

## **Introducción**

Organizaciones no gubernamentales y desarrollo sostenible es un Proyecto de graduación elaborado en el marco de la asignatura Seminario de Integración II de la Facultad de Diseño y Comunicación de la Universidad de Palermo de la ciudad de Buenos Aires. Se inscribe en la categoría de Proyecto Profesional, ya que expone un plan de reposicionamiento integral para la Organización No Gubernamental (ONG) ARPET, a través de un nuevo Plan Comunicacional que se diseñó para dicha organización.

Empresas y marcas es la línea temática que constituye el presente Proyecto de Grado. Aún cuando el proyecto comunicacional de este trabajo refiere a una ONG vinculada a la defensa medioambiental, es decir, una organización perteneciente al sector voluntario o sector sin fines de lucro, corresponde asignar la presente producción al área anteriormente mencionada.

El fundamento para la referida caracterización temática es que la ONG seleccionada para este proyecto, de igual modo que una empresa privada o del estado, opera mediante sistemas de gestión e interacción con empresas e instituciones destinados a promover un funcionamiento eficiente y sustentable del aparato productivo en general y, asimismo, en su accionar necesita organizarse mediante la disposición de fórmulas novedosas en estrategias de gestión, de comunicación y de construcción de identidad, a fin de conseguir una proyección efectiva en el medio en que la misma actúa.

Introducir al público en general al campo de las Relaciones Públicas, una actividad relativamente nueva en la Argentina, resulta una labor compleja que presenta numerosos escollos, como abarcar las diversas respuestas que concitan los interrogantes más comunes: qué son las Relaciones Públicas, cómo funcionan, cuál es su ubicación e importancia en una organización, cómo es su aplicación en el presente.

Sin embargo, si se consigue formular de manera analítica los fundamentos que den origen al plan de comunicación de una organización concreta; elaborar adecuadamente

el mismo; y ponerlo en ejecución, evaluando sus resultados; ello podría en conjunto significar una experiencia efectiva para introducir al gran público en el conocimiento de las RR.PP., representando, asimismo, una respuesta efectiva y didáctica a cada una de las cuatro preguntas esenciales expresadas precedentemente.

Fuera de otros logros probables que puedan alcanzarse en la culminación del presente estudio, la mayor aspiración del mismo se hallará satisfecha si se compone un Trabajo de grado que cumpla los tres requisitos anteriormente enunciados: fundamentar un plan de comunicación, elaborarlo, y ejecutarlo evaluando sus resultados.

No obstante, se pretende mejorar aún más la proposición anterior, debido a la importancia actual de la problemática central que este estudio plantea: abordar desde las RR.PP. el debate medioambiental, con vistas a la generación de nuevas alternativas para promover y mejorar la calidad de vida de la población.

En primer término, se investigó y reflexionó de manera sumaria tanto acerca de la problemática ambiental en general, como sobre su huella en los grandes distritos urbanos, intentando aislar algunos de los ejes principales relativos a dichos espacios. En particular, los aspectos referidos al reciclado de los residuos sólidos domiciliarios a escala de los municipios.

Uno de sus objetivos del presente Proyecto es hacer más eficiente la comunicación sobre los recursos necesarios destinados a establecer una estructura para el reciclaje de envases plásticos desechados. Una ONG local es el objeto y vehículo que dio sustento a este proyecto, el cual asimismo posibilita una formulación ordenada de aquellos recursos que es preciso emplear a fin de establecer una estructura eficaz para el reciclaje de dichos envases.

Con ese fin, se inició una interrelación con ARPET (Asociación Civil Argentina Pro Reciclado del PET), que es una entidad con sede en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, dedicada a la defensa y preservación del medio ambiente. Dicha ONG refiere principalmente su accionar al reciclado de envases, y representa a un grupo de

industrias fabricantes de resinas PET, transformadores, proveedores de equipamiento industrial y recicladores. Uno de sus objetivos centrales es promover el reciclado de los residuos sólidos domiciliarios a escala de los municipios, con especial atención en los envases de PET.

Con este Proyecto de graduación se pretende alcanzar resultados prácticos, a fin de gestionar un Plan comunicacional para ARPET que, como se ha explicado, promueve acciones para el cuidado medioambiental. Ese plan posibilitará un uso adecuado de las herramientas, métodos y formas de comunicación y, asimismo, logrará diferenciar adecuadamente a sus distintos públicos, para que la comunicación que realice dicha ONG resulte efectiva.

Este Trabajo de grado permitió además recrear un ámbito de intercambio y de compromiso entre el mundo de las Relaciones Públicas y quienes integran el *staff* de la mencionada ONG; un intercambio que a futuro incluirá, a través de canales que habrán de establecerse, a los públicos que involucra el plan de comunicación formulado.

Corresponde resaltar también que el trabajo de campo destinado a la recopilación de datos y el análisis de los mismos, se hizo principalmente en colaboración con los directivos responsables de la ONG referida, quienes poseen una acreditada experiencia en el sector al que aplica el presente estudio.

Aún cuando la ong ARPET representa en realidad a un grupo de industrias fabricantes, el Plan comunicacional elaborado se propone focalizar más en el encuadre social de la problemática medioambiental que en sus aspectos estrictamente industriales, aunque sin desestimar la importancia que también tienen estos últimos.

Además de una amplia bibliografía del área de Relaciones Públicas consultada, que abarcó obras y artículos académicos de importantes autores como Black (2000); Grunig y Hunt (2000); Kotler y Andreasen (1991); Armstrong (2003) o Capriotti (1999), entre otros; este estudio comprendió también entrevistas a diversos actores involucrados en el proyecto: un directivo de ARPET y dos empleados administrativos de dicha ONG.

Finalmente, debe mencionarse que el presente Proyecto ofrece un ordenamiento lógico del conjunto del texto que organiza la exposición argumentativa y es de fácil lectura.

Así, el capítulo 1 plantea la problemática general de las Relaciones Públicas en la Argentina, para luego ingresar en el campo de la Planificación comunicacional. Se aborda además cuestiones vinculadas a la comunicación estratégica, y luego se formula de manera analítica el marco teórico que da fundamento al nuevo Plan comunicacional para la ong ARPET. Finalmente se explica la noción de Responsabilidad social empresaria.

Luego, el capítulo 2 pone el foco en las llamadas ONG (Organizaciones No Gubernamentales), prestando atención tanto a su nacimiento y desarrollo como a los aspectos político, jurídico, económico y social de dichas entidades. Este capítulo abarca asimismo las condiciones de la aparición de las ONG a nivel mundial; brinda una reseña de las ONG específicamente argentinas; y pone especial atención en las organizaciones sin fines de lucro comprometidas con la problemática medioambiental actual. Más adelante, se examinan los vínculos entre ONG y Relaciones Públicas.

El capítulo 3 se inicia con un análisis pormenorizado de Sociedad y Ecología en Argentina, con énfasis en el significado actual de la noción de Desarrollo sostenible, continuando con una explicación sucinta sobre el impacto ambiental de los llamados residuos sólidos y, en particular, de los plásticos descartados. Luego se aboca a estudiar el papel de las ONG en la defensa del medio ambiente. Se hace también hincapié en las frecuentes alianzas que aquellas establecen entre sí para la defensa del medio ambiente, y se describe la contraposición entre discursos internacionales y discursos locales.

El capítulo 4 comienza con una caracterización de ARPET como OGN defensora del medio ambiente, aludiendo asimismo a su historia y desarrollo en la Argentina. Luego se efectúa un análisis de la identidad, de la misión y los objetivos actuales ARPET, como así también de sus diversos públicos. De inmediato se describe en detalle el uso que la

entidad hace de las herramientas de comunicación vigentes. El capítulo concluye con el trazado del cuadro de situación actual de esta entidad.

Durante el capítulo 5 se analizan las herramientas necesarias para el trazado de un modelo de marketing para ARPET, abordando la matriz denominada 5 C en el marketing estratégico, así como las herramientas PESTL y FODA. Seguidamente se explica la necesidad de armonizar plan y objetivos, culminando con la una descripción sucinta de los parámetros a cumplir para lograr una campaña exitosa.

El capítulo 6 focaliza en el núcleo mismo del Plan correctivo de la identidad corporativa de ARPET, abarcando tópicos referidos a identidad corporativa y comunicación. También se describen los públicos de ARPET, caracterizados a través de los diferentes vínculos que esta entidad sostiene en el presente. Luego se explican los objetivos del nuevo plan de comunicación, así como la implementación y la reformulación de sus herramientas, cerrando con una propuesta de calendarización para dicho plan.

A modo de síntesis y cierre del Proyecto de grado, se formulan las Conclusiones.

## **Capítulo 1: Las Relaciones Públicas en la Argentina**

Antes de iniciar un breve recorrido sobre situación actual de las Relaciones Públicas en Argentina, es necesario referirlas al marco genérico en que las mismas se desarrollan. Para ello se partirá de las definiciones brindadas por algunos autores contemporáneos que han establecido, en forma sucinta pero completa, qué debe entenderse cuando se habla de Relaciones Públicas.

### **1.1. Concepto de Relaciones Públicas**

Uno de ellos, Black (2000), afirma que: "la práctica de las relaciones públicas es el arte y la ciencia de conseguir la armonía con el entorno por medio de la comprensión mutua, basada en la verdad y en una información completa". (p. 54)

Es evidente que las Relaciones Públicas son las responsables en asumir las definiciones y la dirección de la estrategia de comunicación de las organizaciones. Comunicación que abarca a todas las partes, y persigue el propósito de conectarlas con el ambiente en que se desenvuelven con vistas a lograr el bien común.

Por otra parte, esa pretensión totalizadora sólo puede realizarse desde una posición que permita observar la organización de una manera integral. En consecuencia, es la dirección de la organización, encargada principalmente de liderar, así como de orientar, comunicar, capacitar y motivar a los recursos humanos, la que habitualmente concibe y despliega las Relaciones Públicas de la empresa u organización.

Aún cuando las Relaciones Públicas están habitualmente insertas como un departamento o área funcional dentro de la organización, el trabajo profesional del relacionista público se circunscribe a realizar estrategias y tácticas de comunicación que ayuden a alcanzar la misión organizacional, así como aquellos objetivos finales planteados por los más altos responsables de la organización.

En líneas generales, se describe el desarrollo de las Relaciones Públicas como un esfuerzo planeado, que utiliza la comunicación en dos direcciones, para provocar el

resultado final de influir en la opinión y, asimismo, se concibe al buen carácter y a la ejecución responsable como elementos básicos para influenciar la opinión pública.

Asimismo, Cutlip, Center y Broom (2001) sostienen que: "Las relaciones públicas son el esfuerzo planeado para influenciar la opinión mediante el buen carácter y la ejecución responsable, basados en una comunicación de dos direcciones mutuamente satisfactorias". (p. 44).

Los autores citados precedentemente destacan asimismo que las Relaciones Públicas, como filosofía de gestión, son fundamentalmente una expresión inteligente de los conductores de las instituciones económicas, sociales y políticas, quienes colocan en primer lugar los intereses del público, respecto a todos los factores concernientes a la empresa u organización.

Es decir, conforme a dicha filosofía, una organización existe y despliega su acción para satisfacer primordialmente las necesidades de los grupos de los que depende, los cuales a la vez dependen de ella en tanto ambos, debido a la naturaleza de su relación, se prodigan e interrelacionan para obtener un beneficio mutuo.

Desde dicha perspectiva, se considera a las Relaciones Públicas como un sistema multidisciplinario que juega un rol clave para integrar a las organizaciones y a sus públicos, mediante la aplicación de estrategias de comunicación que fomenten el intercambio de información y la bi-direccionalidad.

Las Relaciones Públicas contribuyen de manera decisiva a la creación de la imagen corporativa de las organizaciones, sobre todo mediante el accionar de los expertos en marketing junto con los responsables de la comunicación, quienes utilizan los recursos de las RR.PP., las campañas comunicacionales y otras formas de promoción para sugerir dicha imagen al público.

Típicamente, una imagen corporativa se diseña de modo tal que resulte atractiva, a fin de que la organización pueda provocar interés entre los públicos y genere riqueza de marca. La imagen no es creada solamente por la compañía u organización. Otros

factores que contribuyen a formarla y establecerla entre los diferentes públicos son los medios de comunicación, los periodistas, los sindicatos, las organizaciones medioambientales y otras de carácter diverso.

Otro punto de partida necesario para comprender la situación actual de las Relaciones Públicas en la Argentina, es analizar su evolución como disciplina en el ámbito académico local.

Conforme a una Reseña Histórica elaborada por el Consejo Profesional de Relaciones Públicas de la República Argentina (2011), ya a en el año 1964 la profesión se posiciona académicamente, dado que comienza a dictarse la carrera a nivel universitario en la Universidad Argentina de la Empresa (UADE). En 1968, otra casa de altos estudios, la Universidad John F. Kennedy, se suma a la UADE, creando la licenciatura en Relaciones Públicas.

Paulatinamente se fueron agregando carreras similares en distintas universidades, las que comprendieron la necesidad de formar profesionales en dicha área. La nómina de las universidades que en la actualidad dictan la carrera de grado con el título de Licenciatura en Relaciones Públicas, también se encuentra detallada en la reseña citada precedentemente, la cual se agrega al Cuerpo C del presente TG. (p. 1).

Debe destacarse que el Consejo Profesional de Relaciones Públicas de la República Argentina, el que comenzó a constituirse en la década del '80, es una institución sin fines de lucro que hoy reúne a 500 profesionales, 30 de las más prestigiosas consultoras de Comunicación y Relaciones Públicas, y a las 17 universidades que dictan la Carrera en todo el país.

Dicho consejo es el resultado de numerosas fusiones de entidades corporativas vinculadas a las RR.PP. en la Argentina, entre las que se destaca, en 1979, la de la Asociación Argentina de Relaciones Públicas con el Círculo Argentino de Relaciones Públicas, posteriormente fusionadas en la Asociación Argentina de Profesionales de Relaciones Públicas.



Casi una década después, en 1989, aconteció la fusión del Colegio de Graduados y la Asociación Argentina de Profesionales de Relaciones Públicas en el actual Consejo Profesional de Relaciones Públicas de la República Argentina.

Un consejo profesional este último, que considera como los cuatro pilares de la profesión a las siguientes entidades: el Consejo Profesional mismo, las Universidades, las Consultoras de Comunicación y Relaciones Públicas y, finalmente, las Organizaciones.

Efectuado el examen anterior en cuanto al marco teórico y la situación institucional y académica de las RR.PP. en Argentina, se podría concluir entonces que las Relaciones Públicas constituyen una actividad profesional característica de las organizaciones, que se define como un sistema multidisciplinar a cargo de la alta dirección que, apoyada en el conocimiento científico, investiga a los públicos con los cuales se relaciona a fin de planificar, elaborar y ejecutar estrategias de comunicación para alcanzar la integración y el consenso.

## **1.2. Planificación comunicacional**

La elaboración y ejecución de las estrategias de comunicación referidas en el apartado anterior, tienen como punto de partida necesario el trazado de un plan integral de comunicación. De esta forma, la comunicación estratégica se concibe como un proceso participativo que permite trazar una línea de fines que es la que determina cómo se alcanzará los objetivos.

El proceso de comunicación así entendido, compromete a la mayoría de los actores de la misma, ya que su legitimidad y el grado de adhesión dependerán en gran medida del nivel de participación con que se implemente. La comunicación debidamente planificada se convierte en un instrumento de gestión, pero asimismo de negociación y de control. Es decir, el plan de comunicación permite orientar la toma de decisiones, en tanto contiene una serie de objetivos programados a ejecutar en el futuro.

Por otro lado, ello tiene lugar porque el plan establece los objetivos y la trayectoria a

seguir, producto de la búsqueda de consenso entre quienes participan en la comunicación, para definir las expectativas y aspiraciones de los grupos e individuos que intervienen en ese proceso.

Sin embargo, el diseño de dicha planificación requiere de una labor previa que no puede soslayarse, es preciso establecer un marco teórico que dé fundamento a la estrategia comunicacional que se implementará.

### **1.3. Marco teórico para el nuevo Plan Comunicacional de ARPET**

A lo largo de este apartado se definirán los conceptos de diversas herramientas de comunicación, haciendo hincapié en tres variantes de aquellas, denominadas marketing con causa, marketing social y marketing social corporativo.

Se pretende mostrar el debate y polémica que dichas categorías generan en la actualidad, a la hora de establecer un plan de comunicación, anticipándose a continuación algunas ideas al respecto.

El marketing con causa se inscribe dentro del marketing comercial tradicional y el marketing social, por su parte, se inscribe dentro del marketing del sector público.

Esta última clasificación - del *Nacional Social Marketing Centre For Excellence* - pone de manifiesto que, en consecuencia, las empresas no pueden llevar a cabo programas de marketing social. Sin embargo, algunos autores no están de acuerdo con las afirmaciones de ese estudio. Por ejemplo, se sostiene que el marketing social no puede ser clasificado como una extensión no empresarial del marketing, ya que las empresas también pueden ser agentes del marketing social. (Andreasen, 1996, p. 114-115).

### **1.4. Marketing social, marketing con causa y marketing social corporativo**

Dichas controversias revelan la necesidad de clarificar el panorama conceptual existente y delimitar cada una de las diferentes iniciativas, a fin de avanzar en el estudio y la aplicación de estrategias de marketing específicas, tanto en las organizaciones no

gubernamentales como en las instituciones públicas. El enfoque histórico de esta cuestión resulta un punto de partida necesario comprender esta polémica.

#### **1.4.1. Marketing social**

Kotler y Zaltman (1971) proponen la primera definición de marketing social. Para dichos autores, la naturaleza del producto intercambiado, entendida como bienes y servicios con valor económico, pasa a incluir cualquier otro tipo de valor, como las ideas o los bienes y servicios con valor de mercado.

Según esta mirada, el objetivo perseguido por el intercambio pasa de centrarse en el beneficio, a considerar cualquier otro tipo de contraprestación, como los fines sociales; de modo tal que el público objetivo se amplía desde el consumidor hasta cualquier otro público y el marketing social se define como el diseño, implementación, y control de programas pensados para influir en la aceptación de ideas sociales.

Más adelante, Kotler, P. y Roberto, E. observan que el marketing social estimula cambios en la conducta o en el comportamiento de los ciudadanos, definiendo el marketing social como “una tecnología de gestión del cambio social que incluye el diseño, la puesta en práctica y el control de programas orientados a aumentar la aceptación de una idea o práctica social en uno o más grupos adoptantes objetivo”. (Kotler y Roberto, 1992, p. 35).

Es decir, se habla de cambio social y se deja entrever que el marketing social está orientado a potenciar la aceptación de una idea o práctica social, aunque todavía no se explicita taxativamente el objetivo de un cambio de comportamiento.

Un rasgo distintivo del marketing social es que excede el ámbito comercial ya que su metodología se basa en investigar y satisfacer necesidades de tipo social, humano y espiritual. Esto implica que su campo de acción se extiende a asociaciones y fundaciones públicas y privadas sin fines de lucro, organizaciones de la sociedad civil, organizaciones no gubernamentales, entidades del Estado, organizaciones

internacionales de servicio humanitario y organismos multilaterales de cooperación.

#### **1.4.2. Marketing con causa**

La aparición del marketing con causa como objeto de estudio es posterior a la aparición del marketing social, ya que tiene lugar a fines de los ochenta, con la publicación del artículo *Cause Related Marketing: a coalignment of marketing strategy and corporate philanthropy en el Journal of Marketing* (Varadajan y Menon, 1988), aunque la profundización de la investigación sobre esta herramienta recién comienza en la segunda mitad de los noventa.

Según estos autores, el marketing con causa relaciona marcas con causas sociales y organizaciones no lucrativas. Y se define como el proceso de formulación e implementación de actividades de marketing de una empresa que contribuya a una causa social concreta cuando los consumidores compran sus productos.

Es decir que a través de estas acciones se logra mejorar la imagen de la marca, incrementar las ventas, al mismo tiempo que se realiza una labor de valor social.

Las ONGs, que despliegan primordialmente esta estrategia de marketing, también contribuyen a la sensibilización de la población, aunque su objetivo agregado es la recaudación de fondos.

Los autores anteriormente citados observan que en el marketing social corporativo el compromiso de la empresa es a más largo plazo que en el caso del marketing con causa y, además, que constituye una estrategia que tiende a disminuir el uso de tácticas promocionales esporádicas para a incrementar las ventas en el corto plazo.

Es necesario señalar que marketing con causa se confunde frecuentemente con el marketing social, no por su estructura o estrategia sino porque suele sostenerse que marketing con causa es lo mismo que marketing social corporativo y, por extensión, se cree que marketing social corporativo es lo mismo que marketing social – nótese que su denominación es muy similar –, creyéndose de esta manera que marketing con causa y

marketing social son la misma estrategia de marketing.

Por ejemplo, Leal (2000) utiliza los conceptos de marketing con causa y marketing social corporativo como sinónimos cuando afirma que:

cada vez más empresas están vinculando sus marcas a una causa de interés social (cultura, ayuda al desarrollo, investigación sobre una determinada enfermedad, protección del medio, etc.), mediante acuerdos con entidades sin ánimo de lucro, que diseñan y ejecutan los programas de acción. A continuación, la empresa invita a los consumidores a colaborar con la causa propuesta por la marca. Esta nueva forma de actuación se conoce como marketing social corporativo". (p.45)

#### **1.4.3. Marketing social corporativo**

El marketing social corporativo nació en los Estados Unidos durante la década de los ochenta, impulsado por corporaciones y empresas que ya contaban desde hacía tiempo con fundaciones propias para realizar acciones principalmente filantrópicas. Éstas constataron que por sí solas no lograban alcanzar el objetivo de mejorar su relación con la sociedad en que desplegaban su actividad industrial, comercial o de servicios.

Más tarde, algunos de los grandes grupos empresariales norteamericanos y, posteriormente, de todo el mundo, como IBM o AT&T, profundizaron dicha tendencia, que ha evolucionado en el sentido de involucrar a las organizaciones sin fines de lucro dentro del marketing social corporativo.

Como ya se ha destacado, el marketing social no puede ser clasificado como una extensión no empresarial del marketing, ya que las empresas también pueden ser agentes del marketing social.

#### **1.4.4. Semejanzas y diferencias**

A modo de síntesis, se intentará seguidamente mostrar tanto las semejanzas como las diferencias de las tres categorías analizadas en los apartados precedentes.

El marketing con causa no es una extensión del marketing social. Uno y otro conforman en realidad estrategias de marketing diferenciadas.

Caracteriza al denominado marketing social el uso de técnicas de marketing para influir principalmente al público-objetivo a fin de que acepte, rechace o abandone - de manera voluntaria - un determinado comportamiento que va en detrimento del beneficio individual, grupal o social.

De modo tal que un programa de marketing social se caracteriza por a) promover una idea social, no la venta de un producto determinado; b) interpretar que la aceptación, rechazo o abandono de un determinado comportamiento por parte del público ha de ser siempre voluntaria, es decir, no ha de ser instigada en términos económicos o coercitivos y c) plantearse como objetivos prioritarios: proporcionar nueva información a las personas; persuadirlas para que realicen una práctica concreta o bien para que cambien comportamientos nocivos, por ejemplo, reducir el consumo de alcohol, dejar de fumar, etc. y, subsidiariamente, mejorar la imagen de la institución que impulsa la idea social a la que apunta el programa.

El marketing con causa, por lo contrario, es una estrategia de marketing a través de la cual una empresa colabora en una causa social, a cambio de que el consumidor compre sus productos y servicios.

Las variables que cumple en general un programa de marketing con causa son: se trata de una herramienta estratégica implementada para el largo plazo; el programa implementado tiende a alcanzar un beneficio para todas las partes implicadas, es decir, empresa, consumidor y otros públicos involucrados; y los agentes participantes en un programa de marketing con causa pueden ser una empresa junto a una organización sin fines de lucro, o solamente la empresa.

El ámbito de actuación puede ser protagonizado por toda la empresa, por una marca o por un producto, y el tipo de causa puede estar relacionado con la actividad principal de la compañía o puede no estarlo.

Finalmente, el tipo de contribución que se establece entre la empresa y la causa social puede tomar diversas formas: esencialmente monetaria (por ejemplo, destinar un

porcentaje de las ventas a los fines de la causa que se promueve); en especies (donar algún producto o servicio que pueda ser de utilidad para la causa apoyada); o bien puede ser una combinación de aporte económico y aporte en especies. (Sorribas, 2007, p. 64).

Los objetivos principales de los programas de marketing con causa son, por parte de la empresa, aumentar las ventas de productos y servicios; mejorar la imagen de la compañía y posicionarse como socialmente solidaria. En el caso de las ONG las metas principales son la diversificación de las fuentes de financiación y el aumento de la captación de recursos y fondos.

Por otra parte, los programas de marketing social son impulsados principalmente por instituciones y organismos públicos, aunque también pueden realizarlos empresas y organizaciones sin fines de lucro. El marketing con causa, en cambio, solamente es realizado por empresas o por alianzas entre empresas y organizaciones no lucrativas.

Finalmente debe señalarse que el marketing social corporativo y el marketing con causa son dos maneras de denominar una misma herramienta de marketing: se parte de la premisa básica que los programas de marketing con causa son herramientas estratégicas y que han de llevarse a cabo a medio o largo plazo, rasgo éste que algunos estudiosos de las Relaciones Públicas otorgan – tal como se ha visto – al marketing social corporativo. La siguiente tabla ilustra en forma sintética las características de cuatro categorías de marketing que es posible diferenciar, conforme a las variantes analizadas:

<b>Marketing</b>	<b>Tipo de Producto</b>	<b>Sector</b>	<b>Propiedad</b>
Mk Social	Ideas	Lucrativo y No Lucr.	Pública y Privada
Mk con Causa	Bienes y Servicios	No Lucrativo	Privada
Mk de ONGs	Ideas	Lucrativo	Privada
Mk Social Corporat.	Ideas	Lucrativo	Privada

Figura 1: *Tabla de diversas actividades de Marketing.*

Fuente: Ramos y Periañez (2003). Recuperado el 23/10/2011. Disponible en: <http://www.ehu.es/cuadernosdegestion/documentos/304.pdf>

En base a las observaciones hechas anteriormente, Sorribas (2007) propone que, para evitar la confusión entre los diversos términos del marketing, no se realicen distinciones entre marketing con causa y marketing social corporativo y que, a efectos de simplificación, se utilice solamente el término marketing con causa, dado que es el más conocido y utilizado en la actualidad.

### **1.5. Responsabilidad social empresaria**

El análisis efectuado en el apartado precedente, pone en evidencia que el Marketing con causa es una fórmula en la que todos ganan. Los consumidores se sienten satisfechos al apoyar la resolución de un problema, la empresa incrementa beneficios, adquiere una mejor imagen corporativa y cumple - aunque parcialmente - con su responsabilidad social y, además, las organizaciones sociales cuentan con más recursos para realizar su labor y la comunidad entera se beneficia.

Sin embargo, un tercer concepto, la Responsabilidad Social Empresaria (RSE) - tal vez el más importante – debe ser tenido en cuenta. La RSE se define como:

la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores. Ser socialmente responsable no significa solamente cumplir plenamente las obligaciones jurídicas, sino también ir más allá de su cumplimiento invirtiendo «más» en el capital humano, el entorno y las relaciones con los interlocutores. (Libro Verde, 2001, p.7).

Considerada desde su dimensión interna, es decir, dentro de la organización, las prácticas responsables en lo social (RSE) afectan en primer lugar a los trabajadores y se refieren a cuestiones como la inversión en recursos humanos, salud, seguridad y la gestión del cambio. Por otra parte, las prácticas respetuosas del medio ambiente tienen que ver fundamentalmente con la gestión de los recursos naturales utilizados en la producción. Si la organización busca contar con trabajadores calificados y lograr que permanezcan a su servicio, se debe tomar medidas pertinentes respecto a temas como la capacitación y el aprendizaje permanente, la responsabilidad laboral de los trabajadores, un mejor equilibrio entre trabajo, familia y ocio; la igualdad de retribuciones



y de perspectivas profesionales para las mujeres así como la seguridad en los espacios de trabajo. También la organización debe realizar prácticas responsables de contratación, especialmente no discriminatorias, para dar más oportunidad y mejores perspectivas a las mujeres, a personas que pertenezcan a minorías étnicas, a trabajadores de mayor edad, o bien a parcialmente discapacitados.

En su dimensión externa, es decir, fuera de la organización, la RSE se extiende hasta las comunidades locales e incluye un amplio abanico de interlocutores: socios comerciales, proveedores, consumidores, autoridades públicas, etc. También abarca la integración de las empresas en su entorno y el desarrollo de las comunidades en que operan. Muchas empresas se comprometen en la sociedad local a través del ofrecimiento de vacantes adicionales para la formación profesional, el patrocinio de actividades deportivas y culturales, el ofrecimiento de servicios de guardería para los hijos de sus trabajadores y los donativos para obras de beneficencia. (Libro Verde, 2001, pp. 8-12).

Como se puede apreciar, entre todos los conceptos abordados en el presente capítulo, el más amplio es el de Responsabilidad Social Empresaria y, probablemente, el más difícil de aplicar. Sin embargo, lo importante a fin de cuentas es que las empresas sean conscientes de la responsabilidad social que tienen con todos los actores del sistema y -ya sea que utilicen la RSE, el Marketing Social o el Marketing con Causa, resulta decisivo - a fin de alcanzar las metas propuestas - que incluyan todos esos conceptos en su Planificación Estratégica y la pongan en práctica.

Como conclusión debe observarse que todavía no se cuenta, en la mayor parte de las organizaciones, con una percepción única y homogénea de lo que es RSE, la que suele ser confundida con el Marketing Social o el Marketing con Causa, o bien con algunas concepciones cercanas a la caridad o los donativos de dinero, tiempo y talentos destinados a obras de carácter social.

## Capítulo 2: Las ONG: nacimiento y desarrollo

La denominada ONG (Organización No Gubernamental) se abordará, como fenómeno global, desde el punto de vista histórico, pero también desde los aspectos político, jurídico, económico y social. Como punto de partida para clarificar los rasgos mencionados, es preciso establecer tanto una definición como una clarificación jurídica de la entidad conocida como ONG.

El término Organización no gubernamental ha sido creado por la Organización de las Naciones Unidas (ONU) para definir a las organizaciones que son independientes de los Estados y con las cuales la ONU mantiene relaciones.

Las ONGs y otras organizaciones de la sociedad civil colaboran de manera creciente del sistema de las Naciones Unidas, y generan enlaces de importancia entre la Organización y la sociedad civil. Se consulta a las ONGs sobre asuntos relativos a políticas y programas de las Naciones Unidas.

Mandat International (2011), una organización europea que regentea en Ginebra el Centro de Bienvenida para las Delegaciones y Organizaciones No Gubernamentales, en su Guía Práctica para las ONGs, explica cuáles son las características esenciales de una ONG desde el punto de vista político:

- Se encuentra estructurada como una organización, con estatutos y una personería jurídica.
- Ha sido creada por personas u organizaciones independientes del Estado.
- Sus órganos resolutivos son independientes de las autoridades gubernamentales.
- Sus intereses están enfocados en objetivos no lucrativos y de utilidad pública, los cuales normalmente superan los intereses de sus propios miembros. (p.1)

Resulta además evidente que una ONG nace normalmente de una iniciativa privada que tiene como finalidad objetivos de utilidad pública. No obstante, las ONG pueden adoptar diversas formas jurídicas, aunque la mayoría de estas entidades están constituidas bajo la forma de una Asociación civil sin fines de lucro o de una Fundación.

Un texto colectivo de valor testimonial titulado El debate sobre el desarrollo y el futuro de las ONG hace hincapié en que las ONG son instituciones que nacieron y se desarrollaron

durante las últimas cinco décadas compartiendo primordialmente la misión de acompañar y apoyar a los menos favorecidos, es decir, a los pobres y sus organizaciones.

Se califica a los pobres con diferentes adjetivos y según los países donde se los nombra y, además, conforme a las circunstancias o momentos: explotados, oprimidos; subrayándose con más frecuencia en la actualidad la condición específica de los pobres como excluidos del poder y de las riquezas.

Sin embargo, hoy en día la mayor parte de las ONG trabajan para cambiar el mundo y, en ese esfuerzo, las más serias y responsables no sólo modifican o adecuan permanentemente sus prácticas, sino que han hecho avanzar cualitativamente las ideas sobre cooperación y desarrollo, cuestionándose permanentemente su papel dentro del frecuentemente rígido y burocrático sistema de ayuda de los estados.

Precursoras y testigos privilegiados de la globalización, las ONG han ido tomando conciencia progresiva de la complejidad de su accionar, pero aún tienen pendiente el dominio de las habilidades y estrategias comunicativas a la hora de abordar proyectos grupales o relativos a las comunidades. Tópico este último que constituye el eje central del presente Proyecto de grado y que será ampliado en sucesivos apartados de esta investigación. (Eade y Ligteringen, 2004, pp. 180-182).

## **2.1. Las ONG a nivel mundial**

Apelando a las fuentes citadas anteriormente, se aprecian dos rasgos distintivos entre las ONG a nivel global: la Asociación civil sin fines de lucro suele ser la forma jurídica preferida por estas entidades y, en la mayoría, predomina como objetivo central la Promoción del desarrollo humano sustentable.

En ese sentido, según un informe emitido a principios de setiembre de 2011 por el Centro de Noticias de la ONU, un nutrido grupo de representantes de la sociedad civil urgieron a los gobiernos a implementar políticas que promuevan el desarrollo sostenible.

Dicho documento se refiere a la 64ª Conferencia Anual de ONG-DIP, titulada Sociedades Sostenibles; Ciudadanos Responsables, la que se realizó entre el 3 y el 5 de septiembre de 2011 en Bonn, Alemania. Allí, los participantes de la conferencia adoptaron una Declaración en la que piden la pronta adopción de tecnologías sustentables que reduzcan el impacto del cambio climático.

Resulta significativa la temática abordada por las cuatro mesas redondas principales constituidas para dicho evento:

Formar estilos y medios de vida sostenibles: aspectos de consumo y producción sostenible en un mundo caracterizado por la globalización.  
La economía verde y la erradicación de la pobreza: la justicia climática como puente para un nuevo paradigma económico global.  
El papel de la sociedad civil en un mundo de cambio rápido: compromiso cívico y acción voluntaria para lograr un estado sustentable.  
Cuestiones de la gobernabilidad del desarrollo sostenible al nivel local hasta el nivel global: el papel de la participación ciudadana. (ONU, Conferencia de representantes de ONGs, 2011).

En la Declaración de las organizaciones que asistieron (460 ONG de 70 países miembros, con la participación de más de 2.000 representantes), se reclamó la pronta adopción de tecnologías sustentables que reduzcan el impacto del cambio climático.

Al respecto, Kiyo Akasaka, subsecretario general de la ONU, en la llamada Conferencia DIP/ONG Sociedades sostenibles, ciudadanos responsables, dijo que los representantes de las ONG que debatieron en la conferencia son personas muy influyentes en sus propios países y podrán, por lo tanto, influir en la opinión de sus líderes, así como entre quienes toman decisiones y los gobernantes, respecto de la importancia del trabajo que se debe hacer en pos del desarrollo sostenible.

Agregó que en el encuentro, organizado por el Departamento de Información Pública de la ONU, se hizo un llamamiento a los jefes de estado para que se comprometan a asistir a la Conferencia sobre Desarrollo Sostenible, la cual se celebrará durante el año 2012 en Río de Janeiro.

Como pudo apreciarse en aquella oportunidad, en Bonn se compartieron perspectivas inéditas sobre las relaciones entre sostenibilidad y voluntariado, fortaleciéndose los lazos y las redes para afrontar los retos que vendrán. (Akasaka, 2011, p.1).

## **2.2. Constitución y desarrollo de las ONG en la Argentina**

La llamada Asociación civil sin fines de lucro, es también la forma jurídica preferentemente adoptada por las ONG existentes en el país, donde rige una legislación que las comprende taxativamente.

Los principios jurídicos que guían el establecimiento y el funcionamiento de dicho tipo de asociaciones están expresados en el artículo 33 del Código Civil argentino. Allí se establece, básicamente, que las asociaciones civiles son personas jurídicas sin fines de lucro sujetas a autorización de funcionamiento. Ello implica, desde el punto de vista administrativo, la conformidad del Estado, entroncando con el poder de policía societario en el control de la legalidad de dichas asociaciones. (Ley 340, Código Civil, 1869)

En segundo término, se observa que la forma jurídica que ocupa el siguiente lugar de preferencia entre las ONG de la Argentina, es la denominada Fundación. El mismo artículo 33 del Código Civil, sugiere que el carácter altruista de una fundación no se define tanto por las actividades que puede alcanzar, sino más bien por la exclusión de aquellas que le son ajenas por imperio de la norma. La esencia misma de la Fundación, tal como acontece con la Asociación civil, es que no puede perseguir fines de lucro.

De esta manera y conforme al artículo 33 de Código Civil, también las fundaciones son personas jurídicas que se constituyen con “un objeto de bien común, sin propósito de lucro”, mediante el aporte patrimonial de una o más personas, destinado a hacer posible sus fines. (Ley 340, Código Civil Argentino, 1869).

Un principio importante respecto de la Fundación en tanto persona jurídica, es que debe tener una denominación (artículo 3 de la Ley N° 19.836) que le permita identificarse y

diferenciarse de las demás personas jurídicas, denominación que constituye un atributo de la personalidad que le pertenece y que debe reunir ciertas cualidades como la inconfundibilidad, es decir, se prohíben denominaciones idénticas para sociedades distintas; la identificación, o sea la posibilidad de distinguirla fácilmente de cualquier otra sociedad; y la veracidad, para evitar denominaciones que induzcan a error sobre la verdadera actividad de la sociedad. (Ley 19.836 – Fundaciones, 1972).

La Asociación, de igual manera que la Fundación, persigue un fin no lucrativo, pero ello no significa que deba renunciar a la obtención de eventuales ganancias. La diferencia entre una y otra radica en que, en el caso de la Asociación, los eventuales beneficios no pueden ser distribuidos entre sus miembros y deben ser utilizados exclusivamente para la consecución de sus objetivos. Por supuesto, ello no inhibe a las asociaciones a contratar personal, efectuar compras, firmar acuerdos o contratos, etc.

Poniendo ahora el foco en el desarrollo y la situación actual de las ONG en la Argentina, resultan significativos algunos datos que se ha podido recopilar al respecto.

“En el país hay actualmente alrededor de 60.000 ONG reconocidas y 380.000 personas trabajando en ellas”, sostuvo Luis Vicente Giay, un argentino que llegó a ser presidente del Rotary Internacional. Agregando que, en los últimos diez años, debido a “la influencia de los medios de prensa y a la difusión de lo que hacen las ONG, cada día más gente dedica su tiempo a ayudar a quienes lo necesitan”. (Diario de Cuyo, 13/06/2009).

### **2.3. Las ONG y la problemática medio-ambiental**

El papel decisivo de las diversas ONG nacionales en el abordaje de la problemática medio-ambiental actual, así como los objetivos que guían el accionar de las mismas y la efectividad manifiesta en el logro de sus metas, muestran que las prácticas vinculadas a la ecología y las ciencias ambientales ha dejado de ser desarrolladas de manera exclusiva por un círculo reducido de profesionales.

Una característica particularmente importante de los grupos que constituyen las ONG, es el alto sentido de trabajo en equipo. Por otra parte, actúan sobre la base de ideas sencillas y concretas, convencidos y de que la labor que realizan beneficia al entorno en el que viven.

Además, el arraigo de sus miembros en determinados territorios, los hace conocedores profundos de sus problemas, y de los efectos a menudo perjudiciales de las estrategias centralistas que algunos organismos del estado han practicado anteriormente, o bien de las que pretenden aplicar. A estos elementos hay que sumar el nulo compromiso político de las ONG con las estructuras burocráticas, lo cual les da una amplia libertad de acción. Merecen una mención especial, en el sector medioambiental de Argentina, un conjunto de ongs cuya nómina y características salientes se incorporan como anexo en el Cuerpo C del presente Trabajo de Grado.

#### **2.4. ONG y Relaciones Públicas**

Concluido el análisis relativo tanto al nacimiento y desarrollo de las ONGs como a los aspectos político, jurídico, económico y social, y a las condiciones de aparición de dichas entidades a nivel mundial, corresponde ahora examinar el vínculo entre ONG y Relaciones Públicas.

Aún cuando no se cuenta con estudios sistemáticos sobre la comunicación en las ONG medio-ambientales de la Argentina, sector que comprende a la ong ARPET que es objeto de este Trabajo de grado, un análisis sucinto de los contenidos que reflejan los sitios *web* citados precedentemente permite deducir algunos datos.

Habida cuenta del lenguaje de comunicación y de los recursos empleados, resulta evidente que de los planes de comunicación se encargan mayoritariamente periodistas y, en menor medida, publicistas o especialistas en Relaciones Públicas.

Las primeras interrelaciones que se ha sostenido con los directivos y miembros del *staff*

de ARPET, muestran que actualizar la página *web*, elaborar publicaciones y gestionar las comunicaciones de prensa suelen ser las tareas más habituales asumidas por ellos.

En general, se percibe que los equipos directivos contratan uno que otro profesional, para que imita la comunicación institucional según las formas aplicadas usualmente por las empresas, y no para que promueva o sostenga cambios culturales fuertes que desemboquen en eventuales cambios políticos, un aspecto éste que se fundamentará en un próximo apartado donde se desarrolla la crítica al plan de comunicación actual de ARPET.

Los mismos datos se desprenden mayoritariamente al estudiar las agendas de comunicación de las entidades indicadas en el anexo Directorio de ONGs Ambientalistas, incluido en el Cuerpo C del presente TG (p. 4), donde se desglosa los temas primordiales de las mismas.

Sin embargo, se ha podido comprobar que en tanto en Fundación UNIDA como en Fundación Proteger, quien gestiona la comunicación es, en una y otra ONG, un licenciado en RR.PP.

También marcan la diferencia otras dos organizaciones del sector medio-ambiental que, si bien sostienen discursos contrapuestos en sus campañas de comunicación, despliegan las mismas aplicando con eficiencia novedosos recursos de Relaciones Públicas.

Se trata de Fundación Vida Silvestre Argentina, cuyo discurso es marcadamente corporativo, y *Greenpeace*, con un discurso normalmente masivo.

#### **2.4.1. Importancia de las Relaciones Públicas para las ONG**

Del mismo modo que acontece en pequeñas o medianas empresas u organizaciones incipientes, quienes dirigen la mayor parte de las ONG intuyen, sin duda, la importancia de las Relaciones Públicas. A menudo dichos dirigentes intentan incluir las RR.PP., pero lo hacen sin establecer una planificación, sin una estrategia integral, y careciendo de una



visión de futuro para instrumentar paso a paso los innumerables recursos que las RR.PP. suministran.

También se nota que hay organizaciones que manejan diversas técnicas de Relaciones Públicas pero emplean personal no-calificado a fin de desarrollar las labores para implementarlas, lo cual suele arrojar resultados heterogéneos de baja calidad.

Y, por último, existen unas pocas organizaciones, las ya citadas Fundación Vida Silvestre Argentina y *GreenPeace*, pudiendo agregarse a estas dos primeras otras dos, como Fundación UNIDA y Fundación Proteger, que han captado que la clave del desarrollo de una organización reside en la comunicación.

Estas últimas saben que la comunicación es vital para sobrevivir, para cumplir sus objetivos, para hacerse conocer, para formar alianzas, para mantener al público informado, para conseguir fondos y, asimismo, es vital para el crecimiento y fortalecimiento de todas ellas.

Desde una de dichas fundaciones se sostiene que un plan comunicacional resulta efectivo, si se encara con un enfoque sistémico que produzca la mayor sinergia organizacional, siendo para ello necesario lograr armonía entre las partes del sistema institucional, contemplando su diversidad y asumiendo un contexto siempre cambiante. Y que esto únicamente puede ser garantizado por los flujos de comunicación interna, los que a la vez mejoran la calidad de la comunicación externa. (Unida, 2011, p.3)

De ese modo, una organización social sin fines de lucro puede alcanzar coherencia entre su identidad, sus acciones, lo que comunica y la imagen con la que es vista. Esta coherencia es lo que la diferencia del marketing convencional.

#### **2.4.2. Las ONG y el Marketing Social Corporativo**

En este apartado se pretende formular otras interrogaciones sobre las de herramientas principales del marketing con causa, que es la comunicación, el que tiene un peso específico muy importante en la estrategia corporativa de toda ONG.

El estudio de los elementos de comunicación interna y externa de las ONG permite explicar hasta qué punto las organizaciones sin fines de lucro adoptan los criterios de eficacia empresarial y transparencia que demanda la sociedad o, por el contrario, obedecen a una lógica diferente, alejada de las demandas del público.

La progresiva profesionalización de las ONG las ha impulsado a desarrollar las técnicas profesionales del llamado marketing social o marketing con causa.

Las organizaciones que pretendan tener éxito deben armonizar su postura estratégica, la estructura de la organización, así como su misión y sus tácticas de marketing, para lograr un alto nivel de coherencia tanto en sus actividades internas como externas.

La comunicación entendida como elemento estratégico del accionar de toda empresa, tiene como función primordial que la misión sea conocida. En el caso de las ONG, se pretende captar donantes y/o voluntarios que permanezcan fieles a la entidad, y asimismo impulsar en forma permanente campañas de sensibilización interna y externa.

De todas las funciones de la empresa, el marketing ha sido de las últimas disciplinas en incorporarse a las ONG. No se trata de una herramienta ligada únicamente al mundo de la empresa, más bien al contrario.

Resulta tangible que las ONGs venden una idea de solidaridad, una idea del mundo, una idea del otro. Si se quiere vender con eficacia y profesionalidad, dichos propósitos deben abordarse desde el marketing.

En su artículo Comunicación e imagen en las ONG, el catedrático catalán Salvador i Peris (2002), recoge los conceptos vertidos por Di Sciullo (1993), quien observa que el marketing de las ONG agrupa cinco funciones principales, las que a la vez son sus principales dificultades:

Necesidad de recursos financieros: la organización vende peticiones de donativos privados.

Hacerse conocer y compartir sus ideas: la organización se vende ella misma.

Movilizar sus asalariados, socios y voluntarios: la organización vende su proyecto de "empresa".

Ejecutar todo tipo de prestaciones de servicios: la organización vende sus conocimientos y la calidad del servicio prestado.

Convencer a los diferentes públicos de cambiar el comportamiento: la organización vende persuasión social. (p.7)

El marketing en las ONG adopta aún otras características específicas que lo diferencian de la función tradicional del mismo. Dada la importancia de esta problemática en relación con la ong ARPET, los conceptos anteriormente expuestos serán retomados y ampliados más adelante, cuando se exponga el marco teórico para el nuevo Plan Comunicacional de ARPET.

## **Cap 3: Sociedad y Ecología en Argentina**

### **3.1. Economía y Medio ambiente**

Abordar desde las Relaciones Públicas el debate medioambiental a fin de promover y mejorar la calidad de vida de la población, exige cuanto menos un conocimiento sumario de un conjunto de nociones que son relevantes para llevar a cabo el propósito pretendido.

Por ello, en adelante será necesario reflexionar tanto acerca de la problemática ambiental en general, como sobre su huella en la sociedad contemporánea, intentando aislar los ejes principales de dichos espacios.

Si bien es cierto que los problemas ambientales conciernen a las ciencias exactas, naturales y sociales, constituyen un cúmulo de hechos y circunstancias que involucran principalmente decisiones político-económicas, a menudo controvertidas y, por lo mismo, difíciles de resolver.

Según de la Declaración Río (2010), la época actual se caracteriza, sobre todo desde fines del siglo XX, por la dimensión global de las relaciones humanas. La misma se manifiesta, por un lado, en las relaciones económicas entre los hombres a escala mundial y, por otro, en las relaciones del hombre con el resto de la naturaleza de nuestro planeta: “el ser humano tiene el derecho a una vida saludable y productiva en armonía con la naturaleza.” (p. 1).

Este último es el concepto de Desarrollo sostenible que hoy centra la atención de la humanidad: preservar el entorno natural para hacer habitable el planeta en el futuro.

Se trata de una exigencia irrenunciable para las generaciones actuales y en la que tienen especial responsabilidad las nacionales ricas, como EE.UU., Gran Bretaña, los llamados países centrales que lideran la Unión Europea, es decir, Alemania, Francia e Italia; Japón y asimismo China, que continúa siendo caracterizado como un país emergente, o sea, aquellos países que han construido su abundancia a costa del deterioro de las condiciones de la vida en la Tierra.

A la vez, algunos especialistas en Ecología, como Galindo (2008), han advertido que teniendo en cuenta que algo menos del 20% de la humanidad consume más del 82% de los recursos, si todos los habitantes del planeta consumieran recursos y emitieran contaminantes, en una proporción similar a como lo hace el 20% que habita en los países más industrializados, se alcanzaría una situación crítica e irreversible en un plazo breve; por ejemplo, provocando un rápido cambio climático, un proceso veloz de desertificación de amplísimas áreas, así como una irreversible pérdida de biodiversidad de consecuencias desconocidas.

En los últimos años, observa ese mismo autor, se han producido indudables avances en materia de políticas medio-ambientales, tanto en el ámbito de los organismos Internacionales, como en muchos gobiernos; también en una cantidad significativa de empresas, en organizaciones no gubernamentales, y entre los propios ciudadanos. Pero todo ello es insuficiente dada la trascendencia del problema. (pp. 3-4).

Nótese que aún no se ha podido lograr la ratificación eficaz del Protocolo de Kioto (1997) sobre el Cambio Climático, tras la retirada unilateral de los EE.UU. de la Conferencia de Bonn en 2001. Además, muchas legislaciones nacionales son todavía débiles y frecuentemente ineficaces; la mayoría de las empresas apenas asumen los costos medioambientales; y los ciudadanos usualmente eluden su responsabilidad, descargándola en las acciones que emprenden los grupos ecologistas y otras organizaciones no gubernamentales.

Por ello se estima que la cuestión medio-ambiental constituye una problemática donde resulta claramente legitimada la intervención del estado, ya que el mercado por sí mismo no ofrece un nivel adecuado de protección de los recursos.

Por el contrario, la tendencia del capital, ya sea en inversiones industriales, como en extractivas y aún agropecuarias, y su necesidad de obtener ganancias en el corto plazo minimizando sus costos, desemboca usualmente en situaciones críticas, no sólo en términos de recursos naturales renovables, sino también en niveles de contaminación

inadmisibles en suelos, agua y aire.

En ese contexto ha surgido un discurso identificado con un globalismo ambiental cuya expresión más difundida se resume en la fórmula del desarrollo sustentable; mientras que a comienzos de los años setenta del siglo pasado, ante la amenaza percibida en un crecimiento desmesurado de la población, en la avidez de recursos y la inadecuación ambiental de la tecnología, el objetivo de salvar al mundo se pretendía alcanzar a través de una fórmula simple, drástica y radical: la imposición de límites al crecimiento. (Meadows et al, 1973).

Sin embargo, ya a mediados de los ochenta, surge como una opción atrayente la idea de sustentabilidad fundamentada en una buena gestión de los recursos naturales y una economía respetuosa de la biosfera, noción ésta que se perfeccionado considerablemente durante el último decenio.

### **3.1.1. Desarrollo sostenible: significado actual**

El paradigma actual de desarrollo sostenible contempla dos principios básicos: tanto el uso de los recursos como las emisiones deben ser sostenibles. Es decir, que en la utilización de los recursos es necesario ponderar siempre su tasa de renovación y que, cuando ésta se supera, debe advertirse que se está haciendo un uso no sostenible. Por otro lado, como observa Nieto (2002).

Que las emisiones sean sostenibles, significa que los impactos de la actividad humana sobre el medio físico no deben desequilibrar los ecosistemas de manera que puedan alterar gravemente las condiciones ambientales del desarrollo presente, y socavar las bases mismas del desarrollo futuro. (p.142)

Conforme a dicho paradigma, la sustentabilidad es entendida como un proceso, no un estado, y refiere a un modo de desarrollo en el que se busca el bienestar humano, pero sin dañar el equilibrio del ambiente y sus recursos naturales, ya que estos son la base de toda la forma de vida.

En un modelo de Desarrollo sustentable, las actividades humanas impactan el ambiente

aunque emplean los recursos naturales de manera tal que no se sobrepase la capacidad de la naturaleza de absorber los contaminantes que se emiten, como tampoco la de regenerarse a sí misma.

Es un modelo que se plantea una visión integral, en la que intervienen tres factores de igual importancia entre sí: Ambiente, Economía y Sociedad.

La relación que tienen esos tres factores o elementos es de carácter dinámico. Debe advertirse que la Sociedad depende de la Economía y la Economía depende del Ambiente. Por lo tanto, si contamos con un ambiente sano y pleno de recursos naturales, puede existir una economía viable y, a la par, una sociedad justa.

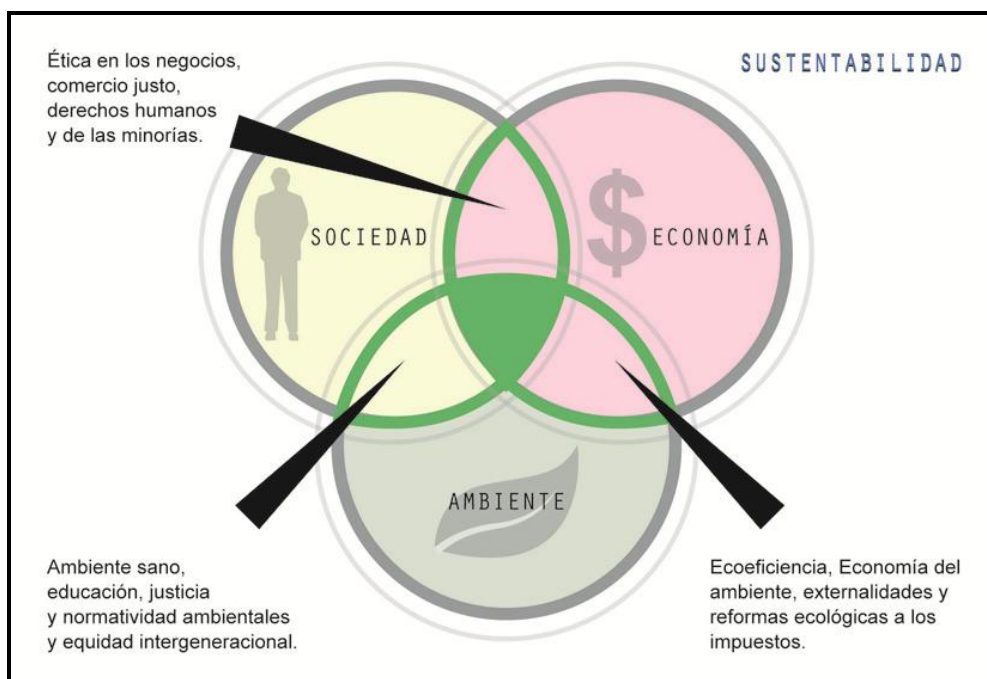


Figura 2: Esquema del concepto de sustentabilidad: equilibrio entre crecimiento económico, protección del medio ambiente y el bienestar social.

Fuente: <http://actuasustentable.blogspot.com>. Recuperado el: 20/09/2011.

Un hito histórico en el proceso de toma de conciencia sobre la íntima relación entre Medio Ambiente y Desarrollo, fue la Primera Cumbre de la Tierra, celebrada en Río de Janeiro en 1992, donde luego de arduas deliberaciones se adoptaron importantes acuerdos, con la presencia de más de un centenar y medio de jefes de Estado y de

Gobierno, reunidos junto a miles de expertos y ecologistas, para tratar del preocupante estado del medio ambiente, y de cómo el desarrollo futuro de sus países estaba condicionado por cuestiones ambientales.

Conforme a un *dossier* del pasado año (ONU, 2010), las ideas y acuerdos de esa primera cumbre se plasmaron, finalmente, ocho años después en la ya mencionada Declaración de Río de año 2010, hallándose esta última orgánica y conceptualmente relacionada con Los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM), fijados en el año 2000 por la ONU. Los ODM representan una iniciativa global que ha surgido de los compromisos y metas establecidas en las cumbres mundiales de los años noventa. Se trata de ocho metas de desarrollo humano que, al iniciarse el nuevo milenio, 191 países miembros de las Naciones Unidas acordaron conseguir para el año 2015: Erradicar la pobreza extrema y el hambre; Lograr la enseñanza primaria universal; Promover la igualdad de género y la autonomía de la mujer; Mejorar la salud materna; Combatir el VIH/SIDA, paludismo y otras enfermedades; Garantizar la sostenibilidad del medio ambiente y Fomentar una asociación mundial para el desarrollo. ( p.2).

Pero será puntualmente la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Medio Ambiente, con sus recomendaciones sintetizadas en la denominada Declaración de Río (2010), la que proclamará los 27 Principios vigentes hoy día, entre los que se desea destacar tres:

Principio 4. A fin de alcanzar el desarrollo sustentable, la protección del medio ambiente deberá constituir parte integrante del proceso de desarrollo y no podrá considerarse en forma aislada.

Principio 5. Todos los Estados y todas las personas deberán cooperar en la tarea esencial de erradicar la pobreza como requisito indispensable del desarrollo sustentable, a fin de reducir las disparidades en los niveles de vida y responder mejor a las necesidades de la mayoría de los pueblos del mundo.

Principio 7. Los Estados deberán cooperar con espíritu de solidaridad mundial para conservar, proteger y restablecer la salud y la integridad del ecosistema de la Tierra. En vista de que han contribuido en distinta medida a la degradación del medio ambiente mundial, los Estados tienen responsabilidades comunes pero diferenciadas. Los países desarrollados reconocen la responsabilidad que les cabe en la búsqueda internacional del desarrollo sustentable, en vista de las presiones que sus sociedades ejercen en el medio ambiente mundial y de las tecnologías y los recursos financieros de que disponen. (pp. 1-2)

Diez años después, los líderes del mundo analizaron los avances, evaluaron los



obstáculos y las brechas existentes, y volvieron a acordar nuevas estrategias y acciones concretas, son las que rigen en la actualidad, en pos de los ocho Objetivos de Desarrollo del Milenio para 2015. Vale recordar que dichas metas representan las necesidades humanas y los derechos básicos que todos los individuos del planeta deberían poder disfrutar. (Declaración de Río de Janeiro sobre Medio ambiente y Desarrollo, 2010).

En este punto, debido a la especificidad del proyecto que sustenta el presente Trabajo de grado, el que propone un plan comunicacional destinado a una ONG que centra su actividad en promover el reciclado de envases, es necesario profundizar en una problemática íntimamente vinculada a la protección del medio ambiente: la disposición de los residuos sólidos urbanos en las comunidades actuales, particularmente a nivel local.

### **3.1.2. Medio ambiente y residuos sólidos**

Se puede definir los residuos sólidos como aquellos elementos que provienen de todas las actividades humanas y animales que son desechados como inútiles o superfluos. El término residuo sólido es en realidad un concepto general y abarca tanto el volumen, con características heterogéneas, de los desechos de una comunidad urbana e industrial, como la acumulación más homogénea de los generados por determinadas actividades humanas.

Los residuos no aprovechados constituyen un problema ambiental, sobre todo en las grandes urbes, aunque abarca al conjunto de la población del planeta. Ello se debe a la sobrepoblación pero asimismo a un creciente consumismo, factores que han aumentado la cantidad de basura que se genera.



Figura 3: *Residuos en la vía pública de una localidad suburbana - Prov. de Buenos Aires.*  
Fuente: <http://www.reciclamosjuntoavos.org.ar>. Recuperado el: 10/10/2011.

Un manejo ineficiente de los residuos como las quemas a cielo abierto, disposición en basurales o vertederos ineficientes, provoca diversos problemas. Entre ellos, la contaminación, con efectos nocivos en la salud de los habitantes, en particular, entre mujeres embarazadas y niños; daños ambientales y, a menudo, situaciones de conflictividad social o política.

En la actualidad, no sólo se ha incrementado la cantidad de basura sino que también creció la complejidad y peligrosidad de los residuos generados, cada vez menos degradables, lo que agrava la situación de los centros urbanos y también produce efectos negativos en las áreas rurales.



Figura 4: *Envases plásticos diversos en un basural del conurbano bonaerense.*  
Fuente: <http://www.reciclamosjuntoavos.org.ar>. Recuperado el: 10/10/2011.

En Argentina se carece de informes nacionales actualizados sobre residuos sólidos, sin embargo existen algunos datos que permiten comprender la dimensión de esta problemática: los contenedores plásticos de diverso tipo, por ejemplo, constituyen en la actualidad alrededor de un 19% del total de residuos sólidos urbanos que se recoge en la Ciudad de Buenos Aires. (CEAMSE, 2006).

A fines del verano 2005-2006, la citada empresa ambiental realizó, conjuntamente con el Instituto de Ingeniería Sanitaria de la U.B.A., un estudio de composición de la basura correspondiente a las estaciones de Transferencia de la Ciudad de Buenos Aires, el cual brinda en porcentajes el volumen que le corresponde a cada clase de residuo sólido:

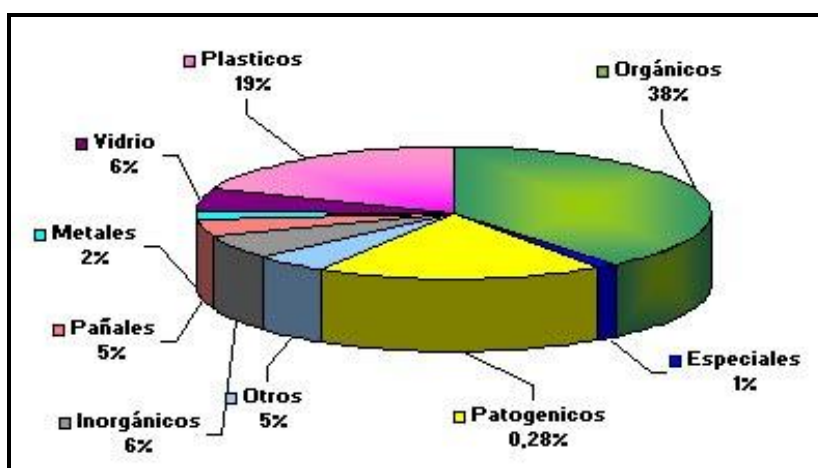


Figura 5: Estudio de composición de los residuos a estaciones de Transferencia de la Ciudad de Buenos Aires. Fuente: CEAMSE, 2006. Recuperado el: 10/10/2011. Disponible en: <http://ceamse.gov.ar/disposicion-final/>

La relación de volumen entre los residuos sólidos que actualmente se recuperan, respecto de los que tienen como destino una disposición final, es decir, los rellenos sanitarios, muestra una enorme brecha que es necesario acortar para alcanzar una sustentabilidad razonable en esta área. Un objetivo por demás deseable, porque si bien es cierto que los rellenos sanitarios difieren mucho del simple enterramiento de los residuos, los mismos no aseguran en absoluto el riesgo de impactos adversos sobre el medio ambiente.

La diferencia que genera dicha brecha, se puede apreciar en el siguiente cuadro:

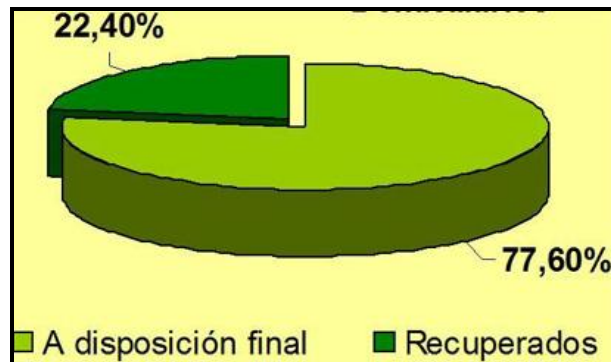


Figura 6: *Destino de los RSU en la CABA*. Fuente: INTI. GIRSU.  
 Fuente: [http://www.reciclamosjuntoavos.org.ar/paginas/experiencias\\_de\\_gestion.asp](http://www.reciclamosjuntoavos.org.ar/paginas/experiencias_de_gestion.asp)  
 Recuperado el: 10/10/2011.

El permanente aumento de plásticos en la composición de residuos que se verifica en el presente, se explicaría por la preferencia del público en el consumo de productos envasados, así como por las crecientes regulaciones en materia de sanidad e higiene alimentaria.

Como respuesta a la problemática planteada por la generación creciente de residuos, sobre todo a partir de fines del siglo XX, en numerosos países se ha avanzado en la elaboración de programas aplicados a los denominados Residuos Sólidos Urbanos (RSU) y el Reciclado. Asimismo, se han desarrollado en forma sistemática novedosas prácticas para conseguir un manejo racional y ordenado de dicho tipo de residuos.

En cuanto a los envases plásticos, según un estudio realizado en Chile a mediados del año 2000, el ahorro energético por tonelada de plástico reciclado asciende a 23.000 *kilowatt*. Ese informe señala, además, que la cuantificación de los ahorros producto de la utilización de residuos reciclados, es significativamente mayor al costo total de gestión para la disposición final de los residuos sólidos domiciliarios, observándose por lo tanto una gran posibilidad de negocio en el reciclaje, tanto para las empresas como para los gobiernos. (Vázquez, 2005, p. 30).

Se sabe comúnmente que los plásticos, al contrario que el papel, no se degradan

fácilmente por la acción del tiempo o de los microorganismos. Se calcula que una bolsa de plástico puede tardar unos 240 años en alterarse. En otras palabras, los residuos plásticos, por lo general, no son biodegradables y por ese motivo son serios contaminantes del medio ambiente.

Neira (2001) comunica que las Naciones Unidas, a través de su Programa para el Medio Ambiente (PNUMA), ha advertido que en la actualidad, a nivel mundial, en cada kilómetro cuadrado de agua hay alrededor de 18.000 restos de plásticos flotando. "Desechos que actualmente representan entre el 60% y el 80% de todos los residuos - 6,4 millones de toneladas al año - que van a parar a mares y ríos del planeta. Incluso más". (p. 35).

En el caso de los grandes centros urbanos, el reciclado de residuos plásticos disminuye el impacto ambiental negativo de los residuos sólidos acumulados en los basurales a cielo abierto, y aún entre los denominados rellenos sanitarios.

Asimismo, el reciclado de plásticos sólidos permite, entre otros resultados, la obtención del PET, que se emplea como materia prima en la fabricación de envases para alimentos o bebidas.

El PET, cuyas siglas significan *Polyethylene Terephthalate* o Polietileno Tereftalato, se usa para fabricar botellas diversas, bolsas y bandejas de plástico resistentes al microondas.

Dos características importantes del PET son que puede reciclarse y tiene menor efecto nocivo sobre la salud humana que el PVC – Poli Cloruro de Vinilo – u otros plásticos.

Si bien es cierto que en su síntesis se emplean sustancias tóxicas y metales pesados como catalizadores, el PET no daña la salud ni el ambiente, por esa razón se recicla; en cambio, su incineración genera dióxido de carbono, óxidos de azufre y nitrógeno y otros contaminantes.



Figura 7: *PET reciclado: es liviano, transparente, cristalino y admite colorantes.*

Fuente: <http://lilip-quimica.blogspot.com/2009/07/el-pet-un-polimero-muy-populary.html>. Recuperado el: 14/11/2011

El PET tiene además una particular aptitud para el embotellado de bebidas carbonatadas, por lo que su aplicación en envases rígidos constituye el principal mercado de dicha materia prima.



Figura 9: *Envases PET para bebidas fabricados con material reciclable.*

Fuente: <http://www.provedora.com.gt/envases%20pet.htm>. Recuperado el: 14/11/2011.

Es el polímero para el cual los fabricantes de máquinas internacionales han dedicado el mayor esfuerzo técnico y comercial. Se han diseñado ex profeso, con inversiones cuantiosas, equipos y líneas completas adaptadas a los parámetros de transformación del PET. Su disponibilidad creciente, accesible a todos los embotelladores, unida a una

adecuada comercialización de la materia prima, permitió la expansión de su uso en todo el mundo. (Neira, 2001, p. 39).

Finalmente, y en relación a los aspectos precedentemente referidos, debe señalarse que diversas iniciativas promovidas por la ong ARPET, demuestran que las empresas asociadas a ella no sólo impulsan el reciclaje de materiales como forma de cuidado del medio ambiente, sino que revelan un propósito de responsabilidad social, integrando a otros actores interesados como gobiernos, consumidores y organizaciones en la implementación de las acciones anteriormente explicadas.

ARPET se propone asimismo acrecentar la conciencia ecológica de los consumidores y consolidar del marco legal para el cuidado ambiental, así como incorporar tecnologías para el desarrollo de materiales cada vez más reciclables, a fin de que la logística de recuperación y reciclados se instale definitivamente como herramienta clave en la gestión de los Residuos Sólidos Urbanos. ARPET suele respaldar esa labor con estudios propios de eficaz contenido pedagógico, como puede observarse en la siguiente tabla:

AÑO	PET Reciclado (en toneladas)	Envases Reciclados (en millones)	Consumo Anual Aparente (en toneladas métricas)	Porcentaje Recuperado
1997	780	18	70.000	1,11
1998	2.700	61	90.000	3,00
1999	3.500	80	105.000	3,33
2000	6.600	150	130.000	5,00
2001	8.580	200	145.000	5,91
2002	10.250	238	115.000	8,91
2003	13.700	342	135.000	10,14
2004	22.100	552	160.600	13,70
2005	36.000	900	166.000	21,70
2006	48.000	1200	177.500	27,05
2007	60.000	1500	180.000	33,00
2008	68.000	1700	200.000	34,00

Señales negativas

Señales positivas

Figura 09: Consumo anual de PET y porcentaje recuperado.

Fuente: ARPET. [http://www.reciclamosjuntoavos.org.ar/paginas/experiencias\\_de\\_gestion.asp](http://www.reciclamosjuntoavos.org.ar/paginas/experiencias_de_gestion.asp). Recuperado el 10/11/201.

Tal como lo hace ARPET, muchas otras asociaciones o fundaciones persiguen objetivos similares y aún más ambiciosos, asumiendo en conjunto un rol novedoso, que se analizará en el siguiente apartado.

### **3.2. OGNs y defensa del medio ambiente**

En el ambiente académico ya se ha abandonado totalmente la idea de las ONG como administradoras de beneficencia; hoy en día son concebidas como organizadoras de las formas en que la comunidad internacional entiende y responde al subdesarrollo, a la pobreza y a la injusticia, lo que ha provocado cambios importantes en el modo de acción de dichas entidades. (Pearce, 2002, pp. 32-34).

El perfil actual asumido por las ONG, decididas a afrontar los cambios provocados por la globalización, resulta en consecuencia más nítido, aún cuando se advierten rasgos que diferencian a las ONG de los países desarrollados, de aquellas que despliegan su actividad en países o regiones que aún se hallan en vía de desarrollo.

La sociedad civil organizada en grupos no gubernamentales como ongs, sindicatos, asociaciones, comunidades, clubes, etc., demanda y exige crecientemente el respeto a los derechos individuales, y ha ganado asimismo importantes batallas contra la intransigencia y abuso de gobiernos y corporaciones.

Por otro lado, el siglo XXI trae consigo nuevas amenazas aunque también oportunidades para las ONG, y únicamente sobrevivirán las organizaciones que contribuyan objetivamente a resolver las cuestiones cruciales que caracterizan a esta época, entre otras: la explotación irracional de la tierra; la contaminación ambiental; el impacto ambiental negativo por la explotación minera a cielo abierto; la degradación del paisaje; los peligros por el uso ineficiente de la fisión nuclear como fuente energética, etc.

En el panorama ambiental, las ONG juegan un papel decisivo al posibilitar la participación ciudadana en el reclamo y ejercicio de los derechos ambientales. Sin embargo, las ONG a menudo se ven rebasadas por dificultades recurrentes, como la



escasez de recursos humanos y materiales, que se manifiesta en el bajo poder de convocatoria de algunas organizaciones, en la escasa difusión de sus misiones, o bien en acciones de poca efectividad. (Guzmán, 2010, p. 2).

El biólogo mejicano Guzmán (2010), en un artículo titulado El papel de las ONG ambientales en el siglo XXI, publicado en su *blog* Medio Ambiente México, señala cuatro circunstancias socioculturales condicionantes del futuro de las ONG en el sector de Desarrollo y Medio Ambiente. Dichos factores, que según Guzmán son determinantes para el éxito o el fracaso de una ONG, se explican en detalle en Cuerpo C del presente TG (p. 9).

### **3.2.1. ONGs: discursos internacionales y discursos locales**

Las ONGs que en la actualidad accionan a nivel internacional, vienen a situarse en un espacio aparentemente contradictorio respecto del discurso propugnado por el nuevo orden mundial que se consolidó durante los '90, el cual ha sido formulado principalmente por el Banco Mundial: crecimiento, eficiencia, competitividad y productividad.

Así, aunque la defensa de la ecología, la sustentabilidad, la participación y el alivio de la pobreza, son las metas de las ONGs, esos buenos propósitos quedan a menudo subordinados a los objetivos macroeconómicos del nuevo orden generado por la globalización mundial.

Pero antes de avanzar en la cuestión planteada, es preciso esclarecer el uso del término discurso. Morresi (2005) ha observado que, además de su sentido usual como alocución o plática, remite con frecuencia a la connotación de un pretexto expresado para legitimar una situación, o bien hace referencia a un texto con el cual no necesariamente se corresponden las acciones reales de un individuo o grupo. El uso que aquí se le otorga tiene un sentido distinto: se concibe el discurso como una construcción de saber que se presenta como verdadera en un contexto social dado, que autoriza y fundamenta las

prácticas dentro de dicho contexto. (pp. 2-3)

De modo tal que en ese espacio legitimador que apunta hacia los problemas sociales, las ONGs son agentes privados que, apelando al desigual reparto de la riqueza, a los desequilibrios del sistema, la defensa de los marginados y la defensa ecológica, asumen las políticas sociales, actúan en situaciones de emergencia, y dotan de recursos a los más pobres para que sobrevivan en mejores condiciones.

En ocasiones, desde las ONGs que actúan internacionalmente, se muestran críticas hacia las políticas de ajuste impuestas a los países del Sur por los garantes del orden económico, señalándose a menudo sus efectos catastróficos, pero finalmente dichas organizaciones se suman a las propuestas pragmáticas que les son formuladas, basadas en la iniciativa privada, la máxima eficacia y los menores costos.

El terreno abonado para la actuación de las ONGs en el Tercer Mundo ha sido preparado propugnando la desconfianza hacia los Estados de los llamados países en vías de desarrollo, la cual se encarna en la creciente liberalización mercantil y el desmantelamiento del Estado, de la misma forma que la necesidad de 'aliviar' los efectos de las políticas de ajuste conduce, en términos de control social, a una mayor preocupación por los efectos sociales y ecológicos.

Tras la fuerte intervención estatal para privatizar y liberalizar en los '90, fueron las ONGs las encargadas de las políticas sociales en el Tercer Mundo, en coparticipación con las agencias internacionales, así como con los gobiernos del Norte, los organismos financieros y los donantes privados, que establecieron las prioridades: la extrema pobreza, el medio ambiente, la salud y la educación.

Los caminos que les fueron habilitados a las ONGs para el ejercicio de sus tareas sociales son la descentralización; el trabajo con las comunidades o pueblos, no con los estados u organizaciones, el objetivo son los individuos; y la neutralidad ideológica, el mercado como orden superior neutro.

De esta manera, tal como sostiene Díez (2010):

las ONGs se convierten así en elementos legitimadores al aceptar la corrección de las políticas implementadas, única práctica viable, y con igual criterio se someten a los principios que rigen las políticas de cooperación de sus gobiernos, erigiéndose en representantes de la sociedad civil en los foros internacionales aunque la mayor parte de las veces a título simbólico. (p. 3)

Como puede apreciarse, el discurso de las ONGs internacionales se encuentra fuertemente determinado por la directriz que atraviesa el proceso de globalización político-económico actual.

Razón por la cual una alternativa de independencia respecto de los factores condicionantes que se explicaron, parece estar reservada - tanto en el discurso como en su accionar - a las ONG locales, si bien es cierto que entre estas últimas entidades tampoco existe una posición unitaria al respecto.

A fin de ejemplificar lo anteriormente expresado, se analizará - de manera particular y como caso testigo - las características singulares que presenta el discurso de la ONG ambiental local UNIDA.

La misma se describe (UNIDA, 2011) como una organización no gubernamental y sin propósito de lucro, que se constituye como fundación y cuya misión es: Formar comunidades consultivas capaces de impulsar procesos de Desarrollo Humano sostenible, caracterizados por la Unidad en Diversidad.

Dicha misión se canaliza actualmente a través de diversas estrategias entre las cuales se destacan los emprendimientos siguientes: Centro de Capacitación y Posgrado; Cooperación, Consultoría e Investigación Participativa; Desarrollo Local y Participación; Proyectos de servicio y desarrollo comunitario y Publicaciones.

La diferenciación discursiva de esta ONG ya se perfila en los acontecimientos que la misma reconoce como sus orígenes.

En junio de 1992 un grupo de profesionales de Argentina participó de la Segunda Conferencia de Naciones Unidas sobre Desarrollo y Medio Ambiente, en Río de Janeiro.

Allí se tuvo la percepción de que el concepto dominante del Desarrollo Sustentable enfatiza la adopción de medidas pragmáticas y técnicas para la protección del ambiente

sin afectar el núcleo duro de la teoría del desarrollo, esto es la idea del crecimiento económico.

Se percibió como necesario entonces revisar los supuestos mismos del modelo hegemónico de desarrollo, así como la necesidad de promover un cambio cultural, centrado en valores.

Esa transformación, para impactar el nivel macrosocial requiere, conforme al discurso de esta ONG local, de nuevos espacios institucionales participativos, de integración transdisciplinaria y de una construcción participativa de saberes. (pp. 2-3)

A fin de ampliar la información acerca de los logros alcanzados a nivel local por UNIDA, se aportan otros datos en el Cuerpo C del presente TG (p. 11).

## **Capítulo 4: ARPET: una OGN defensora del medio ambiente**

### **4.1. Análisis de la identidad actual**

El análisis de la identidad corporativa de ARPET se elaboró en forma progresiva, a través de diversas interacciones sostenidas con el responsable de la Comunicación de esta ONG, así como por medio de una encuesta (disponible en el Cuerpo C del presente Trabajo de Grado) y el relevamiento sumario de los recursos que son empleados en la actualidad por la organización, todo lo cual permitió detectar las falencias que se explican a continuación.

La identidad actual de ARPET es un tanto difusa y presenta diferentes discontinuidades en la comunicación, sobre todo externa. Uno y otro factor se encuentran evidentemente entrelazados.

La caracterización anterior se efectuó en base a los conceptos de imagen corporativa promocional e imagen corporativa comercial. Entendiendo como imagen promocional aquella que se desarrolla con el objeto de obtener la reacción inmediata del público en el sentido de adquirir los servicios, o bien adoptar la idea social propuesta por la organización. Y por imagen motivacional, la que se desarrolla con el objeto de orientar la opinión de los públicos hacia metas de identificación o empatía entre la organización y aquéllos. (Alicea, 2003, p.8).

La proyección de la imagen corporativa - según observa el autor mencionado - debe ser planificada previamente por la persona encargada de las comunicaciones de la organización, basándose en una identidad real establecida, un mensaje diáfano y un público/receptor convenientemente identificado.

La identidad corporativa actual de ARPET se ha intentado construir por momentos de manera casi exclusiva, durante el período 2008-2011, con las herramientas de comunicación e interrelación que ofrece Internet.

Esto último supone una limitación considerable de los estímulos necesarios que el desarrollo de la imagen de ARPET requiere para alcanzar a todos los escenarios en que

su público externo se está moviendo.

Este diagnóstico se fundamenta asimismo en el principio de que la comunicación externa tiene como eje principal la proyección de una imagen corporativa positiva. Por lo tanto, resulta vital que se utilicen medios diversificados, es decir, que abarquen los diferentes públicos a los que se dirige aquella imagen.

Por otra parte, es importante considerar la estrecha relación entre la comunicación y la visión y la misión de la organización. Visión y misión constituyen ambas el norte o meta hacia donde deben dirigirse todos los esfuerzos de las Relaciones Públicas de una ONG. Subsidiariamente, se ha detectado también deficiencias en la implementación de recursos propios de Internet, una problemática que será abordada en un próximo apartado.

#### **4.1.1. Misión y visión**

La misión de ARPET está formulada conforme a estas ideas: Promover el reciclado de envases posconsumo fabricados con resina PET, poniendo especial énfasis en la recolección diferenciada de residuos sólidos en municipios. (ARPET, Acta Constitutiva, 1997.) Respecto de la formulación de la misión existen otras precisiones documentadas en una entrevista-encuesta al director ejecutivo de ARPET, disponible en el Cuerpo C del presente TG (p. 38). La misión así definida no va a ser modificada, dado que la misma se encuentra expresada estatutariamente desde su fundación como ONG. Esa es la razón por la que no se justifica efectuar ninguna crítica alrededor de la misión, la que por otra parte guarda coherencia con las metas generales expresadas en otros documentos publicados posteriormente por esta entidad. Confróntese los mismos en el Cuerpo C del presente TG (pp. 31, 32 y 34).

Aunque ARPET no cuenta con una especificación de la visión, se la puede definir desglosando algunas de las ideas que manifiesta en su página *web* inicial, como: Posicionar a ARPET entre municipios y vecinos a fin de reforzar los programas de

recolección diferenciada de residuos existentes, para extender hacia otros municipios estas acciones, con el fin de mejorar el medio ambiente, promover la generación de nuevas actividades industriales, contribuyendo así al bienestar de la población.

#### 4.2. Objetivos actuales

De modo congruente con dicha visión, ARPET se preocupa en resaltar que la recolección diferenciada de residuos post-consumo permite reducir costos sociales, así como obtener volúmenes rentables de PET y otros productos reciclables, dando lugar a nuevas industrias. Al respecto, conforme a datos de abril de 2003, procesados por ARPET, la industria de reciclaje del PET ha crecido considerablemente gracias al incremento de programas municipales de recolección diferenciada de residuos, los que son impulsados en todo el país por esta asociación civil.

Todo lo cual significa, desde ese punto de vista, un círculo virtuoso de considerable impacto ocupacional, el cual debería ser ponderado adecuadamente por las autoridades gubernamentales al formular metas de empleo u otros objetivos de mejoramiento social.



Figura 10: Cestos separadores para depositar botellas de plástico-Municipio Deán Funes, Córdoba. Fuente: <http://liderennoticias.blogspot.com/2011/02/dean-funes-fines-de-febrero-sefirman.html>. Recuperado el 14/11/2011.

Al respecto, José Pronato, director ejecutivo de ARPET, explica: “una modesta acción de cada familia o individuo, al estar inscripta en un programa municipal, se transforma en beneficios de indudable importancia para el conjunto de la sociedad.” (Canapo, Agencia Universitaria de Noticias y Opinión, 2007, p.1).



Figura 11: *Vehículo para recolección ordenada de envases sólidos para reciclado.* Fuente: <http://www.buzonverde.com/blog/tag/plastico/>. Recuperado el: 14/11/2011

Durante el año 2010, ARPET desarrolló un vasto programa de acciones que tuvo un efecto beneficioso en relación con las metas que la Dirección se había fijado para dicho período. El plan contó con parámetros claros, definió de manera correcta los objetivos perseguidos, y permitió alcanzar los resultados que se describen a continuación:

Acciones emprendidas para lograr resultados:

Con los Municipios.

Con los Recicladores.

Con la Sociedad Civil y sus Instituciones.

a) Municipios 2010

Acciones:

Promover la separación en origen y la recolección diferenciada .

Impulsar la reclasificación de la totalidad de los residuos.

Resultados:

170 Municipios con Planta de Tratamiento. La industria del reciclado procesó

70.000 toneladas de PET post-consumo provenientes de la recolección formal e informal.



#### b) Recicladores 2010

##### Acciones:

Asistencia a recicladores que reprocesan PET para otras industrias.

Promoción a nuevos sectores industriales que fabrican productos reciclados.

##### Resultados:

Nueve empresas recicladoras de PET con una producción total de 60.000 MT.

Empresas locales usuarias de PET reciclado con un consumo de 9.000 MT.

#### c) Sociedad civil y sus Instituciones

##### Acciones:

Capacitación y valoración de los residuos.

Separación en origen, recolección diferenciada.

##### Resultados:

Gestión integral de residuos con crecimiento de volumen y calidad en forma ininterrumpida.

Cientos de ONG's nos permiten editar desde hace doce años, un Boletín ambiental semanal. (Pronato, 2010, pp. 8-11).

A lo largo del año 2011, ARPET centró sus acciones con vistas a cumplir los objetivos que se transcriben seguidamente, aunque todavía no ofreció un balance de los resultados logrados, los que se publicarán al cierre de la campaña, el 31/11/2011:

Difusión de los beneficios ambientales del Pet.

Promoción de la recolección diferenciada y tratamiento de los RSU.

Capacitación para nuevas industrias y asistencia técnica.

Articulación con organismos nacionales e internacionales.

Responsabilidad Empresaria. (p. 12)

Fuera de los propósitos enunciados anteriormente, no se expresaron otros objetivos en el plan actual de comunicación de ARPET.

#### **4.2.1. Articulación con empresas del sector**

Es un aspecto que no puede soslayarse en el abordaje de esta ONG, dado que dicha articulación es ponderada por los actuales directivos de ARPET como un factor decisivo, tanto para la permanencia como para el crecimiento futuro de la entidad.

Tal como se ha observado anteriormente, ARPET se financia con las cuotas y contribuciones de sus asociados, aunque tiene proyectadas acciones, conforme surge de los contenidos de su *Newsletter* actual, dirigidas a concitar la adhesión de otras

empresas extra-nacionales, las que también fabrican envases con materia prima reciclada o bien son un eslabón de la cadena productiva.

Se trata de aquellas compañías del sector de envases PET que operan en otros países sudamericanos, principalmente limítrofes; una iniciativa ésta que se halla en sintonía con las políticas regionales promovidas por el MERCOSUR (Mercado Común del Sur), las que favorecen la integración comercial de la zona así como su complementación industrial. Y, si bien es cierto que el principal objetivo de dichas políticas es aumentar el grado de eficiencia y competitividad de las economías involucradas, debe señalarse que el medio ambiente es atendido implícitamente por el Mercosur desde su propia constitución.

Nótese que la cuestión medioambiental fue considerada desde los inicios del proceso de integración en el preámbulo del Tratado de Asunción (1991), donde se afirma:

que la ampliación de las actuales dimensiones de sus mercados nacionales, a través de la integración, constituye condición fundamental para acelerar sus procesos de desarrollo (y que ) ese objetivo debe ser alcanzado mediante el más eficaz aprovechamiento de los recursos disponibles, la preservación del medio ambiente, el mejoramiento de las interconexiones físicas, la coordinación de las políticas macroeconómicas y la complementación de los diferentes sectores de la economía” (Introducción, p. 1).

#### **4.2.2. Vinculación con municipios**

Además de la articulación con las empresas del sector, explicada en el apartado anterior, los directivos de ARPET consideran de gran relevancia el promover vínculos con las autoridades de los diversos municipios en que actúan sus asociados, particularmente dentro del ámbito nacional.

Los primeros municipios que implementaron la eliminación de los basurales a cielo abierto y la incorporación de plantas de recolección diferenciada fueron Laprida (1991) y Trenque Lauquen junto a Intendente Alvear (1994). Posteriormente se incorporaron las plantas de los municipios de San Nicolás, Rincón, Pergamino, Rivadavia, Bragado, Tapalqué, Rauch, Juárez, Dolores, Barker, Bahía Blanca, Coronel Pringles, Suarez, Pigüé, y Puán, entre otros.

ARPET interpreta que el incremento de unidades recicladas depende de una mayor conciencia ambiental en el conjunto de la población, puesta de manifiesto en el número creciente de programas de recolección diferenciada en municipios. Las cifras ofrecidas en la página *web* de esta ONG, demuestran cómo la modesta acción de cada familia o individuo, al estar inscrita en un programa municipal, se transforma en beneficios de indudable importancia para el conjunto de la sociedad.

La calificación de los residuos que le preocupan a ARPET, así como la extensión de la vida útil de los sitios de disposición final, hace que el reciclado encuentre cada vez más eco en la sociedad y sus instituciones. Por dichas razones, sus directivos sostienen que esa acción genera, por sí misma, un ciclo virtuoso estimulando la conciencia colectiva y el establecimiento de controles sociales sobre la gestión de residuos, impulsando además a las industrias del reciclado, que se encuentran entre las más destacadas del milenio que comenzó. (Canapo, 2007, p.1).

### **4.3. Herramientas de comunicación actuales**

Tal como ya se ha observado, las herramientas de comunicación actuales de ARPET se basan, a menudo durante prolongados períodos, en los recursos que despliega a través de su sitio *web* (<http://www.arpet.org/>), desarrollado a partir del año 2005, donde también se observó un déficit relativo de medios, que se describe seguidamente.

#### **4.3.1. Página Web**

El diseño actual de página oficial es sencillo, basado en una plantilla que le brinda el proveedor de *hosting* del dominio. El logo de ARPET, que es de una factura sencilla, aparece en el ángulo superior izquierdo del *banner* que encabeza la página. Posee siete *links* propios, además del correspondiente al inicio del sitio. Presenta los textos agrupados en tres columnas, con fondos y tipografía en colores diversos, pero se percibe un desaprovechamiento del espacio apaisado que ofrece la pantalla. Una captura de

pantalla del actual sitio *web* de ARPET, disponible en el Cuerpo C del presente TG (p. 14).

#### **4.3.2. Newsletter.**

Esta herramienta es exclusivamente digital y se utiliza tanto para socios como para quienes lo subscriben en el mismo sitio *web*. Se emite con una frecuencia semanal y ofrece una selección de noticias relacionadas con tópicos que se podrían asimilar al concepto de RSE, así como invitaciones a eventos, cursos de capacitación, propios y también promovidos por otras entidades y foros medioambientales. El diseño del *Newsletter*, denominado Boletín informativo ARPET, carece de imágenes; el propio logo de ARPET está ausente. Una copia de la primera página del actual Boletín Informativo ARPET está disponible en el Cuerpo C del presente TG (p. 19).

#### **4.3.3. Cartelera**

Existe una cartelera tradicional, ubicada en un lugar visible en el ingreso a las oficinas que ARPET ocupa en Av. Córdoba 659, Piso 3, Ciudad de Buenos Aires. Su diseño y formato es funcional, lo que posibilita una lectura rápida y de fácil comprensión de la información. Sin embargo, se notó que los contenidos que ofrece no se actualizan de manera permanente, coexistiendo anuncios de fechas pretéritas con otros actuales. Por otro lado, si bien es cierto que el cuerpo de la tipografía es adecuado, los textos carecen de una gama de colores que los haga atractivos.

#### **4.3.4. Eventos**

Se realizan conferencias, cursos de capacitación, charlas sobre reciclado de residuos tanto para empresarios y comerciantes, como así también destinadas a funcionarios gubernamentales y para la comunidad. En estos eventos se recaban datos diversos a los invitados, aunque muy esporádicamente se aprovechan los eventos para entregar

material gráfico sobre los temas desarrollados, o bien otros materiales promocionales.

#### **4.3.5. Brochure**

Es un recurso casi nunca utilizado por la esta ONG. Constituye una excepción el *brochure* corporativo que ARPET publicó en ocasión de II Jornadas Municipales de Ecología y Medio Ambiente realizadas en Trelew, provincia de Chubut en octubre de 2007, que se encuentra disponible en el Cuerpo C del presente TG (p. 30).

#### **4.3.6. One to One**

Se circunscribe básicamente a las reuniones que mantienen personalmente con los asociados, empresarios, comerciantes, y públicos convocantes.

#### **4.3.7. Lobby**

En la actualidad se trata, en modo principal, de las relaciones que se establecen con los municipios a los que se pretende integrar a planes de recolección diferenciada de residuos post-consumo. Este sí es un recurso que nunca se ha abandonado.

#### **4.3.8. Radio**

Salvo una malograda y breve experiencia en un ciclo de una radio FM provincial con la cual algunos directivos de ARPET tuvieron vínculos, actualmente sólo acuden a invitaciones de programas de TV o radio, para tratar temas vinculados al universo de intereses de esta ONG. Hechos referidos en la entrevista realizada al Lic. José Pronato, 2011, disponible en el Cuerpo C del presente TG (p. 44).

### **4.4. Cuadro de situación de la entidad**

Resulta imprescindible dar cuenta de modo realista sobre el cuadro de situación actual de ARPET, el cual implica algunas limitaciones para la consecución de un Plan de

corrección integral de su identidad corporativa. Este importante aspecto de la cuestión merece ser examinado, a fin de que se comprenda cuáles son los motivos que condicionan una implementación completa del futuro plan.

Para una mayor comprensión de esta problemática puesta de manifiesto en ARPET, es necesario en primer término detenerse en un breve análisis de los desafíos que enfrentan, en general, casi todas las organizaciones sin fines de lucro.

Como ya se ha visto, la legislación Argentina establece dos tipos jurídicos de entidades civiles sin fines de lucro y de bien público, denominadas Organizaciones No Gubernamentales: las Fundaciones y las Asociaciones Civiles.

Existen tres elementos básicos que caracterizan a las Fundaciones: el llamado fundador, que genera, lleva a término o promueve y proyecta la propia institución. El fundador puede ser una o más personas físicas. Se proponen como intención alcanzar un objetivo de bien público; este último es el segundo elemento: se trata de un objetivo que sea o pretenda ser socialmente beneficioso; el tercer elemento es el del llamado patrimonio, que son los recursos materiales que deben demostrar las Fundaciones, con lo cuales se posibilita el bien común expresado y anhelado.

En cambio, las Asociaciones son el resultado de una unión de personas físicas con la intención de originar una nueva persona ideal, con un objetivo y un funcionamiento determinado.

Por eso existen diferencias elementales entre las fundaciones y las asociaciones civiles que deben ser consignadas, las que por otra parte son fundamentales a la hora de enmarcar su acto constitutivo, así como el funcionamiento a futuro de cada entidad.

Las fundaciones tienen que erigirse en instrumentos públicos, o bien en instrumentos privados con certificación notarial. Por su parte, las asociaciones civiles pueden validarse con sólo un acta privada, lo cual no prohíbe, por otra parte, que se constituyan en instrumentos públicos o privados con certificación notarial.

De acuerdo al Código Civil, la Asociación Civil (es el caso de la ong ARPET) debe contar

necesariamente con un patrimonio propio. Aunque muchas veces sucede que la demostración de ese capital patrimonial resulta virtualmente simbólica. Las fundaciones por definición implican la pertenencia de un conjunto de bienes destinados a la consecución de un fin o beneficio público: por esta razón se vuelve necesario que en el momento en que se constituya exista ese capital inicial.

Resumiendo, en el caso de una Asociación el sustrato patrimonial son sus socios, y en el de la Fundación su patrimonio. Esto lleva a otra diferencia fundamental: en las fundaciones el beneficiario no está determinado, es decir, que será más bien general, o sea dirigido hacia terceros no individualizados. En cambio, las asociaciones tienen como beneficiarios directos a sus miembros o socios.

Una última diferencia está vinculada al llamado cuerpo directivo. En las asociaciones, dicho cuerpo está conformado por los socios y es elegido a través de una asamblea. Este cuerpo directivo es voluntario, lo que supone que no recibe honorarios, al menos no oficial o institucionalmente. Aunque cuenta con un *staff* al que sí se le paga. Este staff es nombrado por el propio cuerpo directivo de la Asociación. Las fundaciones, por su parte, tienen un cuerpo directivo que recibe un salario por constituirse como tal, y reporta al fundador o fundadores.

Las Relaciones Públicas resultan, por lo tanto, esenciales para las llamadas entidades del Tercer Sector (fundaciones y asociaciones), dado que para ambas es imprescindible apuntar a un objetivo y a un plan realistas, a fin de obtener fondos y lograr reunir voluntarios. Y para alcanzar ese fin es esencial llevar a término campañas que resulten sustentables y concreten acciones de comunicación amplias y eficaces.

Una organización social sin fines de lucro - en este caso una ONG basada en una asociación civil - puede alcanzar y establecer una coherencia entre su identidad, sus acciones, lo que comunica y la imagen con la que es vista. Y esa coherencia es lo que habrá de diferenciar su manera de gestionar las RR.PP. respecto del marketing convencional.

Se ha podido relevar que, desde la creación de ARPET, en particular durante el período 2010-2011, sus directivos han intentado incluir las RR.PP. en la gestión de la entidad. Sin embargo, todavía hasta hoy continúan sin establecer una planificación calendarizada, sin contar con una estrategia integral, y careciendo de una visión plenamente definida para instrumentar paso a paso los recursos de RR.PP. disponibles.

La calificación de quien maneja las técnicas de relaciones públicas de esta ONG, el Director Ejecutivo de ARPET, tampoco resulta óptima para desarrollar e implementar esas labores: es un Licenciado en Ciencias Geológicas de la Universidad Nacional de La Plata, que amerita otras experiencias en la misma área, pero vinculadas al sector de suelos. La formación en Relaciones Públicas del actual director de ARPET - según se pudo constatar - es esencialmente autodidáctica y se nutre del intercambio de ideas que este dirigente sostiene con relacionistas públicos de las compañías asociadas a ARPET como, por ejemplo, Treviplast S.A., una empresa de fuerte imagen corporativa en el sector PET.

De la plantilla actual de ARPET, colaboran de manera discontinua en el área dos empleados administrativos: un supernumerario, estudiante de Informática de Sistemas, para actualizar formalmente los contenidos del sitio *web* y administrar las altas-bajas vía e-mail de los subscriptores al *Newsletter* semanal de ARPET, conocido como Boletín Informativo ARPET; una secretaria-recepcionista, para mantener la Cartelera y transmitir las invitaciones a diferentes eventos, o bien para convocar a las reuniones de los miembros de la Asociación, en las que actúa como anfitriona. Por otro lado, un periodista *free-lance* edita los comunicados semanales del *Newsletter*. Otros colaboradores externos, cuyo número varía dependiendo de las necesidades operativas de esta ONG (participación en foros, congresos, eventos diversos, etc.), están indicados en el Cuerpo C del presente TG (p. 40).

El universo restante de tareas y funciones vinculadas a las Relaciones Públicas, recae sobre Director Ejecutivo de ARPET, el Licenciado José Pronato, quien expresa su



entusiasmo perseverante en mejorar el cuadro actual de dicha área de la organización.

.

## **Capítulo 5: Un modelo de marketing para ARPET**

Las técnicas de marketing explicadas en apartados precedentes, cuando se caracterizó cada una de las variantes que utilizan organizaciones en la actualidad, constituyen el encuadre para avanzar en la elección de la herramienta más conveniente a fin de diseñar y desarrollar el Plan Comunicacional de la ong ARPET.

En ese sentido, debe observarse que dadas las características peculiares de esta ONG se empleó en realidad una estrategia mixta, en la cual coexisten elementos del marketing con causa junto a otros recursos, propios del marketing social corporativo, sin perder de vista los factores integradores que posibilita la RSE, en concordancia con los aspectos que se indicaron oportunamente.

Hay diversas razones para adoptar este temperamento en el caso puntual de ARPET. Como ya se ha señalado, una idea centrada en la defensa y preservación del medio ambiente como propugnar acciones para reciclado de envases, normalmente es llevada a cabo por entidades sin fines de lucro o instituciones públicas.

No obstante, en el día a día, se verifica que ideas sociales similares a la idea central que promueve ARPET, son impulsadas también por organizaciones empresariales con fines económicos, las que implantan actividades de marketing para contribuir a causas sociales.

Ese hecho, en un primer término, justificaría al trazar el programa de marketing estratégico de ARPET un uso casi exclusivo de los recursos que aplican al marketing con causa, el que es habitualmente realizado por empresas o por alianzas entre empresas y organizaciones sin fines de lucro.

Sin embargo, se entiende oportuno para el presente Proyecto adoptar la idea de Kotler y Andreasen (1991), quienes basan el marketing social corporativo en una noción mucho más amplia, caracterizándolo de esta manera:

Las actividades que desarrolla una empresa o sector con el objetivo de lograr el compromiso de los consumidores hacia un determinado comportamiento de interés social, favoreciendo, al mismo tiempo y de forma directa, los intereses de dicha empresa (o sector) en cuanto a su posición en el mercado y a su imagen. (p.40).

Concepto este último que legitima la integración de elementos de la estrategia del marketing social corporativo para el Plan comunicacional de ARPET, dado que se trata de una entidad que representa un conjunto de empresas fabricantes, pero asimismo promueve, desde su condición de asociación civil (ONG) y no como cámara empresaria, el desarrollo de planes de mejoramiento medioambiental que impactan en beneficio del entorno social de su área de influencia.

La elaboración de dicho Plan comunicacional requirió de una investigación previa, en la que se usaron tres herramientas de diagnóstico conocidas por los acrónimos 5 C, PESTL y FODA, las que se describen seguidamente.

### **5.1. Las 5 'C' en el marketing estratégico**

Un análisis del mercado continuo, relevante y sistematizado es condición *sine qua non* para la elaboración de una estrategia de marketing.

No hay duda de que para implementar un plan de marketing efectivo, la organización o empresa, debe primero conocer su situación interna y externa, incluyendo los públicos externos, el entorno y las capacidades de la propia organización.

Además, es preciso prever cómo evoluciona su plan estratégico en el contexto dinámico en el que la misma debe operar.

A fin de llevar a cabo un análisis de situación, el denominado Análisis de las 5 C ofrece un marco adecuado y efectivo.

El Análisis de las 5 C apunta a encontrar respuestas para las siguientes preguntas: ¿Qué necesidades se desea satisfacer? ¿Qué competencias especiales se tiene para satisfacer esas necesidades? ¿Quién compite con la organización en satisfacer esas necesidades? ¿El apoyo de quiénes es necesario conseguir y cómo se les debe motivar para que lo brinden? ¿Qué factores culturales, legales y tecnológicos limitan las metas de la organización? (Llopis, 2011, p. 17).

En consecuencia, el análisis 5C es una exploración de cinco áreas clave, especialmente

aplicable a las decisiones de la estrategia del marketing.



Figura 12: *Modelo de estrategia integral de las 5 C*. Fuente: Llopis (2011). Recuperado el 20/10/2011. Disponible en: <http://www.slideshare.net/emiliollopis/modelo-5-c-de-analisis-estrategico>

Este modelo cubre el interior de la organización, los aspectos micro-ambientales, y la situación macro-ambiental. El análisis de 5C es en realidad una extensión del esquema de análisis llamado 3C (empresa, clientes y competidores), a la que algunos autores han añadido el término C4, que designa colaboradores.

La adición de un análisis macro-ambiental da como resultado el denominado Análisis de 5C, cuyos aspectos constitutivos son:

Compañía: Líneas de producto, imagen, tecnología, experiencia, cultura, metas, visión

Colaboradores: Distribuidores, proveedores y alianzas.

Clientes: Mercado y sus segmentos, beneficios buscados, motivaciones, hábitos de compra.

Competencia: Actual y potencial, directa e indirecta, posicionamiento, debilidades y Fortalezas.

Contexto: Macroambiente, microambiente, entorno social y cultural, ambiente tecnológico. (Pérez, M., 2007, p. 10).

La información de los públicos externos y la competencia específica orientada a las decisiones de marketing se pueden conseguir mediante los informes de investigación de

mercado, que proporcionan un análisis de mercado para un sector o industria en particular. Para los mercados regionales, los informes pueden ser utilizados como una fuente de información general para el macro-entorno.

A fin de perfeccionar la comprensión de los contextos que conciernen al presente Trabajo de Grado, el análisis basado en las Cinco Cs del Marketing será complementado mediante la herramienta PESTL.

## **5.2. Herramienta PESTL**

Mediante la técnica PESTEL, acrónimo de los factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales, es posible obtener un contexto situacional comprensivo de la Argentina.

Esta herramienta posibilita reproducir los escenarios donde ARPET, receptora del nuevo Plan Comunicacional, actúa o tiene la posibilidad de actuar.

Los elementos que permiten comprender dichos escenarios, tienen además relevancia a la hora de evaluar el perfil y la actividad que despliegan otras organizaciones y grupos (empresas, municipios, vecinos, etc.), con los cuales ARPET sostiene simultáneamente diversos vínculos.

El denominado análisis PESTEL se utiliza para evaluar el mercado en el que se encuentra una empresa, organización o institución que pretende desplegar su acción allí. Dicho instrumento se usa para comprender el crecimiento o la contracción de un mercado, y por eso mismo, orienta la posición de un negocio u organización y además medirá sus posibilidades de éxito, los posibles rangos de acciones a emprender.

Los factores o contextos que se abordan mediante el PESTEL son esencialmente externos. Esta herramienta puede ampliarse hasta comprender siete factores, agregándose los contextos Ecológico, Legislativo y de Industria, convirtiéndose entonces en la nomenclatura PESTELI. Aunque dicha extensión a menudo es innecesaria, dado que si se efectúa un PESTL en forma correcta, éste cubrirá los eventuales factores

adicionales.

Sin embargo, debido al carácter de ARPET como entidad dedicada a la defensa y preservación del medio ambiente y al reciclado de envases, se observa que resultará oportunamente imprescindible incorporar el contexto Ecológico como un factor esencial en la aplicación de dicha herramienta. Las cinco perspectivas o contextos que comprende el PESTL, o bien sus variantes amplificadas, ofrecen una estructura lógica a partir de la cual se puede comprender la situación esencial del entorno. (Porter, 1985, p. 9).

### **5.3. Herramienta FODA**

El análisis FODA es una técnica desarrollada por Learned, Christensen, Andrews y Guth (1969) que se utiliza para conocer la situación actual de una empresa, organización, producto o servicio específico. Es esencialmente un modelo adaptativo que se emplea para orientar a las organizaciones en plena producción, y subraya la acción y la adecuación entre los recursos y el mercado.

Esta herramienta es asimismo útil para evaluar un desempeño profesional o académico, así como para tomar una posición correcta en una negociación, etc.

El propósito que se persigue al aplicar el análisis FODA es elaborar un diagnóstico que permita tomar decisiones.

Este acrónimo proviene de cuatro letras: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas; su equivalente en inglés es *SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities y Threats)*.

Las debilidades y fortalezas son internas de la organización o de las personas y, por lo tanto, se puede actuar sobre ellas con mayor facilidad. En cambio, las oportunidades y amenazas las presenta el contexto, el ambiente o la situación, y la mayor acción que se puede tomar con respecto a ellas es preverlas y actuar conforme a la conveniencia de la organización.

Al llevar a cabo un análisis FODA se intenta encontrar respuestas a los interrogantes que se expresan a continuación.

**Fortalezas.** ¿Cuáles son las ventajas propias con respecto a otros? ¿Qué cosas se hacen bien? ¿Qué es lo que otras personas ven como fortalezas de la organización? Deben obtenerse respuestas desde el propio punto de vista de la organización así como desde las personas con las que se tiene trato, por ejemplo, los clientes. Si se tiene alguna dificultad con esto, debe elaborarse una lista realista de las características propias de la organización; algunas de ellas podrán eventualmente interpretarse como Fortalezas.

**Debilidades:** ¿Qué debería mejorarse? ¿Qué es lo que se considera que se hace mal? ¿Qué cosas deberían evitarse? Otra vez es necesario plantearse estas cuestiones desde dos puntos de vista: interna y externamente. ¿Otras personas perciben debilidades que la organización no ve? ¿Están los competidores haciendo las cosas de mejor manera? ¿Cuáles? Siempre resulta más conveniente ser objetivo y enfrentar cualquier verdad, aunque sea desagradable, tan pronto como sea posible. **Oportunidades:** ¿Dónde están las mejores oportunidades que se podría encontrar? ¿Cuáles son las tendencias interesantes de las que la organización está conciente? Las oportunidades más útiles suelen venir de: a) cambios en la tecnología y los mercados, tanto en pequeña como a gran escala; b) cambios en la políticas de gobierno relativas a la actividad de la organización; c) cambios en patrones sociales, perfiles de la población, cambios en el estilo de vida, etc.

**Amenazas:** ¿Qué obstáculos se debe afrontar? ¿Qué está haciendo la competencia? ¿Están cambiando las especificaciones requeridas para desarrollar el trabajo, producto o servicios de la organización? ¿Está cambiando la tecnología y amenazando la posición de la organización? ¿Existen problemas con el flujo de fondos? Obtener respuestas correctas a estos interrogantes, permite puntualizar qué cosas deben hacerse, así como poner en perspectiva los problemas existentes.

En síntesis, en el análisis FODA es posible distinguir cuatro elementos: a) metas, políticas y programas; b) se apoya en factores clave que confieren cohesión, equilibrio y enfoque; c) trata no sólo de lo que no es posible pronosticar, sino también de lo desconocido, lo cual exige el diseño de una organización flexible, capaz de responder con inteligencia a cualquier cambio y d) propone trazar varias estrategias por sectores (funcionales o no) que se relacionen entre sí y que además sean congruentes y sinérgicas. (Learned, E. et al, 1969, p.15).

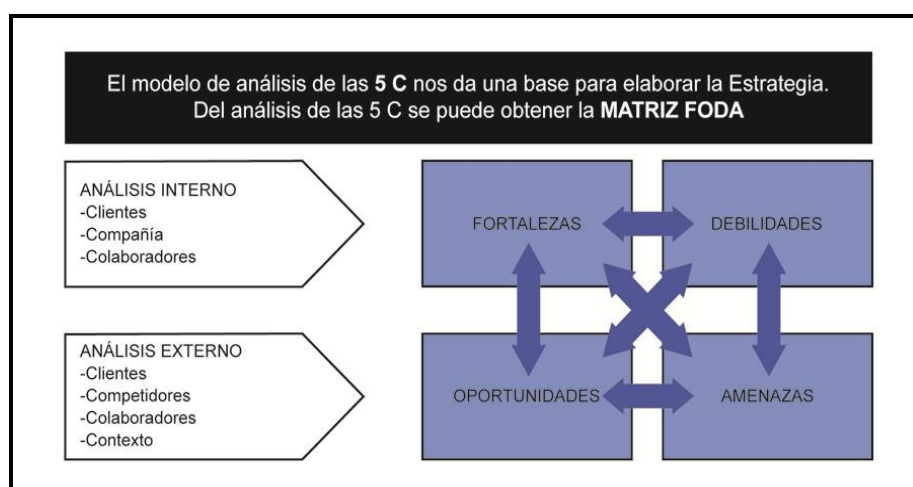


Figura 13: *Análisis de las 5 C y la matriz FODA*. Fuente: (Llopis, 2011). Recuperado el 20/10/2011. Disponible en: <http://www.slideshare.net/emiliollopis/modelo-5-c-de-analisis-estrategico>

A veces se aplica el análisis FODA a los competidores, lo que suele producir interesantes descubrimientos, y posibilita realizar correcciones en la propia estrategia de marketing de la organización.

Las nociones estudiadas a lo largo del presente capítulo permitieron establecer en detalle el marco teórico que fundamenta el nuevo Plan Comunicacional de ARPET, el cual se explicará en el próximo apartado.

#### 5.4. Armonización entre plan y objetivos

Sistematizando los conceptos anteriormente expuestos, y conforme a los parámetros



propuestos por Cooper (2006), conviene ajustar la estructura del plan estratégico de comunicación a los siguientes parámetros:

**Análisis.** Es el estudio de la información del entorno externo e interno. Habitualmente basados en las matrices PESTEL y FODA.

**Antecedentes.** Comprende el análisis de la información de la empresa, historia, ventas.

**Objetivos.** Deben establecerse cuáles son los objetivos, qué se quiere conseguir con las actividades que se pongan en marcha. Los objetivos deben ser cuantificables, medibles alcanzables y realistas.

**Público objetivo o *target* de la comunicación.** Es imprescindible determinar a quién se va a dirigir la comunicación. Definir cuál o cuáles son los destinatarios o grupos de destinatarios en los que se centrarán los esfuerzos comunicativos.

**El mensaje.** Es el elemento esencial que se desea comunicar eligiendo las características o atributos a comunicar, así como el tono o estilo de la comunicación.

**Estrategia.** Implica la elección del modo a desarrollar cada una de las áreas de comunicación con el fin de alcanzar los objetivos.

**Acciones.** Constituyen la concreción de las actividades a desarrollar y los medios a utilizar para desplegar el plan.

**Cronograma o calendario.** Consiste en la planificación en el tiempo de cada una de las acciones.

**Presupuesto.** Proyecta la cantidad económica que se destinará a la puesta en marcha del plan estratégico de comunicación integral.

**Control y seguimiento.** Comprende la medición del transcurso y cumplimiento del plan con el fin de realizar acciones de corrección para intentar alcanzar los objetivos fijados.

(pp. 108-111).

## **5.5. La campaña exitosa**

Sobre la base de las nociones expuestas precedentemente puede inferirse, en primer

lugar, que el éxito de una campaña de comunicación depende de una armonización entre los objetivos y el plan que los contiene. En segundo lugar, que depende asimismo de la eficacia demostrada para ayudar a la empresa u organización a generar imágenes positivas de sí misma y satisfacer el derecho del público a estar informado de la vida y el accionar de la misma.

La afirmación anterior se apoya además en las observaciones de especialistas como (Fogg, p.11; Kotler, p.3; Gray-Felder, p. 8) cuyas opiniones sobre la problemática comunicacional se obtuvieron a través de la bibliografía consultada. En favor de una mayor concisión, se ofrece seguidamente una apretada síntesis de los escenarios principales que, según dichos autores, caracterizan a una campaña exitosa.

Por un lado, es necesario establecer una buena política de comunicación, donde se identifiquen de modo adecuado los puntos de origen de la comunicación, así como los estándares de calidad en el mensaje, es decir, de la comunicación enviada y una eficiente coordinación de toda la comunicación que la organización transmite.

Por otro lado, la identificación de los elementos relacionados con el análisis de las problemáticas que afronta la empresa u organización, el desarrollo de estrategias de comunicación, los planes de implementación de esas estrategias y el cálculo de la efectividad del ensamblaje de comunicación organizacional.

Las organizaciones de éxito son aquellas que otorgan verdadera importancia a las comunicaciones y la información, lo cual establece consecuentemente un círculo virtuoso: a mayor éxito en la comunicación corresponde un éxito superior en el logro de objetivos de la organización. Resulta evidente que el flujo exitoso de la información contribuye en gran parte a mejorar el ambiente comunicativo así como el clima laboral y social.

Además, para que una campaña comunicacional resulte exitosa es imprescindible desplegar, tanto en la construcción de la misma y como para su sostenimiento en el tiempo, una creatividad múltiple basada en pensar en forma prospectiva; en imaginar

nuevos escenarios así como el surgimiento de nuevas oportunidades y necesidades en los públicos y en las organizaciones mismas.

Por último no puede obviarse el papel de las llamadas competencias claves (C.C.), como factor significativo en la campaña exitosa.

La socióloga chilena Pacheco (2005), en un ensayo titulado Competencias claves para la comunicación organizacional, define operacionalmente como competencias claves:

al conjunto de comportamientos que expresan las habilidades psicosociales de liderazgo, trabajo en equipo y de manejo y resolución de conflictos que una persona desarrolla en el ejercicio de un rol, una tarea o una función, cualquiera sea el ámbito de su actividad". (p. 72)

Dichas habilidades se consideran imprescindibles para alcanzar un desempeño exitoso de las labores y constituyen la base de los talentos o *top performers* de una organización.

Las competencias claves (CC) son genéricas más que específicas al trabajo de ocupaciones o industrias particulares. Lo cual significa que las CC son esenciales tanto para una participación y compromiso eficaz en el trabajo, como para un desarrollo efectivo de la vida adulta.

## **Capítulo 6: Plan correctivo de la identidad corporativa de ARPET**

Dada la limitación operativa causada por un faltante de recursos humanos, la que fue explicada anteriormente al ofrecerse el cuadro de situación actual de ARPET en el capítulo 4 del presente Trabajo de grado. Pero también debido a la restricción presupuestaria actual de esta ONG, la cual obstaculiza tanto la incorporación de nuevos recursos humanos capacitados para las RR.PP. como una eventual tercerización de servicios para atender más eficientemente el área. Por esos dos motivos, la intervención proyectual que se propuso para esta etapa se ciñe a un Plan correctivo de la identidad corporativa de ARPET, particularmente destinado a la creación de imagen que la organización pretende construir y establecer con los públicos externos.

En relación a la limitación planteada por la peculiaridad de los recursos humanos que colaboran en ARPET, confróntese información disponible en el Cuerpo C del presente TG (p. 40).

El recorte que implica focalizar el proyecto hacia los públicos externos de ningún modo desconoce la necesidad de ARPET de incluir en su plan (Lojo, 2011) “las conversaciones y acciones de los miembros de la organización respecto del entorno interno, para poder proyectarlas hacia el entorno externo”. (p. 86).

El enfoque proyectual actual deberá ser ajustado en el futuro en ese aspecto, pero sobre una base renovada de los recursos humanos de ARPET dado que, como señala dicha autora, la estructura representa a la organización, es su marco organizativo y dice mucho de sí misma en el ámbito interno.

En ese sentido, resulta fundamental que el personal sea conciente de la necesidad de aplicar de manera sostenida y sistemática las herramientas propuestas, así como de los beneficios que las mismas aportarán a la labor cotidiana de la organización.

A fin de consolidar la comunicación interna hacia adentro de la ONG, se prevé desplegar una comunicación sencilla y comprensible, que tenga en cuenta los distintos niveles de participación de su personal y asociados, con informaciones adecuadas al público en sus

distintos niveles y producida en forma regular. Las herramientas que se podrá utilizar con esa finalidad para esta etapa, son esencialmente tres: la cartelera, un buzón de sugerencias y la nueva intranet que se implementará junto con el lanzamiento del nuevo plan.

Es decir, si bien el plan que se elaboró pone el acento en el público externo, se prevé estimular un desarrollo simultáneo de la propia comunicación interna, lo cual le será muy útil a ARPET, a fin de diferenciar los objetivos organizacionales de los objetivos comunicativos, así como para determinar los mejores canales de comunicación y “reparar en el tono o relación que requiere cada comunicación, la segmentación de los públicos, los cronogramas, calendarios, oportunidades y planes de contingencia, los emisores de los diferentes mensajes y la medición de esas comunicaciones”. (Tessi Parissi, 2002; citado en Cuervo, 2011, p. 100).

Hechas estas precisiones, se pasa seguidamente a examinar la relación entre Identidad corporativa y Comunicación, para luego exponer el Plan correctivo que fue elaborado.

### **6.1. Identidad y comunicación**

Para comprender la manera en que es percibida una empresa u organización, resulta necesario indagar en los conceptos y planteamientos teóricos que se refieren a la identidad corporativa.

Capriotti, (1999, p. 140) ha hecho hincapié en que la identidad corporativa tiene una influencia decisiva en todos los aspectos de la gestión de una organización y, en especial, para una correcta planificación estratégica de la imagen corporativa. Anteriormente, autores como Collins y Porras (1995), menciona Capriotti, ya habían subrayado que la identidad corporativa orienta las decisiones, políticas, estrategias y acciones de la organización y, asimismo, refleja sus principios, valores y creencias fundamentales.

Comúnmente la identidad se describe como la manifestación de un conjunto de

características que distinguen a una empresa de otras. Las mismas, por otra parte, formarían una suerte de molde propio que revelaría una personalidad intransferible, que no se puede no intercambiar. Entre las características que le son propias, se suele destacar: su logotipo, el color corporativo que adopta, el nombre, las marcas que gestiona, o bien su práctica visible de RSE demostrada a través de donaciones o buenas causas.

Joan Costa, que ha reflexionado alrededor de esa noción, entiende que la identidad corporativa se define por dos parámetros: por un lado, lo que la empresa es y, por otro, lo que la empresa hace. Lo que la organización es, consiste principalmente en su estructura institucional o fundadora, es decir, su estatuto legal; la historia de su desarrollo; su directorio actual; su domicilio social; el organigrama de actividades y filiales; la estructura del capital y sus posesiones. Según Costa, otros autores simplifican excesivamente la cuestión de la identidad corporativa – lo cual resulta un tanto controversial –, señalando que la misma está constituida por lo que el público percibe como la esencia de la organización, su carácter diferenciador y sus rasgos. (Costa, 2001, pp. 37-43).

## **6.2. Públicos**

Se ha formulado tres argumentos que justifican la importancia de los públicos.

En primer lugar, para que las Relaciones Públicas existan es necesario que haya organizaciones, las cuales tienen que mantener relaciones con sus públicos.

En segundo lugar, la demostración de la Responsabilidad Social de una organización depende, en gran parte, de la percepción de sus públicos. Y los públicos, en mayor medida que la sociedad en general, deciden si la organización es o no responsable.

Y en tercer lugar, los públicos desempeñan un papel fundamental en cada una de las fases del proceso de Relaciones Públicas.

En realidad, esos tres argumentos se sustentan en la noción de Grunig y Hunt (2000),

que define las Relaciones Públicas como la dirección y gestión de las relaciones entre una organización y sus públicos mediante la acción y la comunicación. (p. 6)

Esa idea central indica la necesidad investigar a los públicos; de planificar en función de sus características; de actuar y comunicar dirigiéndose a los mismos según sus peculiaridades, y de evaluar los resultados a partir del estudio de sus reacciones.

Desde esa perspectiva directiva, se considera que las organizaciones no se dirigen a un público genérico, sino a varios públicos, los cuales son diversos, heterogéneos, dinámicos y pueden solaparse, o bien hallarse interconectados entre sí.

Estos conceptos proveen el marco necesario para el análisis de los diferentes públicos, el que se explicará en detalle a continuación.

### **6.2.1. Vínculos: análisis de los diferentes públicos**

El análisis y la identificación de los públicos deben hacerse, por lo tanto, sobre la base de los diferentes vínculos que aquellos protagonizan en relación a la organización.

Grunig y Hunt (2000) también establecieron una calificación en la que es posible discriminar cuatro tipos de vínculos: posibilitadores, funcionales, normativos y difusos. Asimismo, los *stakeholders* (las partes interesadas), se pueden además identificar como colectivos internos, externos o mixtos, de acuerdo con las clasificaciones tradicionales propuestas por otros teóricos de la disciplina, quienes han hecho hincapié en que el uso que se hace del término *stakeholder* en el ámbito de las relaciones públicas, no es sustitutivo de los públicos, sino complementario. Los públicos, cuyo conocimiento resulta de vital importancia en las relaciones públicas, muestran una serie de características que determinan a qué grupo pertenecen, facilitando así la comprensión de la relación que mantienen con la organización. (p.228).

De modo tal que para resaltar la importancia de los públicos en las distintas etapas, se estudian los vínculos, separadamente, conforme a sus atributos.

### **6.2.1.1. Vínculos posibilitadores**

Son los vínculos de autoridad que establecen los recursos que posibilitan la existencia misma de la organización. Su determinación nace de las propias autoridades de la organización, quienes controlan y gestionan los recursos que hacen posible que exista la organización. (Grunig y Hunt, 2000, p.232).

Los gobiernos, en particular los provinciales y comunales, son el eje principal (público-objetivo) del accionar de ARPET, debido a que proveen a esta ONG la normativa necesaria para desplegar sus actividades en un marco legal efectivo y amigable, lo cual le garantiza un accionar empresario-organizacional estable y, en consecuencia, la propia existencia.

Por otro lado, dicho vínculo con las administraciones gubernamentales le permite a ARPET cumplir su misión en dos sentidos que se complementan: al establecer las regulaciones necesarias para la creación y puesta en marcha de los programas de recolección diferenciada de residuos; y al alcanzar junto a dichas administraciones metas comunes de sustentabilidad, a fin de mejorar el medio ambiente, promover la generación de nuevas actividades industriales y, en términos generales, participar en el bienestar de la población.

Por lo tanto, para contar con una adecuada seguridad jurídica en las áreas en las que sus empresas asociadas actúan o proyectan actuar, ARPET necesita promover y monitorear de manera casi permanente la legislación que abarca a sus actividades y, por ese motivo, necesita también cultivar una relación fluida con los diferentes órganos encargados de gestionar dichas regulaciones a término. Entre los organismos estatales con los que ARPET sostiene una relación casi permanente se encuentran: el ADMAT (Administración Nacional de Medicamentos, Alimentos y Tecnología Médica), el INAL (Instituto Nacional de Alimentos), el INTI (Instituto Nacional de Tecnología Industrial) y el SENASA (Servicio Nacional de Saneamiento Ambiental). Ver Cuerpo C del presente TG, p. 39).



### **6.2.1.2. Vínculos funcionales**

Son los que determinan los vínculos con las organizaciones y los públicos. Proporcionan, por un lado, el *Input* que incluye tanto las relaciones con los empleados, como con los sindicatos y los proveedores de materias primas. El *Input* de ARPET está también compuesto por el Consejo Directivo, que se halla formado por: Mario Heller, Daniel Oscar Verdura, Sebastián Eskenazi, Edgardo Miguez y José D. Pronato. Ver Cuerpo C del presente TG, (p. 31).

El *Output* comprende las relaciones con los clientes, tanto con respecto a otras organizaciones, así como con el gobierno o bien otras entidades individuales. (Grunig y Hunt, 2000, p. 232).

También constituyen el *Output* los proveedores de materias primas y sindicatos. Sin embargo, el factor más importante del vínculo funcional *Output* es el público, el cual abarca a los socios, sindicatos, organizaciones gubernamentales, ongs y la comunidad.

El resultado del *Output* mide el volumen de exposición de la organización a los públicos, así como la calidad de dicha exposición. Según el tipo de programa de Relaciones Públicas que se esté gestionando: puede tratarse del número de artículos o apariciones publicados en los medios; del número de personas que pueden haber recibido la idea transmitida; o bien del número de personas participantes en un evento, etc. Además de cuantificar, el *Output* analiza el contenido generado como resultado de la campaña.

### **6.2.1.3. Vínculos normativos**

Los vínculos normativos son estratégicamente importantes, dado que conforman los vínculos con las organizaciones que se enfrentan a problemas similares, o bien que comparten valores dentro de un mismo marco evaluativo en circunstancias de emprender sus acciones inmediatas o mediatas. (Grunig y Hunt, 2000, p.232).

Por ejemplo, la Cámara de la Industria del PET de la Argentina (CIPETAR), se destaca como un organismo relevante entre los vínculos normativos de ARPET.

Además, como esta ONG reúne de modo predominante a empresas de una misma rama industrial, algunas de ellas a la vez se hallan agrupadas en cámaras de mayor amplitud, o bien en federaciones, las que están organizadas por sector o región.

Dichas empresas suelen articularse formando entidades gremiales empresarias de tercer orden y, en conjunto, se hallan también reguladas por diversos entes gubernamentales, tales como el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Nación y el Ministerio de Economía, a través de sus diversas secretarías y subsecretarías, desde donde se implementan la mayor parte de los reglamentos específicos para la actividad.

Cabe señalar que ARPET mantiene además conexiones con otras asociaciones que promueven el reciclado y el cuidado responsable del ambiente a nivel regional como, por ejemplo, ABIPET (*Associação Brasileira dos Fabricantes de Embalagem de Pet*) con sede en Sao Paulo, Brasil; y APREPET, A.C. (Asociación para la Promover el Reciclaje del PET, A.C.) de México.

#### **6.2.1.4. Vínculos difusos.**

Grunig también señala que estos vínculos se hallan compuestos por los públicos que irrumpen en aquellos momentos en que la organización enfrenta situaciones de confrontación con individuos externos a ella. (Grunig, 2000, p.232).

A esta categoría pertenecen las asociaciones civiles, las fundaciones, la prensa en general y las de empresas que no están asociadas a ARPET, ni sostienen relación orgánica alguna con esta ONG. La interacción en los vínculos de esta categoría resulta muy importante, dado que si se establecen de una manera fluida conducen a una posición de liderazgo de la organización; mientras que si fallan provocan su marginalidad.

Los vínculos difusos demandan ejercer una observación atenta de este público, a fin de discernir los posibles vínculos y conflictos que pueden ocurrir con cada uno de ellos.

Los medios de comunicación, sobre todo la prensa escrita, imponen la necesidad de un

buen trato con ellos. En tanto herramienta de difusión de conceptos e imágenes, una manera amigable en el manejo que la prensa haga de aquellos contextos en los que la organización se halla involucrada, significa siempre una ventaja competitiva considerable. Ejercitar y mantener una buena relación con todos los medios de prensa debe entenderse como una acción estratégica.

### **6.3. Objetivos del nuevo plan de comunicación**

Se pretende delinear con precisión los objetivos de la nueva comunicación de ARPET, a fin de desarrollar un plan de comunicación superador de la práctica actual ARPET.

Se pudo establecer esos objetivos a partir de una revisión del plan que se venía aplicando, es decir, que las nuevas metas trazadas surgieron principalmente del análisis crítico de la comunicación implementada hasta la fecha por el Director Ejecutivo de la organización.

Los objetivos del nuevo Plan de Comunicación son básicamente tres:

Abrirse a la sociedad y mostrar la marca propia, aquello que diferencia a ARPET de otras ONGs medio-ambientales.

Profundizar en la comunicación bidireccional con los socios y adherentes.

Captar recursos a partir de los socios, adherentes y potenciales auspiciantes.

#### **6.3.1. Misión**

Según Capriotti, en Branding Corporativo, “la definición de la misión vendrá establecida por las necesidades que satisfacemos, los beneficios que ofrecemos, las soluciones que brindamos o los valores que respaldamos ante los diferentes públicos con los que la organización se relaciona.” Y agrega: “La Visión Corporativa es el objetivo final de la entidad. Moviliza los esfuerzos e ilusiones de los miembros para intentar llegar a ella.” (2009, p. 140). La misión de la empresa es, por lo tanto, el enunciado que sintetiza sus principales propósitos estratégicos.

Como se ha observado anteriormente, la misión de ARPET no va a ser modificada, dado que la misma se encuentra definida estatutariamente desde la creación de esta ONG.

La Misión de ARPET, conforme a su Acta Constitutiva, es: Promover el reciclado de envases posconsumo fabricados con resina PET, poniendo especial énfasis en la recolección diferenciada de residuos sólidos en municipios. (ARPET, Acta Constitutiva, 1997.)

### **6.3.2. Visión**

Tal como ya se indicó, Misión y Visión no se hallaban diferenciadas de manera clara; tampoco los Valores fueron oportunamente establecidos de modo explícito, lo cual le ha dificultado a esta ONG una comunicación clara y efectiva.

Se estima que la visión actual, sostenida desde algunos conceptos que ya se analizaron en un apartado precedente, se puede ampliar mediante otras ideas que ARPET formula en el epígrafe de su *Newsletter*: Hacia una producción limpia. Hacia un consumo responsable. Hacia el manejo integral de los residuos.

Debido a las limitaciones mencionadas, se sugirió acrecentar los medios y recursos para unificar y socializar aún más la Visión, así como establecer una formulación precisa de los Valores.

### **6.3.3. Valores**

Se propone un enfoque que resalte aquellas ideas que fueron verbalizadas en la encuesta que se efectuó al director de esta ONG, tales como solidaridad, ayuda mutua, gestión participativa; pero donde se sumen otras, como: transparencia (rendición de cuentas y garantía de acceso a la información a todos los miembros, a las administraciones públicas y a la sociedad); compromiso (para la transformación social, la orientación a las personas, la defensa de los derechos y la adaptación al cambio para satisfacer las necesidades y expectativas de los destinatarios de la acción) y coherencia

(entre los acuerdos adoptados y la capacidad de su cumplimiento de manera honesta y responsable). Respecto de la formulación de los valores de ARPET hay una manifestación documentada en la ya citada entrevista-encuesta disponible en el Cuerpo C del presente TG (p. 39).

#### **6.4. Plan de identidad corporativa**

##### **6.4.1. Implementación del plan y reformulación de herramientas**

Las herramientas que son utilizadas en la actualidad deben ser reformuladas y, además, puestas al día con mayor frecuencia. Es preciso estructurarlas de modo de que cumplan con objetivos precisos, los que a la vez puedan ser evaluados en forma regular y ordenada.

Se enfatizará la modificación de las formas comunicacionales que tienen lugar actualmente, sobre la base de un plan moderno estructurado con herramientas y propuestas que garanticen un impacto innovador de los mensajes.

Se parte de la premisa que transmitir las ideas principales con una acción no impide que, una vez que se ha logrado la atención pública, se trabaje luego en una comunicación de mayor profundidad, a fin de explicar causas, consecuencias y antecedentes de la idea que se formuló con anterioridad.

Se estima que en la mayoría de las ocasiones no existe una estrategia de comunicación basada en un sólo momento, como tampoco en un sólo canal o acción comunicativa.

Otra premisa que sustenta el nuevo plan es que una estrategia de comunicación, para resultar eficaz, debe esforzarse en transmitir un punto de vista positivo, enfocado siempre al logro de soluciones y alternativas.

##### **6.4.1.1. Página Web**

La *Página Web* oficial es un recurso al que se le prestará una atención especial, considerando que las llamadas herramientas *Web 2.0*, que se agregarán

progresivamente al sitio de ARPET, han generado un cambio radical de paradigma en la comunicación del Tercer Sector. Vistas correspondientes a la actual página *web* de ARPET, así como de las diversas herramientas que conforman las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, se encuentran disponibles en el Cuerpo C del presente TG (pp. 12-14).

El término *Web 2.0* está asociado a las aplicaciones de Internet que facilitan compartir información; la interoperabilidad de los cibernautas; el diseño centrado en el usuario y la colaboración en la *World Wide Web*. Ejemplos de la *Web 2.0* son las comunidades *web*, los servicios *web*, los servicios de red social (*Facebook*, *Twitter*, *Sonico*, etc.), los servicios de alojamiento de videos, las *wikis*, *blogs*, etc.

Al respecto, el profesor Gustavo Aruguete - en las *Jornadas sobre Gestión en Organizaciones del Tercer Sector*, organizadas por la Universidad Di Tella de Buenos Aires - precisó a las Redes Sociales como formas de interacción social, que se definen como un intercambio dinámico entre personas, grupos e instituciones en contextos complejos, constituyendo “un sistema abierto y en construcción permanente que involucra a conjuntos que se identifican en las mismas necesidades y problemáticas y que se organizan para potenciar sus recursos.” (Aruguete, 2001, p.1).

El receptor se ha convertido en un actor tanto de la comunicación como de la acción, en virtud de esos nuevos recursos que, además, no comportan grandes costos. Se estima que esa filosofía del *2.0* debería empapar la globalidad de la estrategia comunicativa de ARPET.

Por otro lado, debe tenerse en cuenta que la *web*, en tanto página institucional de la entidad, se articula como la puerta de entrada y de interacción de la organización y su entorno, abarcando por lo tanto a su público interno, proveedores, gobiernos y al público en general.

Además se prevé realizar mejoras en el diseño actual de la página *web*, a fin de que resulte atractiva y brinde información clara, organizada y de fácil acceso. Al respecto,

una propuesta de rediseño de la página *web* de ARPET, basada en una plantilla *web* alternativa, se encuentra desarrollada en el Cuerpo C del presente TG (p. 15).

#### **6.4.1.2. Blog**

El *blog* es una herramienta de Internet que permite publicar libremente materiales diversos. Es de fácil administración, puede actualizarse en forma periódica y posibilita recopilar “cronológicamente textos o artículos de uno o varios autores, apareciendo en primer término el más reciente”. (Brandolini et al, 2009, pp. 99).

Los *blogs* que se utilizan usualmente tienen un enfoque relacional y, si bien constituyen un dispositivo que fue incorporado en los últimos años como herramienta de comunicación institucional, ofrecen asimismo alternativas de interacción para que los públicos a quienes están destinados escriban allí sus puntos de vista acerca de los asuntos propuestos o en debate.

El blog de ARPET se integraría a futuro como una herramienta de comunicación montada sobre una plataforma *Intranet* que se proyecta instalar, a fin de que los contenidos publicados en el mismo puedan ser enriquecidos (o criticados) con la intervención de los asociados de la ONG. La *Intranet*, al ser accedida como una aplicación *web*, permitirá una extensa participación de los miembros asociados, tanto nacionales como del Mercosur.

Al *blog* tiene acceso el público en general y, tal como ya se señaló, posibilita una interrelación dinámica entre la organización y sus seguidores o adherentes, tanto a través de la interfaz Comentarios como del *Chat*, los cuales se habilitarán con esa finalidad.

El *Chat* es un recurso importante, ya que permite una comunicación escrita realizada de manera instantánea a través de Internet entre dos o más personas, ya sea de manera pública o privada.

Hay *webs* que permiten acceder al *chat* sin necesidad de contar con programa

configurado previamente. Tal es el caso de Gmail, que ofrece una interfaz que incluye *chat*, videoconferencia y llamada telefónica de una computadora a otra sin costo alguno. Esta última modalidad es muy útil para la comunicación interna, por ejemplo, para realizar reuniones a distancia. Y permite ahorrar el gasto telefónico de la organización, sobre todo en las comunicaciones con algunas sedes que se encuentran distantes de la entidad central.

Los miembros de la organización que necesitan efectuar estas comunicaciones asiduamente, pueden darse de alta en un mismo servidor de *chat*, compartir sus nombres de usuario, añadirse recíprocamente en sus listas de contactos y, de este modo, saber cuándo están conectados sus colegas o socios, para saludarse, intercambiar dudas, comentarios o planes de trabajo, así como incrementar la sensación de proximidad entre ellos. Los servicios prestados por Gmail se pueden usar como una alternativa para las comunicaciones internas de ARPET hasta que habilite su propia *Intranet*, una herramienta aún más amplia y efectiva.

#### **6.4.1.3. Intranet**

La *Intranet* funciona como una red privada propia de computadoras comunicadas entre sí, o bien a través de Internet. Constituye un espacio virtual que admite desde la publicación de manuales hasta la integración de video-conferencias y aún de simulaciones.

Es una aplicación de carácter empresarial que mejora notablemente la eficacia en el trabajo al ofrecer información accesible y capacidad de colaboración entre clientes, proveedores y empleados. Disponer de una herramienta que facilite la comunicación, así como compartir la información en tiempo real, entre las personas que forman una organización conlleva además un incremento de la productividad, dado que se cuenta con más tiempo para dedicar a actividades de mayor valor agregado.

Resulta necesario implementar esta vía de comunicación para estimular una interrelación



veloz y eficaz entre los asociados, y a fin de resolver las falencias comunicacionales (fracturas y lentitud en la transmisión de ideas, proyectos, etc.) detectadas en las encuestas y entrevistas que se llevó a cabo para el estudio de ARPET.

A fin de ponerla en funcionamiento, se usará una aplicación gratuita llamada *TeamLab*, que es una plataforma *web* para la gestión de proyectos. Dicha plataforma dispone de cuatro módulos: gestión de proyectos, colaboración empresarial, procesamiento de documentos y mensajería instantánea. Permite establecer tareas, hitos, gestionar la actividad dentro de un proyecto, generar informes. *TeamLab* también ofrece un editor de documentos con la posibilidad de crear, editar y compartir los documentos directamente en el portal. (*TeamLab*, 2011). Una captura de pantalla del proveedor de esta aplicación con información básica de la misma, se encuentra disponible en el Cuerpo C del presente TG (p. 25).

#### **6.4.1.4. Newsletter**

Debido a las limitaciones presupuestarias existentes se conservará el formato electrónico del Boletín Oficial ARPET, aunque se introducen cambios sustantivos en el diseño del mismo.

Se hará cambios formales a base de una tipografía variada y en color, actualmente ausente. En cuanto al contenido, se tenderá a sintetizar adecuadamente la información que brinda, dado que en la actualidad suele ser muy extensa y con una temática amplia en exceso, que provoca efectos negativos en la comunicación.

También se incorporará el logo de ARPET a cada página del Boletín, un faltante actual que no tiene justificación.

Es decir, se impone reformular la utilización del *Newsletter*, a fin de obtener los réditos que corresponden a un uso adecuado de este recurso. Se ejemplifica dicho cambio con vistas de: actual *Newsletter* de ARPET y la propuesta de rediseño del mismo, ambos disponibles en el Cuerpo C del presente TG (pp. 19-20). Al respecto, se desea resaltar

que el nuevo boletín informativo, rediseñado por la autora de este Trabajo de Grado, incluye links actualmente activos a fin garantizar una comprensión cabal, por parte de los directivos de ARPET, de esta nueva herramienta destinada a mejorar la comunicación corporativa de la organización.

Por otra parte, el *Newsletter* se integrará a la aplicación *web* denominada *Mailchimp*, que es un servicio gratuito para la gestión de *newsletters*, el cual permite crear y administrar listas de correo para enviarlo.

Con una suscripción gratuita al servicio de *Mailchimp*, se puede manejar hasta 500 abonados y enviar hasta 3.000 *e-mails* mensuales, así como importar listas de correo. El *newsletter* puede hacerse en formato de texto o HTML. Este servicio ofrece además diversas plantillas para correos electrónicos o, si se prefiere, es posible diseñar y subir al sitio de *Mailchimp* el propio código. Para suscribir lectores, basta con incrustar un formulario de registro en el sitio *web* de ARPET, el cual es gestionado por el mismo programa *Mailchimp*. Asimismo se puede convertir la fuente RSS del *blog* o del sitio *web* de la organización en el mismo boletín. También genera respuestas automáticas; provee herramientas de segmentación del público objetivo del *newsletter* de la ONG a determinados grupos de destinatarios; filtro de spam, etc. (*Mailchimp*, 2011). Detalles de la configuración de dicha aplicación de *email marketing* se encuentran disponibles en el Cuerpo C del presente TG (p. 22).

#### **6.4.1.5. Cartelera**

Se exhibirán de manera permanente los objetivos de la entidad y su misión. Semanalmente se reproducirá frases, nociones o palabras que sirvan para fomentar el interés de los colaboradores de ARPET, así como de sus asociados, en relación al trabajo de la organización. El objetivo principal de la cartelera es lograr una comunicación ordenada, directa y efectiva, razón por la que se recomienda mantener la cartelera existente, aunque actualizándola casi a diario, sobre todo cuando se trate de

materiales que convocan a eventos o reuniones.

#### **6.4.1.6. Eventos**

Se propuso diferenciar los eventos que organiza ARPET en tres ramas: RSE, protocolares y sociales.

Para cada una de esas categorías se hará las correspondientes invitaciones con diseños predeterminados, y se establecerá un *modus operandi* adecuado a cada tipo de evento. Esas normas serán explicitadas por el Director Ejecutivo en cada ocasión a la empleada de la ONG a cargo de dichas tareas.

Los eventos serán programados con anticipación, a fin de lograr una presencia importante de concurrentes y, en consecuencia, una mayor repercusión.

Se prevé un mínimo de nueve eventos anuales. Tres de RSE, donde los socios y adherentes podrán exponer los trabajos hechos y desplegar nuevos contactos entre los asistentes. Tres protocolares, que serán conferencias con autoridades. Y tres sociales, en los cuales estarán incluidas la fiesta de fin de año y otras dos a definir.

La prensa será convocada para los eventos de Responsabilidad Social Empresaria y los Protocolares.

Todos los eventos serán anunciados vía *e-mail* y a través del *Newsletter*: la confirmación será vía e-mail y por teléfono. Las listas de confirmación se cerrarán tres días antes de la fecha establecida para el evento. Tres modelos de invitaciones a eventos de RSE, protocolares y sociales se han agregado al Cuerpo C del presente TG (pp. 26-29).

#### **6.4.1.7. One to One**

Las relaciones personalizadas se van a mantener, tratando de garantizar su continuidad en el tiempo, dado que se consideran fundamentales en el plan de comunicación. El *one to one* actual facilita el conocimiento sobre las actividades desplegadas por la organización, así como en lo relativo a la elaboración de nuevos proyectos, y a las

convocatorias dirigidas a diversos actores sociales a fin de que participen en las mismas. Pero se ampliará el uso que se viene haciendo de este recurso, focalizando de modo perseverante en entrevistas *one to one* con interlocutores que representen medios de comunicación, sobre todo en carácter de publicistas o periodistas especializados en temas medioambientales.

#### **6.4.1.8. Lobby**

En un sentido estricto, el *lobby*, mejor dicho *el lobbying* o lobismo, es una forma de relación entre la sociedad civil y sus órganos de gobierno, que tiene como objetivo influir y presionar en la toma de una decisión política determinada, en función de los intereses que se defiendan, a fin de hacer compatibles el interés público y el interés privado. (Palencia, 2008, p. 438).

El *lobby*, en ARPET, ha sido empleado de manera sistemática desde el momento mismo de la fundación de esta ONG, con resultados altamente positivos. El *lobby* estuvo y está específicamente orientado en acciones sobre diferentes municipios, en particular, de la provincia de Buenos Aires, tanto en los niveles ejecutivos como legislativos de esas comunas.

Se prevé una práctica más amplia de esta importante herramienta, destinándola a otros estamentos de gobierno. Sin embargo, la puesta en marcha de nuevas campañas de *lobby* supone un proceso proactivo previo, orientado a identificar y seguir los principales temas que puedan ser fuente de oportunidad o amenaza para esta ONG.

#### **6.4.2. Calendarización**

La planeación anticipada es una herramienta esencial si se pretende administrar eficientemente un proyecto comunicacional.

La calendarización que se propuso tiene el propósito de llevar a cabo las acciones enfocadas respecto del público específico al que van dirigidas, aunque se estima que

todas las acciones tendrán repercusión, en alguna medida, en todos los públicos.

Este calendario resume de manera fácilmente accesible todo el plan de trabajo, mostrando las fechas, los plazos y períodos de desarrollo de las actividades programadas. Al proyectarlo, se tuvo en cuenta qué herramienta debe preceder a cada una, alineándolas en forma tal que el desarrollo general de las acciones resulte coherente.

Por otra parte, esta propuesta de calendarización se perfeccionará mediante el diseño formal de un Cronograma de Comunicación, a crear mediante algún programa de cómputo o metodología para la planeación de proyectos, recursos éstos que la Dirección de ARPET suele emplear de manera competente en otras áreas de la organización.

Dichos recursos informáticos para la logística del plan comunicacional permiten – en caso de que se produzca cualquier contratiempo o falla para cumplir con los plazos establecidos – informar a la brevedad de los cambios a todos quienes participan del proyecto, mediante la entrega de un nuevo cronograma ajustado.

## **Conclusiones**

Este Trabajo de grado permitió recoger nociones y conocimientos comunicados por diferentes estudiosos de Argentina y del mundo, referidos al debate sobre la incidencia de las Relaciones Públicas, así como al uso de algunas de sus herramientas específicas en la gestión de las ONG.

Si bien es cierto que existen numerosas contribuciones tendientes a sistematizar y ordenar la práctica de las Relaciones Públicas en las ONG, en los medios académicos locales aún no se profundizó suficientemente la discusión en torno al uso de una herramienta comunicacional específica, para la interrelación de las ONG con su entorno y sus públicos.

En el caso estudiado y resuelto (ong ARPET) se aplicaron creativamente dos herramientas comunicacionales muy útiles, Marketing con Causa y Marketing Social Corporativo, las cuales se usaron asociadas en una estrategia de marketing que incluye también conceptos de RSE, dando origen al nuevo Plan Comunicacional para dicha entidad.

Al respecto, se apreció que un cuerpo teórico aún insuficiente así como un potencial poco conocido, no son razones válidas para demostrar que dichas herramientas comunicacionales resultan inapropiadas para que los proyectos de una ONG medioambiental logren un impacto social relevante y de desarrollo sostenible.

Es decir que mientras no haya otra técnica lo bastante desarrollada, probada y con resultados demostrables, son el Marketing con Causa y Marketing Social Corporativo las alternativas por excelencia para trabajar en el campo de los proyectos de promoción de las ONG del sector de Desarrollo y Medio Ambiente, en aras de una mejor calidad de vida y del desarrollo social.

La labor emprendida en el marco del presente Proyecto de grado permitió asimismo apreciar que un plan comunicacional no es, en sentido estricto, una receta generalizable de herramientas a aplicar, y que existen dos factores que juegan un papel destacado en

su implementación: por un lado, conocer profundamente la problemática que afronta la organización y, por otro, interpretar de manera correcta la constelación de intereses en entorno a ella.

Por las razones expuestas, se juzga al presente proyecto como un logro novedoso, dada la falta de antecedentes de un enfoque equivalente respecto a las ONG medioambientales de la Argentina en la práctica habitual de sus Relaciones Públicas.

Se presume, además, que los efectos del plan de comunicación elaborado, resultarán por otra parte tangibles y provechosos para los públicos a los cuales va dirigida la nueva comunicación, lo cual ampliaría la trascendencia del proyecto, configurando un logro complementario de la labor realizada.

Al respecto, corresponde sin embargo advertir que, por encontrarse en fase de proyecto, el plan comunicacional elaborado para la ong ARPET no ha podido aún ser medido en cuanto a sus resultados. Dicha evaluación, a fin de hacer los ajustes convenientes para el logro de los objetivos fijados, sólo podrá llevarse a cabo una vez que comience la puesta en marcha el plan de acción que fue trazado en la calendarización propuesta.

En otro sentido, se observa que desde el punto de vista de la gestión gubernamental, establecer puntos de convergencia entre intereses públicos y privados, a través del eficaz rol mediador de las ONG, es una orientación deseable para una política que pretenda conseguir buenos resultados ambientales. Y, a la par, la promoción de dichos vínculos, mediante una práctica sistemática de las Relaciones Públicas por parte de las asociaciones y fundaciones civiles, contribuye positivamente a consolidar un modelo de desarrollo sustentable, y, en consecuencia, lograr objetivos de mejoramiento económico y social para el conjunto de la población.

Por otra parte, se estima que el encuadre de este Proyecto de grado, donde se resolvieron cuestiones prácticas diversas, constituye una base firme y, a la vez, un ejercicio motivador para llevar adelante nuevos estudios en el campo de las RR.PP. para las ONG en general.

Finalmente, se desea resaltar que el desarrollo de este Proyecto universitario permitió recrear un ámbito de intercambio y de compromiso con el responsable de las relaciones públicas de ARPET y, pese a las limitaciones de todo método de estudio, los datos procesados y el plan presentado han permitido dar una primera respuesta a la solicitud de optimización comunicacional de dicha ONG, aunque los resultados de la investigación y el proyecto realizados permanezcan por supuesto abiertos al perfeccionamiento y la revisión.



## Lista de Referencias bibliográficas

- Akasaka, K. (2011), *Conferencia DIP/ONG Sociedades sostenibles, ciudadanos responsables*. Recuperado el: 27/09/2011. Disponible en: <http://www.unv.org/es/noticias/noticias/doc/-1582744787.html>
- Alan, C. (2006): *Planning, cómo hacer el planeamiento estratégico de las comunicaciones*. Cengage Learning Editores. Recuperado el 09/09/2011. Disponible en: <http://www.slideshare.net/sicneuf/cmo-crear-un-plan-de-comunicacin>
- Alicea, E. (2003). *Comunicación empresarial (Ejecutiva)*. Universidad de Puerto Rico. Puerto Rico: Centro de Competencias de la Comunicación. Recuperado el 30/10/2011. Disponible en: [http://www1.uprh.edu/cc/ADEM/Comunicacion%20empresarial%20ejecutiva/ADEM\\_CEE.pdf](http://www1.uprh.edu/cc/ADEM/Comunicacion%20empresarial%20ejecutiva/ADEM_CEE.pdf)
- Andreasen, A. (1996). *Marketing social change*. USA : Jossey- Bass Publishers.
- Aruguete, G. (2001). *Redes sociales. Una propuesta organizacional alternativa*. Recuperado el 30/10/2011. Disponible en: [http://practicasgrupales.com.ar//index.php?option=com\\_content&task=view&id=76&Itemid=](http://practicasgrupales.com.ar//index.php?option=com_content&task=view&id=76&Itemid=)
- Black, S. (2000). *ABC de las Relaciones Públicas*. Madrid: Gestión.
- Brandolini, N., Frígoli, M., Hopkins, N. (2009). *Comunicación interna. Claves para una gestión exitosa*. Buenos Aires: La Crujía.
- Canapo, D. (2007). Agencia Universitaria de Noticias y Opinión. Recuperado el 03/11/2011. Disponible en: <http://www.auno.org.ar/leer.php/58>
- Capriotti, P. (1999). *Planificación Estratégica de la Imagen Corporativa*. Barcelona: Editorial Ariel.
- Charles, C. (2010). *Mercadotecnia con causa. Una fórmula en la que todos ganan: Desarrollo de Fondos para Organizaciones Sociales*. Recuperado el: 27/10/2011. Disponible en: <http://www.desarrollodefondos.unlugar.com/articulos21.htm>

- Consejo Profesional de Relaciones Públicas de la República Argentina. (2011). *Reseña Histórica*. Recuperado el 05/09/2010. Disponible en: <http://www.rrpp.org.ar/index.php?page=Quienes.Resena>
- Cooper, A. (2006). *Planning: Cómo hacer el planeamiento estratégico de las comunicaciones*. México: Cengage Learning Latin America.
- Costa, J. (2001). *Imagen Corporativa en el Siglo XXI*. Buenos Aires: Ediciones La Crujía.
- Cuervo, M. (2011). Comunicación Interna y formación profesional. *Cuadernos del Centro de Estudios de Diseño y Comunicación*. [Ensayos], II, 35, pp. 95-105. Buenos Aires: Ed. Universidad de Palermo.
- Deane, J. y Gray-Felder, D. (1999). *Communication for Social Change: A Position Paper and Conference Report*. New York: The Rockefeller Foundation Report. Recuperado el: 03/10/2011. Disponible en: <http://dspace.cigilibrary.org/jspui/bitstream/123456789/14643/1/Communication%20for%20Social%20Change%20A%20Position%20Paper%20and%20Conference%20Report.pdf?1>
- Declaración de Río de Janeiro sobre Medio ambiente y Desarrollo. (2010). Recuperado el 28/09/2011. Disponible en: [http://www.bioculturaldiversity.net/Downloads/Papers/Rio\\_declaration\\_Spanish.pdf](http://www.bioculturaldiversity.net/Downloads/Papers/Rio_declaration_Spanish.pdf)
- Desarrollo Sostenible (2011). *Sitios de Internet. Organizaciones No Gubernamentales*. Recuperado el 13/09/2011. Disponible en: <http://www.dsostenible.com.ar/index.html>
- Diario de Cuyo (2009). *Las ONG cubren los baches que deja el Estado*. Recuperado el 14/09/2011. Disponible en: [http://www.diariodecuyo.com.ar/home/new\\_noticia.php?noticia\\_id=347268](http://www.diariodecuyo.com.ar/home/new_noticia.php?noticia_id=347268)
- Díez, A. (2010). *Organizaciones no-gubernamentales: Las ONGs en el marco del nuevo orden mundial*. Diccionario Crítico de Ciencias Sociales. Madrid: Instituto Ortega y Gasset. Recuperado el 15/10/2011. Disponible en: <http://www.ucm.es/info/eurotheo/diccionario/O/ongs.htm>

- Di Sciullo, J. (1993) en *Marketing i Comunicació de les institucions*, Col·lecció Animació Cultural. Barcelona: Edicions Pleniluni. En: Salvador, P. (2009) Comunicación e imagen en las ONG. *Jornades de Foment de la Investigació*. Universitat Jaume I. Catalunya. España.
- Eade, D. y Ligteringe, E. (2004). *El debate sobre el desarrollo y el futuro de las ONG*. Barcelona: Intermón Oxfam. Recuperado el 09/09/2011. Disponible en: [http://books.google.com/books?id=dxdyQynQkOMC&printsec=frontcover&dq=ONG&hl=es&ei=lqN6Tp3tN8bSgQecwqmfAQ&sa=X&oi=book\\_result&ct=result&resnum=2&ved=0CDgQ6AEwAQ#v=onepage&q&f=false](http://books.google.com/books?id=dxdyQynQkOMC&printsec=frontcover&dq=ONG&hl=es&ei=lqN6Tp3tN8bSgQecwqmfAQ&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=2&ved=0CDgQ6AEwAQ#v=onepage&q&f=false)
- Fogg, D. (1990). *Diagnóstico en mercadotecnia*. México: Adison Wesley. Iberoamericana.
- Galindo, José. (2008). *Salvemos Nuestro Planeta*. Madrid: Ed. Lulu com. Recuperado el 30/09/2011. Disponible en: <http://www.lcc.uma.es/~ppgg/html/superpob.htm>
- Garrido, F. (2004). *Comunicación Estratégica. Las Claves de la Comunicación Empresarial en el Siglo XXI*. Madrid: Gestión 2000.
- Grunig, J. y Hunt, T. (2000). *Dirección de relaciones públicas*. Barcelona: Gestión 2000 S.A.
- Guzmán, R. (2010). *El papel de las ONG ambientales en el siglo XXI*. Recuperado el 30/09/2011. Disponible en: <http://medioambientemexico.blogspot.com/2010/02/el-papel-de-las-ong-ambientales-en-el.html>
- Kotler, P. y Andreasen, A.R. (1991), *Strategic Marketing for Nonprofit Organizations*. New Jersey: Prentice Hall.
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2003). *Fundamentos del Marketing*. México: Pearson. Educación.
- Kotler, P. y Roberto, E. (1992). *Marketing Social. Estrategias para cambiar la conducta pública*. Madrid: Díaz de Santos.

Kotler, P. y Zaltman, G. (1971). Social Marketing: An approach to planned Social Change. *Journal of Marketing*, pp. 3-12. New York: American Marketing Association.

Leal, A. (2000). *Gestión de marketing social*. Madrid: McGraw-Hill.

Learned, E.; Christensen, R.; Andrews, K. y Guth, W. (1969). *Business Policy: Test and Cases*. Homewood: Richard D. Irwin. Recuperado el 24/10/2011. Disponible en: [http://books.google.com.ar/books?id=YephqTRD71IC&pg=PA6&lpq=PA6&dq=Learned,+Christensen,+Andrews+%26+Guth.Business+policy:+Test+and+Cases,+Homewood,+Richard+D.+Irwin,+1969.&source=bl&ots=F9HMS54Ors&sig=3gwXTyul5FxbdMq7t5slatpXKqA&hl=es&ei=VGtTv7eEcu1tweQ9uX\\_Dg&sa=X&oi=book\\_result&ct=result#v=onepage&q=Learned&f=false](http://books.google.com.ar/books?id=YephqTRD71IC&pg=PA6&lpq=PA6&dq=Learned,+Christensen,+Andrews+%26+Guth.Business+policy:+Test+and+Cases,+Homewood,+Richard+D.+Irwin,+1969.&source=bl&ots=F9HMS54Ors&sig=3gwXTyul5FxbdMq7t5slatpXKqA&hl=es&ei=VGtTv7eEcu1tweQ9uX_Dg&sa=X&oi=book_result&ct=result#v=onepage&q=Learned&f=false)

Ley 340 - Código Civil Argentino (1869). Recuperado el 13/09/2011. Disponible en: <http://www.codigocivilonline.com.ar/>

Ley 19.836 – Fundaciones (1972). Recuperado el 13/09/2011. Disponible en: [http:// www.espaciosjuridicos.com.ar/datos/LEY/LEY19836.htm](http://www.espaciosjuridicos.com.ar/datos/LEY/LEY19836.htm)

Libro Verde. (2001). *Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*. Comisión de las Comunidades Europeas. Bruselas. Recuperado el: 27/10/2011. Disponible en: [http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/es/com/2001/com2001\\_0366es01.pdf](http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/es/com/2001/com2001_0366es01.pdf)

Llopis, E. (2011). *Análisis 5C. Un modelo de análisis de marketing para la estrategia*. 1er. Foro Empresarial NWS4. España. Recuperado el 20/10/2011. Disponible en: <http://www.slideshare.net/emiliollopis/modelo-5-c-de-analisis-estrategico>

Lojo, A. (2011). Los públicos internos en la construcción de la imagen corporativa. *Cuadernos del Centro de Estudios de Diseño y Comunicación, [Ensayos]*, II, 35, pp. 85-94. Buenos Aires: Ed. Universidad de Palermo.

Meadows, D.; Meadows, L; Randers, J. y Behrens, W. (1973). A Response to Sussex Futures. *Futures Review*, Jan-Feb. Citado en: Velasco, J. (2001). *Globalización, desarrollo sustentable e identidad cultural*. Caracas: UCLA. Recuperado el:

30/09/2011. Disponible en: <http://www.ucla.edu.ve/dac/compendium/compendium10/globalizacion.htm>

Moliner, M. (1998). *Marketing social: la gestión de las causas sociales*. Madrid: ESIC.

Morresi, Z. (2005). La Operatividad del Discurso en la Construcción de Subjetividades. *La Trama de la Comunicación. Anuario del Departamento de Ciencias de la Comunicación*, 10, Facultad de Ciencia Política y Relaciones Internacionales, Universidad Nacional de Rosario. Argentina: UNR. Recuperado el 09/10/2011. Disponible en: [http://rehip.unr.edu.ar/bitstream/handle/2133/442/Zulema\\_Morresi%20\\_A1a.pdf?sequence=1](http://rehip.unr.edu.ar/bitstream/handle/2133/442/Zulema_Morresi%20_A1a.pdf?sequence=1)

Neira, J. (2001). *Desarrollo Sostenible. Paradigma Siglo XXI. ¿Realidad o Ilusión?* Colombia: Ed. Gobernación de Boyacá.

Nieto, J. (2002). Sociedad y Desarrollo Sostenible. *Cuadernos de Sostenibilidad y Patrimonio Natural*, 1, pp. 141-148. Madrid: Fundación Santander Central Hispano. Recuperado el: 20/09/2011. Disponible en: [http://www.fundacionglobalnature.org/proyectos/humedales/%20CuadernosSostenibilidad\\_1.pdf](http://www.fundacionglobalnature.org/proyectos/humedales/%20CuadernosSostenibilidad_1.pdf)

ONU - Centro de Noticias de la ONU (2011). *Conferencia de representantes de ONGs*. Recuperado el 15/09/2011. Disponible en: <http://www.un.org/spanish/News/fullstorynews.asp?newsID=21694>

ONU. Organización de las Naciones Unidas. (2010). *Objetivos de Desarrollo del Milenio - Informe 2010*. Nueva York: Ed. Naciones Unidas. Recuperado el 19/09/2011. Disponible en: [http://www.un.org/spanish/millenniumgoals/pdf/MDG\\_Report\\_2010\\_SP.pdf](http://www.un.org/spanish/millenniumgoals/pdf/MDG_Report_2010_SP.pdf)

Palencia, M. (2008). *90 Técnicas de Relaciones Públicas*. Barcelona: Edit. Bresca.

Pérez, M. (2007). *Seminario. Estudio de mercado*. Facultad de Ingeniería - UBA. Buenos Aires. Recuperado el 28/09/2011. Disponible en: <http://materias.fi.uba.ar/7299/SeminarioEstudioMercado.pdf>

- Pearce, J. (2002). *Desarrollo, ONG y Sociedad Civil. Cuadernos de Cooperación, el desarrollo en la práctica*. Barcelona: Ed Intermon-Oxfam.
- Porter, M. (1985). *Estrategia Competitiva*. México: CECSA.
- Pronato, J. (2010). *Reciclado de PET en Argentina*. II Foro de la Sustentabilidad y la Supply Chain. Recuperado el 01/11/2011. Disponible en: <http://www.webpicking.com/down/JosePronato.ppt>
- Protocolo de Kioto sobre el Cambio Climático. (1998). Recuperado el 28/09/2011. Disponible en: <http://unfccc.int/resource/docs/convkp/kpspan.pdf>
- Ramos, J. y Periañez, I. (2003) Delimitación del Marketing con Causa o Marketing Social Corporativo mediante el análisis de empresas que realizan acciones de responsabilidad social. Cuadernos de Gestión. 3, 2. Universidad del País Vasco y de la Rioja. Recuperado el 23/10/2011. Disponible en: <http://www.ehu.es/cuadernosdegestion/documentos/304.pdf>
- Salazar, J. (2010). Comunicación Estratégica: una concepción necesaria de movilidad entre la formulación académica y la práctica organizacional. *Revista FISEC-Estrategias*. Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional de Lomas de Zamora, 5, 14, 1, pp. 53-76. Recuperado el 06-09-2011. Disponible en: <http://cienciared.com.ar/ra/revista.php?wid=9&articulo=1347&tipo=A&sid=seccion&NombreSeccion=Articulos&Accion=Ver>
- Secretaría de Ambiente y Desarrollo Sustentable. (2011). *Directorio de ONGs Ambientalistas*. Recuperado el 05/09/2011. Disponible en: <http://www2.medioambiente.gov.ar/bases/ongs/default.asp?tema=todos>
- Sorribas, C. (2007). Propuesta de clarificación conceptual entre marketing con causa, marketing social y marketing social corporativo. *Investigación y Marketing*, 94, Madrid: Aedemo. Recuperado el 05/09/2011. Disponible en: <http://www.aedemo.es/aedemo3/socios/revista94/AD-94-07.pdf>
- Tratado de Asunción (1991). Recuperado el: 01/11/2010. Disponible en: <http://www.dipublico.com.ar/?p=1689>

Unida, (2011). *Comunicación*. Recuperado el 28/09/2011. Disponible en: <http://www.unida.org.ar/comu.htm>

Vázquez, O. (2005). *Modelo de simulación de gestión de residuos sólidos domiciliarios en la Región Metropolitana de Chile*. Recuperado el: 10/10/2011. Disponible en: [http://dinamicasistemas.otalca.cl/Revista/Vol1Num1/vasquez\\_residuos.pdf](http://dinamicasistemas.otalca.cl/Revista/Vol1Num1/vasquez_residuos.pdf)

## Bibliografía

- Akasaka, K. (2011), *Conferencia DIP/ONG Sociedades sostenibles, ciudadanos responsables*. Recuperado el: 27/09/2011. Disponible en: <http://www.unv.org/es/noticias/noticias/doc/-1582744787.html>
- Alan, C. (2006): *Planning, cómo hacer el planeamiento estratégico de las comunicaciones*. Cengage Learning Editores. Recuperado el 09/09/2011. Disponible en: <http://www.slideshare.net/sicneuf/cmo-crear-un-plan-de-comunicacin>
- Alicea, E. (2003). *Comunicación empresarial (Ejecutiva)*. Universidad de Puerto Rico. Puerto Rico: Centro de Competencias de la Comunicación. Recuperado el 30/10/2011. Disponible en: [http://www1.uprh.edu/cc/ADEM/Comunicacion%20empresarial%20ejecutiva/ADEM\\_CEE.pdf](http://www1.uprh.edu/cc/ADEM/Comunicacion%20empresarial%20ejecutiva/ADEM_CEE.pdf)
- Alonso, M. (2006). *Marketing social corporativo, una nueva estrategia comercial en España*. Madrid: Contribuciones a la Economía, enero 2006. Disponible en: <http://www.eumed.net/libros/2006a/mav/index.htm>
- Amado, A. y Castro, C. (1999). *Comunicaciones Públicas*. Buenos Aires: Temas Grupo Editorial.
- Andreasen, A. (1996). *Marketing social change*. USA : Jossey- Bass Publishers.
- Araújo J., Tejera, J., Beascochea, E., Sainz, J. y Larena, A. (2002). Sociedad y Desarrollo Sostenible. *Cuadernos de sostenibilidad y patrimonio natural*, 1, (1), 127-155. Madrid: Fundación Santander Central Hispano. Recuperado el 10/09/2011. Disponible en: [http://www.fundacionglobalnature.org/proyectos/humedales/%20Cuadernos Sostenibilidad\\_1.pdf](http://www.fundacionglobalnature.org/proyectos/humedales/%20Cuadernos Sostenibilidad_1.pdf)
- Aruguete, G. (2001). *Redes sociales. Una propuesta organizacional alternativa*. Recuperado el 30/10/2011. Disponible en: [http://practicasgrupales.com.ar//index.php?option=com\\_content&task=view&id=76&Itemid=](http://practicasgrupales.com.ar//index.php?option=com_content&task=view&id=76&Itemid=)
- Avilia, R. (1997). *RR. PP.: Estrategias y tácticas de comunicación integradora*. Buenos Aires: Ed. Imagen.



- Black, S. (2000). *ABC de las Relaciones Públicas*. Madrid: Gestión.
- Brandolini, N., Frígoli, M., Hopkins, N. (2009). *Comunicación interna. Claves para una gestión exitosa*. Buenos Aires: La Crujía.
- Blanco, L. (2002). Las Relaciones Públicas y su proyección institucional. *Cuadernos del Centro de Estudios de Diseño y Comunicación*, II, 8, pp. 21-40. Buenos Aires: Ed. Universidad de Palermo.
- Canapo, D. (2007). Agencia Universitaria de Noticias y Opinión. Recuperado el 03/11/2011. Disponible en: <http://www.auno.org.ar/leer.php/58>
- Capriotti, P. (1999). *Planificación Estratégica de la Imagen Corporativa*. Barcelona: Editorial Ariel.
- Center, A. y Cutlip, S. (1952). *Effective Public Relations*. Citado en: Di Génova, A. y Di Génova, M. (2007). *Global PR. Un nuevo modelo en Relaciones Públicas*. Buenos Aires: Dunken
- CEAMSE (2006). *Disposición final. Origen y generación*. Recuperado el: 10/10/2011. Disponible en: <http://ceamse.gov.ar/disposicion-final/>
- Charles, C. (2010). *Mercadotecnia con causa. Una fórmula en la que todos ganan: Desarrollo de Fondos para Organizaciones Sociales*. Recuperado el: 27/10/2011. Disponible en: <http://www.desarrollodefondos.unlugar.com/articulos21.htm>
- Consejo Profesional de Relaciones Públicas de la República Argentina. (2011). *Reseña Histórica*. Recuperado el 05/09/2011. Disponible en: <http://www.rpp.org.ar/index.php?page=Quienes.Resena>
- Cooper, A. (2006). *Planning: Cómo hacer el planeamiento estratégico de las comunicaciones*. México: Cengage Learning Latin America.
- Costa, J. (2001). *Imagen Corporativa en el Siglo XXI*. Buenos Aires: Ediciones La Crujía.

- Cuervo, M. (2011). Comunicación Interna y formación profesional. *Cuadernos del Centro de Estudios de Diseño y Comunicación. [Ensayos]*, II, 35, pp. 95-105. Buenos Aires: Ed. Universidad de Palermo.
- Cutlip, S.; Center, A.; Broom, G. (2000). *Relaciones públicas eficaces*. Barcelona: Gestión 2001.
- Deane, J. y Gray-Felder, D. (1999). *Communication for Social Change: A Position Paper and Conference Report*. New York: The Rockefeller Foundation Report. Recuperado el: 03/10/2011. Disponible en: <http://dspace.cigilibrary.org/jspui/bitstream123456789/14643/1/Communication%20for%20Social%20Change%20A%20Position%20Paper%20and%20Conference%20Report.pdf?1>
- Declaración de Río de Janeiro sobre Medio ambiente y Desarrollo.(2010). Recuperado el 28/09/2011. Disponible en: [http://www.bioculturaldiversity.net/Downloads/Papers/Rio\\_declaration\\_Spanish.pdf](http://www.bioculturaldiversity.net/Downloads/Papers/Rio_declaration_Spanish.pdf)
- Desarrollo Sostenible. (2011). Sitios de Internet. Organizaciones No Gubernamentales. Recuperado el 13/09/2011. Disponible en: <http://www.dsostenible.com.ar/index.html>
- Diario de Cuyo (2009). *Las ONG cubren los baches que deja el Estado*. Recuperado el 14/09/2011. Disponible en: [http://www.diariodecuyo.com.ar/home/new\\_noticia.php?noticia\\_id=347268](http://www.diariodecuyo.com.ar/home/new_noticia.php?noticia_id=347268)
- Díez, A. (2010). *Organizaciones no-gubernamentales: Las ONGs en el marco del nuevo orden mundial*. Diccionario Crítico de Ciencias Sociales. Madrid: Instituto Ortega y Gasset. Recuperado el 15/10/2011. Disponible en: <http://www.ucm.es/info/eurotheo/diccionario/O/ongs.htm>
- Di Sciullo, J. (1993) en *Marketing i Comunicació de les institucions*, Col·lecció Animació Cultural. Barcelona: Edicions Pleniluni. En: Salvador, P. (2009) Comunicación e imagen en las ONG. *Jornades de Foment de la Investigació*. Universitat Jaume I. Catalunya. España.
- Eade, D. y Ligteringe, E. (2004). *El debate sobre el desarrollo y el futuro de las ONG*. Barcelona: Intermón Oxfam. Recuperado el 09/09/2011. Disponible en: <http://books>.

google.com/books?id=dxdyQynQkOMC&printsec=frontcover&dq=ONG&hl=es&ei=lqN6Tp3tN8bSgQecwqmfAQ&sa=X&oi=book\_result&ct=result&resnum=2&ved=0CDgQ6AEwAQ#v=onepage&q&f=false

Fogg, D. (1990). *Diagnóstico en mercadotecnia*. México: Adison Wesley. Iberoamericana.

Galindo, José. (2008). *Salvemos Nuestro Planeta*. Madrid: Ed. Lulu com. Recuperado el 30/09/2011. Disponible en: <http://www.lcc.uma.es/~ppgg/html/superpob.htm>

Garrido, F. (2004). *Comunicación Estratégica. Las Claves de la Comunicación Empresarial en el Siglo XXI*. Madrid: Gestión 2000.

Grunig, J. y Hunt, T. (2000). *Dirección de relaciones públicas*. Barcelona: Gestión 2000 S.A.

Guzmán, R. (2010). *El papel de las ONG ambientales en el siglo XXI*. Recuperado el 30/09/2011. Disponible en: <http://medioambientemexico.blogspot.com/2010/02/el-papel-de-las-ong-ambientales-en-el.html>

Kotler, P. y Andreasen, A.R. (1991), *Strategic Marketing for Nonprofit Organizations*. New Jersey: Prentice Hall.

Kotler, P. y Armstrong, G. (2003). *Fundamentos del Marketing*. México: Pearson. Educación.

Kotler, P. y Roberto, E. (1992). *Marketing Social. Estrategias para cambiar la conducta pública*. Madrid: Díaz de Santos.

Kotler, P. y Zaltman, G. (1971). Social Marketing: An approach to planned Social Change. *Journal of Marketing*, pp. 3-12. New York: American Marketing Association.

Lattimore, D. (2008). *Relaciones Públicas*. México: McGraw-Hill.

Leal, A. (2000). *Gestión de marketing social*. Madrid: McGraw-Hill.

Ley 340 - Código Civil Argentino (1869). Recuperado el 13/09/2011. Disponible en: <http://www.codigocivilonline.com.ar/>

Ley 19.836 – Fundaciones (1972). Recuperado el 13/09/2011. Disponible en: [http:// www. espaciosjuridicos.com.ar/datos/LEY/LEY19836.htm](http://www.espaciosjuridicos.com.ar/datos/LEY/LEY19836.htm)

Libro Verde. (2001). *Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*. Comisión de las Comunidades Europeas. Bruselas. Recuperado el: 27/10/2011. Disponible en: [http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/es/com/2001/com2001\\_0366es01.pdf](http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/es/com/2001/com2001_0366es01.pdf)

Llopis, E. (2011). *Análisis 5C. Un modelo de análisis de marketing para la estrategia*. 1er. Foro Empresarial NWS4. España. Recuperado el 20/10/2011. Disponible en: [http://www. slideshare.net/emiliollopis/ modelo-5-c-de-analisis-estrategico](http://www.slideshare.net/emiliollopis/modelo-5-c-de-analisis-estrategico)

Lojo, A. (2011). Los públicos internos en la construcción de la imagen corporativa. *Cuadernos del Centro de Estudios de Diseño y Comunicación, [Ensayos]*, II, 35, pp. 85-94. Buenos Aires: Ed. Universidad de Palermo.

Massoni, S. (2007). *Estrategias. Los desafíos de la comunicación en un mundo fluido*. Rosario: Homo Sapiens Ediciones. Recuperado el 09/09/2011. Disponible en: [http://www.weeb.com.ar/TeoCom/Modelo\\_comunicacion\\_estrategica\\_Sandra\\_Massoni.pdf](http://www.weeb.com.ar/TeoCom/Modelo_comunicacion_estrategica_Sandra_Massoni.pdf)

Massoni, S. (2009). *Tesis y trabajos de posgrado en comunicación rural*. Buenos Aires: Ediciones INTA. Recuperado el 09/09/2011. Disponible en: [http://www.inta.gov.ar/activ/comunicacion/descargas/Comunicacion\\_estrategica/SandraMassoni\\_LibroTesis\\_EstrategiasComRural.pdf](http://www.inta.gov.ar/activ/comunicacion/descargas/Comunicacion_estrategica/SandraMassoni_LibroTesis_EstrategiasComRural.pdf)

Massoni, S. (2009). *Estrategias de Comunicación. Magister Internacional en Comunicación de la Universidad Diego Portales*. Video didáctico. Recuperado el 09/09/2011. Disponible en: [http://www.youtube.com/watch?v=dB34jt\\_kNC0](http://www.youtube.com/watch?v=dB34jt_kNC0)

Meadows, D.; Meadows, L; Randers, J. y Behrens, W. (1973). A Response to Sussex Futures. *Futures Review*, Jan-Feb. Citado en: Velasco, J. (2001). *Globalización, desarrollo sustentable e identidad cultural*. Caracas: UCLA. Recuperado el:

30/09/2011. Disponible en: <http://www.ucla.edu.ve/dac/compendium/compendium10/globalizacion.htm>

Míguez, M. (2007). Análisis sobre la Investigación de los Públicos y otros Conceptos Análogos en las Relaciones Públicas. *Revista Electrónica Razón y Palabra*, 54 México. Recuperado el 09/10/2011. Disponible en: <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n54/mmiguez.html>

Moliner, M.(1998) *Marketing social: la gestión de las causas sociales*. Madrid: ESIC.

Montaner, M. (2011). La gestión de las PR a través de Twitter. *Cuadernos del Centro de Estudios de Diseño y Comunicación, [Ensayos]*, II, 35, pp. 31-42. Buenos Aires: Ed. Universidad de Palermo.

Morresi, Z. (2005). La Operatividad del Discurso en la Construcción de Subjetividades. *La Trama de la Comunicación. Anuario del Departamento de Ciencias de la Comunicación*, 10, Facultad de Ciencia Política y Relaciones Internacionales, Universidad Nacional de Rosario. Argentina: UNR. Recuperado el 09/10/2011. Disponible en: [http://rehip.unr.edu.ar/bitstream/handle/2133/442/Zulema\\_Morresi%20\\_A1a.pdf?sequence=1](http://rehip.unr.edu.ar/bitstream/handle/2133/442/Zulema_Morresi%20_A1a.pdf?sequence=1)

Morrisey, G. L. (1995). *Pensamiento Estratégico. Construyendo los Cimientos de la Planeación*. Prentice Hall. Florida. Edición digital.

Neira, J. (2001). *Desarrollo Sostenible. Paradigma Siglo XXI. ¿Realidad o Ilusión?* Colombia: Ed. Gobernación de Boyacá.

Nieto, J. (2002). Sociedad y Desarrollo Sostenible. *Cuadernos de Sostenibilidad y Patrimonio Natural*, 1, pp. 141-148. Madrid: Fundación Santander Central Hispano. Recuperado el: 20/09/2011. Disponible en: [http://www.fundacionglobalnature.org/proyectos/humedales/%20CuadernosSostenibilidad\\_1.pdf](http://www.fundacionglobalnature.org/proyectos/humedales/%20CuadernosSostenibilidad_1.pdf)

ONU - Centro de Noticias de la ONU (2011). *Conferencia de representantes de ONGs*. Recuperado el 15/09/2011. Disponible en: <http://www.un.org/spanish/News/fullstorynews.asp?newsID=21694>

- ONU. Organización de las Naciones Unidas. (2010). *Objetivos de Desarrollo del Milenio - Informe 2010*. Nueva York: Ed. Naciones Unidas. Recuperado el 19/09/2011. Disponible en: [http://www.un.org/spanish/millenniumgoals/pdf/MDG\\_Report\\_2010\\_SP.pdf](http://www.un.org/spanish/millenniumgoals/pdf/MDG_Report_2010_SP.pdf)
- Palencia, M. (2008). *90 Técnicas de Relaciones Públicas*. Barcelona: Edit. Bresca.
- Pacheco, R. (2005). Competencias claves para la comunicación organizacional. *Revista Latinoamericana de Comunicación - Chasqui*. Nro 90. Junio. Quito, Ecuador. Recuperado el 10/09/2011. Disponible en: <http://www.comunica.org/chasqui/90/pacheco90.htm>
- Pérez, M. (2007). *Seminario. Estudio de mercado*. Facultad de Ingeniería - UBA. Buenos Aires. Recuperado el 28/09/2011. Disponible en: <http://materias.fi.uba.ar/7299/SeminarioEstudioMercado.pdf>
- Paladino, M. y Álvarez, C. (2006). *Comunicación empresarial responsable*. Argentina: Temas.
- Pearce, J. (2002). *Desarrollo, ONG y Sociedad Civil. Cuadernos de Cooperación, el desarrollo en la práctica*. Barcelona: Ed. Intermon-Oxfam.
- Porter, M. (1985). *Estrategia Competitiva*. México: CECSA.
- Pronato, J. (2010). *Reciclado de PET en Argentina*. II Foro de la Sustentabilidad y la Supply Chain. Recuperado el 01/11/2011. Disponible en: <http://www.webpicking.com/down/JosePronato.ppt>
- Protocolo de Kioto sobre el Cambio Climático. (1998). Recuperado el 28/09/2011. Disponible en: <http://unfccc.int/resource/docs/convkp/kpspan.pdf>
- Ramos, J. y Periañez, I. (2003) Delimitación del Marketing con Causa o Marketing Social Corporativo mediante el análisis de empresas que realizan acciones de responsabilidad social. *Cuadernos de Gestión*. 3, 2. Universidad del País Vasco y de la Rioja. Recuperado el 23/10/2011. Disponible en: <http://www.ehu.es/cuadernosdegestion/documentos/304.pdf>

- Salazar, J. (2010). Comunicación Estratégica: una concepción necesaria de movilidad entre la formulación académica y la práctica organizacional. *Revista FISEC-Estrategias*. Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional de Lomas de Zamora, 5, 14, 1, pp. 53-76. Recuperado el 06-09-2011. Disponible en: <http://cienciared.com.ar/ra/revista.php?wid=9&articulo=1347&tipo=A&sid=seccion&Nombre Seccion=Articulos&Accion=Ver>
- Scheinsohn D. (2000). *Más allá de la imagen corporativa: cómo crear valor a través de la comunicación estratégica*. Buenos Aires: Macchi.
- Secretaría de Ambiente y Desarrollo Sustentable. (2011). Directorio de ONGs Ambientalistas. Recuperado el 05/09/2011. Disponible en: <http://www2.medioambiente.gov.ar/bases/ongs/default.asp?tema=todos>
- Sorribas, C. (2007). Propuesta de clarificación conceptual entre marketing con causa, marketing social y marketing social corporativo. *Investigación y Marketing*, 94, Madrid: Aedemo. Recuperado el 05/09/2011. Disponible en: <http://www.aedemo.es/aedemo3/socios/revista94/AD-94-07.pdf>
- Suárez, A. y Castro, C. (1999). *Comunicaciones Públicas. El modelo de la comunicación integrada*. Buenos Aires: Temas Grupo Editorial.
- Tratado de Asunción (1991). Recuperado el: 01/11/2010. Disponible en: <http://www.dipublico.com.ar/?p=1689>
- Unida, (2011). *Comunicación*. Recuperado el 28/09/2011. Disponible en: <http://www.unida.org.ar/comu.htm>
- Vázquez, O. (2005). *Modelo de simulación de gestión de residuos sólidos domiciliarios en la Región Metropolitana de Chile*. Recuperado el: 10/10/2011. Disponible en: [http://dinamicasistemas.ugal.cl/Revista/Vol1Num1/vasquez\\_residuos.pdf](http://dinamicasistemas.ugal.cl/Revista/Vol1Num1/vasquez_residuos.pdf)
- Wilcox, D., Cameron, G, y Xifra, J. (2006). *Relaciones Públicas. Estrategias y Tácticas*. Madrid: Ed. Pearson Educación S.A.