia en el siglo XXI*, Barcelona, Editorial UOC, 2015, 105 pp.

Salamon, Lester, *Global Civil Society*, Baltimore, The Johns Hopkins Center for Civil Society Studies, 1999, 511 pp.

Secretaría Técnica, *Informe 2012-2018*, México, Comisión de Fomento de las Actividades realizadas por las OSC, 05 de septiembre de 2018, 30 pp.

Sommano, María Fernanda, *Sociedad civil organizada y democracia en México*, México, El Colegio de México, 2011, 293 pp.

Túñez, Miguel, *La gestión de la comunicación en las organizaciones*, España, Comunicación Social Ediciones y Publicaciones, 2012, 212 pp.

Villalobos Grzybowicz, Jorge, *Recursos públicos federales para apoyar las actividades de las organizaciones de la sociedad civil*, México, Cemefi, Mc Editores, 2007, 167 pp.

Weinstein, Stanley y Barden, Pamela, *The complete guide to fundraising management*, Estados Unidos, Wiley, 2017, 275 pp.

Xifra, Jordi, *Planificación estratégica de las relaciones públicas*, Barcelona, Ediciones Paidós Ibérica, 2005, 230 pp.

Xifra, Jordi, *Manual de relaciones públicas e institucionales*, Madrid, Editorial Tecnos, 2011, 405 pp.

Cibergrafía

Alternare A.C, *Alternare A.C.*, Video de YouTube, 5:46, 16 de octubre de 2017, Obtenido de: <https://www.youtube.com/watch?v=d-yDxg43MYQ>

Alternare, *Nosotros*, 2015, Recuperado el 19 de marzo de 2019, 19:20 horas, Obtenido de: <http://www.alternare.org/>

BBC de Londres, *Trust for the Environmental: Peasants and monarchs.*, Canal de YouTube Alternare A.C., 2005, Recuperado el 14 de diciembre de 2019, 21:45 horas, Obtenido de: <https://www.youtube.com/watch?v=wmWn0oIEvSQ>

Cámara de Diputados, *Ley Federal De Fomento a las actividades realizadas por Organizaciones de la Sociedad Civil*, 2012, Recuperado el 28 de febrero de 2018, 12:47 horas, Obtenido de: <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/266.pdf>

CEMDA, *Informe sobre la situación de las personas defensoras de los derechos humanos ambientales*, México, 2018, Recuperado el 14 de julio de 2019, 22:19 horas, Obtenido de: https://www.cemda.org.mx/wp-content/uploads/2019/03/Informe_defensores.pdf

Cemefi, *Directorio de Instituciones Filantrópicas*, Recuperado el 15 de septiembre de 2018, 15:24 horas, Obtenido de: <http://200.57.117.52/Directorio/Busquedas/frmBusquedaAvanzada.aspx>

Comisión de Fomento de las Actividades de las Organizaciones de la Sociedad Civil, *Acta de la Cuarta Sesión Ordinaria de la Comisión de Fomento de las Actividades de las Organizaciones de la Sociedad Civil*, Recuperado el 11 de diciembre de 2018, 16:11 horas, Obtenido de: <https://www.corresponsabilidad.gob.mx/sistema/sirfosc/seccionpagina/contenido/seccioncontenido/Anexos/archivos/Anexo920.pdf>

D. Layton, Michael; Rosas, Ana Paulina y Jáuregui, Leticia, *La Financiación de las Organizaciones de la Sociedad Civil en México: Nuevos datos sobre las instituciones donantes mexicanas*, ITAM, Recuperado el 12 de febrero de 2019, 22:09 horas, Obtenido de: <http://www.filantropia.itam.mx/documentos/Financiaci%F3n%20Orgs.%20Soc.%20Civil%20M%E9xico.pdf>

INEGI, *Cuenta satélite de las instituciones sin fines de lucro en México. Resultados de la encuesta 2014*, Recuperado el 04 de marzo de 2018, 19:28 horas, Obtenido de: http://internet.contenidos.inegi.org.mx/contenidos/Productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/702825084769.pdf

INEGI, *Cuenta satélite de las instituciones sin fines de lucro de México, 2016*, Recuperado el 08 de septiembre de 2018, 20:54 horas, Obtenido de: http://www.beta.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2018/StmaCntaNal/csifm2018_03.pdf

KICHINK!, *Tienda Alternare*, 2019, Recuperado el 23 de junio 2019, 21:16 hrs, Obtenido de: <https://www.kichink.com/buy/1227395/alternare/canasta-navidena-chica>

Layton, Michael y Moreno, Alejandro, *Donaciones y donantes en México: Una mirada a través de la II Encuesta Nacional de Filantropía y Sociedad Civil*, ITAM, Recuperado el

25 de agosto de 2019, 21:54 horas, Obtenido de:

<http://www.filantropia.itam.mx/docs/Donaciones.pdf>

Red Ambiental Mexicana, "Identidad RAM", *Redes Cemefi*, Recuperado el 18 de julio de 2019, 23:56 horas, Obtenido de: https://www.cemefi.org/redes/?page_id=122

SAT, "Directorio de donatarias autorizadas 2017, al 12 de octubre", *Secretaría de Hacienda y Crédito Público*, Recuperado el 04 de marzo de 2018, 18:47 horas, Obtenido de: http://omawww.sat.gob.mx/terceros_autorizados/donatarias_donaciones/Paginas/2018.aspx

Toledo Espinosa, Mael, *Deducción de donaciones para determinar el ISR*, Colegio de Contadores Públicos de México, Recuperado el 12 de febrero de 2019, 22:58 horas, Obtenido de: <https://www.ccpm.org.mx/avisos/deducccion-de-donaciones.pdf>

Varela y asociados, *Filantropía y sociedad civil. Encuesta Nacional Comparativo 2005, 2008 y 2013*, ITAM, Recuperado el 14 de abril de 2019, 17:11 horas, Obtenido de: <http://www.enafi.itam.mx/Documentos/ENAFI%202013%20comparado.pdf>

Yáñez Mondragón, Carlos Francisco, *Las áreas naturales protegidas en México, criterios para su determinación. Caso de estudio: Sierra Tarahumara, estado de Chihuahua*, 24 de mayo de 2007, Recuperado el 30 de marzo de 2019, 20:37 horas, Obtenido de: <http://www.ai.org.mx/ai/archivos/coloquios/2/Las%20areas%20naturales%20protegidas%20en%20Mexico.pdf>