

REPOSITORIO ACADÉMICO DIGITAL INSTITUCIONAL

“ELABORACIÓN DE UN MODELO DE SOLVENCIA PARA LA ASOCIACIÓN CIVIL CATÓLICA, VERDADES CLARAS Y FALSAS MÁXIMAS. APROXIMACIÓN DESDE EL CANVAS DE MODELO DE NEGOCIO”

Autor: PABLO T. PATRITO

Tesis presentada para obtener el título de:
Maestro en Doctrina social cristiana.

Nombre del asesor:
Dra. Ixchel Castro Lerma

Este documento está disponible para su consulta en el Repositorio Académico Digital Institucional de la Universidad Vasco de Quiroga, cuyo objetivo es integrar, organizar, almacenar, preservar y difundir en formato digital la producción intelectual resultante de la actividad académica, científica e investigadora de los diferentes campus de la universidad, para beneficio de la comunidad universitaria.

Esta iniciativa está a cargo del Centro de Información y Documentación “Dr. Silvio Zavala” que lleva adelante las tareas de gestión y coordinación para la concreción de los objetivos planteados.

Esta Tesis se publica bajo licencia Creative Commons de tipo “Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada”, se permite su consulta siempre y cuando se mantenga el reconocimiento de sus autores, no se haga uso comercial de las obras derivadas.





UNIVERSIDAD VASCO DE QUIROGA

COORDINACIÓN DE HUMANIDADES

TÍTULO:

“Elaboración de un modelo de solvencia para la Asociación Civil Católica ‘Verdades Claras y Falsas Máximas’. Aproximación desde el *Canvas* de Modelo de Negocio”

ESTUDIO DE CASO

Para obtener el grado de:

MAESTRO EN DOCTRINA SOCIAL

CRISTIANA

Presenta:

Pablo T. Patrino

ASESOR:

DRA. IXCHEL CASTRO LERMA

ACUERDO No. 20193669



MORELIA, MICH., JUNIO DE 2023

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer este trabajo a todos aquellos que me han ayudado a llevarlo a cabo.

A Dios, nuestro Señor, y a Santa María de Guadalupe.

A mi familia, especialmente a mis padres y abuelos, que me inculcaron el amor a la Academia.

A los Cruzados de Cristo Rey, por impulsarme a crecer.

A todos los miembros de Verdades Claras y Falsas Máximas, especialmente a Juanma y Natalia, sin los cuales este proyecto no existiría.

A Haz Bien el Bien A.C. y a cada uno de sus integrantes, por apostar por este proyecto. Gracias Agus, Majo, Uriel y Luis.

Y a todos los que me han acompañado con sus consejos, paciencia y aliento.

ÍNDICE

| | |
|--|----|
| Agradecimientos..... | 2 |
| Abstract..... | 6 |
| Introducción..... | 7 |
| Capítulo I: Fundamentos de la investigación | 10 |
| 1.1 Planteamiento del problema | 10 |
| 1.2 Preguntas de investigación | 11 |
| A) Pregunta general..... | 11 |
| B) Preguntas específicas..... | 11 |
| 1.3 Objetivos..... | 12 |
| A) Objetivo General | 12 |
| B) Objetivos específicos | 12 |
| 1.4 Justificación: Necesidad de que las asociaciones civiles sean solventes..... | 12 |
| 1.5 Delimitación temporal y espacial | 13 |
| 1.6 Tipo de investigación | 15 |
| Capítulo II: Marco teórico | 17 |
| 2.1 Asociación Civil y Asociación Civil Católica, definiciones | 17 |
| 2.2 Iglesia Católica y las asociaciones civiles | 17 |
| 2.3 Asociaciones civiles y solvencia | 20 |
| 2.4 Solvencia, modelo de negocio y asociaciones civiles | 20 |
| 2.5 ¿Qué es el <i>Canvas</i> de modelo de negocio?..... | 21 |
| a) El origen | 21 |
| b) El modelo | 21 |
| 2.6 ¿Cuál es el estado de la cuestión?..... | 23 |
| a) Implementación del modelo de negocios | 24 |
| b) Modelo de Negocios y asociaciones civiles..... | 24 |

| | |
|---|----|
| c) Mission Model Canvas | 26 |
| 2.7 Lineamientos clave | 27 |
| Capítulo III: Metodología de la investigación | 29 |
| 3.1 Caracterización de la unidad de estudio | 29 |
| 3.2 Diseño de la investigación..... | 30 |
| Definiciones:..... | 33 |
| 3.3 Enfoque y tipo de la investigación | 34 |
| 3.4 Instrumento de recolección de datos | 35 |
| 3.5 Proceso de recolección de datos | 35 |
| Capítulo IV: Describir – Contrastar – Sugerir | 41 |
| 4.1 Describir - Carpeta de evidencias | 41 |
| A) Spotify | 42 |
| B) Youtube | 60 |
| C) Facebook | 62 |
| D) Instagram..... | 64 |
| E) Página web | 66 |
| F) Pláticas magistrales | 67 |
| G) Entrevistas radiales..... | 68 |
| H) Asesorías | 69 |
| I) Llamado a la acción | 70 |
| 4.2 <i>Canvas</i> del bloque “describir” | 71 |
| A) Actividades Clave | 71 |
| B) Canales | 73 |
| C) Beneficiados | 73 |
| D) Relaciones con los beneficiados..... | 74 |
| 4.3 Contrastar - Análisis de contenido | 74 |
| A) Recursos clave..... | 74 |

| | | |
|----------------------------------|---|----|
| B) | Asociaciones Clave | 75 |
| C) | Estructura de costos..... | 76 |
| D) | Flujo de ingreso | 77 |
| 4.4 | Sugerir – Grupo focal | 77 |
| A) | Valor agregado | 78 |
| B) | Perspectiva de crecimiento..... | 79 |
| 4.5 | Sugerir - <i>Canvas</i> Final..... | 79 |
| A) | Síntesis y adaptación | 79 |
| B) | <i>Canvas</i> de solvencia..... | 84 |
| Conclusiones..... | | 87 |
| A) | Sugerencias para Verdades Claras y Falsas Máximas, A.C. | 87 |
| B) | Metodología para generar un <i>Canvas</i> de Solvencia para asociaciones civiles..... | 89 |
| Objetivo | | 89 |
| Definiciones:..... | | 89 |
| Orientaciones metodológicas..... | | 90 |
| Bibliografía..... | | 93 |
| Tablas | | 98 |
| Gráficos | | 98 |
| Imágenes..... | | 99 |
| Apoyos visuales..... | | 99 |

ABSTRACT

In this case study, the solvency of the Catholic Civil Association “Clear Truths and False Maxims” is analyzed. Using Osterwalder and Pigneur's Business Model *Canvas*, a Solvency Model was developed to identify the elements that allow for its subsistence and detect areas of opportunity for the growth of the organization in question. The methodology used is summarized in the verbs “describe, contrast, and suggest”. The overall objective is to define the present or potential elements that can make the organization solvent. The specific objectives are to describe the activities of the association, contrast them with solvency criteria, suggest elements of solvency, and create the *Canvas* to facilitate decision-making. Exploratory and descriptive research was used, collecting data from documents and interviews with members of the association. The analysis was based on Osterwalder and Pigneur's solvency criteria, integrating variables from the mission model *Canvas*. The study is divided into six sections which include foundations, theoretical framework, methodology, evidence folder, analysis, and conclusions. In the conclusion, recommendations are issued and a guide for generating the Solvency Model for other associations is presented.

En este estudio de caso se analiza la solvencia de la Asociación Civil católica “Verdades Claras y Falsas Máximas”. A partir del *Canvas* de Modelo de Negocio de Osterwalder y Pigneur se generó un Modelo de Solvencia para identificar los elementos que permiten su subsistencia y detectar las áreas de oportunidad para el crecimiento de la organización en cuestión. La metodología empleada se resume en los verbos “describir, contrastar y sugerir”. El objetivo general es definir los elementos presentes o potenciales que pueden hacer solvente a la organización. Los objetivos específicos son describir las actividades de la asociación, contrastarlas con criterios de solvencia, sugerir elementos de solvencia y realizar el *Canvas* que le permita facilitar la toma de decisiones. Se utilizó una investigación exploratoria y descriptiva, recolectando datos de documentos y entrevistas a miembros de la asociación. El análisis se basó en los criterios de solvencia de Osterwalder y Pigneur, integrando variables del *Canvas* del modelo de misión. El estudio se divide en seis secciones que incluyen fundamentos, marco teórico, metodología, carpeta de evidencias, análisis y conclusiones. En la conclusión se emiten recomendaciones y se presenta una guía para generar el Modelo de Solvencia para otras asociaciones.

INTRODUCCIÓN

La solvencia de las asociaciones civiles es una cuestión de suma importancia de cara a su permanencia en el tiempo y la eficacia de su aporte social. El presente estudio de caso analiza las actividades realizadas por la asociación civil católica “Verdades Claras y Falsas Máximas” y, tomando por base el Modelo de Negocio de Osterwalder y Pigneur, genera para ella un Modelo de Solvencia para identificar los elementos que permiten su subsistencia y detectar las áreas de oportunidad para su crecimiento.

Se utiliza una metodología específica que permite conocer la institución y sus actividades, evaluarlas y emitir recomendaciones. Se puede resumir en tres verbos: “describir, contrastar y sugerir”. En este contexto, el aporte de este estudio de caso es doble: emitir recomendaciones a Verdades Claras y Falsas Máximas AC para que sea solvente, por una parte; y contribuir con un método para generar el *Canvas* de Modelo de Solvencia.

Para lograr esto, se hace necesario llevar a cabo las siguientes acciones: describir mediante documentación las actividades realizadas por la asociación durante el tiempo de estudio definido (desde el 6 de diciembre de 2021 hasta el 11 de enero de 2023), contrastar las actividades realizadas con criterios de solvencia para encontrar los elementos que ya posee y puedan permitir su desarrollo y consolidación, sugerir elementos de solvencia que le falten y emitir sugerencias que puedan ayudarlo a lograrla, realizar el *canvas* de modelo de solvencia para dicha asociación y emitir recomendaciones. El *canvas* es una herramienta visual, al español se traduce como “lienzo”.

Este estudio se basará en una investigación de tipo exploratoria y descriptiva, utilizando como metodología la recolección y análisis de datos a partir de documentos y entrevistas a miembros de la asociación. A partir de esto, se contrastará con los criterios de solvencia desarrollados por Osterwalder y Pigneur. Como aporte colateral, se presenta al final una metodología para orientar el desarrollo de las asociaciones civiles en función de que puedan continuar realizando sus objeto social y contribución al bien común mediante criterios de solvencia.

Para esto, el presente trabajo se divide en cinco secciones. El capítulo I presenta los fundamentos de la investigación, que incluyen el planteamiento del problema, las preguntas de investigación, los objetivos y la justificación de la importancia de la solvencia de las asociaciones civiles. Además, se delimita el espacio y tiempo en el que se llevó a cabo la investigación y se especifica el tipo de investigación.

En el capítulo II se aborda el marco teórico que sustenta el estudio de caso. Allí se analizan algunos modelos de negocio, se observan algunas aplicaciones en organizaciones no gubernamentales y se describe el estado de la cuestión.

El capítulo III presenta la metodología de la investigación, que incluye la caracterización de la unidad de estudio, el diseño de la investigación, el enfoque y tipo de la investigación, el instrumento de recolección de datos y el proceso de recolección de datos. Finalmente, se presentan los lineamientos para generar el *Canvas* de Modelo de Solvencia.

El capítulo IV se divide en cinco partes: por un lado, presenta la carpeta de evidencias de lo observado durante el tiempo de estudios; por otro se hace un análisis del contenido para identificar los elementos de solvencia con los que opera. Después, se identifica la propuesta de valor y se presenta una perspectiva de crecimiento. Finalmente, se reelaboran los segmentos del modelo de solvencia y se presenta el *Canvas* de Modelo de Solvencia para asociaciones civiles.

El principal resultado de este trabajo son las sugerencias emitidas para la asociación civil Verdades Claras y Falsas Máximas a partir del *Canvas* de Modelo de Solvencia realizado.

A modo de modo corolario, pero no menos importante, se al lector una metodología para poner en práctica el Modelo de Solvencia para otras asociaciones civiles u organizaciones no lucrativas.

CAPÍTULO 1: FUNDAMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN

CAPÍTULO I: FUNDAMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La solvencia de las Asociaciones Civiles es un tema delicado. Siendo organizaciones sin fines de lucro, frecuentemente tienen problemas para encontrar apoyo financiero que otorgue a sus proyectos la posibilidad de continuar en el tiempo sirviendo a la sociedad. Además, la falta de claridad de modelos de solvencia lleva a identificar la cuestión de los recursos con la administración financiera (Foster, W. L., Kim, P., & Christiansen, B., 2009).

Esto implica un problema conceptual sobre el alcance de la palabra “solvencia” aplicada a las asociaciones civiles u organismos sin fines de lucro. Es cierto que primariamente es un término económico y se refiere a la capacidad de pagar sus deudas y de cumplir con sus obligaciones financieras de cara a la ejecución de su objeto social (Dávalos Torres, 2013). Pero, en términos de vitalidad de la institución, ¿acaso la solvencia no comprende elementos que van más allá del ámbito del dinero?

En segundo lugar, la misma esencia de las Asociaciones Civiles supone una cierta tensión con el asunto de la solvencia. La actividad económica siempre está subordinada al objeto social para la cual fue constituida. de modo que es inseparable la ejecución de su objeto social y su propia solvencia. (Luna-León, 1996).

Particularmente para las Asociaciones Civiles explícitamente católicas, se junta además una tercera cuestión: juntar dinero y fe en una misma discusión genera un cierto conflicto de conciencia y de intereses. Tal es así que *Catholic Link*, (Artieda, 2021) una de las plataformas de evangelización digital de habla hispana con mayor alcance en la red, ha empezado a lanzar cursos llamados “Semana del Emprendedor Digital Católico”. En esa capacitación, dedican un módulo completo a la solvencia denominado: “Claves y herramientas prácticas que necesita un proyecto de evangelización solvente”. El promocional del curso se anuncia de la siguiente manera: “(...) Tenemos que aprender a generar emprendimientos digitales católicos que puedan autosostenerse y ser focos de atracción para que más profesionales católicos se animen a vivir haciendo lo que más les apasiona: la evangelización y el servicio al prójimo”. (Artieda, 2021)

Por eso, plantear el asunto de la solvencia de las Asociaciones Civiles es un triple problema: porque es necesario realizar aclaraciones conceptuales; porque es importante revisar el modelo de funcionamiento de la organización en cuestión; y, para las católicas,

porque se debe dejar en claro que se priorizan los bienes y verdades de la fe a los intereses personales.

A esto se le junta una cuarta problemática de carácter social: la falta de solvencia de una Asociación Civil genera el cese de sus actividades sociales. Si una Asociación Civil ofrece un servicio real a la sociedad, entonces debe procurar un modelo que le mueva a la consecución de sus fines, y a la eficacia y extensión de sus actividades. La falta de solvencia puede darse o por negligencia de la asociación o por falta de interés social. Tanto en uno como en otro caso, definir la capacidad de solvencia de una Asociación Civil es un problema que se debe resolver. (Dávalos Torres, 2013)

Finalmente, otro asunto es que no se encuentra, hasta la fecha, bibliografía académica sobre la solvencia de Asociaciones Civiles Católicas, en general, ni mexicanas, en lo particular.

1.2 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

A continuación, se presenta la pregunta general de investigación que rige la dirección del presente estudio de caso, y las preguntas específicas que se deberán responder para obtener tanto el marco teórico como la información necesaria.

A) PREGUNTA GENERAL

La pregunta general que busca responder el presente estudio de caso es la siguiente:

- ¿Bajo qué criterios resulta posible elaborar un modelo de solvencia para la Asociación Civil Católica Verdades Claras y Falsas Máximas desde la perspectiva del *Canvas* de Modelo de Negocio, con la finalidad de emitir orientaciones para la correcta consecución de los fines de dicha organización no lucrativa?

B) PREGUNTAS ESPECÍFICAS

Derivado de la pregunta principal, se busca resolver lo siguiente:

- ¿Cuáles son las características del Modelo de Negocio Canvas y cómo se adapta para su aplicación en asociaciones civiles?
- ¿Cómo se puede evaluar la solvencia de la Asociación Civil Católica Verdades Claras y Falsas Máximas mediante la documentación de sus actividades y el contraste con criterios de solvencia?
- ¿Cómo se puede elaborar un Canvas de Modelo de Negocio específico para la Asociación Civil Católica Verdades Claras y Falsas Máximas, y qué

recomendaciones se pueden proporcionar para mejorar su solvencia y eficacia en la consecución de metas?

1.3 OBJETIVOS

A continuación, se presenta el objetivo general del estudio de caso, así como los objetivos específicos que ayudan a conseguirlo.

A) OBJETIVO GENERAL

- Elaborar un modelo de solvencia para la Asociación Civil Católica Verdades Claras y Falsas Máximas desde la perspectiva del *Canvas* de Modelo de Negocio, con la finalidad de emitir orientaciones para la correcta consecución de los fines de dicha organización no lucrativa.

B) OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar y describir las características del *Canvas* de Modelo de Negocio y su adaptación para las asociaciones civiles, con el fin de comprender su utilidad en la generación de solvencia.
- Evaluar la solvencia de la Asociación Civil Católica Verdades Claras y Falsas Máximas mediante la documentación de sus actividades y contrastarlas con criterios de solvencia, identificando elementos existentes y faltantes.
- Elaborar un *Canvas* de Modelo de Solvencia específico para la Asociación Civil Católica Verdades Claras y Falsas Máximas, proporcionando recomendaciones para mejorar su solvencia y eficacia en la consecución de sus metas.

1.4 JUSTIFICACIÓN: NECESIDAD DE QUE LAS ASOCIACIONES CIVILES SEAN SOLVENTES

Las Asociaciones Civiles tienen un alto impacto a nivel social, especialmente de cara a la construcción del bien común y el desarrollo del tejido social. La importancia respecto a lo primero radica en su capacidad de generar vertebración social orientada mediante la unión de diversas personas que comparten un interés común para realizar proyectos de impacto social. El bien común no es un rasgo accesorio a las asociaciones civiles, sino una característica esencial. (Maglieri, 1998)

Entre las contribuciones que las asociaciones civiles generan para el fortalecimiento del tejido social se puede mencionar su capacidad de formar redes de colaboración entre

distintos actores sociales y otras organizaciones; esto como una manera de generar un impacto mayor y de ser más eficiente en su labor transformadora. (Sanderse, 2014)

También el magisterio de la Iglesia Católica se ha pronunciado en numerosas ocasiones respecto a importancia de las asociaciones civiles y a su contribución para la sociedad. Como se verá más adelante, las considera como una herramienta clave en la promoción del bien común, de la justicia social y de la solidaridad entre los miembros de la sociedad.

Ahora bien, para que las asociaciones civiles puedan cumplir su cometido social, es necesario que posean una característica esencial: la solvencia. Sin ella, o bien se verían impedidas para ejecutar sus cometidos, o bien dejarán de aportar a la sociedad. (Dávalos Torres, 2013).

El presente trabajo quiere someter a estudio el caso de la Asociación Civil Católica Verdades Claras y Falsas Máximas para poder determinar su solvencia y, así, emitir recomendaciones para que pueda seguir ejerciendo su objeto social en vistas al bien común.

Para eso es necesario tener claridad sobre el objeto social de la asociación en cuestión y describir las actividades que ha realizado en función de su finalidad. También se requiere expandir la noción de solvencia, definirla y contrastarla al presente estudio, así como identificar y aplicar un modelo de negocio que sea coherente con las cuestiones anteriores.

Por eso, este estudio de caso tiene su relevancia. Porque puede mostrar un caso en concreto en el que una asociación civil específica, al adoptar un modelo de negocio, podría verse beneficiada tanto en su impacto social, como resolver el asunto de su solvencia.

1.5 DELIMITACIÓN TEMPORAL Y ESPACIAL

El objeto de estudio es la asociación civil “Verdades Claras y Falsas Máximas, A.C.”, cuyo objeto social, según su Acta Constitutiva (2022), es:

- I.- La impartición, promoción y patrocinio de educación en distintos niveles, grados y modalidades.
- II.- La promoción de actividades culturales, así como sociales.
- III.- La asesoría y capacitación de personal especializado en la promoción de la cultura cristiana.

IV.- La promoción de la participación Ciudadana en la cooperación para el desarrollo comunitario.

V.- La vertebración social en vistas a bien común.

VI.- La Promoción de cultura cristiana.

Esta asociación busca “promocionar el espíritu social cristiano entre los jóvenes y adultos jóvenes católicos en el ecosistema digital” (Brief interno, 2022). Su inspiración parte de Jn 17,16-17: “Ellos no son ya del mundo, así como Yo no soy del mundo. Santificalos en la verdad: la verdad es tu palabra”. A partir de esto, la mencionada asociación propone su ideario:

“Los católicos vivimos en el mundo sin ser del mundo. Hemos sido enviados por Cristo al mundo para continuar su obra salvadora hasta que Él vuelva. Caminamos en esta tierra con los ojos puestos en lo que ha de venir. No obstante, esta inserción en el mundo influye también en nosotros: en nuestra forma de vivir, de pensar, de actuar, de relacionarnos, etc. Muchas veces, esta influencia del mundo sobre nosotros engendra falsas máximas: normas que no coinciden con los criterios de Cristo y que, lejos de permitir el reinado de su gracia y el cumplimiento de la misión recibida, nos confunden y pierden. (Acerca de Falsas Máximas - Falsas Máximas) Por eso hay que buscar en la Revelación las verdades claras que nos ayudan a combatir las tinieblas del error y del pecado. Nos orienta la espiritualidad de Cristo Rey que nos motiva a evangelizar las realidades temporales para construir una Civilización del Amor donde Cristo reine en las personas, las familias y la sociedad.” (Brief interno, 2022)

Los criterios para la selección de este sujeto de investigación respondieron principalmente a: la accesibilidad y conocimiento que el investigador tiene de dicha asociación; y la posibilidad que ofrece de formular generalizaciones, ya que es una asociación civil en fase de fundación.

La fecha de observación y estudio abarca desde el 6 de diciembre de 2021 hasta el 11 de enero de 2023. El criterio de delimitación de fechas es por inicio de las actividades de la asociación y por la conclusión de la tercera temporada de su podcast, según los canales que se presentarán en la carpeta de actividades.

1.6 TIPO DE INVESTIGACIÓN

En este trabajo se realiza una investigación empírica sobre un caso específico. Partiendo de la experiencia, obtenida a partir de datos de diversa índole, se buscará hacer la comprensión de un fenómeno y la interpretación teórica de su comportamiento práctico. Éstas son las características esenciales de una investigación cualitativa. (Stake, 1999).

Aquí se ha observado el comportamiento de un sujeto moral (una asociación civil católica), buscando el contraste con una teoría de acción formulada para otro tipo de sujeto moral (una empresa con fines de lucro). Por eso, de modo específico, aquí se realiza un estudio de caso, el cual se puede definir como “una investigación empírica que investiga un fenómeno contemporáneo en su contexto real, donde los límites entre el fenómeno y el contexto no se muestran de forma precisa, y en él, que múltiples fuentes de evidencia son utilizadas.” Yin (1989)

Pero, además, dentro del conjunto de posibilidades, es un estudio de caso inductivo; porque busca ampliar una teoría que parece incompleta para el caso en cuestión (Jiménez-Chaves, 2012). También tiene una característica *post facto*: no se ha intervenido en el caso y el investigador se ha limitado a recoger y estudiar los datos presentados.

CAPÍTULO 2

MARCO TEÓRICO

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

El marco teórico se divide en siete partes. Las primeras cuatro partes se ocuparán de definir los conceptos de asociación civil y solvencia. Luego se procederá a describir en qué consiste el *Canvas* de modelo de negocio y se expondrá el estado del arte, prestando especial atención a su implementación por parte de asociaciones sin fines de lucro.

2.1 ASOCIACIÓN CIVIL Y ASOCIACIÓN CIVIL CATÓLICA, DEFINICIONES

Las asociaciones civiles son organizaciones no gubernamentales sin fines de lucro cuya finalidad es aportar algo a la sociedad por medio de sus objetivos y metas específicas. Contribuyen a mejorar el tejido social mediante el desarrollo de la sociedad y la promoción del bien común. (Maglieri, 1998)

Calabró (2006) señala las características principales de una Asociación Civil son:

- Personalidad jurídica
- Individuos asociados
- Actividades sin fines de lucro
- Bien común como finalidad propia.

El objeto social de una asociación civil hace referencia a las acciones para las cuales fue constituida. Es su propósito. El objeto social debe ser especificado de manera explícita en los estatutos de la asociación civil. No debe violar las leyes del orden público ni las buenas prácticas. El propósito principal puede abarcar cualquier actividad sin fines lucrativos y vinculada al bien común, como impulsar la cultura, el deporte, la educación, entre otras cosas. (Dávalos Torres, 2013).

Cuando el objeto social se empata directamente con los fines específicos de la fe católica y coincide con los lineamientos de la Iglesia, se le denomina asociación civil católica (Juan Pablo II, 1990)

2.2 IGLESIA CATÓLICA Y LAS ASOCIACIONES CIVILES

La Iglesia Católica se ha pronunciado tanto de modo directo como indirecto sobre las asociaciones civiles y su relevancia respecto a las cuestiones sociales.

Ante el problema de la cuestión social de los obreros y de las injusticias que padecían, el papa León XIII en la carta encíclica *Rerum Novarum* (1891) señaló la importancia de que

existieran asociaciones, ya de obreros, ya de obreros y patrones, que custodiaran los derechos del salario justo y la promoción de la caridad social. También pedía:

Proteja el Estado estas asociaciones de ciudadanos, unidos con pleno derecho; pero no se inmiscuya en su constitución interna ni en su régimen de vida; el movimiento vital es producido por un principio interno, y fácilmente se destruye con la injerencia del exterior. (n. 38)

Pío XI, en la *Quadragesimo Año* (1931), hace énfasis en la legitimidad de las asociaciones para la restauración del orden social. Afirma citando a su predecesor:

(...) el hombre es libre no sólo para fundar asociaciones de orden y derecho privado, sino también para “elegir aquella organización y aquellas leyes que estime más conducentes al fin que se ha propuesto. (n. 42).

Y esa misma libertad ha de reivindicarse para constituir asociaciones que se salgan de los límites de cada profesión. Las asociaciones libres que ya existen y disfrutan de saludables beneficios dispónganse a preparar el camino a esas asociaciones u “órdenes” más amplios, de que hablamos, y a llevarlas a cabo decididamente conforme a la doctrina social cristiana.

Juan XXIII se refirió a ellas en numerosas ocasiones, dentro de las cuales se pueden citar la *Mater et Magistra* (1961) y la *Pacem et Terris* (1963). En la primera se lee:

Juzgamos además necesario que los organismos o cuerpos y las múltiples asociaciones privadas, que integran principalmente este incremento de las relaciones sociales, sean en realidad autónomos y tiendan a sus fines específicos con relaciones de leal colaboración mutua y de subordinación a las exigencias del bien común. (n. 65).

En la segunda:

De la sociabilidad natural de los hombres se deriva el derecho de reunión y de asociación; el de dar a las asociaciones que creen la forma más idónea para obtener los fines propuestos; el de actuar dentro de ellas libremente y con propia responsabilidad, y el de conducirlos a los resultados previstos. Como ya advertimos con gran insistencia en la encíclica *Mater et magistra*, es absolutamente preciso que se funden muchas asociaciones u organismos intermedios, capaces de alcanzar los fines que los particulares por sí solos no

pueden obtener eficazmente. Tales asociaciones y organismos deben considerarse como instrumentos indispensables en grado sumo para defender la dignidad y libertad de la persona humana, dejando a salvo el sentido de la responsabilidad” (nn. 23-24).

Es decir, las valora como un instrumento importante para la consecución de la paz, la participación ciudadana y la promoción del bien común.

Pablo VI también se refiere indirectamente las asociaciones civiles en sus encíclicas sociales *Populorum progressio* (1967) y *Octogesima adveniens* (1971). La primera sirve para otorgar lineamientos para la promoción del desarrollo humano integral. La segunda recalca su aportación en orden a la promoción ciudadana y a la defensa de los derechos de los más pobres y marginados.

Por su parte, Juan Pablo II retoma la idea de su predecesor respecto al cuidado de los pobres, integra la cuestión de su papel en cuanto a promover la solidaridad internacional (1987), la subsidiaridad y garantizar la participación social y política de los ciudadanos (1991). A su vez, rescata su papel de defensoras de los derechos de los trabajadores, promoviendo una cultura de trabajo digno y de respeto a la dignidad humana (1981).

Benedicto XVI, en su encíclica social cumbre, *Caritas in veritate* (2009) no menciona directamente a las asociaciones civiles, pero se refiere a las organizaciones sindicales, a las organizaciones no gubernamentales y a las organizaciones sin ánimo de lucro. Pide que tengan “transparencia total” sobre la proporción de los fondos recibidos, sobre los programas de cooperación y sobre la distribución de los gastos (n. 47)

Francisco (2020), por su parte, destaca la importancia del papel subsidiario que ejercen organizaciones como las asociaciones civiles:

Gracias a Dios tantas agrupaciones y organizaciones de la sociedad civil ayudan a paliar las debilidades de la Comunidad internacional, su falta de coordinación en situaciones complejas, su falta de atención frente a derechos humanos fundamentales y a situaciones muy críticas de algunos grupos. Así adquiere una expresión concreta el principio de subsidiariedad, que garantiza la participación y la acción de las comunidades y organizaciones de menor rango, las que complementan la acción del Estado. Muchas veces desarrollan esfuerzos admirables pensando en el bien común y algunos de sus miembros llegan a realizar

gestos verdaderamente heroicos que muestran de cuánta belleza todavía es capaz nuestra humanidad. (n. 175)

2.3 ASOCIACIONES CIVILES Y SOLVENCIA

Ahora bien, para que las asociaciones civiles puedan cumplir su cometido social, es necesario que posean una característica esencial: la solvencia. Por solvencia se entiende aquí el conjunto de recursos humanos, materiales y económicos que hacen viable la existencia de la asociación, así como la realización efectiva de sus actividades propias. (Maglieri, 1998)

La solvencia, pues, es un factor esencial para garantizar tanto la existencia como la eficacia de una asociación civil. Si no fueran solventes, o bien se verían impedidas para ejecutar sus cometidos, o bien dejarán de aportar a la sociedad. Por el contrario, la consecución de la justicia, de la paz, del bien común, de la solidaridad y la subsidiaridad, la construcción de un tejido social sano y la defensa y promoción de la dignidad humana son acciones que requieren que requieran, para las asociaciones civiles, que sean solventes.

De este modo, la solvencia es un criterio que no contempla solamente el ingreso y uso de las fuentes de ingreso (Osterwalder, A., & Pigneur, 2011), sino que también abarca la eficiencia en sus operaciones, el impacto en sus acciones sociales, la estructura organizacional, las alianzas que hagan viable su existencia, la claridad en sus objetivos y la respuesta a una problemática real.

2.4 SOLVENCIA, MODELO DE NEGOCIO Y ASOCIACIONES CIVILES

“Un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor (...) es una especie de anteproyecto de una estrategia que se aplicará en las estructuras, procesos y sistemas de una empresa” (Alexander Osterwalder e Yves Pigneur, 2011)

Los modelos de negocio han sido creados para la solvencia de las empresas. Y, efectivamente, contemplan mucho más que el aspecto económico o financiero. Si bien no estaban destinados para las asociaciones civiles en su origen, en el presente estudio de caso se considera que los criterios y lineamientos que sirven para la solvencia de una empresa pueden orientar a las asociaciones civiles para que ellas mismas también sean solventes. Esto lo señalaba ya Maglieri (1998, 17) con palabras terminantes: “Las

Organizaciones sin Fines de Lucro son definitivamente empresa y deben administrarse, según este perfil, como tales.”

2.5 ¿QUÉ ES EL CANVAS DE MODELO DE NEGOCIO?

Para poder orientar adecuadamente a Verdades Claras y Falsas Máximas, A.C. se elaborará un modelo propio desde la perspectiva de negocios desarrollada por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur llamada “El Lienzo de Modelo de Negocios”, también llamado “*Canvas* de Modelo de Negocios” (Osterwalder y Pigneur, 2011).

A) EL ORIGEN

El *Canvas* es una herramienta visual que permite a los emprendedores y a las empresas comunicar de modo conciso sus modelos de negocios. En 2004, Osterwalder publicó un libro llamado “*The Business Model Ontology – A Proposition in a Design Science Approach*”, en el que esbozaba una metodología para describir y diseñar modelos de negocios. En 2010, junto a Pigneur, publicó el libro “*Business Model Generation*”, donde ya se presentaba la mencionada herramienta. En español se tradujo como “Generación de modelos de negocio Un manual para visionarios, revolucionarios y retadores”, la primera edición digital al español se publicó en el 2011.

El libro se divide en siete partes:

1. La presentación del lienzo/*canvas* de negocio; donde da la definición de modelo de negocio, presenta los nueve módulos del modelo y muestra la plantilla para el lienzo del modelo de negocio.
2. Patrones de modelos de negocios.
3. Técnicas para el diseño de modelos de negocio.
4. Estrategias.
5. Proceso de diseño de modelos de negocio.
6. Visión general.
7. Epílogo, donde se comenta la historia del libro.

Así, a través de este proceso comenzado en el 2004 y consolidado a partir del 2011, se afianzó el modelo conocido como *Business Model Canvas*.

B) EL MODELO

Como se mencionó anteriormente, Osterwalder y Pigneur definen el modelo de negocio como algo que “describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta

valor.” (2011,15). El concepto del modelo, o lienzo, permite “describir el modelo de negocio de tu empresa, de la competencia o de cualquier otra empresa, y reflexionar sobre él”. Y agregan: “Creemos que la mejor manera de describir un modelo de negocio es dividirlo en nueve módulos básicos que reflejen la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos. Estos nueve módulos cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica. (2011).

Los nueve módulos presentados son:

1. Segmentos de mercado: define los grupos de personas a los que se dirige la empresa.
2. Propuestas de valor: es el motivo por el cual el cliente elige una empresa y no otra. Es una serie de ventajas que la empresa ofrece a sus clientes.
3. Canales: los modos por los cuales la empresa se comunica con los distintos segmentos de mercado para proporcionarles la propuesta de valor.
4. Relaciones con clientes: son los tipos de relaciones que se desea establecer con cada segmento del mercado.
5. Fuentes de ingresos: es el flujo de caja que aportan los diversos segmentos a la empresa.
6. Recursos clave: los activos más importantes para que el negocio pueda funcionar. Pueden ser físicos, intelectuales, humanos o económicos.
7. Actividades clave: las acciones que la empresa debe realizar para que su modelo funcione.
8. Asociaciones claves: es la red de proveedores y socios que hacen posible el funcionamiento del modelo de negocio.
9. Estructura de costes: es lo que cuesta poner en marcha el modelo de negocio.

Estos nueve módulos muestran en el libro bajo una representación gráfica de la siguiente manera:

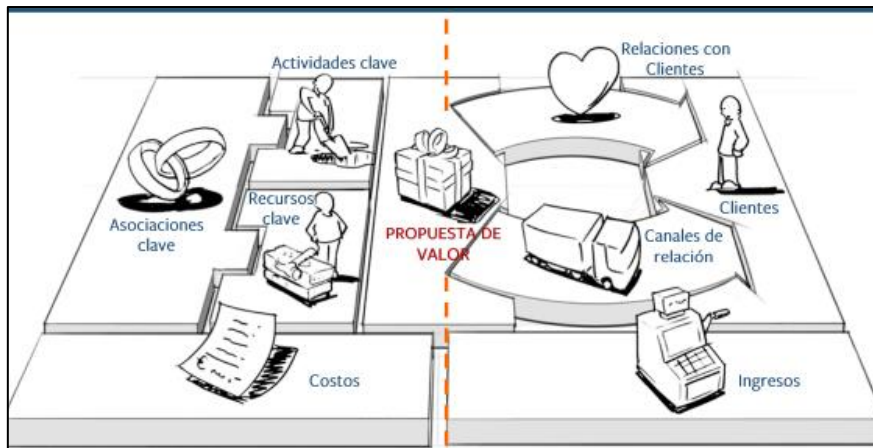


Ilustración 1. Lienzo de modelo de negocio. Osterwalder y Pigneur, 2011

A partir de esto, los autores proponen la siguiente plantilla:

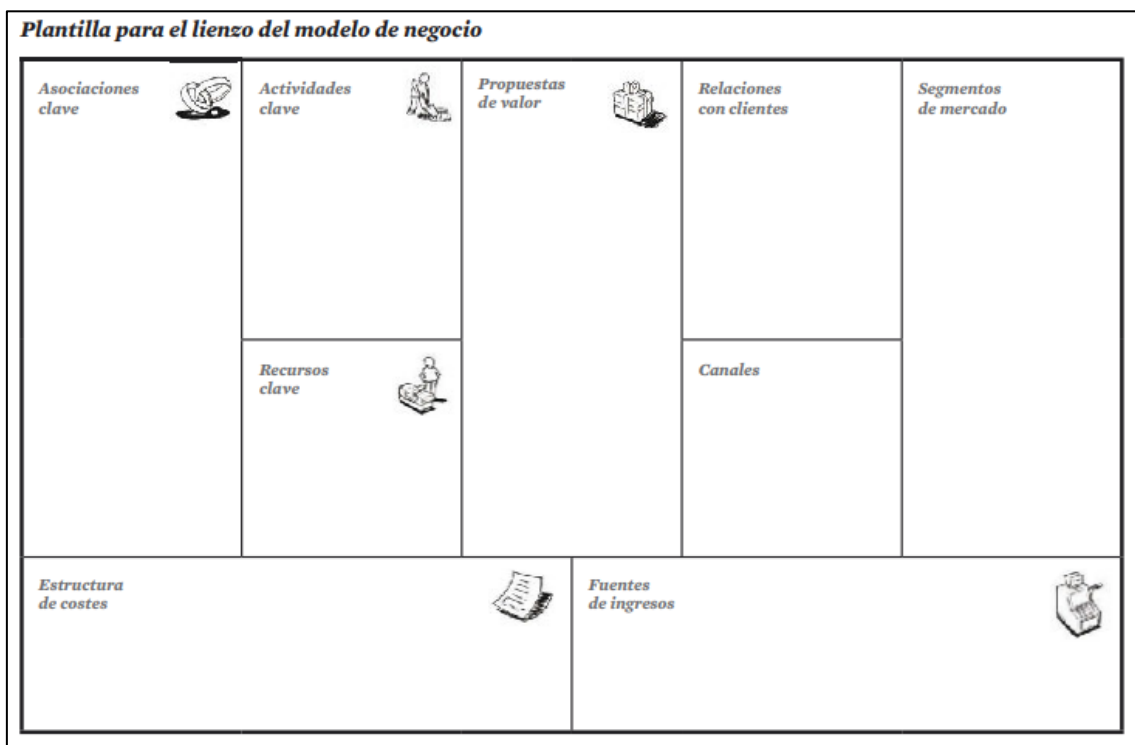


Ilustración 2. Plantilla para el lienzo del modelo de negocio. Osterwalder y Pigneur, 2011

Así, el modelo de negocios se expresa mediante una herramienta visual, el *canvas*, que recoge los nueve elementos necesarios para la consolidación de entidades lucrativas.

2.6 ¿CUÁL ES EL ESTADO DE LA CUESTIÓN?

El estado de la cuestión abordará cómo se ha implementado el modelo de negocios de Osterwalder y Pigneur, los modelos de negocios y las asociaciones civiles, y el *Mission*

Model Canvas, una iniciativa que busca adaptar el mencionado modelo a organizaciones no lucrativas.

A) IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIOS

Según Osterwalder y Pigneur (2011) El concepto de modelo de negocio ha ido evolucionado con el tiempo, si bien no pasa del siglo pasado. Peter Drucker, en 1950 usó el concepto “objetivos y resultados clave” (*Objectives and Key Results*) para describir un modo por el cual las empresas podían establecer objetivos medibles para lograr su éxito. En la década de 1960, Theodore Levitt, profesor de *Harvard Business School*, impulsó la idea de que las empresas debían centrarse en satisfacer las necesidades del cliente en lugar de simplemente vender productos.

Para los años ‘90, la revolución del internet contribuyó a una mejor comprensión del concepto de modelo de negocio. Los empresarios comenzaron a darse cuenta de que necesitaban un plan claro para generar ingresos y beneficios a través de sus ofertas en línea. Eso ha permitido un mayor desarrollo y análisis del modelo de negocio en diversos sectores empresariales. (Osterwalder y Pigneur, 2011).

Actualmente empresas como Google, Apple, Amazon, Microsoft utilizan se benefician de este modo de diseñar sus modelos de negocio. Según un artículo de la BBC (2019), se le agregan: Netflix, Adobe, Alibaba. También AirBnb, según otras fuentes (Guttentag, D., Smith, S., Potwarka, L., & Havitz, M., 2018).

b) MODELO DE NEGOCIOS Y ASOCIACIONES CIVILES

En otra línea de investigación, Foster, Kim y Christiansen (2009) observan la misma dificultad que tienen las asociaciones civiles para generar solvencia y proponen 10 formas de financiamiento:

1. Subvenciones: donaciones de dinero para apoyar un proyecto o programa.
2. Financiamiento público: apoyo por parte del gobierno para ejercer las actividades o un programa específico.
3. Financiamiento privado: donaciones individuales realizadas por personas físicas. Aquí entra la posibilidad de membresías.
4. Inversión social: donaciones corporativas realizadas por empresas.
5. Patrocinios: apoyo económico a cambio de publicidad o reconocimiento.
6. Ventas de productos o servicios: las asociaciones pueden vender productos o servicios para generar ingresos.

7. Modelos híbridos: combinar dos o más de las estrategias aquí planteadas.
8. Inversión social: aceptar inversiones que generen impacto social positivo y retribución financiera.
9. Emprendimiento social: generar emprendimientos sociales que resuelvan problemas de la sociedad mientras procuran ingresos.
10. Financiamiento basado en resultados: recibir donaciones para lograr un resultado específico y medible

Este artículo aporta dos cuestiones interesantes. En primer lugar, se refiere a los modelos de negocio como conjunto de estrategias que tienen las empresas para generar ingresos. Allí hace mención explícita de los “recursos clave”, las “actividades clave” y la “estructura de costos”. Afirmo también (2009, 2) que las organizaciones sin fines de lucro pueden beneficiarse de estos modelos adoptando algunos de sus principios y prácticas empresariales para mejorar su solvencia.

En segundo lugar, Foster, Kim y Christiansen (2009) hacen una distinción sumamente útil no contemplada por Osterwalder y Pigneur (2011): los beneficiarios no son clientes. Los beneficiarios son los que reciben los beneficios de la organización sin fines de lucro, mientras que los clientes son los que pagan por estos servicios. Esta distinción obliga a las asociaciones civiles a buscar formas de solvencia que permitan la continuación de sus actividades.

En el 2014 Judith Sanderse publicó una investigación como parte de su *Master of Science in Management*. El trabajo se llama: “*The business model canvas of NGOs*” (i.e: El lienzo de modelo de negocios de las ONG). Allí se afirma que el *Canvas* de Modelo de Negocio se puede utilizar para diversas fundaciones y organizaciones no gubernamentales, aunque resalta la conveniencia de adaptar el lenguaje. Sugiere usar terminología más propia de las ONG y menos empresarial.

En su tesis (2014) Sanderse menciona ciertas organizaciones no gubernamentales sobre las cuales se puede adaptar el modelo. Entre ellas destacan:

- CARE International: una red global dedicada a la lucha contra la pobreza y la discriminación.
- Médicines Sans Frontières: organización no gubernamental de carácter humanitario e internacional.

- ProAct Network: da apoyo a comunidades vulnerables para mejorar su capacidad de soportar desastres humanitarios y naturales.

Otro artículo llamado *Making Hybrids Work: Aligning Business Models and Organizational Design for Social Enterprises* (2015) busca emitir recomendaciones para los emprendimientos sociales que se mueven sobre la frágil línea de alcanzar su misión social y sobrevivir a los requerimientos del mercado, a fin de que puedan alcanzar solvencia.

Grassl, (2012) también indagó en la posibilidad de que los emprendimientos sociales adopten modelos de negocios. Afirma que comprender y adaptar los modelos de negocios a dichos emprendimientos podría mejorar su rendimiento.

c) MISSION MODEL CANVAS

El esfuerzo de Sanderse (2014) no fue el único. Du Toit publicó en 2017 una tesis en la que adapta el *Canvas* de Modelo de Negocios a las asociaciones civiles. El documento en cuestión se llama “*Mission Model Canvas: A Conceptual Framework for Understanding and Discussing Public Business Models*”. Basándose en el Modelo de Negocios *Canvas*, desarrolla el *Canvas* de Modelo de Misión. Mientras que el primero se enfoca en la creación de valor para los clientes y la generación de ingresos para la empresa, el segundo se enfoca en la creación de valor público y el logro de las misiones organizacionales.

El *Canvas* del Modelo de Misión (2017) posee nueve segmentos distribuidos en tres bloques:

- a) Propuesta de valor público:
 - a. Beneficiarios: los grupos específicos de personas o comunidades que se benefician directamente del servicio o programa.
 - b. Problemas públicos: los problemas sociales, económicos o ambientales que la organización está tratando de abordar.
 - c. Soluciones públicas: las soluciones específicas que la organización ofrece para resolver los problemas identificados.
- b) Ecosistema de valor público:
 - a. Recursos clave: los recursos necesarios para ofrecer el servicio. Incluye personal, tecnología y financiamiento.
 - b. Actividades clave: las actividades necesarias para ofrecer el servicio o programa público, como investigación, desarrollo y entrega.

- c. Asociaciones clave: las asociaciones con otras organizaciones públicas o privadas que son necesarias para ofrecer el servicio o programa público.
- c) Resultados públicos:
- a. Indicadores clave de desempeño: las medidas específicas utilizadas para evaluar el éxito del servicio o programa público en términos de impacto social y eficiencia operativa.
 - b. Costos y fuentes de financiamiento: los costos asociados con la oferta del servicio o programa público y las fuentes de financiamiento utilizadas para cubrir esos costos.
 - c. Impacto social: el impacto social positivo que se espera lograr a través del servicio o programa público.

Este modelo fue aplicado por Mochammad Thanthowy Syamsuddin en un estudio de caso llamado *Developing Mission Model Canvas For Mission-Driven Organization Case Study Scholarship Program Of Indonesia Endowment Fund For Education* (2022). Allí se utiliza el *Canvas* de Modelo de Misión aplicado a una organización sin fines de lucro dedicada a la educación. El Modelo *Canvas* ayuda a captar la propuesta de valor del Fondo de Dotación para la Educación de Indonesia, permitiendo una comprensión clara de su misión y cómo lograrla efectivamente.

Thanthowy Syamsuddin (2022) divide su estudio de caso en dos preguntas de investigación: 1) ¿Cómo es el modelo de misión actual de la organización? 2) ¿Cómo desarrollar un lienzo de modelo de misión adecuado para abordar las condiciones futuras de la organización?

2.7 LINEAMIENTOS CLAVE

- Las asociaciones civiles necesitan encontrar un modelo que les procure la solvencia necesaria para realizar sus actividades.
- La solvencia no se reduce al ámbito económico, implica otras variables contempladas en el *Canvas* de Modelo de Negocios y sus derivados, como el *Canvas* de Modelo de Misión.
- El *Canvas* de Modelo de Negocios de Pigneur y Osterwalder (2011) es una herramienta útil para generar un modelo de solvencia aplicado a las asociaciones civiles.

CAPÍTULO 3: MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

En este capítulo se especifica la unidad de estudio, se presentan las características del diseño de investigación así como su enfoque y el tipo. También incluye los instrumentos de recolección de datos y los procesos necesarios para obtenerlos.

3.1 CARACTERIZACIÓN DE LA UNIDAD DE ESTUDIO

La unidad de estudio es un sujeto moral: Verdades Claras y Falsas Máximas, A.C. una asociación civil católica cuya principal actividad es la promoción y enseñanza del espíritu social cristiano, teniendo como base la Doctrina Social de la Iglesia.

Surgió el 7 de diciembre de 2021 como una iniciativa de un grupo de jóvenes que querían difundir las enseñanzas morales sociales de la Iglesia Católica de un modo inédito en la lengua hispana: un podcast. El primer nombre que recibió fue “Falsas Máximas”. El concepto era el siguiente: los católicos viven en el mundo, pero no son del mundo, sino de Cristo. En el mundo existen diversas formas de pensar, actuar y sentir que no se corresponden con los criterios de la fe, éstas reciben el nombre de “Falsas Máximas”. La misión del podcast era denunciarlas, corregirlas y hacer una propuesta auténticamente cristiana, basándose en las enseñanzas del Magisterio de la Iglesia Católica, de la Tradición y de las Sagradas Escrituras.

El proyecto era liderado por un sacerdote argentino de 30 años y una estudiante de psicología, de 24 años y nacionalidad mexicana. Pronto se sumaron una colombiana de 31 años y un mexicano de la misma edad. El podcast pretendía tener un acento marcadamente latinoamericano. Antes de comenzar, se pidieron diversos consejos a expertos en el tema. Particularmente útil fue la recomendación del Encargado de Comunicaciones de la Arquidiócesis Primada de México, quien sugirió no tratar de comunicarse con todo el mundo, sino con un público específico.

Antes de finalizar el año, el proyecto ya había sido presentado a un grupo de empresarios los cuales decidieron apoyar económicamente el emprendimiento. En enero de 2022 se hicieron acuerdos con la asociación civil “Haz Bien el Bien”, de origen mexicano. Esta agrupación es una asociación civil de segundo grado que impulsa los nuevos emprendimientos sociales a fin de que puedan cumplir sus fines. El convenio realizado expandió las actividades del podcast Falsas Máximas a redes sociales, particularmente Facebook, Instagram y Twitter y una página web.

El apoyo tanto de los empresarios como de la A.C. Haz Bien el Bien requirió formalizar la estructura del grupo original. En febrero comenzaron los diálogos con una notaría para constituir una asociación civil de carácter puro no donataria. El 30 de junio de 2022 se concretó la firma del acta constitutiva. Ello implicó que los miembros tuvieran que establecer un organigrama: dos cofundadores, el mencionado sacerdote argentino y el politólogo mexicano; un tesorero y un secretario. Con la firma de la asociación civil, llegaron algunos cambios, entre ellos:

- El nuevo nombre: el nombre de “Falsas Máximas” quedó como marca para el podcast y las redes sociales; pero la asociación pasaría a llamarse “Verdades Claras y Falsas Máximas, AC”.
- Apertura a nuevas actividades: teniendo una estructura formal y oficial, comenzaron a impartirse conferencias, cursos y entrevistas.
- Nuevos vínculos: se establecieron más relaciones con otros actores sociales.

El desarrollo de las actividades, de las relaciones y de su impacto es objeto investigación del presente estudio de caso.

3.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación es un estudio de caso de carácter inductivo y *post facto*. Es una investigación cualitativa, dado que se hacen entrevistas, análisis de documentos y datos, así como observaciones. (Yin, 1994). Otro factor que contribuye a su enfoque cualitativo es que el investigador también es, de cierto modo, instrumento porque desempeña un papel activo en la recopilación y el análisis de datos, utilizando su experiencia y conocimiento para interpretar los hallazgos. (Alonso, 2003).

A su vez, el diseño está en función de una generalización teórica. Como afirma Alonso citando a Yin:

“En efecto, hay un tipo de generalización que puede ser usada en los estudios de caso y es la de tipo analítico (Yin, 1994). Esto significa que a partir de una teoría básica que se haya formulado en el diseño de un estudio de caso, en otros estudios que se realicen como réplicas del anterior, obteniendo resultados similares, dichos resultados pueden fortalecer la teoría planteada, y en ese sentido podrá hablarse de una generalización analítica. Esta será una generalización que ampliará un

análisis y no una estadística, orientada a la teoría y no a las poblaciones.” (Alonso, 2003)

Esto se debe a que los resultados de este estudio buscan generar una metodología aplicable a otras asociaciones similares. También por eso, el estudio de caso se presentará como una construcción teórica donde cada apartado tendrá una lógica progresiva que culminará en la creación de una metodología (el *canvas* de modelo de solvencia) generada por el autor (Yin, 1994).

Por eso, sobre estas experiencias documentadas, se contrasta con los criterios que ofrece el *Canvas* de modelo de negocio, a fin de dar una interpretación y emitir así, finalmente, recomendaciones. Esto da pie a un diseño de generación teórica propia para este caso, que se puede resumir en tres verbos: **DESCRIBIR, CONTRASTAR Y SUGERIR.**

Hay que tener presente que el criterio desde el cual se diseña todo es el de la SOLVENCIA. Por eso, se toman los nueve bloques del *Canvas* de modelo de negocio como criterio. Desde este punto de vista, la investigación se formulará en tres bloques con sus respectivos segmentos

1. Primer bloque: Describir
 - a. Actividades fundamentales
 - b. Canales
 - c. Beneficiados actuales
 - d. Relaciones con dichos beneficiados
2. Segundo bloque: Contrastar
 - a. Recursos clave
 - b. Asociaciones clave
 - c. Estructuras de coste
 - d. Flujos de ingreso
3. Tercer bloque: Sugerir
 - a. Propuesta de valor
 - b. Beneficiados potenciales
 - c. Beneficiados-clientes
4. Generación del *Canvas* final.
5. Emitir recomendaciones.

Ahora, la descripción de esta metodología en una tabla:

| Bloque | Objetivo | Segmentos | Preguntas | Herramientas |
|-------------------|--|-------------------------------------|--|--|
| Describir | A partir de la recolección de datos, obtener la información necesaria para identificar cada uno de los segmentos correspondientes a este bloque. | 1. Actividades fundamentales | ¿Qué actividades realizó la asociación durante el período de observación? ¿Cuál fue su impacto? | Recolección de datos |
| | | 2. Canales | ¿Por cuáles medios se realizaron sus actividades? | Recolección de datos |
| | | 3. Beneficiados | ¿Quiénes se vieron beneficiados por sus actividades? ¿Qué características se puede recolectar de ellos? | Recolección de datos |
| | | 4. Relaciones con los beneficiarios | ¿Hubo algún tipo de retroalimentación? | Recolección de datos. Análisis de datos. |
| Contrastar | A partir del análisis de los datos obtenidos, señalar los segmentos propios de este bloque. | 5. Recursos clave | ¿Qué se necesitó para llevar a cabo las actividades? | Análisis de datos. Entrevistas. |
| | | 6. Asociaciones clave | ¿Quiénes contribuyeron a que las actividades se llevaran a cabo? | Análisis de datos. Entrevistas. |
| | | 7. Estructuras de costo | ¿Qué tipo de inversión implicó realizar esas actividades? ¿qué tipo de bienes se necesitaron? | Análisis de datos. |
| | | 8. Fuente de ingresos | ¿De qué modos se vio beneficiada la asociación? ¿Estos | Análisis de datos |

| | | | | |
|----------------|--|----------------------------|---|---------------------------------|
| | | | beneficios le permiten continuar su labor? | |
| Sugerir | A partir del grupo focal, ayudar a la asociación a definir dos elementos claves de su solvencia. | 9. Propuesta de valor | ¿Qué está ofreciendo a aquellos que participan de sus actividades? | Grupo focal |
| | | 10. Beneficiados -clientes | ¿Existen beneficiarios que puedan convertirse en clientes? | Grupo focal – Análisis de datos |
| | Realizar la síntesis de los 10 segmentos. | <i>Canvas</i> final | ¿Cómo se reformulan los otros segmentos a partir de las sugerencias 9 y 10? ¿Qué recomendaciones emiten? | Síntesis de datos |

Tabla 1. Formulación de la investigación. Elaboración Propia

Esta tabla permitirá orientar la investigación documental y la generación de la metodología de solvencia.

DEFINICIONES:

Las definiciones básicas a tener en cuenta son:

- **Actividades fundamentales:** Son los procesos o tareas que la asociación debe realizar para poder cumplir sus objetivos.
- **Canales:** medios a través de los cuales la asociación entra en contacto con los beneficiados.
- **Beneficiados:** beneficiarios de los objetivos de la asociación.
- **Beneficiados – clientes:** beneficiarios que pueden retribuir económicamente por los servicios recibidos de la asociación.
- **Relaciones con beneficiados:** formas de comunicación, interacción o relaciones que la asociación mantiene con los beneficiarios.
- **Recursos clave:** activos que la organización necesita para realizar sus objetivos propios y para funcionar.

- **Asociaciones clave:** relaciones colaborativas con otras entidades que la asociación entabla para cumplir con sus objetivos de modo eficaz.
- **Estructuras de costos:** gastos necesarios para el ejercicio de las actividades. Pueden ser fijos o variables, directos o indirectos.
- **Flujos de ingreso:** vías a través de las cuales la asociación civil genera beneficios, recursos de valor o económicos que permiten el ejercicio de actividades, crecimiento y consolidación de la asociación civil.
- **Propuesta de valor:** conjunto de características y beneficios que la asociación ofrece a sus beneficiarios y asociados clave.

Estas definiciones permitirán una orientación conceptual clara a la hora de interpretar los datos y de generar el *Canvas* de Modelo de Solvencia.

3.3 ENFOQUE Y TIPO DE LA INVESTIGACIÓN

El enfoque de este estudio de caso considera las características inductivas, post facto y con miras a la generalización teórica del proyecto. Dado que se basa en la experiencia de las actividades realizadas directamente en el contexto del objeto de estudio, se adopta un enfoque observacional y sincrónico. El foco del estudio es la organización y sus aspectos particulares en el estado correspondiente al período de estudio

Siguiendo las clasificaciones propuestas por Stake (2005) y Heras Montoya (1997), este estudio de caso se puede considerar de tipo intrínseco y observacional. Se selecciona el caso porque tiene un valor en sí mismo y se busca alcanzar una mejor comprensión del caso concreto. De acuerdo con Yin (1989), este enfoque corresponde a un diseño de caso único.

Por eso, el enfoque estará orientado hacia las actividades y las experiencias de la asociación civil católica en cuestión para lograr un análisis y comprensión profunda del sujeto moral “Verdades Claras y Falsas Máximas”, mediante la observación participante y otras técnicas de recolección de información. Se adoptará una perspectiva inductiva, post facto y experimental para ampliar una teoría que parece incompleta para el caso específico.

Esto se ajusta al diseño propio: la descripción se corresponde a la presentación de resultados; el contraste permite profundizar y explicar los resultados; finalmente, las

sugerencias permiten reiniciar el proceso, generando nuevos resultados a futuro. La lógica es la del describir, contrastar y sugerir.

Por ende, el tipo de investigación es predominantemente exploratoria y correlacional: exploratoria en cuanto que documenta lo sucedido; correlacional en cuanto a que busca ser contrastada con un modelo preexistente.

3.4 INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

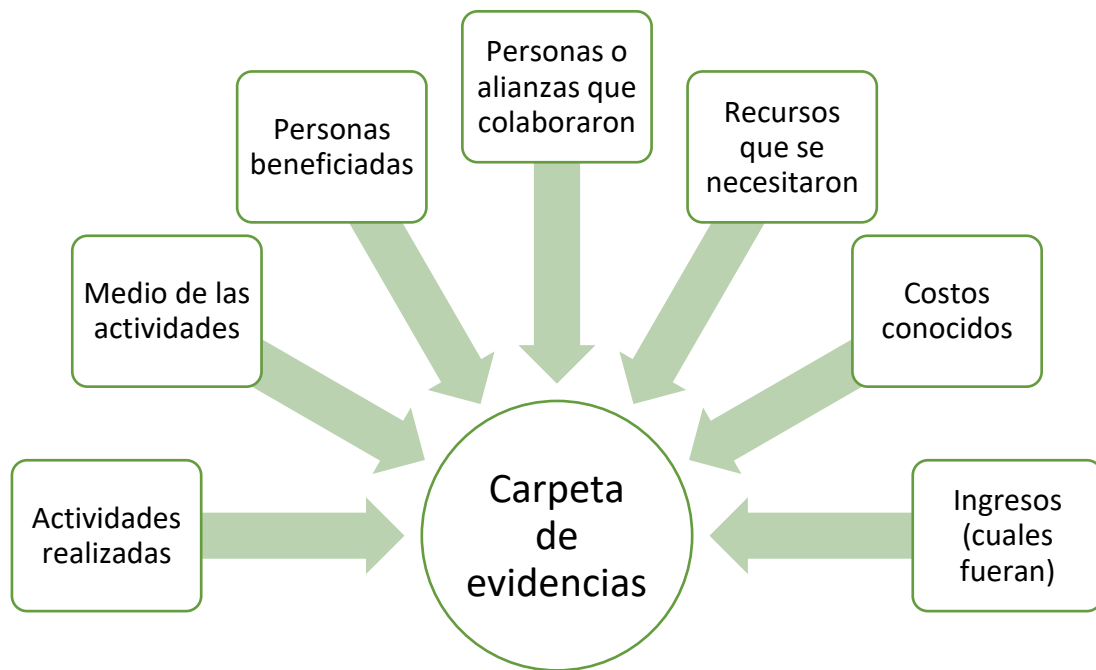
Los instrumentos de recolección de datos para la presente investigación son:

- Documentación: se recopilarán y revisarán los archivos, el material publicado en línea y los documentos que se hayan emitido, tales como publicaciones en sitio web, podcasts, actas de reuniones, etc. Por este medio se obtendrá información detallada sobre las actividades realizadas. (Sánchez, Fernández, Díaz, 2021)
- Análisis de contenido: a partir de la documentación, se analizará e interpretará la información ofrecida para poder identificar patrones y tendencias relacionados con la solvencia.
- Análisis de redes sociales: Incluye la recolección de datos sobre las actividades en línea y su contraste con el propio objeto social.
- Gráficos y diagramas: Se recopilarán, generarán y analizarán herramientas visuales que permitan organizar e interpretar los datos a fin de facilitar la identificación de tendencias.
- Grupos focales: generar un espacio de interacción donde se pueda propiciar una conversación que arroje interpretación de lo estudiado con detalle y profundidad (Sánchez, Fernández, Díaz, 2021)
- Síntesis de datos: encontrar los denominadores comunes arrojados por los análisis de datos, interpretarlos y emitir sugerencias a partir de ellos.

3.5 PROCESO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

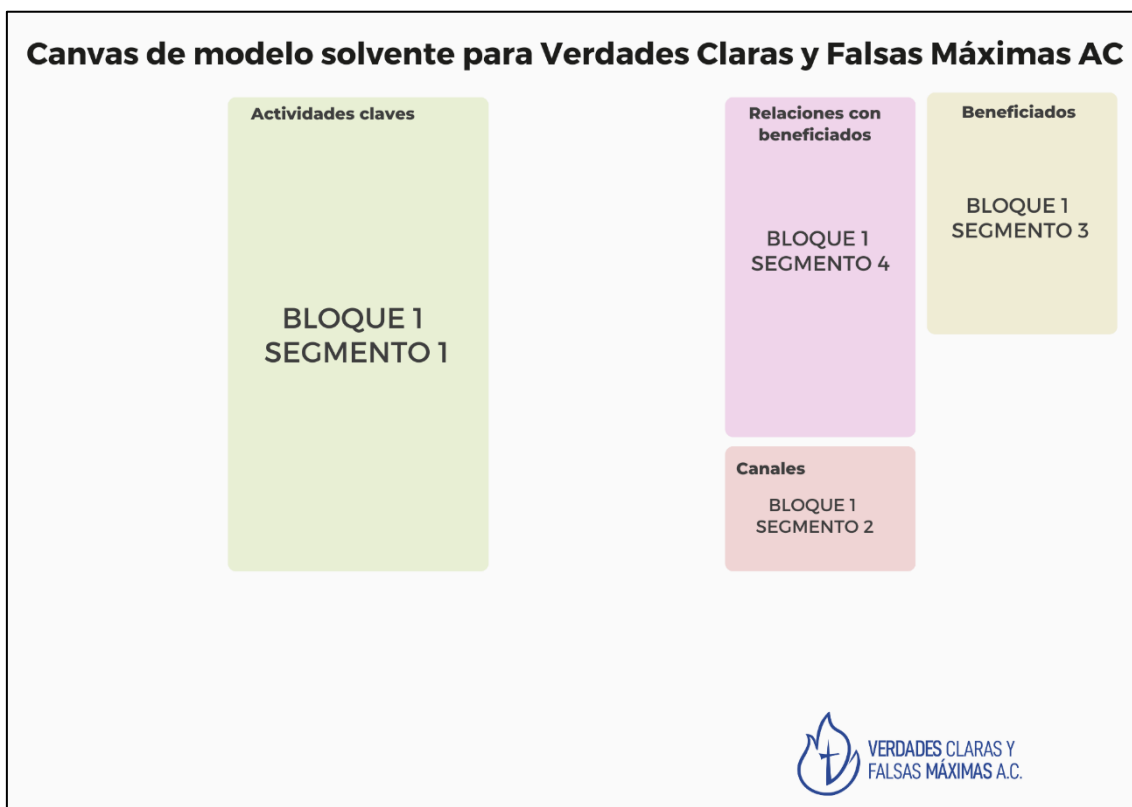
Teniendo presente el enfoque DESCRIBIR-CONTRASTAR-SUGERIR, el proceso de recolección de datos será de la siguiente manera:

- 1) Generar carpeta de evidencias: responde sobre todo al primer momento de la investigación, la descripción. La carpeta de evidencia se hará tomando en cuenta que posteriormente viene el contrastar; por ende, el criterio de recolección está en la posibilidad de responder a las preguntas formuladas en el diseño de la investigación.



Mapa conceptual 1. Carpeta de evidencias. Elaboración propia.

El resultado debe ser generar los siguientes bloques del *Canvas* aplicado:



Canvas aplicado. Bloque 1. Elaboración propia

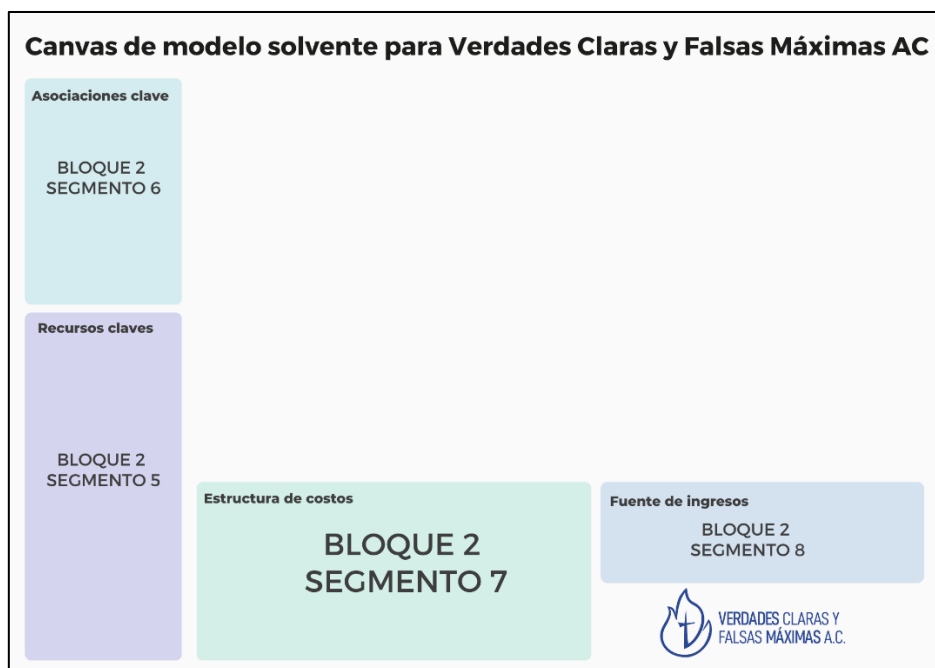
- 2) Análisis de los datos: el estudio de caso exige la triangulación de datos para recoger información que se encuentra presente pero no evidentes. Por eso, el segundo

momento es el del análisis de datos. Esto corresponde al segundo momento de la investigación, el contrastar. El siguiente diagrama expresa este segundo momento:



Mapa conceptual 2. Análisis de datos. Elaboración Propia

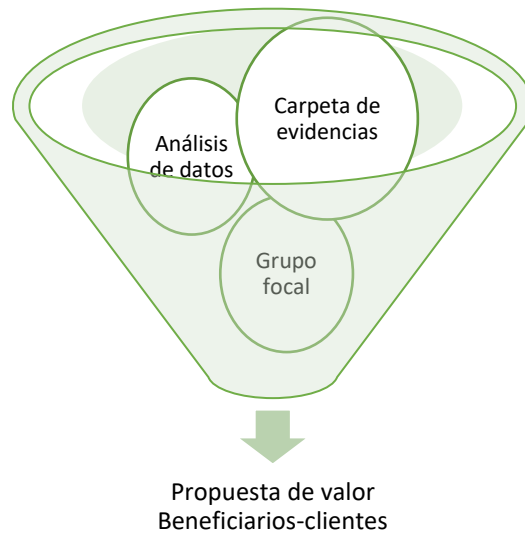
El resultado de este segundo momento debería plasmarse en un *canvas* propio donde se muestren los segmentos 5 a 8 del diseño de investigación (Tabla 1. Formulación de la investigación.)



Canvas aplicado. Bloque 2. Elaboración propia

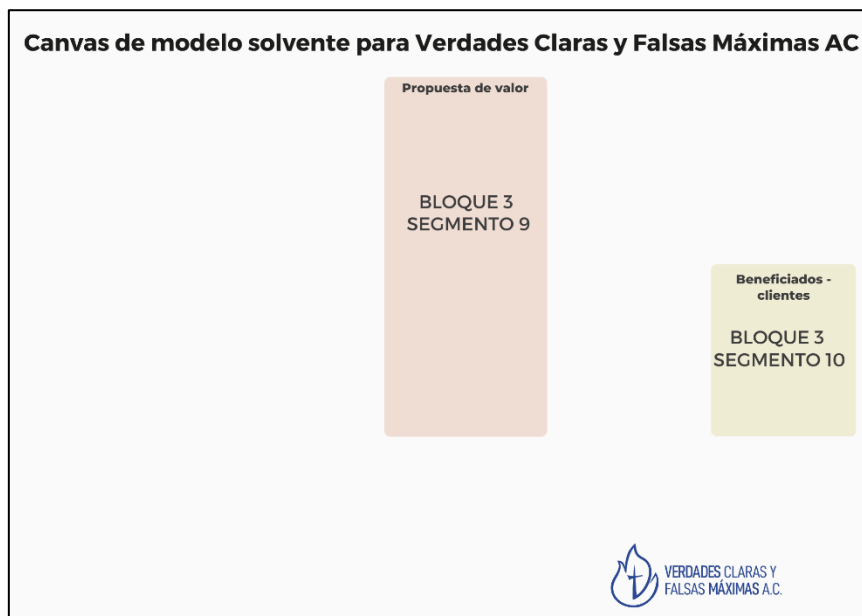
- 3) Grupo focal: la carpeta de evidencias y el análisis de datos son presentados a un grupo focal conformado por los actores principales involucrados en las actividades de la

asociación: miembros, beneficiarios, aliados, consumidores potenciales e inversionistas. El resultado debe ser la formulación de la propuesta de valor de la asociación. A partir de allí, se completa tercer bloque del *Canvas*, y se emiten sugerencias. (Tabla 1. Formulación de la investigación.)



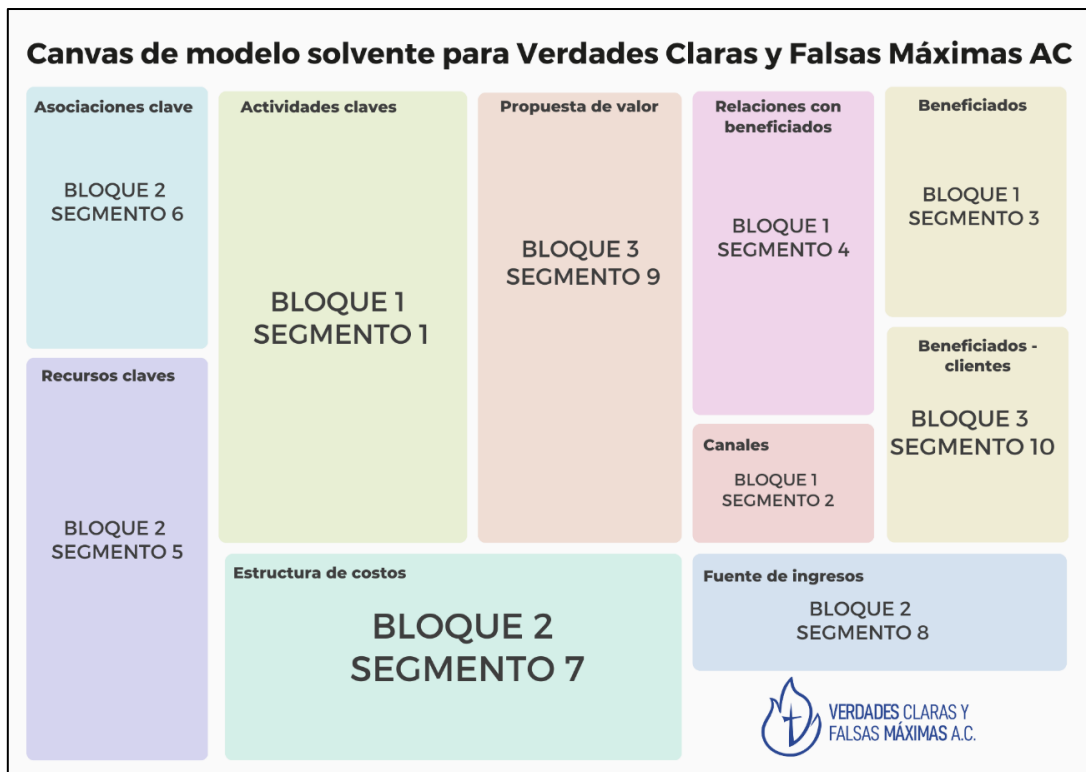
Mapa conceptual 3. Grupo focal. Elaboración Propia.

De este bloque, el primer resultado es rellenar los segmentos faltantes del *Canvas*:



Canvas aplicado. Bloque 3. Elaboración Propia.

Una vez obtenidos estos dos segmentos emitidos a partir de las sugerencias, se procede al paso de síntesis, adaptando los otros segmentos. Así se obtendrá el resultado final:



Canvas aplicado. Síntesis. Elaboración propia.

El objetivo principal del estudio de caso es generar este *canvas* para la asociación en cuestión.

CAPÍTULO 4: DESCRIBIR – CONTRASTAR – SUGERIR

CAPÍTULO IV: DESCRIBIR – CONTRASTAR – SUGERIR

Este capítulo se dividirá en cuatro partes, acorde a lo planteado en el diseño de la investigación. Primero: **Carpeta de evidencias**. Se generará la carpeta de evidencias, que consistirá en describir las actividades realizadas por Verdades Claras y Falsas Máximas durante el período de observación del presente estudio de caso.

Segundo: **Describir**. A partir de la carpeta de evidencias se definirán los segmentos de actividades clave, canales, beneficiados y relaciones con los beneficiados. Esto según la gráfica del *Canvas* aplicado, Bloque 1 de la pág. 36.

Tercero: **Contrastar**. Se realizará un análisis de contenido a partir del cual se pueden inferir los segmentos indirectamente presentados a través de la carpeta de evidencias. Esto permitirá describir los segmentos de recursos clave, asociaciones clave, estructura de costos y fuentes de ingreso.

Cuarto: **Sugerir**. A partir del grupo focal, de se identificará la propuesta de valor y se hará la definición de posibles beneficiados-clientes. También se presentarán las perspectivas de crecimiento.

Quinto: **Canvas final**. A partir de las sugerencias, se presentará el *canvas* de solvencia actualizado a los nuevos criterios.

4.1 DESCRIBIR - CARPETA DE EVIDENCIAS

La carpeta de evidencias contiene los datos que se pudieron recolectar de las plataformas por las cuales la asociación transmite su podcast, Youtube y Spotify, así como aquellas donde se distribuye e interactúa con el público (Facebook e Instragram). También de una serie de actividades donde ha tenido interacción con sus beneficiados, tales como conferencias, llamados a la acción y otros.

A) SPOTIFY

La actividad principal de Verdades Claras y Falsas Máximas es el podcast cuyo nombre simplificado es “Falsas Máximas”, que se publica principalmente en Spotify. En su descripción, se lee lo siguiente:



Imagen 1. Captura de pantalla. Origen: Spotify, 2023

Hasta la fecha de investigación, el podcast ha tenido cuatro ediciones: una prueba piloto y tres temporadas. La prueba piloto comenzó el 8 de diciembre de 2021 y acabó el 31 de diciembre de 2021. La temporada 1 abarcó del 1 de enero de 2022 al 10 de mayo de 2022. La temporada 2, del 11 de mayo de 2022 al 21 de septiembre de 2022. La tercera temporada, del 22 de septiembre de 2022 al 11 de enero de 2023.

Se produjo un total de 26 horas, 42 minutos y 43 segundos de contenido. A continuación, se pondrán las tablas donde se concentra el nombre del episodio, la fecha de lanzamiento y su duración.

Piloto

| T. | Episodio | Fecha | Duración | Formato |
|----|--|------------|----------|-----------------------|
| 0 | “El hombre, medida de todas las cosas” | 8/12/2021 | 00:36:52 | Entrevista |
| 0 | Alegres en el Señor | 13/12/2021 | 00:09:19 | Meditación espiritual |
| 0 | Quiénes somos | 22/12/2021 | 00:00:26 | Presentación |
| 0 | La Luz brilla en las tinieblas | 24/12/2021 | 00:05:35 | Meditación espiritual |
| 0 | Humanismo cristiano - Panel | 24/12/2021 | 00:36:28 | Panel de opinión |

Tabla 2. Temporada piloto. Elaboración Propia.

- Duración total de la prueba piloto: 1 hora, 28 minutos, 40 segundos.

- Objetivo: medir la viabilidad del podcast.
- Formato: Se exploraron tres formatos durante el piloto: meditación espiritual, que partía del evangelio dominical; entrevista, donde se trataba algún tema en específico; y panel, donde se opinaba de los temas tratados en la entrevista.

Temporada 1

| T. | Episodio | Fecha | Duración | Formato |
|----|--|-----------|----------|------------|
| 1 | María nos trae la Paz | 1/1/2022 | 00:04:38 | Meditación |
| 1 | “Todo el mundo lo hace” | 5/1/2022 | 00:30:33 | Entrevista |
| 1 | Llamados a reflejar la luz del sol | 9/1/2022 | 00:03:16 | Meditación |
| 1 | Estructuras de pecado – Panel | 12/1/2022 | 00:37:51 | Panel |
| 1 | “Muerte digna en Colombia” | 19/1/2022 | 00:34:14 | Entrevista |
| 1 | Jesucristo: Verdad que libera | 23/1/2022 | 00:04:17 | Meditación |
| 1 | Conversión de San Pablo - Episodio Especial | 25/1/2022 | 00:14:17 | Especial |
| 1 | Valientes para defender la vida - Panel | 26/1/2022 | 00:40:32 | Panel |
| 1 | No nos acostumbremos a Jesús | 30/1/2022 | 00:06:13 | Meditación |
| 1 | “Tu religión en lo privado” | 2/2/2022 | 00:31:19 | Entrevista |
| 1 | Duc in altum - Navega mar adentro | 6/2/2022 | 00:06:44 | Meditación |
| 1 | Vivir la fe en lo social – Panel | 9/2/2022 | 00:29:44 | Panel |
| 1 | Felices en Cristo - Las Bienaventuranzas | 13/2/2022 | 00:05:50 | Meditación |
| 1 | “Que el Papa no se meta” | 16/2/2022 | 00:42:33 | Entrevista |
| 1 | Escuchar a Jesús, ser como Él | 20/2/2022 | 00:06:25 | Meditación |
| 1 | ¿Y si el Papa se equivoca? - Panel | 23/2/2022 | 01:00:07 | Panel |
| 1 | El árbol por sus frutos | 27/2/2022 | 00:07:18 | Meditación |
| 1 | Mensaje del Papa Francisco para la Cuaresma 2022 | 1/3/2022 | 00:12:39 | Especial |
| 1 | “Católica o feminista” | 2/3/2022 | 00:44:37 | Entrevista |
| 1 | Jesús y el diablo en el desierto | 6/3/2022 | 00:10:11 | Meditación |
| 1 | “La Biblia es misógina” | 8/3/2022 | 00:44:46 | Entrevista |
| 1 | Transfiguración de Jesús: cuaresma y esperanza | 13/3/2022 | 00:06:04 | Meditación |
| 1 | Soy mujer... Retos y verdades en la fe - Panel | 16/3/2022 | 00:37:46 | Panel |
| 1 | ¿Les pasó por ser malos? Tiempo de conversión | 20/3/2022 | 00:07:12 | Meditación |
| 1 | La Anunciación a María y TU vocación | 26/3/2022 | 00:26:38 | Especial |
| 1 | Las Nuevas Masculinidades | 30/3/2022 | 00:25:55 | Especial |
| 1 | Jesús y la adúltera: “no te condeno...” | 3/4/2022 | 00:06:48 | Meditación |
| 1 | “La cuaresma es siempre lo mismo” | 6/4/2022 | 00:30:28 | Entrevista |
| 1 | Ramos de palma y de olivo | 10/4/2022 | 00:06:40 | Meditación |
| 1 | Viviendo el Triduo Pascual | 14/4/2022 | 00:14:27 | Meditación |
| 1 | Vivir la Resurrección | 17/4/2022 | 00:04:43 | Meditación |

Tabla 3. Temporada 1. Elaboración Propia.

- Duración total de la primera temporada: 10 horas, 44 minutos, 45 segundos.
- Objetivo: posicionar el podcast.

Temporada 2

| T | Episodio | Fecha | Duración | Formato |
|---|--|-----------|----------|---------|
| 2 | ¿Amar a Dios o usar a Dios? | 11/5/2022 | 00:35:04 | Diálogo |
| 2 | ¿Cristianos en vano? | 18/5/2022 | 00:29:10 | Diálogo |
| 2 | ¿Vivir para trabajar? | 25/5/2022 | 00:37:46 | Diálogo |
| 2 | ¿Familia o realización personal? | 1/6/2022 | 00:34:04 | Diálogo |
| 2 | ¿Aún no he matado? | 8/6/2022 | 00:41:01 | Diálogo |
| 2 | ¿Amar es posible? | 16/6/2022 | 00:49:30 | Panel |
| 2 | ¿Robar, yo? Ajá... | 22/6/2022 | 00:38:31 | Diálogo |
| 2 | Verdad en tiempos de redes sociales | 13/7/2022 | 00:28:01 | Diálogo |
| 2 | ¿Puedo ver el menú? Carne y concupiscencia | 17/8/2022 | 00:36:39 | Diálogo |
| 2 | ¡Quiero lo tuyo! Riqueza y concupiscencia | 24/8/2022 | 00:29:37 | Diálogo |
| 2 | ¡Prefiero no saber! Conciencia y verdad | 31/8/2022 | 00:36:23 | Diálogo |
| 2 | ¡Yo así lo siento! Relativismo y verdad | 7/9/2022 | 00:39:38 | Diálogo |

Tabla 4. Temporada 2. Elaboración propia.

- Duración: La segunda temporada tuvo una duración de 7 horas, 15 minutos y 24 segundos.
- Objetivo: Ofrecer un tema de formación sistemática durante la temporada.
- Cambios: en función de la retención del público, así como de practicidad en la forma de trabajar, se adoptó un nuevo modelo: diálogo.

Temporada 3

| T | Episodios | Fecha | Duración | Formato |
|---|---|------------|----------|-------------|
| 3 | Humanae Vitae, explicada | 22/9/2022 | 01:15:02 | Conferencia |
| 3 | ¿Todos se salvan? | 28/9/2022 | 00:34:16 | Diálogo |
| 3 | ¿Qué es “lo bueno”? | 5/10/2022 | 00:40:23 | Diálogo |
| 3 | ¿Cómo ser mejor persona? | 13/10/2022 | 00:32:58 | Diálogo |
| 3 | Creer, esperar, amar. Las virtudes teologales | 20/10/2022 | 00:41:05 | Diálogo |
| 3 | Qatar y la fe. Mundial 2022 | 29/10/2022 | 00:51:36 | En vivo |
| 3 | ¿Por qué quieren prohibir los nacimientos? | 16/11/2022 | 00:32:59 | Diálogo |
| 3 | Cristo Rey y el Adviento | 26/11/2022 | 00:12:22 | Meditación |
| 3 | ¿Qué tiene que ver el Adviento con el Juicio Final? | 3/12/2022 | 00:33:58 | Diálogo |
| 3 | ¿Cómo seguir a Cristo? | 16/12/2022 | 00:38:52 | Diálogo |
| 3 | “Ven y sígueme” | 5/1/2023 | 00:40:23 | Diálogo |

Tabla 5. Temporada 3. Elaboración propia.

- Duración: La tercera temporada duró 7 horas, 13 minutos y 54 segundos.
- Objetivo: medir el interés del público con temas varios.

- Cambios: se implementó la modalidad de conferencia y de episodio en vivo, a fin de poder interactuar con el público.

Audiencia

Para los datos de medición de audiencia, se tomarán en cuenta los seguidores, los *starts*, los *streams*, los oyentes y la retención.

- *Seguidores* son aquellos que activamente han solicitado seguir el canal por medio de la plataforma.
- *Streams* cuenta el número de veces que el episodio se ha escuchado al menos por 1 segundo.
- *Starts* mide la cantidad de veces que un episodio se ha reproducido al menos por 60 segundos.
- *Listeners* es el número neto de personas que ha oído el episodio
- *Retención* es el porcentaje de oyentes que ha escuchado el episodio completo.

Seguidores

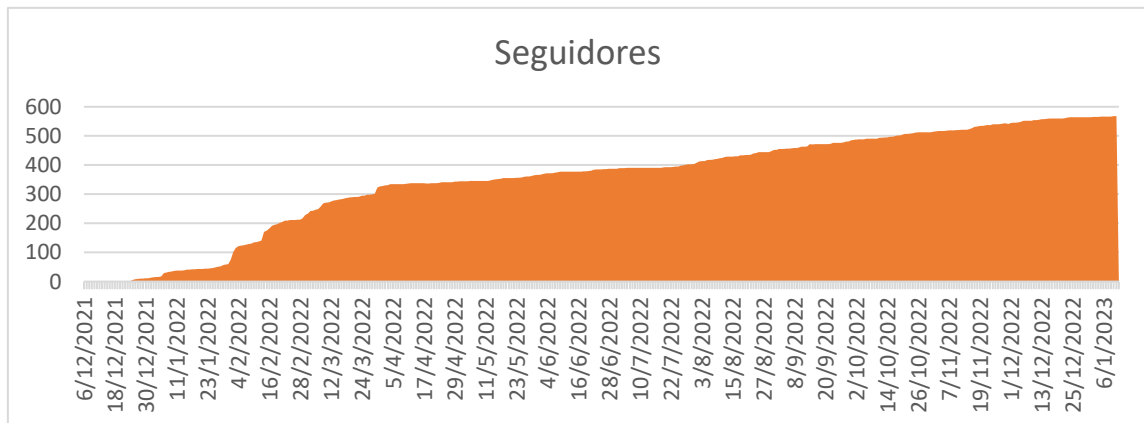


Gráfico 1. Seguidores globales. Elaboración propia.

En cuanto seguidores, el podcast ha ido en incremento constante. Se observa una correlación entre la publicación de episodios nuevos y aumento de seguidores; aunque el número sigue creciendo aun en los períodos donde no hay nueva producción.

Starts, streams y oyentes

Lo interesante se pone al comparar los datos que arrojan los números de *starts*, *streams* y oyentes. Aquí se muestra representado por la gráfica:

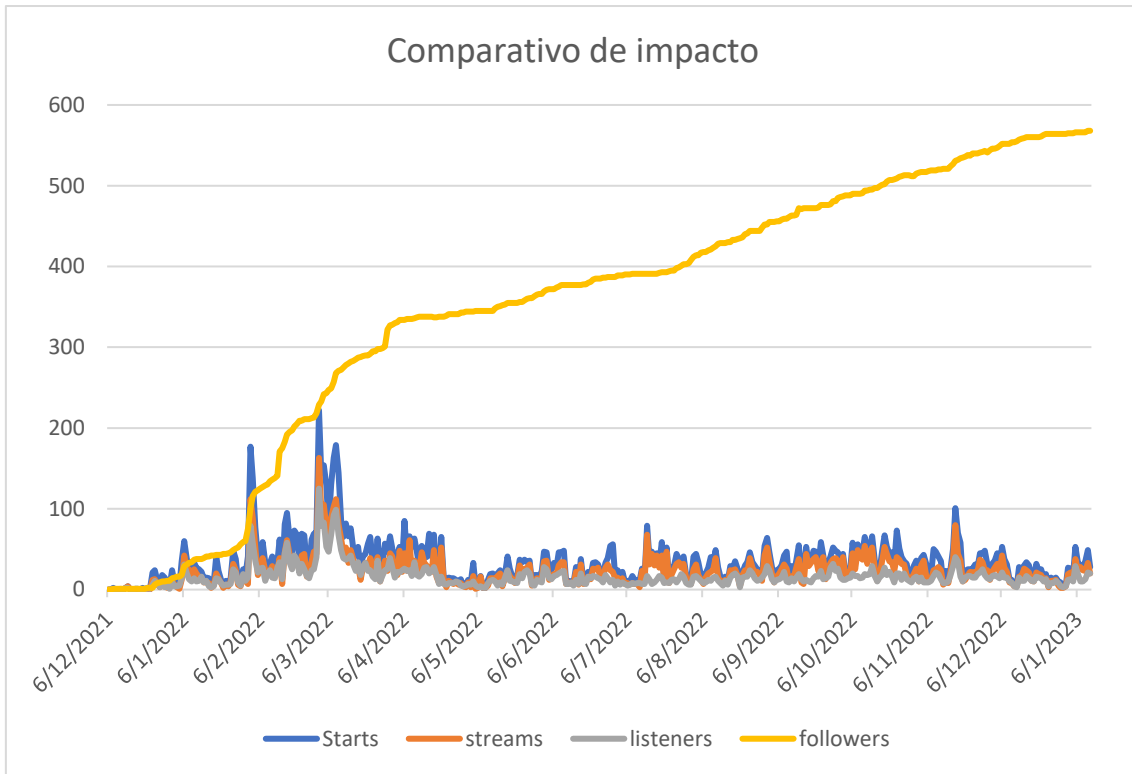


Gráfico 2. Comparativo de Impacto. Elaboración propia.

Esta gráfica muestra que el número de oyentes es inferior al número de *streams*, el cual, a su vez, es inferior al número de *starts*. Esto indica, de modo global, que quienes accedieron a los episodios regresaron más de una vez a él, escuchándolo en múltiples ocasiones.

Pero esto que se muestra de modo global, también merece una atención particular a cada una de las temporadas, ya que se observa un crecimiento especial. Todas presentan un crecimiento de números en la medida en que avanza el tiempo, es decir, los episodios no se comportan como un producto desechable, sino como un patrimonio que sigue siendo consumido. Aquí los datos.

Starts

Se ponen aquí las tablas y los gráficos que representan los *starts* que recogen los episodios durante el período acumulado por temporadas.

- Piloto:

| | | | | |
|-------------------------|-----------------------|--------------------------|-------------------------|----------------------|
| | 6/12/21 a 31/12/21 | 6/12/21 a 10/05/22 | 6/12/21 a 21/9/22 | 6/12/21 a 11/1/23 |
| Episodios piloto | | | | |

| | | | | |
|--|----|-----|-----|-----|
| “El hombre, medida de todas las cosas” | 22 | 203 | 343 | 431 |
| Alegres en el Señor | 20 | 125 | 192 | 230 |
| Quiénes somos | 12 | 231 | 303 | 370 |
| La Luz brilla en las tinieblas | 32 | 128 | 158 | 184 |
| Humanismo cristiano - Panel | 35 | 130 | 193 | 238 |

Tabla 6. Starts temporada piloto. Elaboración propia

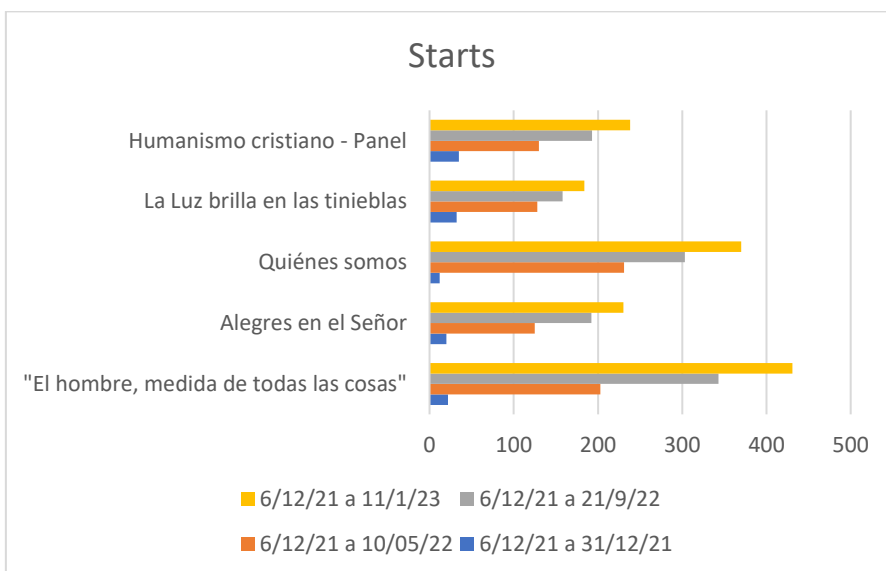


Gráfico 3. Starts temporada piloto. Elaboración propia.

- Temporada 1:

| Episodios temporada 1 | 6/12/21 a 10/05/22 | 6/12/21 a 21/9/22 | 6/12/21 a 11/1/23 |
|---|--------------------|-------------------|-------------------|
| María nos trae la Paz | 94 | 117 | 137 |
| “Todo el mundo lo hace” | 258 | 309 | 369 |
| Llamados a reflejar la luz del sol | 75 | 109 | 127 |
| Estructuras de pecado - Panel | 126 | 184 | 214 |
| “Muerte digna en Colombia” | 123 | 161 | 179 |
| Jesucristo: Verdad que libera | 53 | 77 | 94 |
| Conversión de San Pablo - Episodio Especial | 88 | 126 | 146 |
| Valientes para defender la vida - Panel | 150 | 186 | 210 |
| No nos acostumbremos a Jesús | 121 | 145 | 161 |
| “Tu religión en lo privado” | 362 | 438 | 516 |
| Duc in altum - Navega mar adentro | 109 | 142 | 166 |
| Vivir la fe en lo social - Panel | 122 | 163 | 188 |
| Felices en Cristo - Las Bienaventuranzas | 112 | 140 | 161 |
| “Que el Papa no se meta” | 301 | 338 | 368 |
| Escuchar a Jesús, ser como Él | 115 | 134 | 150 |
| ¿Y si el Papa se equivoca? - Panel | 134 | 164 | 188 |
| El árbol por sus frutos | 113 | 138 | 154 |

| | | | |
|--|-----|-----|-----|
| Mensaje del Papa Francisco para la Cuaresma 2022 | 633 | 738 | 746 |
| “Católica o feminista” | 702 | 799 | 823 |
| Jesús y el diablo en el desierto | 211 | 255 | 277 |
| “La Biblia es misógina” | 365 | 407 | 433 |
| Transfiguración de Jesús: cuaresma y esperanza | 102 | 128 | 148 |
| Soy mujer... Retos y verdades en la fe - Panel | 105 | 137 | 163 |
| ¿Les pasó por ser malos? Tiempo de conversión | 93 | 116 | 130 |
| La Anunciación a María y TU vocación - Episodio especial | 115 | 149 | 172 |
| Las Nuevas Masculinidades | 158 | 231 | 266 |
| Jesús y la adúltera: “no te condeno...” | 74 | 119 | 133 |
| “La cuaresma es siempre lo mismo” | 109 | 142 | 154 |
| Ramos de palma y de olivo | 72 | 97 | 109 |
| Viviendo el Triduo Pascual | 58 | 88 | 100 |
| Vivir la Resurrección | 68 | 100 | 114 |

Tabla 7. Starts temporada 1. Elaboración propia.

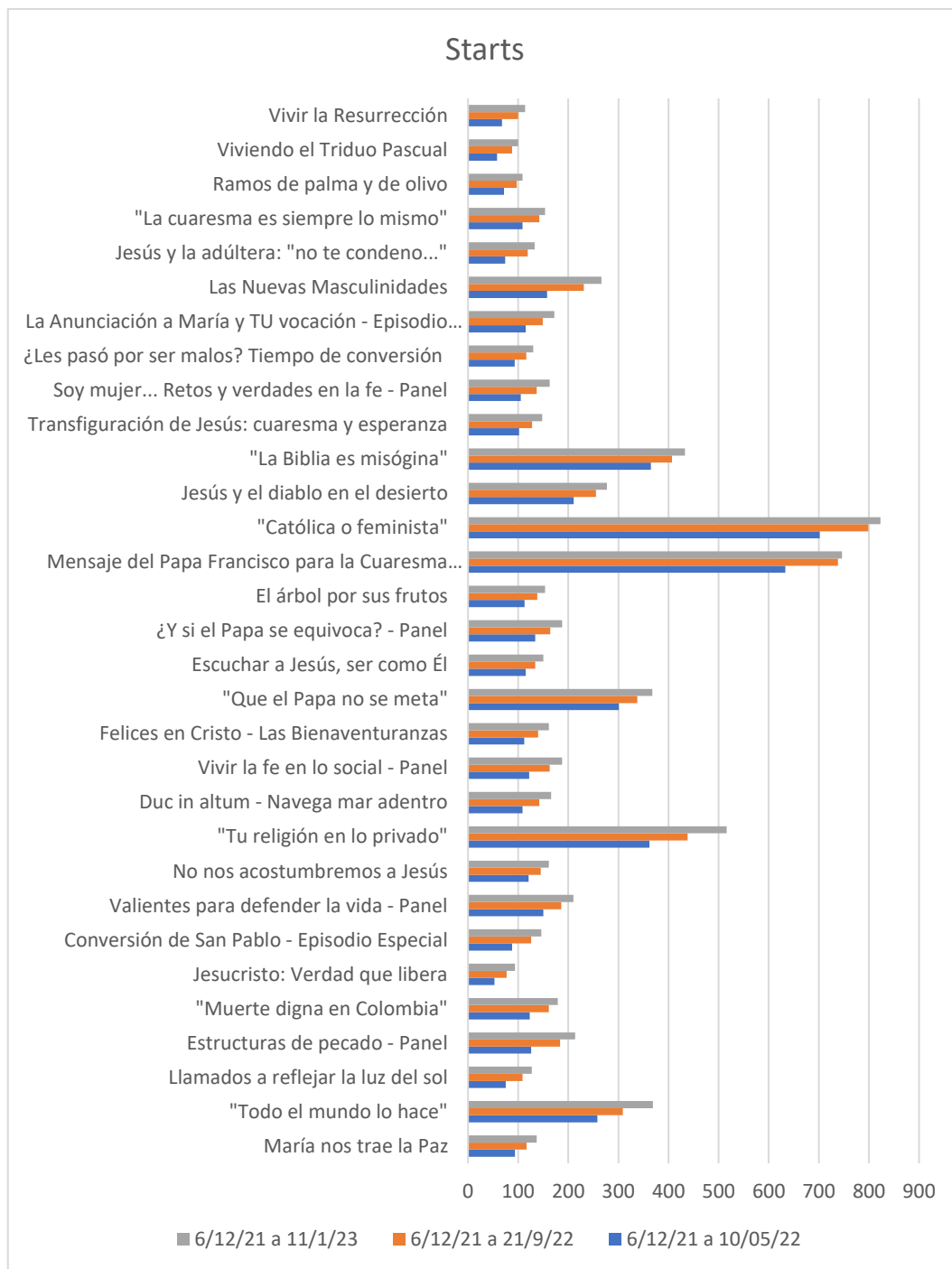


Gráfico 4. Starts temporada 1. Elaboración propia.

- Temporada 2:

| Episodios temporada 2 | 6/12/21 a 21/9/22 | a | 6/12/21 a 11/1/23 | a |
|----------------------------------|-------------------|---|-------------------|---|
| ¿Amar a Dios o usar a Dios? | 221 | | 287 | |
| ¿Cristianos en vano? | 182 | | 235 | |
| ¿Vivir para trabajar? | 235 | | 295 | |
| ¿Familia o realización personal? | 230 | | 286 | |

| | | |
|--|-----|-----|
| ¿Aún no he matado? | 177 | 232 |
| ¿Amar es posible? | 235 | 381 |
| ¿Robar, yo? Ajá... | 153 | 213 |
| Verdad en tiempos de redes sociales | 234 | 293 |
| ¿Puedo ver el menú? Carne y concupiscencia | 147 | 209 |
| ¡Quiero lo tuyo! Riqueza y concupiscencia | 115 | 162 |
| ¡Prefiero no saber! Conciencia y verdad | 118 | 189 |
| ¡Yo así lo siento! Relativismo y verdad | 88 | 203 |

Tabla 8. Starts temporada 2. Elaboración propia.

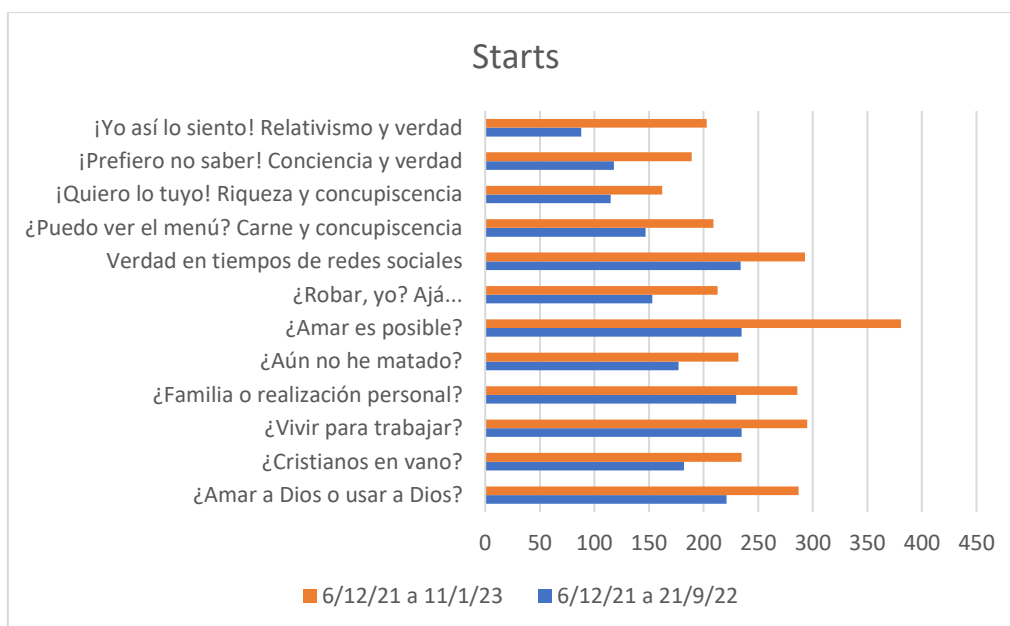


Gráfico 5. Starts temporada 2. Elaboración propia.

- Temporada 3:

| Episodios temporada 3 | starts | streams | listeners |
|---|--------|---------|-----------|
| Humanae Vitae, explicada | 209 | 154 | 93 |
| ¿Todos se salvan? | 150 | 117 | 70 |
| ¿Qué es “lo bueno”? | 169 | 135 | 80 |
| ¿Cómo ser mejor persona? | 304 | 224 | 186 |
| Crear, esperar, amar. Las virtudes teologales | 217 | 168 | 103 |
| Qatar y la fe. Mundial 2022 | 129 | 92 | 69 |
| ¿Por qué quieren prohibir los nacimientos? | 241 | 177 | 133 |
| Cristo Rey y el Adviento | 115 | 78 | 74 |
| ¿Qué tiene que ver el Adviento con el Juicio Final? | 130 | 98 | 70 |
| ¿Cómo seguir a Cristo? | 137 | 91 | 68 |

| | | | |
|-----------------|----|----|----|
| “Ven y sígueme” | 94 | 73 | 52 |
|-----------------|----|----|----|

Tabla 9. Starts temporada 3. Elaboración propia.

Streams

Se ponen aquí las tablas y los gráficos que representan los streams que recogen los episodios durante el período acumulado por temporadas.

- Piloto:

| Episodios piloto | 6/12/21 a 31/12/22 | 6/12/21 a 10/05/222 | 6/12/21 a 21/9/222 | 6/12/21 a 11/1/232 |
|--|--------------------|---------------------|--------------------|--------------------|
| “El hombre, medida de todas las cosas” | 14 | 115 | 207 | 264 |
| Alegres en el Señor | 13 | 70 | 111 | 132 |
| Quiénes somos | 0 | 0 | 0 | 0 |
| La Luz brilla en las tinieblas | 24 | 54 | 77 | 91 |
| Humanismo cristiano - Panel | 17 | 97 | 144 | 178 |

Tabla 10. Streams temporada piloto. Elaboración propia.

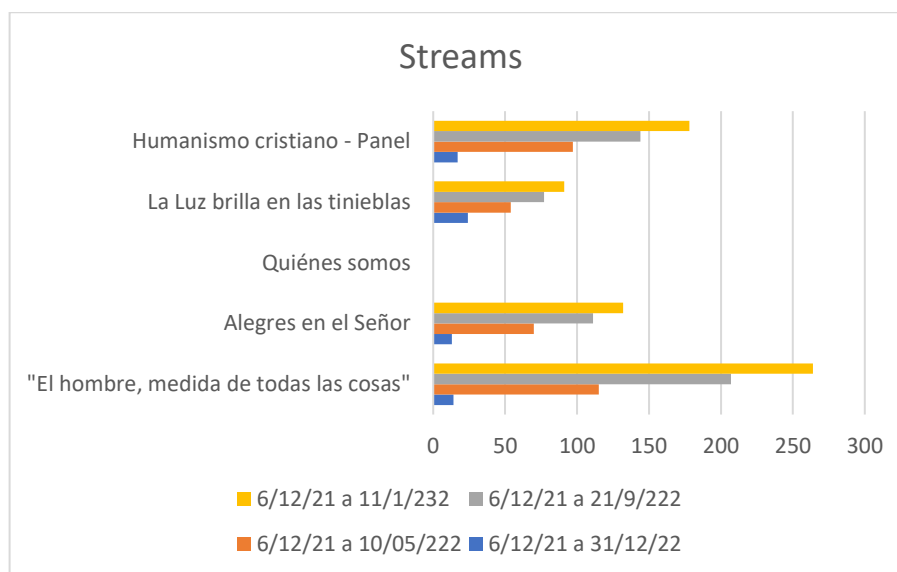


Gráfico 7. Streams temporada piloto. Elaboración propia.

- Temporada 1:

| Temporada 1 | 6/12/21 a 10/05/22 | 6/12/21 a 21/9/22 | 6/12/21 a 11/1/23 |
|------------------------------------|--------------------|-------------------|-------------------|
| María nos trae la Paz | 50 | 71 | 88 |
| “Todo el mundo lo hace” | 185 | 225 | 275 |
| Llamados a reflejar la luz del sol | 46 | 68 | 81 |
| Estructuras de pecado - Panel | 92 | 143 | 166 |
| “Muerte digna en Colombia” | 71 | 99 | 113 |
| Jesucristo: Verdad que libera | 35 | 54 | 65 |

| | | | |
|--|-----|-----|-----|
| Conversión de San Pablo - Episodio Especial | 61 | 92 | 108 |
| Valientes para defender la vida - Panel | 101 | 126 | 144 |
| No nos acostumbremos a Jesús | 59 | 77 | 88 |
| “Tu religión en lo privado” | 257 | 317 | 385 |
| Duc in altum - Navega mar adentro | 74 | 102 | 118 |
| Vivir la fe en lo social - Panel | 83 | 117 | 134 |
| Felices en Cristo - Las Bienaventuranzas | 63 | 81 | 95 |
| “Que el Papa no se meta” | 202 | 233 | 254 |
| Escuchar a Jesús, ser como Él | 66 | 82 | 95 |
| ¿Y si el Papa se equivoca? - Panel | 82 | 105 | 125 |
| El árbol por sus frutos | 72 | 92 | 103 |
| Mensaje del Papa Francisco para la Cuaresma 2022 | 465 | 530 | 536 |
| “Católica o feminista” | 461 | 532 | 553 |
| Jesús y el diablo en el desierto | 114 | 144 | 158 |
| “La Biblia es misógina” | 249 | 278 | 297 |
| Transfiguración de Jesús: cuaresma y esperanza | 71 | 90 | 100 |
| Soy mujer... Retos y verdades en la fe - Panel | 71 | 95 | 116 |
| ¿Les pasó por ser malos? Tiempo de conversión | 64 | 83 | 93 |
| La Anunciación a María y TU vocación - Episodio especial | 82 | 108 | 125 |
| Las Nuevas Masculinidades | 104 | 156 | 188 |
| Jesús y la adúltera: “no te condeno...” | 53 | 80 | 92 |
| “La cuaresma es siempre lo mismo” | 88 | 110 | 120 |
| Ramos de palma y de olivo | 57 | 74 | 82 |
| Viviendo el Triduo Pascual | 40 | 58 | 66 |
| Vivir la Resurrección | 53 | 77 | 87 |

Tabla 11. Streams temporada 1. Elaboración propia.

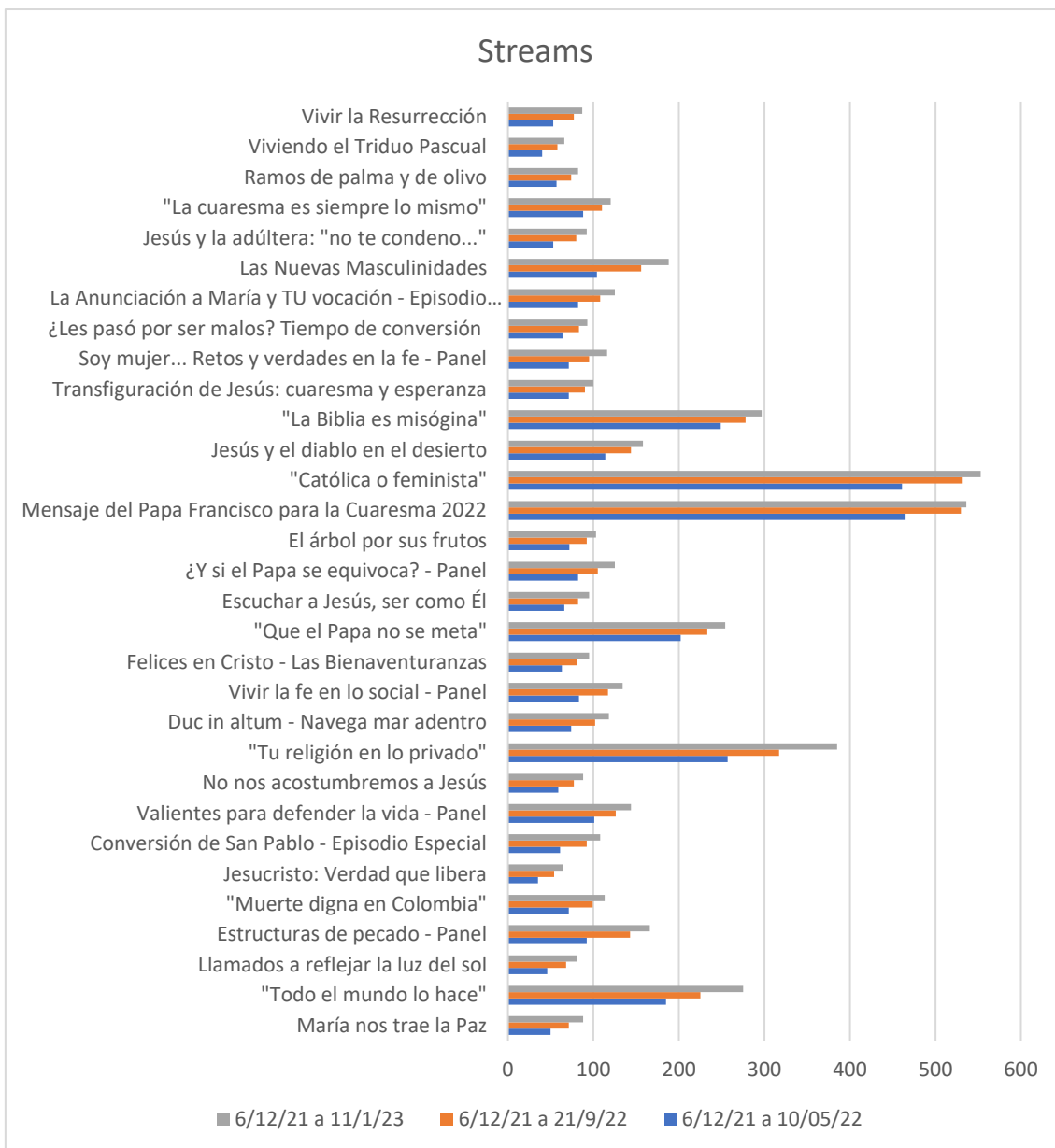


Gráfico 8. Streams temporada 1. Elaboración propia.

● **Temporada 2:**

| Temporada 2 | 6/12/21 a 21/9/22 | a | 6/12/21 a 11/1/23 | a |
|-------------------------------------|-------------------|---|-------------------|---|
| ¿Amar a Dios o usar a Dios? | 173 | | 229 | |
| ¿Cristianos en vano? | 153 | | 190 | |
| ¿Vivir para trabajar? | 189 | | 230 | |
| ¿Familia o realización personal? | 178 | | 222 | |
| ¿Aún no he matado? | 132 | | 173 | |
| ¿Amar es posible? | 180 | | 287 | |
| ¿Robar, yo? Ajá... | 117 | | 165 | |
| Verdad en tiempos de redes sociales | 153 | | 205 | |

| | | |
|--|-----|-----|
| ¿Puedo ver el menú? Carne y concupiscencia | 118 | 169 |
| ¡Quiero lo tuyo! Riqueza y concupiscencia | 87 | 122 |
| ¡Prefiero no saber! Conciencia y verdad | 95 | 144 |
| ¡Yo así lo siento! Relativismo y verdad | 64 | 147 |

Tabla 12. Streams temporada 2. Elaboración propia.

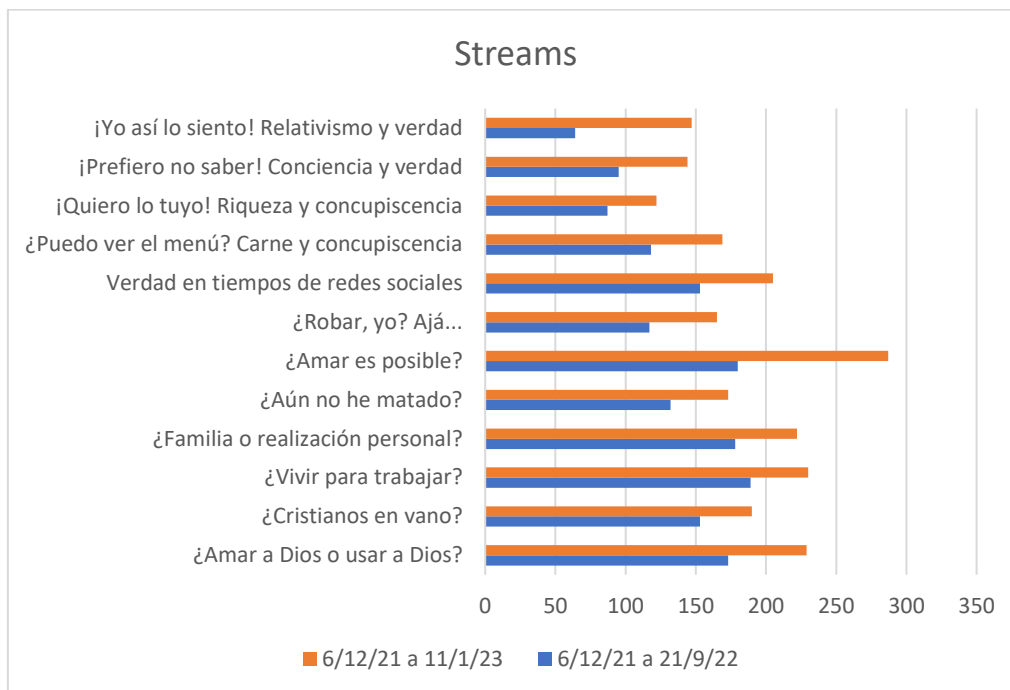


Gráfico 9. Streams temporada 2. Elaboración propia.

Listeners

Se ponen aquí las tablas y los gráficos que representan los oyentes que recogen los episodios durante el período acumulado por temporadas.

- Piloto:

| Piloto | 6/12/21 a 31/12/212 | 6/12/21 a 10/05/22 3 | 6/12/21 a 21/9/223 | 6/12/21 a 11/1/233 |
|--|---------------------|----------------------|--------------------|--------------------|
| “El hombre, medida de todas las cosas” | 14 | 118 | 184 | 214 |
| Alegres en el Señor | 13 | 93 | 133 | 156 |
| Quiénes somos | 9 | 173 | 229 | 268 |
| La Luz brilla en las tinieblas | 16 | 88 | 105 | 121 |
| Humanismo cristiano - Panel | 20 | 84 | 115 | 136 |

Tabla 13. Listeners temporada piloto. Elaboración propia.

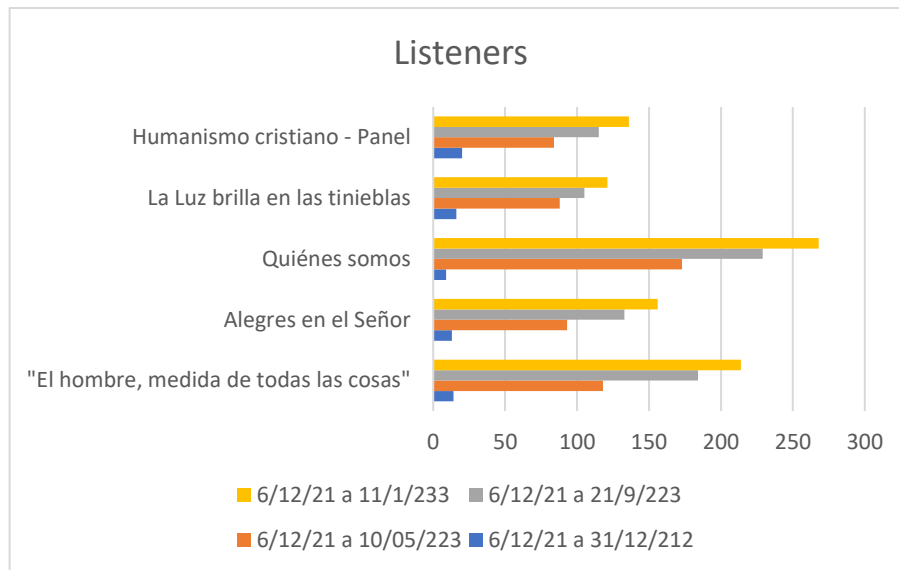


Gráfico 10. Listeners temporada piloto. Elaboración propia

- Temporada 1:

| Temporada 1 | 6/12/21 a 10/05/22 | 6/12/21 a 21/9/22 | 6/12/21 a 11/1/23 |
|--|--------------------|-------------------|-------------------|
| María nos trae la Paz | 74 | 85 | 97 |
| “Todo el mundo lo hace” | 139 | 158 | 183 |
| Llamados a reflejar la luz del sol | 61 | 77 | 88 |
| Estructuras de pecado - Panel | 80 | 103 | 115 |
| “Muerte digna en Colombia” | 61 | 77 | 84 |
| Jesucristo: Verdad que libera | 44 | 55 | 63 |
| Conversión de San Pablo - Episodio Especial | 65 | 82 | 95 |
| Valientes para defender la vida - Panel | 101 | 119 | 132 |
| No nos acostumbremos a Jesús | 91 | 102 | 110 |
| “Tu religión en lo privado” | 199 | 220 | 239 |
| Duc in altum - Navega mar adentro | 75 | 91 | 105 |
| Vivir la fe en lo social - Panel | 89 | 107 | 121 |
| Felices en Cristo - Las Bienaventuranzas | 88 | 100 | 109 |
| “Que el Papa no se meta” | 169 | 186 | 201 |
| Escuchar a Jesús, ser como Él | 77 | 88 | 96 |
| ¿Y si el Papa se equivoca? - Panel | 82 | 95 | 104 |
| El árbol por sus frutos | 84 | 94 | 100 |
| Mensaje del Papa Francisco para la Cuaresma 2022 | 456 | 510 | 513 |
| “Católica o feminista” | 430 | 471 | 478 |
| Jesús y el diablo en el desierto | 152 | 176 | 189 |
| “La Biblia es misógina” | 190 | 215 | 227 |
| Transfiguración de Jesús: cuaresma y esperanza | 73 | 84 | 91 |
| Soy mujer... Retos y verdades en la fe - Panel | 70 | 83 | 93 |
| ¿Les pasó por ser malos? Tiempo de conversión | 64 | 72 | 77 |

| | | | |
|--|----|-----|-----|
| La Anunciación a María y TU vocación - Episodio especial | 70 | 86 | 95 |
| Las Nuevas Masculinidades | 94 | 141 | 161 |
| Jesús y la adúltera: “no te condeno...” | 49 | 70 | 78 |
| “La cuaresma es siempre lo mismo” | 62 | 76 | 82 |
| Ramos de palma y de olivo | 48 | 58 | 62 |
| Viviendo el Triduo Pascual | 45 | 58 | 63 |
| Vivir la Resurrección | 54 | 71 | 78 |

Tabla 14. Listeners temporada 1. Elaboración propia.

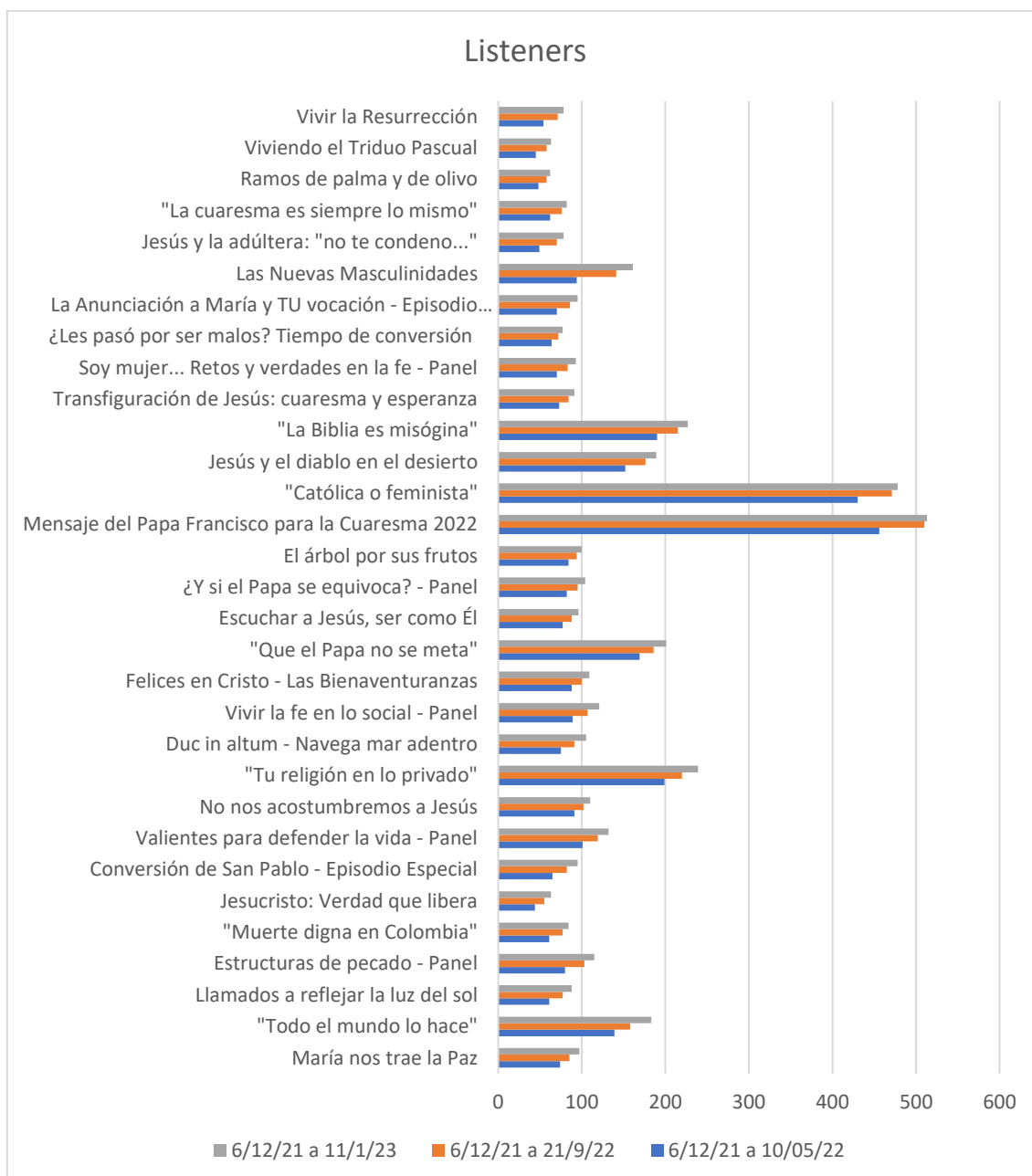


Gráfico 11. Listeners temporada 1. Elaboración propia.

- Temporada 2:

| Temporada 2 | 6/12/21 21/9/22 | a | 6/12/21 11/1/23 | a |
|--|--------------------|---|--------------------|---|
| ¿Amar a Dios o usar a Dios? | 108 | | 140 | |
| ¿Cristianos en vano? | 93 | | 114 | |
| ¿Vivir para trabajar? | 118 | | 146 | |
| ¿Familia o realización personal? | 113 | | 141 | |
| ¿Aún no he matado? | 84 | | 108 | |
| ¿Amar es posible? | 110 | | 177 | |
| ¿Robar, yo? Ajá... | 80 | | 108 | |
| Verdad en tiempos de redes sociales | 114 | | 144 | |
| ¿Puedo ver el menú? Carne y concupiscencia | 77 | | 105 | |
| ¡Quiero lo tuyo! Riqueza y concupiscencia | 66 | | 86 | |
| ¡Prefiero no saber! Conciencia y verdad | 59 | | 91 | |
| ¡Yo así lo siento! Relativismo y verdad | 49 | | 96 | |

Tabla 15. Listeners temporada 2. Elaboración propia.

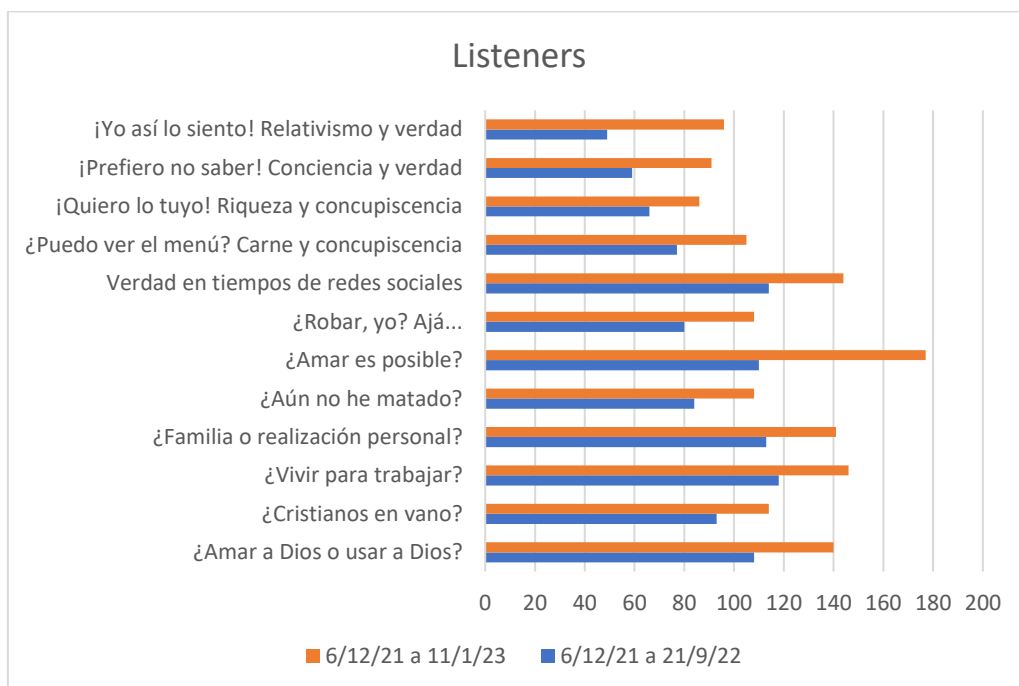


Gráfico 12 Listeners temporada 2. Elaboración propia.

Resultados:

El podcast se escucha en varios países, Spotify reporta 30. La mayoría del público proviene de México, Argentina y los Estados Unidos.

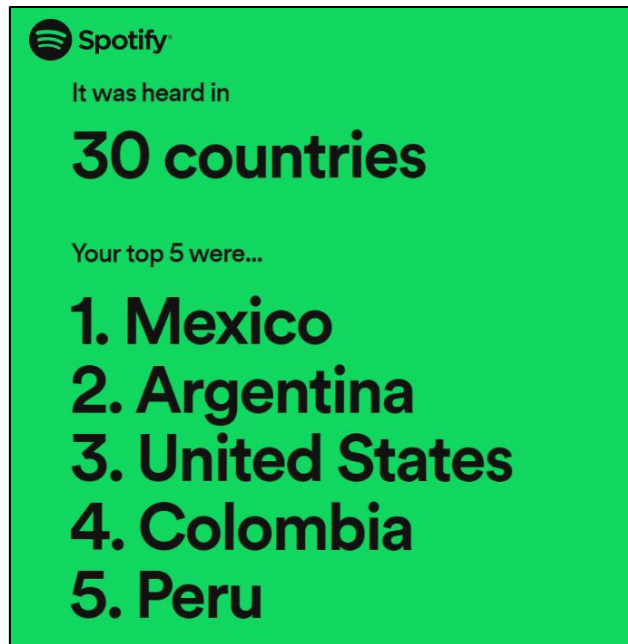


Imagen 2. Oyentes a nivel mundial. Origen: Spotify for podcasters, 2022

En proporción a los seguidores y escuchas, es uno de los podcasts más compartidos a nivel mundial.

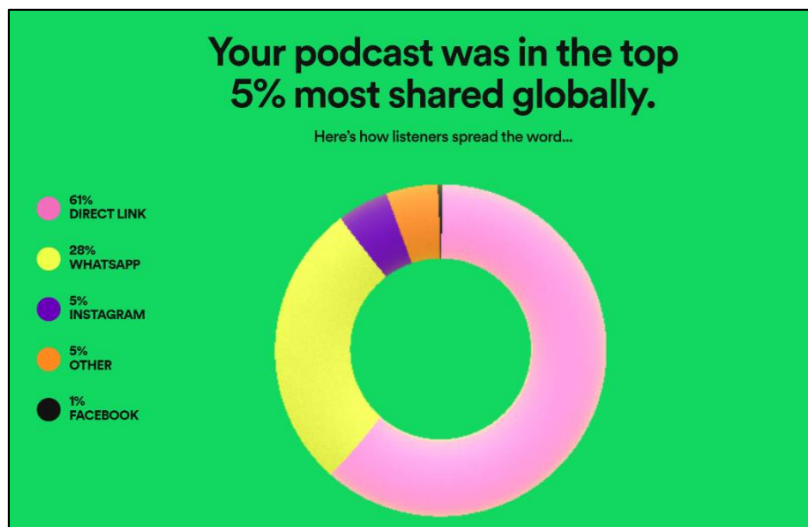


Imagen 3. Proporción de compartidos. Origen: Spotify for podcasters, 2022

El 23% de quienes lo escuchan son también seguidores. Esto lo convierte en el top 5% de los podcasts más seguidos.

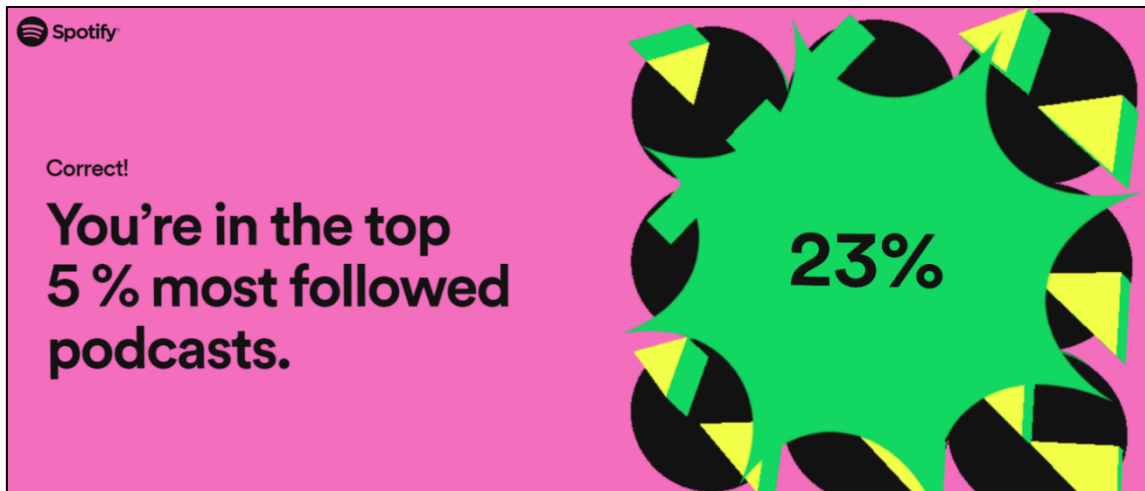


Imagen 4. Porcentaje de personas que comparten. Origen: Spotify for podcasters, 2022

Spotify permite conocer el perfil general de los oyentes. En primer lugar, los describe como “entusiastas” ya que escuchan con gran rapidez los nuevos episodios.



Imagen 5. Perfil del oyente. Origen: Spotify for podcasters, 2022

Los oyentes califican el podcast con un 4.9, siendo 5 la calificación más alta.



Imagen 6. Calificación del podcast. Origen: Spotify for podcasters, 2022

Otro dato relevante: el podcast estuvo situado en el top 50 de podcast sobre espiritualidad más escuchados dentro de México durante 4 días seguidos.

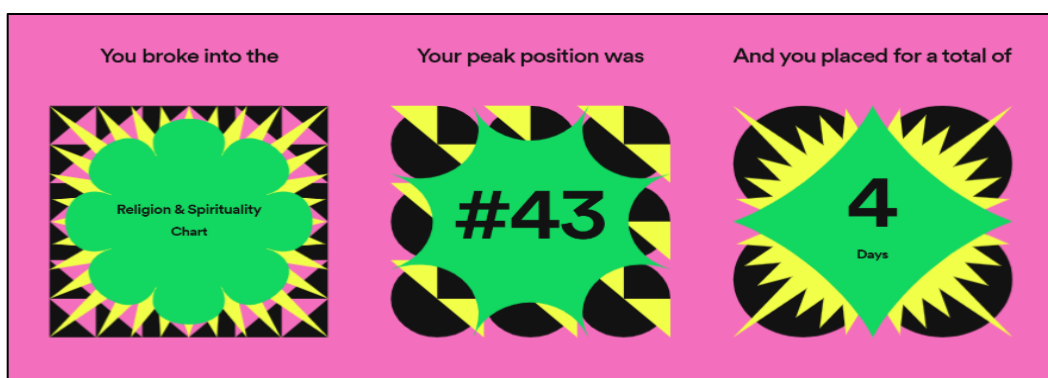


Imagen 7. Posicionamiento del podcast. Origen: Spotify for podcasters, 2022

En cuanto al rango de edad y sexo, se sabe lo siguiente:

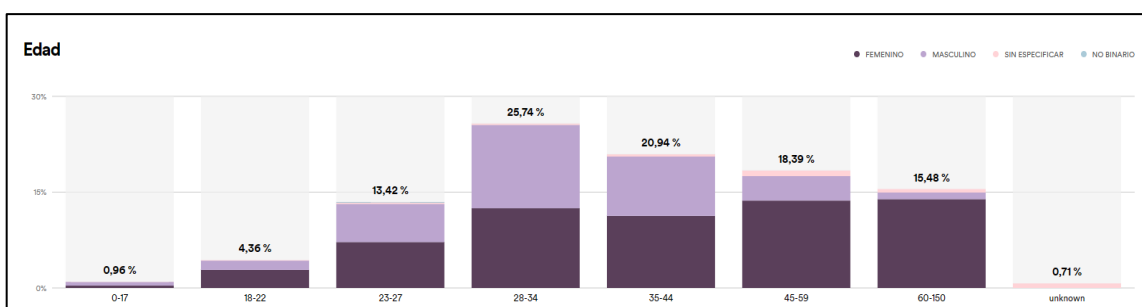


Gráfico 13. Edad de los oyentes. Origen: Spotify for podcasters, 2022

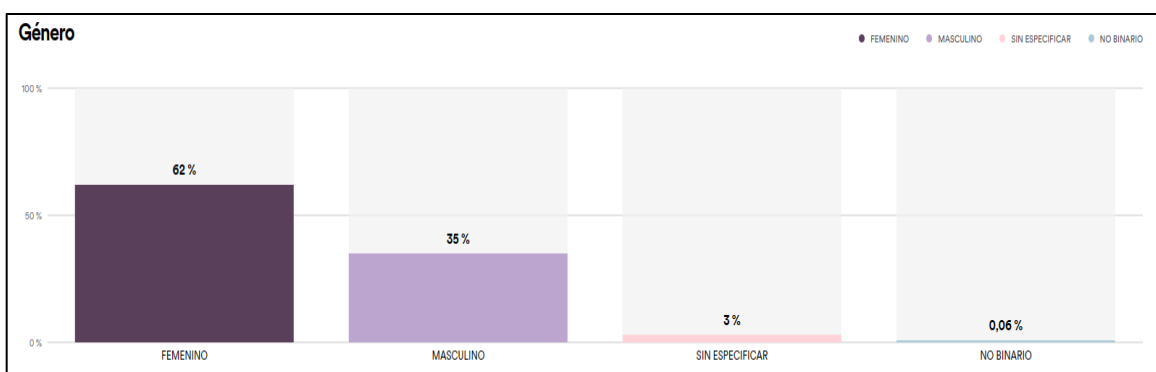


Gráfico 14. Sexo de los oyentes. Origen: Spotify for podcasters, 2022

B) YOUTUBE

Durante el período de observación, el canal de Youtube alcanzó 221 suscriptores, de los cuales el 81.9% son mujeres y el 18.1% son hombres. La edad de los usuarios que ronda entre 18-24 años representa al 48.9% de los usuarios, teniendo ellos una media de duración por video de 32:29 min, mientras que las personas entre 55 y 64 años representan al otro 51.1%, teniendo su media de duración en 6:15 minutos.

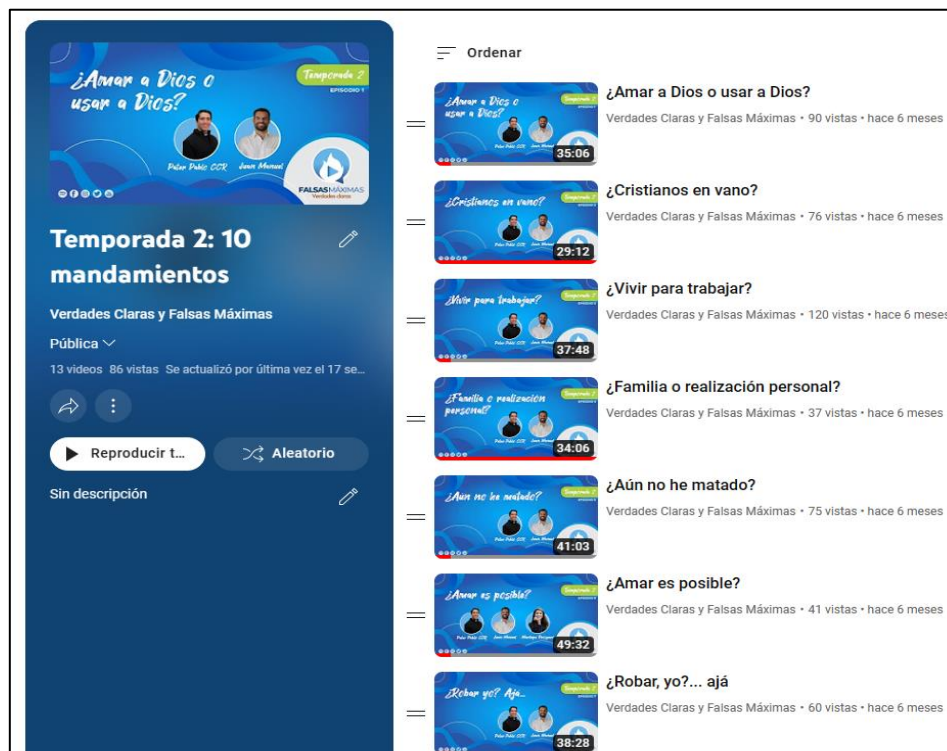


Imagen 8. Captura de pantalla. Fuente: Youtube, 2022

Solamente el 20% de las vistas de los videos fueron por parte de suscriptores, mientras que el 80% restante son personas no suscritas al canal. El tráfico es internacional, los principales países son México, Estados Unidos, Argentina, Colombia y Perú.

Del mismo modo, las ciudades desde donde más ven los videos son

1. Ciudad de México, México
2. Los Ángeles, EE. UU.
3. Fresno, México.
4. Guadalupe, México.

Los principales métodos de enlace al video de YouTube son

1. Enlaces externos
2. Sugeridos
3. Fuentes de exploración
4. Canales de usuario
5. Búsqueda de YouTube

C) FACEBOOK

Hasta la fecha de observación, la página de Facebook cuenta con 10,634 seguidores a tan solo un año de haberse creado la página. Se sabe que el 54.1% de los seguidores son hombres y el 45.5% mujeres. Y La mayor parte de quienes frecuentan la página están entre los 18 y 34 años.

Tanto para hombres como para mujeres, el mayor rango de edad se concentra entre los 25 y los 34, seguido por el de 18 a 24.

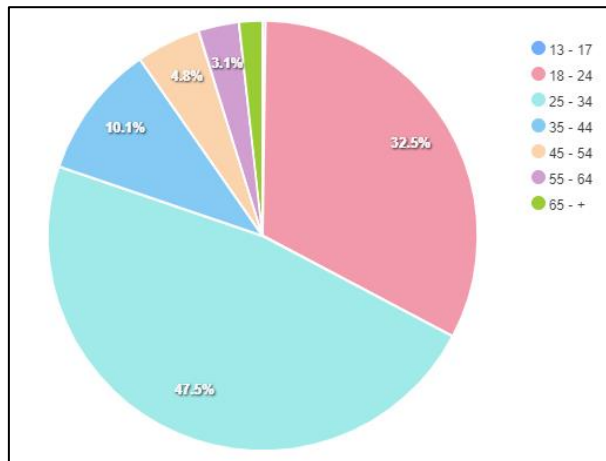


Gráfico 15. Edad de los usuarios de facebook. Elaboración propia.

Los seguidores tienen presencia en varios países, entre ellos destacan México, Perú, Colombia y Argentina.

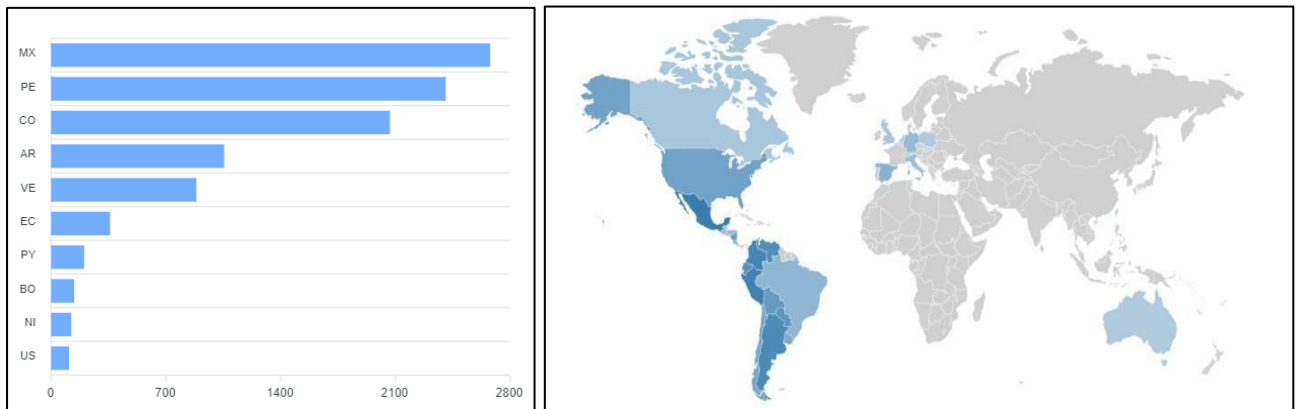


Gráfico 16. Ubicación de los fans. Fuente: Facebook, 2022. .

Y la presencia de fans por ciudad se muestra de la siguiente manera:

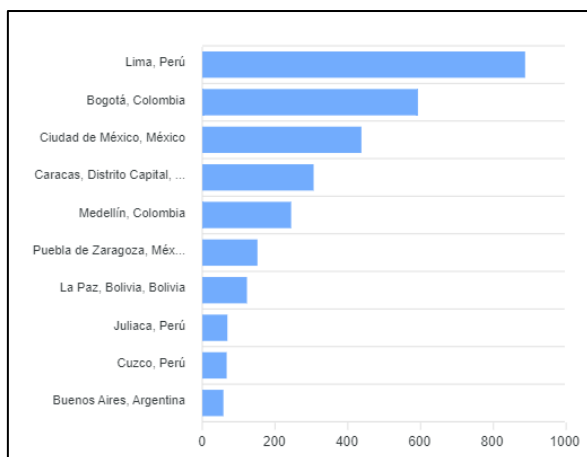


Gráfico 17. Ubicación de los fans por ciudad. Fuente: Facebook, 2022. .

Durante el período de observación, las publicaciones en Facebook alcanzaron a más de 3 millones de personas, obteniendo más de 140 mil interacciones.

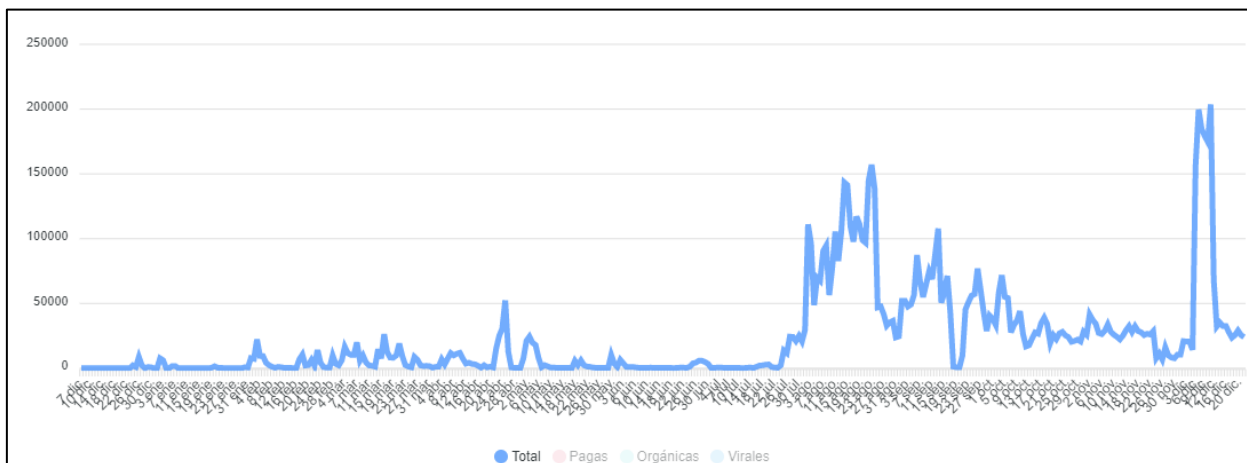


Gráfico 18. Alcances en Facebook. Elaboración propia.

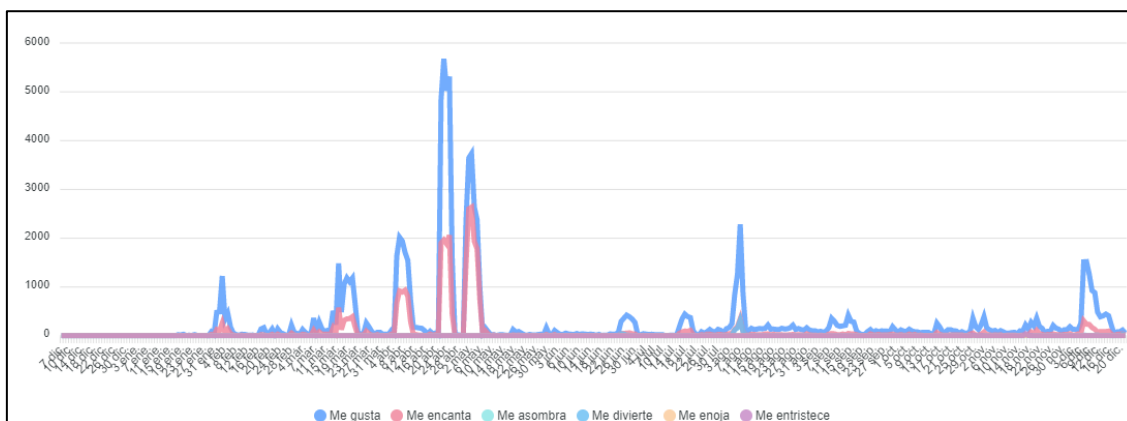


Gráfico 19. Interacciones en Facebook. Elaboración propia.

| | |
|---------------|-----------|
| Alcance | 3,749,722 |
| Interacciones | 148,764 |

Tabla 16. Alcances e interacciones. Elaboración propia.

El crecimiento de seguidores ha sido una constante durante todo el año y se puede observar así:

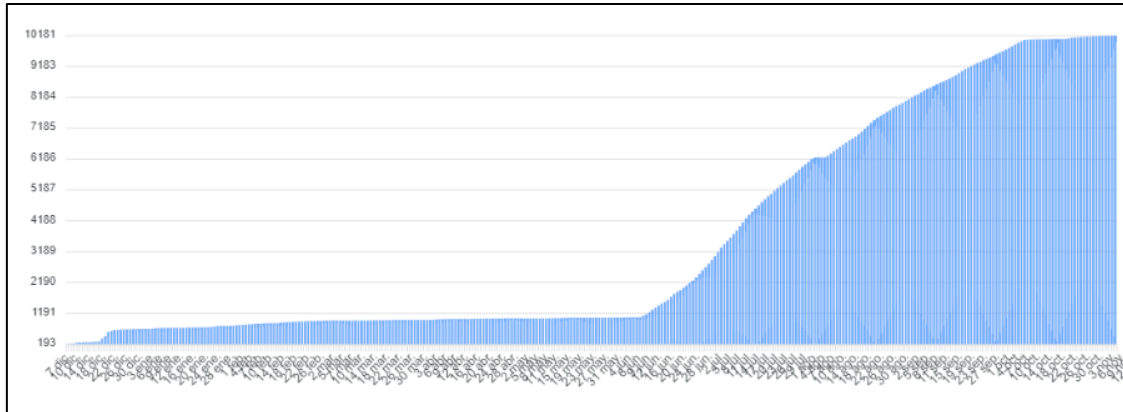


Gráfico 20. Seguidores en Facebook. Elaboración propia.

Hay que recalcar el uso de pauta dentro de Facebook, que en el año tuvo una suma de \$55,567.20 en total.

El manejo de la página de Facebook se dio en colaboración con la asociación Haz Bien el Bien.

D) INSTAGRAM

Hasta la fecha de investigación, Instagram cuenta con **755** seguidores, de los cuales el 57% son mujeres y el 43% son hombres. La moda de edad se concentra, en ambos casos, entre los 25 y 34 años.

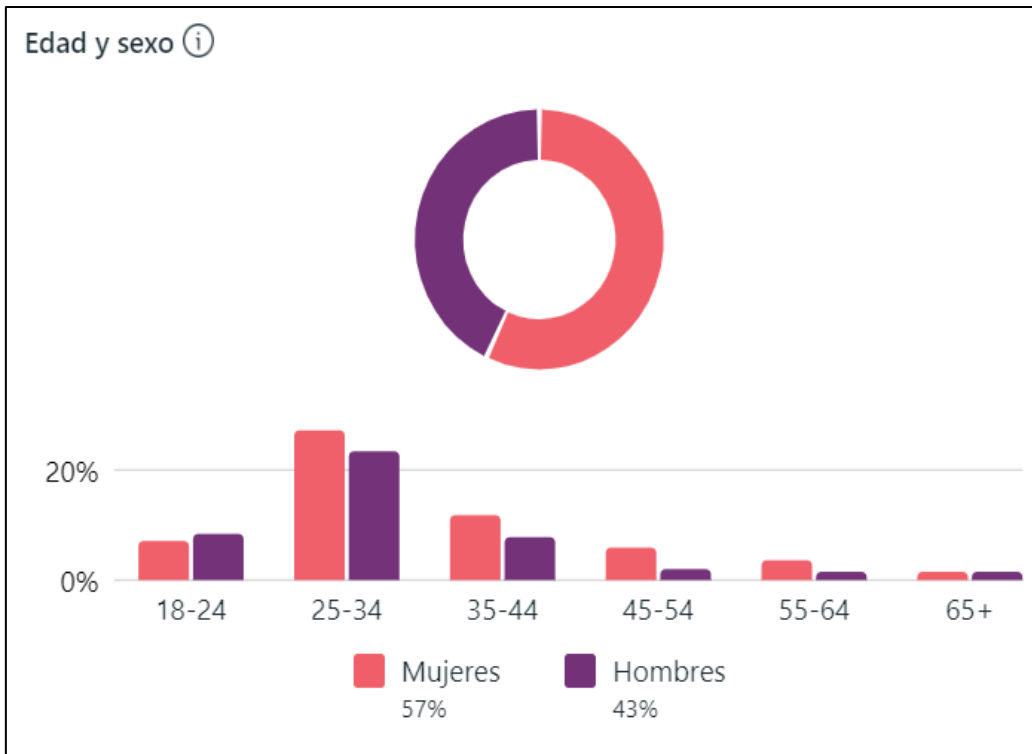


Gráfico 21. Edad y sexo. Fuente: Instagram, 2022.

Los seguidores provienen principalmente de los siguientes países:

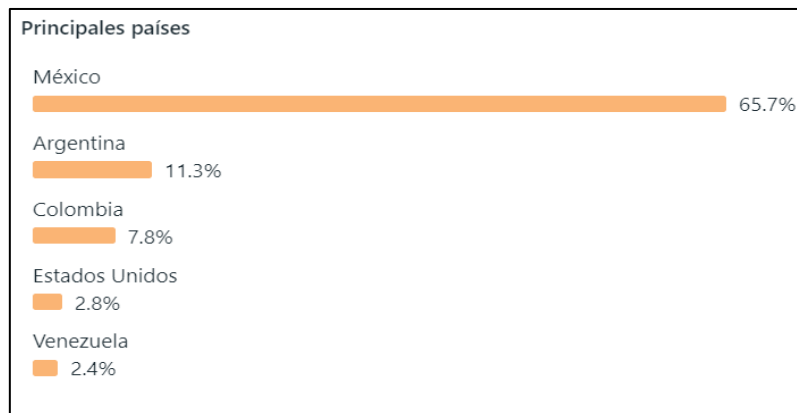


Gráfico 22. Distribución por países. Fuente: Instagram, 2022.

Distribuidos en las siguientes ciudades:

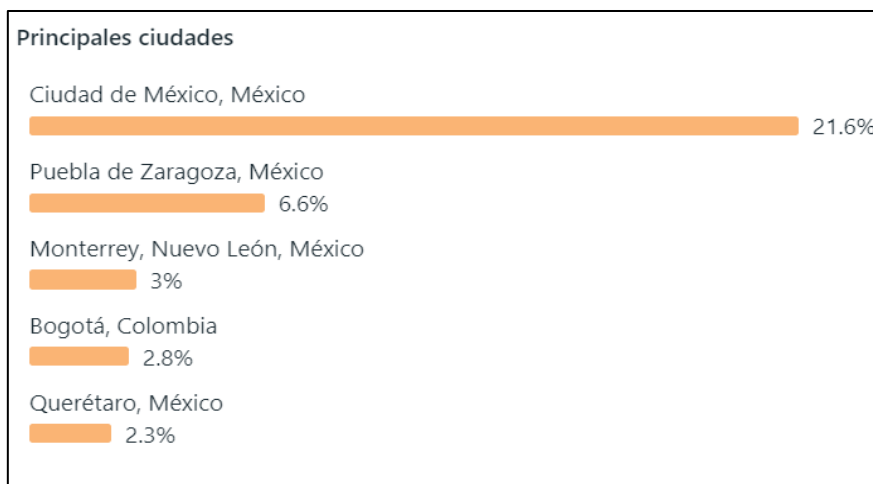


Gráfico 23. Distribución por ciudades. Fuente: Instagram, 2022.

El manejo del perfil de Instagram se dio con la colaboración de la asociación Haz Bien el Bien.

E) PÁGINA WEB

La página web ha recibido 8113 visitas durante el período de observación. El día de mayor tráfico fue de 697 visitas.



Gráfico 24. Alcance de página web. Origen: www.falsasmaximas.org

Cuenta además con posicionamiento orgánico, es decir, es lo primero que aparece en los resultados de los buscadores principales. Por ejemplo, el de Google:

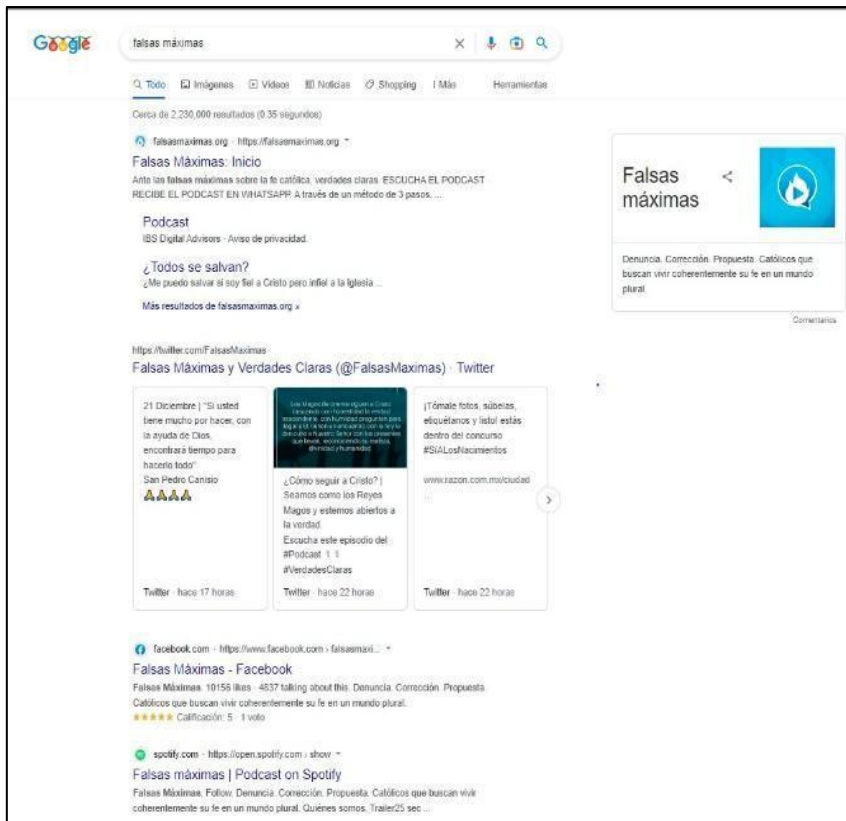


Imagen 9. Captura de pantalla. Fuente: Google.

El manejo y actualización de la página web la llevó a cabo la asociación Haz Bien el Bien.

F) PLÁTICAS MAGISTRALES

El 13 de septiembre de 2022 se llevó a cabo una plática magistral sobre la encíclica *Humanae Vitae*, de Pablo VI. Fue un evento colaborativo al que se unieron las asociaciones Haz Bien el Bien y el Centro Cultural CCR. Se presenta aquí el informe y el póster del evento:



Imagen 10. Póster Humanae Vitae. Fuente: Elaboración propia.

| <i>Informe evento Falsas Máximas</i> | | 13/09/2022 |
|--------------------------------------|----------------------|------------|
| Plática | Humanae Vitae | |
| Zoom | | |
| Total de asistentes | 140 | |
| Total de asistente simultaneos | 78 | |
| Facebook | | |
| Total | 46 | |
| Promedio | 21 | |
| Total máximo | 186 | |
| Total simultaneos | 99 | |

Gráfico 25. Alcance de evento. Haz Bien el Bien, 2023.

G) ENTREVISTAS RADIALES

Se otorgaron dos entrevistas radiales:

- Una para Radio Apóstol, el sábado 26 de marzo de 2022, para su edición especial de aniversario. La participación fue con el tema: “La doctrina social de la Iglesia como medio de Evangelización”.

Edición especial de Aniversario

RADIO APOSTOL

Hna. María del Socorro Becerra, HMSP
Tema: La Palabra de Dios en la vida del Cristiano.

Pbro. Pablo Tomás Patrino, CCR
Tema: la doctrina social de la Iglesia como medio de evangelización.

Hno. Cristian Peñate, FMAP
Conductor

De 7:00 a 9:00 p. m. Hora México
Sábado 26 de marzo del 2022

Imagen 11. Póster Edición Aniversario. Fuente: Radio Apóstol, 2022

- La otra fue para el programa “Nueva Humanidad” de Misericordia Radio, perteneciente a la diócesis de Nezahualcóyotl. Se efectuó el 30 de septiembre de 2022 y trató sobre la vivencia de las enseñanzas del Evangelio en la vida social.



Imagen 12. Póster Entrevista Radial. Fuente: Radio Nueva Humanidad, 2022

H) ASESORÍAS

También se pidió la asesoría de Verdades Claras y Falsas Máximas A.C. Se participó en el conversatorio “Católicos comprometidos con la sociedad”, el miércoles 16 de noviembre de 2022. Estaban presentes el Consejo Pastoral de la diócesis de Nezahualcóyotl y su obispo. El tema impartido fue la experiencia de la asociación en la aplicación práctica de la doctrina social de la Iglesia.



I) LLAMADO A LA ACCIÓN

A raíz de una cuestión social, la asociación civil lanzó un llamado a la acción para realizar una intervención social. En concreto, se promovió la participación en el concurso #SíALosNacimientos, el cual buscaba demostrar que la cultura cristiana tenía cabida en todos los lugares, incluyendo espacios públicos. En aquel entonces, se mencionó que un proyecto de la Suprema Corte de Justicia en México podría impedir estas expresiones culturales en el estado de Yucatán, pero se invitó a la gente a participar en el concurso como una forma de ejercer la libertad religiosa y promover los valores de la familia y la patria.

El concurso tuvo tres categorías, fotografía, redes sociales y ensayo. Se promovieron tres razones para participar: por la fe, como una herencia valiosa que aporta mucho a la sociedad; por la familia, para fortalecerla al compartir los valores con la comunidad; y por la patria, como un tributo a México, un país católico desde su nacimiento en los brazos de la Virgen de Guadalupe en 1531. El concurso fue anunciado en varios medios como el periódico La Razón, Mi Punto de Vista, HM Televisión, Free Republic, Desde la Fe, Catholic World Report, EWTN, Catholic News Agency, AICA e Infocatólica, entre otros. (Falsas Máximas - 2022)

Se liberaron dos documentos: un Comunicado de Prensa y las Bases del Concurso.

Las premiaciones consistían en lo siguiente (Falsas Máximas, 2022):

- Categoría Redes Sociales
 - Primer Lugar: Nacimiento y reconocimiento.
 - Segundo Lugar: Mención honorífica.
- Categoría Fotografía
 - Primer Lugar: Nacimiento completo y publicación de la fotografía.
 - Segundo Lugar: Nacimiento sencillo y publicación de la fotografía.
 - Tercer lugar: Mención honorífica y publicación de la fotografía.
 - Del cuarto al Décimo Lugar: reconocimiento y publicación de la fotografía.
- Categoría Ensayo
 - Primer Lugar: Nacimiento completo y publicación del ensayo.
 - Segundo Lugar: Nacimiento sencillo y publicación del ensayo.

- Tercer lugar: Mención honorífica y publicación del ensayo.

El ejercicio se llevó a cabo entre 20 de noviembre y el 31 de diciembre de 2022. Se premiaron las categorías de redes sociales y ensayo, declarando vacante la de fotografía.

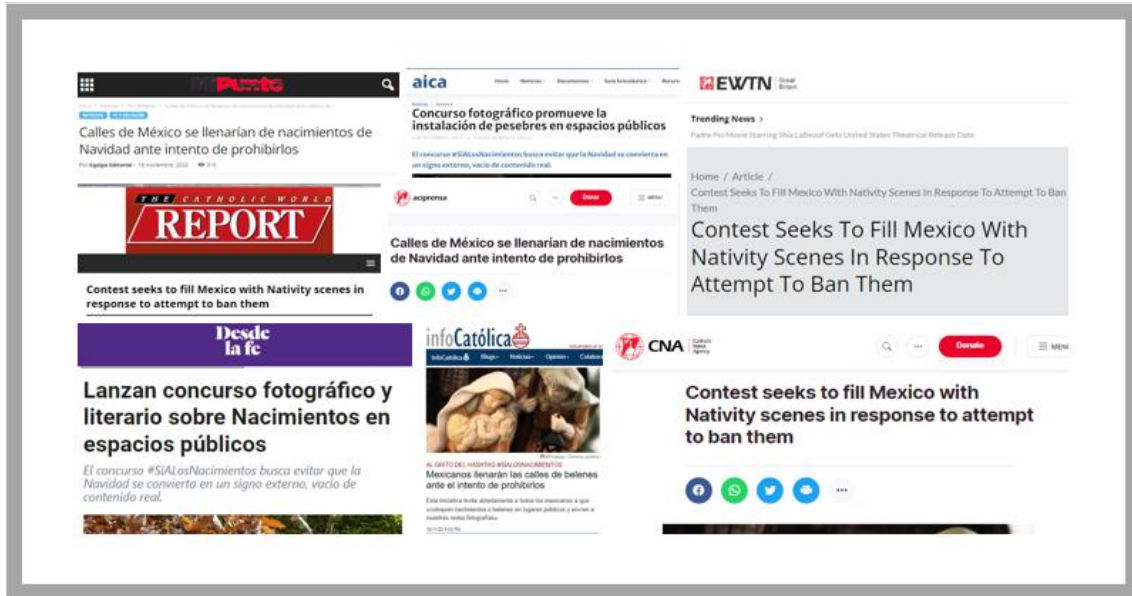


Imagen 14. Repercusión del llamado a la acción. Fuentes varias, 2022.

4.2 CANVAS DEL BLOQUE “DESCRIBIR”

Con base en lo expuesto en la carpeta de evidencia, se pueden rellenar los cuatro segmentos del bloque “describir”. A recordar que son:

- Actividades Clave
- Canales
- Beneficiados
- Relaciones con los beneficiados

Primero se procederá a describir y sintetizar lo que se encuentra en la carpeta de evidencias; posteriormente se presentará el *canvas* correspondiente.

A) ACTIVIDADES CLAVE

La asociación civil posee cinco actividades fundamentales y otras derivadas. Las fundamentales son las siguientes:

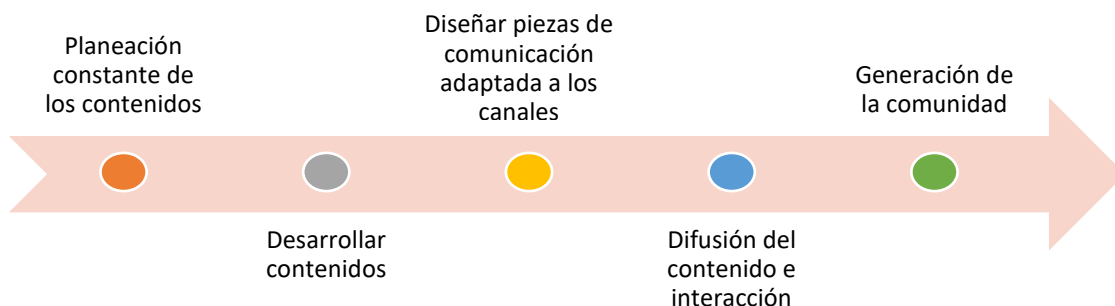


Gráfico 26. Actividades fundamentales. Elaboración propia.

- Planeación constante de los contenidos: proceso constante de análisis y diseño de los temas y formatos que se abordarán en los contenidos generados por la asociación civil Verdades Claras y Falsas Máximas A.C.
- Desarrollar contenidos: producción de contenido original y relevante en diversos formatos y canales, con el fin de cumplir con los objetivos de la asociación civil.
- Diseñar piezas de comunicación adaptada a los canales: proceso creativo y técnico para diseñar y adaptar piezas de comunicación gráfica y audiovisual para su distribución en diversos canales digitales y físicos.
- Difusión del contenido e interacción: proceso de promoción y difusión de los contenidos generados, y de la interacción con la comunidad que los consume y comparte.
- Generación de la comunidad: creación y mantenimiento de una comunidad activa y comprometida en torno a los contenidos y objetivos de la asociación civil.

Estas cinco actividades fundamentales implican también:

- Generación de contenido propio: proceso de investigación y producción de contenido original y de calidad en diversos formatos y canales.
- Posproducción: proceso de edición y postproducción de los contenidos generados, para su distribución en diversos canales digitales y físicos.
- Llamado a la acción: concursos y actividades promocionales para involucrar y movilizar a la comunidad en torno a los objetivos de la asociación civil.
- Gestión de redes sociales: administración, monitoreo y evaluación de la presencia de la asociación civil en las redes sociales y otros canales digitales.

- Administración de la página web: mantenimiento y actualización constante de la página web para garantizar una experiencia de usuario satisfactoria y un acceso fácil a los contenidos.
- Búsqueda constante de fuentes de ingreso: identificación y evaluación de oportunidades de financiamiento y colaboración con otras organizaciones y empresas.
- Sinergia con asociaciones: colaboración y alianzas estratégicas con otras organizaciones y asociaciones para la realización de proyectos y actividades conjuntas.
- Investigación: proceso de análisis y reflexión constante sobre temas de relevancia social y religiosa, con el fin de generar contenidos de calidad y de interés para la comunidad.
- Interpretación de la realidad social: análisis y reflexión constante sobre la realidad social y religiosa, con el fin de generar contenidos relevantes y comprometidos con las problemáticas actuales.
- Seminarios, cursos y conferencias: organización y realización de actividades de formación y capacitación para la comunidad, con el fin de promover el conocimiento y la reflexión sobre temas de interés social y religioso, así como el encuentro entre los participantes.

B) CANALES

- Redes sociales: presencia activa en diversas redes sociales, como Facebook, Twitter, Instagram y YouTube, con el fin de difundir los contenidos generados y de interactuar con la comunidad.
- Plataformas digitales de comunicación: especialmente las que permiten videoconferencias. Permiten la difusión y distribución de los contenidos en diversos formatos.
- Podcast: permite llegar a audiencias interesadas en temas religiosos y sociales.

C) BENEFICIADOS

Se puede identificar un segmento propio de beneficiados, compuesto por católicos interesados en profundizar en los conocimientos de la fe. Pero esto puede subsegmentarse según el canal utilizado para la difusión de los contenidos: la edad y el sexo de los beneficiarios presenta variaciones según la plataforma de difusión utilizada.

D) RELACIONES CON LOS BENEFICIADOS

Las relaciones con los beneficiados han implicado:

- Entregas periódicas del servicio.
- Reconocimientos y premiaciones para fomentar el compromiso y la motivación de los miembros.
- Retroalimentación a través de las redes sociales y otras plataformas para recopilar las opiniones y sugerencias de la comunidad.
- Atención personalizada de los comentarios y dudas a través de las plataformas de redes sociales.
- Oferta de asesorías personalizadas para los miembros y posibles clientes.
- Realización de entrevistas y presentaciones de resultados para generar confianza y transparencia en la comunidad.

4.3 CONTRASTAR - ANÁLISIS DE CONTENIDO

El análisis de lo anterior permite encontrar los siguientes elementos de un modelo solvente presentes ya en la Asociación Verdades Claras y Falsas Máximas:

- recursos clave,
- asociaciones clave,
- estructura de costos,
- fuentes de ingreso.

A) RECURSOS CLAVE

Para el desarrollo y consolidación de las actividades, los recursos clave son:

- Constitución jurídica como asociación civil para garantizar el cumplimiento de las regulaciones y normas aplicables.
- Doctrina católica como base para la enseñanza y la difusión de los valores cristianos.
- Conocimiento del público objetivo para adaptar los productos y servicios a sus necesidades.
- Personal capacitado y comprometido con la visión y la misión de la asociación civil.
- Financiamiento para la ejecución de las actividades y el mantenimiento de la infraestructura y los recursos necesarios.

- Redes sociales y página web para promocionar los productos y servicios, así como para mantener una comunicación constante con la comunidad.
- Acceso a datos e información relevante para la toma de decisiones y el mejoramiento de los productos y servicios.
- Respaldo eclesial a través de la participación de un sacerdote en la dirección y el asesoramiento de la asociación civil.
- Infraestructura tecnológica adecuada para la producción y la distribución de los productos y servicios, incluyendo software, hardware, micrófonos y espacios de grabación.
- Acceso a internet para la comunicación y la distribución de los productos y servicios.
- Procesos definidos y bien estructurados para asegurar la eficiencia y la efectividad de las actividades internas y externas de la asociación civil.

B) ASOCIACIONES CLAVE

Las relaciones que han permitido las actividades propias de la asociación se han establecido con los siguientes actores:

- Cruzados de Cristo Rey: organización católica enfocada en la formación y la evangelización de jóvenes y adultos, que colabora con la asociación civil en diversos proyectos y actividades.
- Haz Bien el Bien: plataforma en línea que fomenta la cultura de la solidaridad y el bien común, con la cual la asociación civil mantiene un convenio de colaboración en proyectos sociales y de impacto comunitario.
- Notaría NN: despacho de servicios legales y notariales, que apoya en aspectos legales y de constitución de la asociación civil.
- Empresa de diseño digital NN: empresa especializada en diseño web y estrategias digitales, que colabora en la creación y mantenimiento de la página web y la plataforma en línea de la asociación civil.
- Enlaces con influencers católicos: personas influyentes en el ámbito religioso y social, con las que la asociación civil mantiene una red de colaboración en proyectos de difusión y posicionamiento.

- Conexiones con académicos católicos: especialistas y expertos en temas religiosos y sociales, con los que la asociación civil colabora en proyectos de investigación y desarrollo de contenido.
- Patrocinadores: empresas y organizaciones que apoyan financieramente los proyectos y actividades de la asociación civil, en un modelo de colaboración de beneficio mutuo.

C) ESTRUCTURA DE COSTOS

Los gastos necesarios para alcanzar la consecución de los objetivos han sido de:

- Tiempo: se destinan 150 horas mensuales o 40 horas semanales para la ejecución de las actividades de la asociación civil.
- Internet: costos de servicio de internet para la comunicación, la promoción y la distribución de los productos y servicios.
- Plataforma: gastos de la plataforma digital para la gestión y el almacenamiento de la información y el contenido generado por la asociación civil.
- Costo de administración del ecosistema digital: administración y el mantenimiento de los recursos digitales de la asociación civil.
- Software: gastos de los programas y aplicaciones utilizados para la producción y la distribución de los productos y servicios.
- Hardware: inversión en los equipos y dispositivos necesarios para la producción y la distribución de los productos y servicios, como micrófonos, cámaras, entre otros.
- Publicidad: inversión en la promoción y la publicidad de los productos y servicios ofrecidos por la asociación civil.
- Convenio Haz Bien, 80-20%: convenio de colaboración con la organización Haz Bien, el cual implica una participación del 80% para la asociación civil y del 20% para la organización Haz Bien.
- Constitución AC: costos asociados a la constitución legal de la asociación civil.
- Transporte: gastos de transporte necesarios para la realización de las actividades y eventos de la asociación civil.
- Contabilidad y administración de la AC: costos del servicio de contabilidad y administración de la asociación civil, el cual se estima en \$750 mensuales.
- Premiaciones y diplomas: elaboración y entrega de premiaciones y diplomas a los miembros y participantes de la asociación civil.

Estos gastos se han podido solventar gracias a los donativos de los miembros de la asociación y a donativos de particulares, así como al apoyo de Haz Bien el Bien, AC.

D) FLUJO DE INGRESO

Las vías que han permitido la adquisición de recursos de valor o económicos han sido:

- Seguidores en podcast y redes sociales: el aumento en el número de seguidores en sus canales de podcast y redes sociales se considera como un flujo de ingreso, ya que esto representa un aumento en la difusión de su contenido y una oportunidad de generar ingresos a través de patrocinios y publicidad en dichos canales.
- Conocimiento al público por periódicos digitales: la asociación civil considera el aumento en la visibilidad en los periódicos digitales como un flujo de ingreso, ya que esto representa una mayor exposición ante un público amplio e interesado en el contenido religioso y social que maneja la asociación, lo cual puede llevar a oportunidades de negocios y a una mayor recepción de donativos.
- Posicionamiento orgánico en buscadores. SEO: el posicionamiento en los motores de búsqueda en permite un mayor acceso a su página web y a la información de la asociación, lo cual puede llevar a oportunidades de negocios y a una mayor recepción de donativos.
- Donativos de dinero, tiempo y especie: los donativos económicos y en especie de los simpatizantes y colaboradores representan una fuente de financiamiento para la ejecución de proyectos y actividades, así como una muestra de apoyo y compromiso por parte de la comunidad.
- Posicionamiento como persona moral relevante: la asociación civil considera el prestigio y la reputación de ser reconocidos como una organización relevante en el ámbito religioso y social como un flujo de ingreso, ya que esto puede llevar a una mayor aceptación y visibilidad ante la comunidad. También a generar oportunidades de financiamiento.

4.4 SUGERIR – GRUPO FOCAL

La propuesta de valor se definió gracias a un grupo focal. En él participaron 7 personas: el director de la Asociación, un patrocinador, el director de la alianza más fuerte, un joven adolescente representante del público masculino de 20 años, una mujer casada representante del público femenino de 37 años, el encargado de mantenimiento de la página web, y un periodista.

El grupo focal, habiéndosele presentado el resumen de la carpeta de evidencias y tras el análisis de datos debía responder a dos preguntas:

- A. ¿Qué valor agregado tiene esta asociación?
- B. ¿Qué perspectiva de crecimiento puede haber?

A) VALOR AGREGADO

Las características y beneficios que distinguen a Verdades Claras y Falsas Máximas, AC, según el grupo focal, son:

- Segmentación de la audiencia: jóvenes de entre 18-24 y 28-35 años.
- Retención del 60% de los miembros, con un crecimiento constante y un buen nivel de inscripciones.
- Activación de la comunidad a través de una comunicación efectiva.
- Cuenta con respaldo eclesial por medio de la participación activa de un sacerdote.
- Aplicación de una ortodoxia rigurosa y coherente en la enseñanza de los valores cristianos.
- Interpelación a la vida real de los jóvenes para fomentar una relación auténtica y personal con la fe.
- Impacto a nivel mundial a través de la participación en seis medios de comunicación, la organización de concursos, pláticas y cursos.
- Oferta de productos originales y adaptados a las necesidades de los jóvenes.
- Incorporación de tecnología y medios digitales al servicio de la asociación civil.
- Esfuerzos institucionales por mejorar la calidad de sus productos y servicios.
- Innovación constante en la creación de nuevos productos y servicios.
- Capacidad de obtener recursos a través de microfinanciación.
- Aprovechamiento de la retroalimentación constante para mejorar los productos y servicios ofrecidos.
- Mantenimiento de una base de datos actualizada de miembros y participantes.
- Generación de sinergia entre los miembros de la asociación civil.
- Funcionamiento comprobado durante un año de operaciones, con un crecimiento sostenido.

B) PERSPECTIVA DE CRECIMIENTO

A partir de los elementos presentados, el grupo focal definió que las siguientes actividades pueden vertebrarse en estrategias para expandir y fortalecer su impacto:

- Publicaciones de libros.
- Producción de podcasts dedicados a la meditación del Evangelio.
- Establecimiento de programas académicos para la obtención de créditos universitarios.
- Firma de convenios de colaboración con instituciones y organizaciones afines.
- Implementación de programas de profesionalización técnica.
- Establecimiento de un centro cultural juvenil para promover la educación y la cultura entre los jóvenes.
- Organización de congresos, encuentros y eventos para la difusión de la fe y la cultura cristiana.
- Generación de líderes y referentes católicos capaces de promover los valores cristianos en la sociedad.
- Consolidación como referente en el ámbito de la promoción de la cultura y los valores cristianos en la comunidad.

4.5 SUGERIR - CANVAS FINAL

En este apartado se ofrecen las sugerencias basadas en la recolección de datos y en el grupo focal, y se presenta el *canvas* de solvencia para la asociación en cuestión.

A) SÍNTESIS Y ADAPTACIÓN

A partir de los resultados obtenidos a la fecha y los comentarios del grupo focal, se emiten a continuación una serie de sugerencias que permitirán reestructurar los segmentos presentados en función de mejorar el carácter solvente de la asociación.

Los 10 segmentos del *canvas* de solvencia están profundamente interrelacionados. Precisar alguno afecta a los demás. A partir de la carpeta de evidencias, del análisis de datos y del grupo focal se obtuvieron piezas separas. Pero una mirada sintética y de conjunto pide reacomodar muchos elementos. A continuación, la propuesta del presente estudio de caso para Verdades Claras y Falsas Máximas AC.

A. Propuesta de valor:

- a. Proporciona a jóvenes del rango de 18 a 24 y de 28 a 35 años recursos para un desarrollo espiritual, humano y social coherente con los valores sociales cristianos. Genera contenido adaptado a las necesidades de sus beneficiados para que conozcan y vivan la doctrina cristiana con sus implicaciones sociales.
- b. Ofrece apoyo eclesial y garantía de fidelidad a la fe católica.
- c. Es capaz de establecer alianzas estratégicas con organizaciones afines y aumentar así su impacto.
- d. Fomenta el desarrollo de referentes sociales y líderes católicos comprometidos con la sociedad.
- e. Aspiración a ser referente en procesos de transformación social según los criterios del Evangelio.
- f. Utiliza medios digitales y tecnología para mejorar su alcance y facilitar las relaciones con los beneficiados.
- g. Tiene capacidad de *crowfundind* o microfinanciamiento.
- h. Recibe retroalimentación constante por parte de los beneficiados, permitiendo ofrecer mejores servicios y adaptar estrategias.
- i. Demuestra ser una asociación sólida. Ha mantenido un crecimiento constante y logrado su consolidación tras un año de operaciones.

B. Actividades clave:

- a. Creación y gestión de contenido: con todo lo que implica, es decir, planeación, desarrollo, diseño, posproducción y difusión.
- b. Generación de comunidad: involucrar a los beneficiados, emitir llamados a la acción, interacción con los beneficiados.
- c. Alianzas: establecer colaboraciones para hacer sinergia y potenciar el alcance de los objetivos.
- d. Investigación y análisis: para conocer e interpretar la realidad social.
- e. Actividades educativas: cursos, seminarios, conferencias, etc.
- f. Encuentros: congresos, eventos y similares.
- g. Promoción de valores cristianos: a través de la generación de líderes y referentes sociales.
- h. Generación de productos: libros, podcast, centro juvenil.

C. Beneficiados

- a. Jóvenes de entre 18-24 años: líderes juveniles católicos con necesidad de formarse en los principios sociales cristianos.

- b. Jóvenes de entre 28-35 años: profesionistas con necesidad de vivir coherentemente su cristianismo en el ámbito laboral, cultura y social.
- c. Miembros de la asociación civil: la asociación civil permite afiliados que se realicen en el mismo ejercicio de las actividades propias.
- d. Académicos católicos: gente dedicada a la enseñanza se beneficia colaborando con la asociación, viendo impulsadas sus propias investigaciones y divulgación.
- e. Líderes católicos: los católicos con perfil de liderazgo actual o potencial se benefician encontrando subsidios y red de apoyo para llevar a cabo sus proyectos.
- f. Comunidad en general: la asociación tiene un impacto social que beneficia indirectamente a todos aquellos que reciban la acción transformadora de sus afiliados o de los jóvenes beneficiados directos.

D. Beneficiados-clientes:

- a. Patrocinadores: organizaciones, universidades o empresas que se vean beneficiadas por los servicios ofrecidos por la asociación adquieren el perfil de clientes al retribuir económicamente o en especie. Notas propias: apoyan causas religiosas o sociales afines a las de la asociación.
- b. Usuarios de las plataformas: Los usuarios que buscan contenido útil ofrecido a través de las plataformas.
- c. Consumidores de contenido: aquellos que se acercan buscando programas de formación, capacitaciones, libros o semejantes ofrecen retribución por los contenidos que buscan.
- d. Afiliados: los afiliados aportan con una cuota periódica que permite el cumplimiento de los objetivos de la asociación.

E. Relaciones con los beneficiados:

- a. Jóvenes de entre 18-24 años y 28-35 años: Relaciones de participación y compromiso por medio de espacios de aprendizaje e interacción. Relaciones de capacitación, mentoría y proyectos sociales.
- b. Miembros/afiliados: relaciones de colaboración, toma de decisiones, implementación de proyectos, campañas.
- c. Académicos católicos: colaboración, intercambio de conocimientos y difusión de la cultura católica. También de retroalimentación.

- d. Líderes católicos: relaciones de mentoría, apoyo, ofrecer plataformas de acción social y red de apoyo.
- e. Comunidad en general: servicio e impacto social. La asociación se refuerza sirviendo directa o indirectamente, la comunidad mejora apoyando y abriéndose a las iniciativas de la asociación.
- f. Patrocinadores: beneficio mutuo y colaboración. El apoyo financiero de los patrocinadores se ve retribuido en servicios sociales, visibilidad y reconocimiento.
- g. Usuarios y consumidores: relaciones semejantes a la de cliente-proveedor.
- h. Afiliados: compromiso mutuo. La asociación mejora por la participación y aporte de los afiliados, los afiliados se ven enriquecidos humana y espiritualmente por su participación en la asociación.

F. Canales:

- a. Plataformas digitales y página web.
- b. Redes sociales.
- c. Podcast y medios de comunicación.
- d. Encuentros, congresos, eventos y concursos.
- e. Programas académicos y de profesionalización técnica.
- f. Centro cultural juvenil.
- g. Publicaciones varias, especialmente libros.
- h. Convenios con organizaciones afines.

G. Recursos clave

- a. Equipo de trabajo: un equipo de gente con habilidades especializadas y comprometido con la causa de la asociación.
- b. Tecnología: tanto hardware (cámaras, micrófonos, computadoras, módem, etc.) como software (de edición, gestión de proyectos o conectividad).
- c. Respaldo eclesial: apoyo y participación activa de un sacerdote católico.
- d. Propiedad intelectual: cursos, programas académicos, libros, etc.
- e. Marketing digital y SEO: para asegurar el posicionamiento orgánico en motores de búsqueda y para cimentar una comunicación efectiva.
- f. Base de datos de miembros y de seguidores: para poder estar en contacto con la comunidad y entender las necesidades de los beneficiados.
- g. Instalaciones físicas: para operar los objetivos, ya sea de modo directo como indirecto.

- h. Contenido de alta calidad: para que los productos sean atractivos y relevantes, con la finalidad de mejorar su difusión.
- i. Financiamiento: permite cubrir los costos operativos (tecnología, salarios, eventos, producción de contenido)

H. Asociaciones clave:

- a. Organizaciones católicas: allí se puede lograr un posicionamiento, así como acceso a una mayor cantidad de beneficiarios.
- b. Instituciones académicas: para generar programas académicos y ofrecer otro tipo de servicios.
- c. Instituciones afines: para generar sinergia y aumentar el campo de influencia.
- d. Medios de comunicación: para mejorar la visibilidad y el impacto.
- e. Proveedores de servicios digitales: para mantener y mejorar las plataformas.
- f. Donadores y patrocinadores: para poder tener acceso a financiamiento.

I. Estructuras de costo:

- a. De personal.
- b. De tecnología.
- c. De administración y mantenimiento.
- d. De promoción y publicidad.
- e. De producción.
- f. De transporte.
- g. De premiaciones.
- h. De servicios legales.

J. Fuente de ingresos

- a. Donaciones: Monetarias o en especie, procedentes de colaboradores, simpatizantes y miembros.
- b. Patrocinadores: aprovechando visibilidad y alcance de las actividades.
- c. Oferta de servicios y productos: los libros, cursos, asesorías y el resto del material educativo pueden generar ingresos económicos.
- d. Membresías y afiliaciones: permite a los beneficiados ser parte del soporte económico.
- e. Becas y subvenciones: las relaciones con organizaciones afines interesadas en impulsar proyectos católicos pueden conseguir acceso a becas o subvenciones.
- f. Convenios de colaboración: donde las partes se vean beneficiadas por acuerdo mutuo y trabajo en conjunto.

g. Campañas: a partir de campañas económicas se puede conseguir microfinanciamiento (*crowdfunding*) que recaude fondos para proyectos en específico o para operativos.

B) CANVAS DE SOLVENCIA

Con base en lo anterior, se puede formular el *Canvas* de solvencia, como herramienta visual que facilitará la toma de decisiones a Verdades Claras y Falsas Máximas A.C.

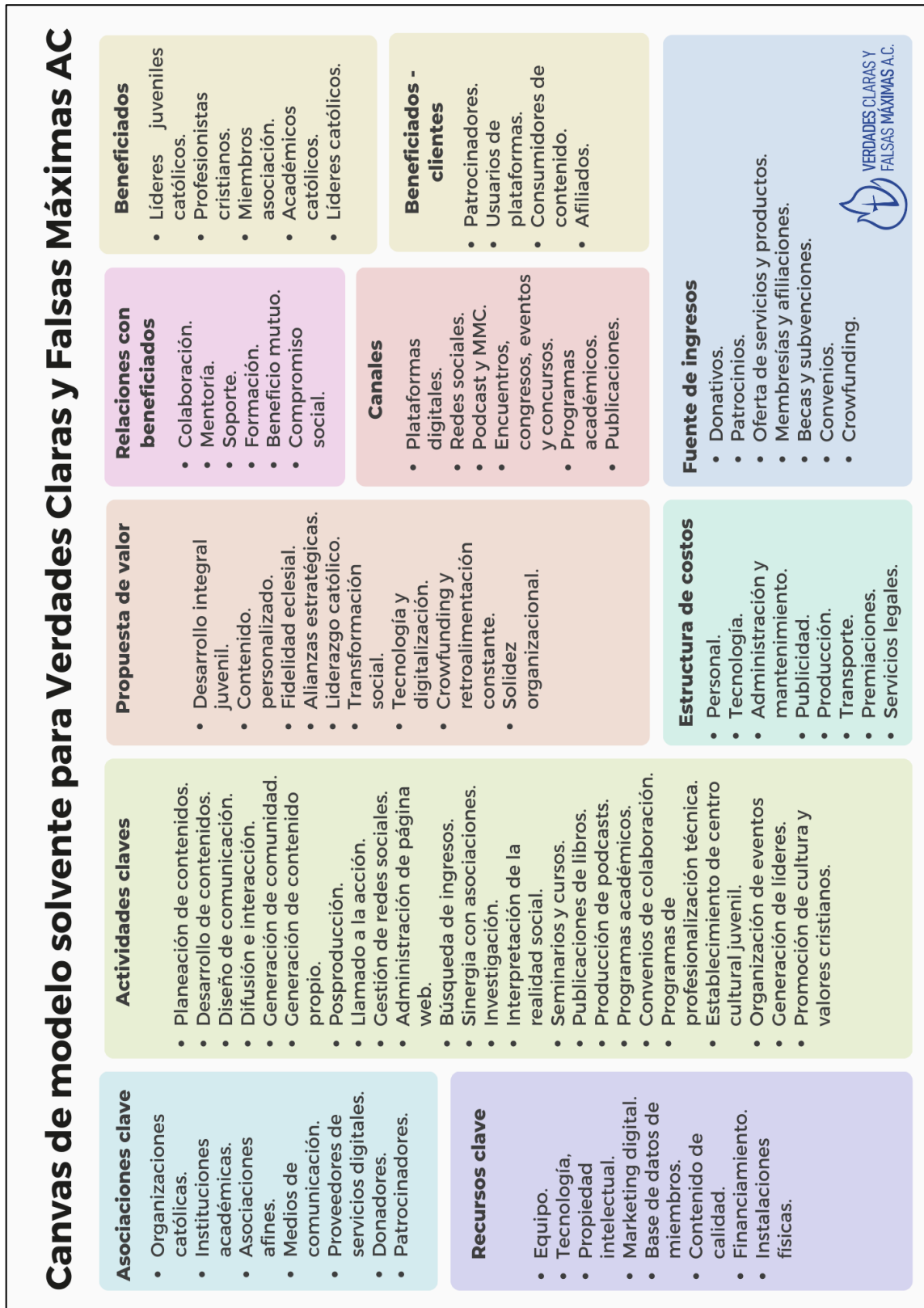


Imagen 15. *Canvas* de modelo solvente para Verdades Claras y Falsas Máximas, AC. Elaboración propia.

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

El presente estudio de caso tuvo por objetivo elaborar un modelo de solvencia para la asociación civil católica Verdades Claras y Falsas Máximas. Esto llevó a una descripción minuciosa de las operaciones de la asociación y confrontarla con un modelo generado a partir de sus necesidades.

A lo largo de este trabajo se generó una carpeta de evidencias de las actividades realizadas por la organización comprendidas dentro del período de observación. Si la generación del modelo permitió clasificar los segmentos clave para su solvencia, la carpeta de evidencias y el análisis correspondiente permitieron su identificación.

En el proceso se procuró la participación de los actores relevantes de esta asociación ayudándolos a identificar y definir con claridad la propuesta de valor de Verdades Claras y Falsas Máximas AC. A partir de aquí se elaboró un modelo de solvencia y se emiten recomendaciones para su implementación.

Aun cuando el propósito original del presente estudio de caso era generar un modelo de solvencia para una organización específica, el producto principal es el *Canvas* de Solvencia y su modo de implementación, los cuales pueden ser aplicados a otras poblaciones con características semejantes. Se generó una metodología aplicable para diversas asociaciones civiles que ya se encuentran realizando su labor. Esto superó ampliamente las expectativas originales. A través de esta herramienta, las asociaciones pueden encontrar puntos para mejorar su solvencia y la eficacia a la hora de procurar sus metas propias.

En esta sección de conclusiones, primero se presentarán las recomendaciones a seguir para Verdades Claras y Falsas Máximas. Segundo, se ofrecerá una guía para implementar la metodología que lleve a generar un *Canvas* de Solvencia para las organizaciones civiles.

A) SUGERENCIAS PARA VERDADES CLARAS Y FALSAS MÁXIMAS, A.C.

La Asociación Civil Verdades Claras y Falsas Máximas tiene una base sólida y cuenta con elementos que le permiten ser una organización solvente. A través de la implementación de diversas estrategias, ha logrado generar ingresos, retener y fidelizar a su audiencia, así como establecer relaciones clave con otras organizaciones y personas influyentes en el ámbito católico.

A partir del *Canvas* de Solvencia y de los elementos que lo sustentan, se emiten las siguientes recomendaciones:

- 1) Trascender lo digital: esto puede potenciar numerosos elementos de su modelo solvente; entre los que se figuran:
 - Nuevos canales: al trascender el mundo digital, se da lugar a otras formas de difusión como libros, periódicos o revistas.
 - Actividades clave: se pueden incluir congresos, actividades al aire libre y seminarios presenciales. También voluntariados.
 - Relaciones con los clientes: lo anterior puede generar un trato más personalizado y mayor cercanía. También permite diversificar los puntos de contacto.
 - Segmentación de los clientes: nuevos canales y nuevas actividades clave permiten llegar a otros segmentos de clientes. Se espera que trascender lo digital permita a la asociación a llegar a otro perfil de jóvenes católicos, posiblemente con una mayor necesidad de compromiso social.
- 2) Diversificar las fuentes de ingreso: hasta ahora, las fuentes de ingreso dependen de voluntariado en tiempo y de donadores. Conviene buscar un nuevo modo de ingresos económicos entre los cuales pueden figurar:
 - *Microfinanciamiento* o *crowdfunding*: esta opción permite obtener recursos económicos a través de la colaboración de un gran número de personas que, interesadas en el proyecto, aportan pequeñas cantidades de dinero. Esto permitirá a la asociación civil el financiamiento de proyectos específicos.
 - Retribución por eventos: esto permitiría que cada proyecto se solvente por sí mismo.
- 3) Incursionar en el ámbito académico: Verdades Claras y Falsas Máximas A.C. tiene la oportunidad y los recursos para introducirse en el ámbito académico. Esto generará una adaptación de ciertos elementos de su modelo solvente.
 - Socios clave: generar relaciones con instituciones académicas.

- Actividades fundamentales: realizar cursos en universidades o centros culturales. También ofrecer análisis y evaluación de contenidos matriculares.
 - Segmentación de clientes: lo anterior puede generar un nuevo alcance, tanto hacia morales, las instituciones, como físicas, los estudiantes universitarios, por ejemplo.
- 4) Si se siguen estas sugerencias, la misma PROPUESTA DE VALOR se verá potenciada, muy probablemente, en los siguientes aspectos:
- Generación de líderes y referentes católicos capaces de promover los valores cristianos en la sociedad.
 - Consolidación de la Asociación como referente en el ámbito de la promoción de la cultura y los valores cristianos en la comunidad.

B) METODOLOGÍA PARA GENERAR UN CANVAS DE SOLVENCIA PARA ASOCIACIONES CIVILES

A continuación, se presenta una ficha que permitirá al asesor o auditor de una asociación civil reunir los datos necesarios para generar su *Canvas* de Solvencia y emitir recomendaciones que permita a las organizaciones tomar decisiones en función de su objeto social y orientadas a potenciar el desarrollo de su misión.

Esta metodología tiene como centro la propuesta de valor. No se da por supuesta, sino sujeta a ser descubierta. Una vez que se llega a la propuesta de valor, se revisan y adaptan todos los segmentos en función de ella.

OBJETIVO

Generar un *canvas* que sirva para comprender la situación de solvencia de una organización no lucrativa con fines sociales y emitir las recomendaciones pertinentes.

DEFINICIONES:

- **Canvas:** organizador visual.
- **Solvencia:** conjunto de variables internas que hacen posible la existencia de una asociación y la realización efectiva de su objeto social.
- **Solvente:** capacidad de tener solvencia.
- **Segmentos:** variables internas que determinan la solvencia de una asociación civil. Son diez: actividades fundamentales, canales, beneficiarios, beneficiarios-clientes,

relaciones con los beneficiarios, recursos clave, asociaciones clave, estructuras de costo, flujos de ingreso y propuesta de valor.

- **Actividades fundamentales:** Son los procesos o tareas que la asociación debe realizar para poder cumplir sus objetivos.
- **Canales:** medios a través de los cuales la asociación entra en contacto con los beneficiados.
- **Beneficiarios:** beneficiados de los objetivos de la asociación.
- **Beneficiarios – clientes:** beneficiados que pueden retribuir económicamente por los servicios recibidos de la asociación.
- **Relaciones con beneficiarios:** formas de comunicación, interacción o relaciones que la asociación mantiene con los beneficiarios.
- **Recursos clave:** activos que la organización necesita para realizar sus objetivos propios y para funcionar.
- **Asociaciones clave:** relaciones colaborativas con otras entidades que la asociación entabla para cumplir con sus objetivos de modo eficaz.
- **Estructuras de costos:** gastos necesarios para el ejercicio de las actividades. Pueden ser fijos o variables, directos o indirectos.
- **Fuentes de ingreso:** vías a través de las cuales la asociación civil genera beneficios, recursos de valor o económicos que permiten el ejercicio de actividades, crecimiento y consolidación de la asociación civil.
- **Propuesta de valor:** conjunto de características y beneficios que la asociación ofrece a sus beneficiarios y asociados clave. Aquello que la define.

ORIENTACIONES METODOLÓGICAS

Para generar el *canvas* y emitir recomendaciones, se debe seguir esta tabla orientadora.

| Bloque | Meta | Segmentos | Preguntas |
|------------------|--|------------------------------|---|
| Describir | A partir de la recolección de datos, obtener la información necesaria para identificar cada uno de los segmentos correspondientes a este bloque. | 1. Actividades fundamentales | ¿Qué actividades realizó la asociación durante el período de observación? ¿Cuál fue su impacto? |
| | | 2. Canales | ¿Por cuáles medios se realizaron sus actividades? |
| | | 3. Beneficiarios | ¿Quiénes se vieron beneficiados por sus actividades? ¿Qué características se puede recolectar de ellos? |

| | | | |
|-------------------|--|-------------------------------------|--|
| | | 4. Beneficiarios - clientes. | ¿Existen beneficiarios que sean clientes? |
| | | 5. Relaciones con los beneficiarios | ¿Hubo algún tipo de retroalimentación? ¿Hay distinción entre los beneficiarios y los beneficiarios – clientes? |
| Contrastar | A partir del análisis de los datos obtenidos, señalar los segmentos propios de este bloque. | 6. Recursos clave | ¿Qué se necesitó para llevar a cabo las actividades? |
| | | 7. Asociaciones clave | ¿Quiénes contribuyeron a que las actividades se llevaran a cabo? |
| | | 8. Estructuras de costo | ¿Qué tipo de inversión implicó realizar esas actividades? ¿qué tipo de bienes se necesitaron? |
| | | 9. Fuentes de ingreso | ¿De qué modos se vio beneficiada la asociación? ¿Estos beneficios le permiten continuar su labor? |
| Sugerir | A partir de lo anterior, identificar la propuesta de valor. | 10. Propuesta de valor | ¿Qué está ofreciendo a aquellos que participan de sus actividades? ¿Cuáles son los rasgos esenciales de la asociación? ¿Qué documentos propios orientan la propuesta de valor? ¿Qué se descubre de la propuesta de valor a partir de las actividades fundamentales y de las relaciones con los beneficiarios? |
| Revisar | Revisar los segmentos 1-9 a la luz de la propuesta de valor para adaptarlos y así mejorar la solvencia de la organización. | Actividades fundamentales | ¿Las actividades fundamentales se corresponden a la propuesta de valor? ¿Pueden cambiar o ajustarse? |
| | | Beneficiarios | ¿Se puede llegar a más beneficiarios? ¿Existen grupos de beneficiarios (segmentación)? ¿Los beneficiarios están satisfechos? |
| | | Beneficiarios - clientes | ¿Existe la posibilidad de que los beneficiarios se conviertan también en aportadores? ¿Cómo llevarlo a cabo? |

| | | | |
|--|--|----------------------------------|---|
| | | Relaciones con los beneficiarios | ¿Hay que adaptar algo para llegar a más personas? ¿Se están cultivando los medios necesarios para que haya beneficiarios que deseen y puedan aportar económicamente? |
| | | Canales | ¿Los medios son adecuados? ¿Es necesario encontrar otros, aumentar o disminuirlos? |
| | | Recursos clave | ¿Se tiene lo necesario para llevar a cabo lo que requiere la propuesta de valor? ¿Sobran recursos? ¿Faltan recursos? |
| | | Asociaciones clave | ¿Se deben mantener las asociaciones existentes? ¿Conviene y es posible afianzar las relaciones institucionales? |
| | | Estructuras de costo | ¿Se tienen contemplados los costos de inversión para poder ejecutar la propuesta de valor y satisfacer las necesidades de los beneficiarios? |
| | | Fuentes de ingreso | ¿Qué soporte debe tener la asociación para poder cubrir su estructura de costo, potenciar las relaciones con los beneficiarios y ser eficaz en sus actividades fundamentales? |

Con este aporte, se espera que todos aquellos que contribuyen al bien común mediante la actividad de las asociaciones civiles encuentren una herramienta que les permita perpetuar su objeto social en el tiempo y contribuir a la formación del tejido social en vistas al desarrollo humano integral y al mejoramiento de la sociedad.

BIBLIOGRAFÍA

- Aci Prensa. (2021, Noviembre 22). Calles de México se llenarían de nacimientos de Navidad ante intento de prohibirlos. ACI Prensa. <https://www.aciprensa.com/noticias/calles-de-mexico-se-llenarian-de-nacimientos-de-navidad-ante-intento-de-prohibirlos-70903>
- AICA. (2021, Noviembre 23). Concurso fotográfico y literario promueve la instalación de pesebres en espacios públicos. AICA. <https://aica.org/noticia-concurso-fotografico-y-literario-promueve-la-instalacion-de-pesebres-en-espacios-publicos>
- Alonso G., J.C. (2003). El Estudio de Caso simple: un diseño de investigación cualitativa. Textos de Política y Relaciones Internacionales. Bogotá, Colombia: Facultad de Ciencias Políticas y Relaciones Internacionales, Pontificia Universidad Javeriana. ISSN 1692-0112.
- Álvarez Álvarez, C., & San Fabián Maroto, J. L. (2012). La elección del estudio de caso en investigación educativa. *Gazeta de Antropología*, 28(1), artículo 14. <http://hdl.handle.net/10481/20644>
- BBC Mundo. (2019, 11 de octubre). Las 10 empresas que han transformado la forma de hacer negocios en la última década (y cuál fue su fórmula para el éxito). Recuperado 10 de febrero de 2023, de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-49964051>
- Benedicto XVI. (2009). *Caritas in Veritate*, sobre el desarrollo humano integral en la caridad y en la verdad. Vatican.va. Recuperado 10 de febrero de 2023, de http://www.vatican.va/content/benedict-xvi/es/encyclicals/documents/hf_ben-xvi_enc_20090629_caritas-in-veritate.html
- Calabró, H. M. (2006). *Asociaciones Civiles*. Editorial Aplicación Tributaria SA Edición. Recuperado de http://datos.aplicacion.com.ar/previews/2007/9871099630_calabro_asociaciones_civiles_preview.pdf
- Catholic News Agency. (2021, November 19). Contest seeks to fill Mexico with Nativity scenes in response to attempt to ban them. Catholic News Agency.

<https://www.catholicnewsagency.com/news/252856/contest-seeks-to-fill-mexico-with-nativity-scenes-in-response-to-attempt-to-ban-them>

Dávalos Torres, M. S. (2013). La responsabilidad limitada en la asociación civil: Civil liability of the non-profit organization. *Revista de Derecho Privado*, Cuarta Época, año II, núm. 3, enero-junio.

Desde la Fe. (2021, Noviembre 24). Concurso: nacimientos en espacios públicos. Desde la Fe. <https://desdelafe.mx/noticias/iglesia-en-mexico/concurso-nacimientos-espacios-publicos/>

du Toit, K. (2017). *Mission Model Canvas: A Conceptual Framework for Understanding and Discussing Public Business Models* (Tesis de maestría, Faculty of Technology, Policy and Management, Department of Engineering, Systems and Services / Information and Communication Technology (ICT), EPA Engineering & Policy Analysis). Delft University of Technology. <https://repository.tudelft.nl/islandora/object/uuid:83d81a8e-7d90-41a9-8199-dfad631af131>

Escudero Macluf, J., Delfín Beltrán, L. A., & Gutiérrez González, L. (2008). El estudio de caso como estrategia de investigación en las ciencias sociales. *Ciencia Administrativa* 2008-1.

EWTN News. (2021, November 23). Contest seeks to fill Mexico with Nativity scenes in response to attempt to ban them. EWTN News. <https://ewtn.co.uk/article-contest-seeks-to-fill-mexico-with-nativity-scenes-in-response-to-attempt-to-ban-them/>

Falsas Máximas. (s.f.). Asociación Civil Católica. Recuperado el 27 de marzo de 2023, de <https://falsasmaximas.org/>

Foster, W. L., Kim, P., & Christiansen, B. (2009). Ten Nonprofit Funding Models. *Stanford Social Innovation Review*, 7(2), 32–39. <https://doi.org/10.48558/E9AC-JA59>

Francisco (2020) Fratelli Tutti, sobre la fraternidad y la amistad social. Vatican.va. Recuperado 10 de febrero de 2023, de http://www.vatican.va/content/francesco/es/encyclicals/documents/papa-francesco_20201003_enciclica-fratelli-tutti.html

- Grassl, W. (2012). Business Models of Social Enterprise: A Design Approach to Hybridity. *ACRN Journal of Entrepreneurship Perspectives*, 1(1), 37-60. <https://doi.org/10.15208/jetm.2012.01>
- Guttentag, D., Smith, S., Potwarka, L., & Havitz, M. (2018). Why Tourists Choose Airbnb: A Motivation-Based Segmentation Study. *Journal of Travel Research*, 57(3), 342-359. <https://doi.org/10.1177/0047287517696980>
- Haigh, N., Pache, A.-C., & Birkholz, C. (2015). Making Hybrids Work: Aligning Business Models and Organizational Design for Social Enterprises. *California Management Review*, 57(3), 36-58. <https://doi.org/10.1525/cm.2015.57.3.36>
- InfoCatólica. (2021, November 23). Convocado un concurso para instalar belenes en espacios públicos de México. InfoCatólica. <https://www.infocatolica.com/?t=noticia&cod=44938>
- Jiménez Chaves, V. E. (2012). El estudio de caso y su implementación en la investigación. *Revista Internacional de Investigación en Ciencias Sociales*, 8(1), 141-150. ISSN 2225-5117, ISSN-e 2226-4000.
- Juan Pablo II. (1990). Constitución apostólica Ex Corde Ecclesiae sobre las universidades católicas. https://www.vatican.va/content/john-paul-ii/es/apost_constitutions/documents/hf_jp-ii_apc_15081990_ex-corde-ecclesiae.pdf
- Juan Pablo II. (1991). Encíclica Centesimus Annus sobre la situación actual y las perspectivas de la Iglesia y del mundo. Vatican.va. Recuperado el 10 de febrero de 2023, de http://www.vatican.va/content/john-paul-ii/es/encyclicals/documents/hf_jp-ii_enc_01051991_centesimus-annus.html
- Juan Pablo II. (1981). Laborem Exercens, sobre el trabajo humano. Vatican.va. Recuperado 10 de febrero de 2023, de http://www.vatican.va/content/john-paul-ii/es/encyclicals/documents/hf_jp-ii_enc_14091981_laborem-exercens.html
- Juan XXIII. (1961). Mater et Magistra, sobre el cristianismo y el progreso social. Vatican.va. Recuperado 10 de febrero de 2023, de http://www.vatican.va/content/john-xxiii/es/encyclicals/documents/hf_j-xxiii_enc_15051961_mater.html

- Juan XXIII. (1963). *Pacem et Terris*, sobre la paz entre todas las naciones. Vatican.va. Recuperado 10 de febrero de 2023, de http://www.vatican.va/content/john-xxiii/es/encyclicals/documents/hf_j-xxiii_enc_11041963_pacem.html
- Maglieri, G. H. (1998). Organizaciones sin fines de lucro. *FACES*, 4(5), 95-127.
- Mi Punto de Vista. (2021, December 16). Calles de México se llenarían de nacimientos de Navidad ante intento de prohibirlos. *Mi Punto de Vista*. <https://www.mipuntodevista.com.mx/calles-de-mexico-se-llenarian-de-nacimientos-de-navidad-ante-intento-de-prohibirlos/>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio*. Centro Libros PAPP, S.L.U.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. John Wiley & Sons.
- Pablo VI. (1971). *Octogesima adveniens*. Vatican.va. Recuperado 10 de febrero de 2023, de http://www.vatican.va/content/paul-vi/es/apost_letters/documents/hf_p-vi_apl_19710514_octogesima-adveniens.html
- Pablo VI. (1967). *Populorum progressio*, sobre el desarrollo de los pueblos. Vatican.va. Recuperado 10 de febrero de 2023, de http://www.vatican.va/content/paul-vi/es/encyclicals/documents/hf_p-vi_enc_26031967_populorum.html
- Peters, C. (2021, November 18). Contest seeks to fill Mexico with Nativity scenes in response to attempt to ban them. *Catholic World Report*. <https://www.catholicworldreport.com/2022/11/18/contest-seeks-to-fill-mexico-with-nativity-scenes-in-response-to-attempt-to-ban-them/>
- Pío XI. (1931). *Quadragesimo año*, sobre la reconstrucción del orden social. Vatican.va. Recuperado 10 de febrero de 2023, de <http://www.vatican.va/content/pius-xi/es/encyclicals/documents>
- Sánchez Bracho, M., Fernández, M., & Díaz, J. C. (2021). Técnicas e instrumentos de recolección de información: análisis y procesamiento realizado por el investigador cualitativo. *Revista Científica UISRAEL*, 8(1), 107-121. <https://doi.org/10.35290/rcui.v8n1.2021.400>
- Sanderse, J. (2014). *The business model canvas of NGOs*. Open Universiteit Faculteit Managementwetenschappen. Eindscriptie voor de wo-masteropleiding Management.

Stake, R. E. (1999). Investigación con estudio de casos. Madrid, España: Ediciones Morata.

Yin, R. K. (1989). Investigación sobre estudio de casos: Diseño y método (2.^a ed.). Ediciones Morata, S. L.

TABLAS

| | |
|---|----|
| Tabla 1. Formulación de la investigación. Elaboración propia..... | 33 |
| Tabla 2. Temporada piloto. Elaboración Propia..... | 42 |
| Tabla 3. Temporada 1. Elaboración Propia..... | 43 |
| Tabla 4. Temporada 2. Elaboración propia..... | 44 |
| Tabla 5. Temporada 3. Elaboración propia..... | 44 |
| Tabla 6. Starts temporada piloto. Elaboración propia..... | 47 |
| Tabla 7. Starts temporada 1. Elaboración propia..... | 48 |
| Tabla 8. Starts temporada 2. Elaboración propia..... | 50 |
| Tabla 9. Starts temporada 3. Elaboración propia..... | 51 |
| Tabla 10. Streams temporada piloto. Elaboración propia..... | 51 |
| Tabla 11. Streams temporada 1. Elaboración propia..... | 52 |
| Tabla 12. Streams temporada 2. Elaboración propia..... | 54 |
| Tabla 13. Listeners temporada piloto. Elaboración propia..... | 54 |
| Tabla 15. Listeners temporada 2. Elaboración propia..... | 57 |
| Tabla 16. Alcances e interacciones. Elaboración propia..... | 64 |

GRÁFICOS

| | |
|--|----|
| Gráfico 1. Seguidores globales. Elaboración propia..... | 45 |
| Gráfico 2. Comparativo de Impacto. Elaboración propia..... | 46 |
| Gráfico 3. <i>Starts</i> temporada piloto. Elaboración propia. | 47 |
| Gráfico 4. Starts temporada 1. Elaboración propia. | 49 |
| Gráfico 5. Starts temporada 2. Elaboración propia. | 50 |
| Gráfico 7. Streams temporada piloto. Elaboración propia. | 51 |
| Gráfico 8. Streams temporada 1. Elaboración propia. | 53 |
| Gráfico 9. Streams temporada 2. Elaboración propia. | 54 |
| Gráfico 10. Listeners temporada piloto. Elaboración propia..... | 55 |
| Gráfico 11. Listeners temporada 1. Elaboración propia. | 56 |
| Gráfico 12 Listeners temporada 2. Elaboración propia. | 57 |
| Gráfico 13. Edad de los oyentes. Origen: Spotify for podcasters, 2022..... | 60 |

| | |
|---|----|
| Gráfico 14. Sexo de los oyentes. Origen: Spotify for podcasters, 2022 | 60 |
| Gráfico 15. Edad de los usuarios de facebook. Elaboración propia. | 62 |
| Gráfico 18. Alcances en Facebook. Elaboración propia. | 63 |
| Gráfico 19. Interacciones en Facebook. Elaboración propia. | 63 |
| Gráfico 20. Seguidores en Facebook. Elaboración propia. | 64 |
| Gráfico 21. Edad y sexo. Fuente: Instagram, 2022. | 65 |
| Gráfico 22. Distribución por países. Fuente: Instagram, 2022. | 65 |
| Gráfico 23. Distribución por ciudades. Fuente: Instagram, 2022. | 66 |
| Gráfico 24. Alcance de página web. Origen: www.falsasmaximas.org..... | 66 |
| Gráfico 25. Alcance de evento. Haz Bien el Bien, 2023. | 68 |
| Gráfico 26. Actividades fundamentales. Elaboración propia. | 72 |

IMÁGENES

| | |
|---|----|
| Imagen 1. Captura de pantalla. Origen: Spotify, 2023..... | 42 |
| Imagen 2. Oyentes a nivel mundial. Origen: Spotify for podcasters, 2022..... | 58 |
| Imagen 3. Proporción de compartidos. Origen: Spotify for podcasters, 2022..... | 58 |
| Imagen 4. Porcentaje de personas que comparten. Origen: Spotify for podcasters..... | 59 |
| Imagen 5. Perfil del oyente. Origen: Spotify for podcasters, 2022..... | 59 |
| Imagen 6. Calificación del podcast. Origen: Spotify for podcasters, 2022..... | 59 |
| Imagen 7. Posicionamiento del podcast. Origen: Spotify for podcasters, 2022..... | 60 |
| Imagen 8. Captura de pantalla. Fuente: Youtube, 2022..... | 61 |
| Imagen 9. Captura de pantalla. Fuente: Google..... | 67 |
| Imagen 10. Póster Humanae Vitae. Fuente: Elaboración propia..... | 68 |
| Imagen 11. Póster Edición Aniversario. Fuente: Radio Apóstol, 2022..... | 68 |
| Imagen 12. Póster Entrevista Radial. Fuente: Radio Nueva Humanidad, 2022..... | 69 |
| Imagen 13. Póster Asesoría. Fuente: Diócesis de Nezahualcóyotl. 2022..... | 70 |
| Imagen 14. Repercusión del llamado a la acción. Fuentes varias, 2022..... | 71 |
| Imagen 15. Canvas de modelo solvente para VC y FM, AC. Elaboración propia..... | 85 |

APOYOS VISUALES

| | |
|---|----|
| Mapa conceptual 1. Carpeta de evidencias. Elaboración propia..... | 36 |
| Canvas aplicado. Bloque 1. Elaboración propia..... | 36 |
| Mapa conceptual 2. Análisis de datos. Elaboración Propia..... | 37 |
| Canvas aplicado. Bloque 2. Elaboración propia..... | 37 |

| | |
|---|----|
| Mapa conceptual 3. Grupo focal. Elaboración Propia..... | 38 |
| Canvas aplicado. Síntesis. Elaboración propia..... | 39 |