



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE
MÉXICO**

**FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y
SOCIALES**

**ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN
PARA LA PROCURACIÓN DE FONDOS
PARA ASOCIACIÓN MONARCA
CENTRO ESPECIALIZADO EN ADICCIONES I.A.P.**

**TESIS
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADA EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN
(COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL)**

**P R E S E N T A:
GABRIELA RODRÍGUEZ BAEZA**

**ASESORA:
LIC. ESPERANZA ALEJANDRA CABRERA MARTÍNEZ**

FEBRERO 2007





Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1. COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	6
1.1. ¿Qué es la Comunicación Organizacional?	6
1.2. Comunicación Interna y Comunicación Externa	8
1.3. Las Relaciones Públicas como Medio de Vinculación de una Organización con sus Públicos de Interés	16
1.4. Planeación Estratégica	22
1.4.1. Detección de Necesidades de la Organización	27
1.4.2. Diseño de Estrategias	34
1.4.3. Implementación de Estrategias	35
1.4.4. Evaluación de Resultados	37
CAPÍTULO 2. GLOBALIZACIÓN Y SU INSERCIÓN EN LA SOCIEDAD MEXICANA	39
2.1 Definición de Globalización	40
2.2 Contexto Histórico de la Sociedad Civil Mexicana de los 80's	47
2.3 Globalización y Sociedad Civil Organizada	55
CAPÍTULO 3. CRISIS EN LA LEGITIMIDAD DE LAS INSTITUCIONES	61
3.1 Movimientos Sociales	62
3.1.1 Nuevos Movimientos Sociales	72
3.2 Nuevas Formas de Organización de la Sociedad Civil (Auge del tercer sector)	73
3.2.1 Organizaciones Emergentes	78
3.2.2 Identidades de Resistencia	81

3.2.3 Identidades de Proyecto	82
3.2.4 Instituciones de Asistencia Privada	87
3.3 Organizaciones Emergentes Comunicantes	91
CAPÍTULO 4. ASOCIACIÓN MONARCA CENTRO ESPECIALIZADO EN ADICCIONES: INSTITUCIÓN DE ASISTENCIA PRIVADA	94
4.1 Antecedentes	95
4.2 Asociación Monarca Hoy	99
4.3 Monarca y los Movimientos Sociales	104
4.4 Monarca como Identidad de Proyecto	108
4.5 Monarca y los Nuevos Movimientos Sociales	111
4.6 Monarca en la Ciudad de México	112
CAPÍTULO 5. ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN PARA LA PROCURACIÓN DE FONDOS PARA ASOCIACIÓN MONARCA	114
5.1 Análisis FODA	115
5.2 Diseño de Estrategias	118
5.3 Cronograma	128
CONCLUSIÓN	136
BIBLIOGRAFÍA	139
ANEXOS	147

INTRODUCCIÓN

Actualmente vivimos en una época en donde el término globalización ha sido muy criticado a pesar de ir permeando poco a poco en los diversos ámbitos de la vida de las personas y en donde los gobiernos nacionales se han vuelto permisibles al intentar crear una soberanía global, entendida como ...“el ejercicio práctico de ciertos elementos interactuantes que rebelan una serie de alteridades a escala regional y que en sí y por sí mismos son el reflejo de la factibilidad de los estados nacionales para amoldarse al fenómeno de la globalización moral del siglo XXI”¹.

Dicha soberanía viene intentando formarse desde finales de la Segunda Guerra Mundial la cual significó un parteaguas en todos los sentidos. Marcó un nuevo orden mundial y estableció el rumbo a seguir, no sólo de la economía sino de la política y la cultura de cada país, a favor de las grandes potencias económicas.

El capital comenzó a tomar diferentes dimensiones. “El capital perdía parcialmente su característica nacional- inglesa, norteamericana, alemana, japonesa, francesa u otra- y adquiriría una connotación internacional. Al mismo tiempo que empezaban a predominar los movimientos y las formas de reproducción del capital en el ámbito nacional”².

Esto es, el capital nacional pierde valor, está subordinado al capital global y se encuentra a merced de las instituciones como el Fondo Monetario Internacional y el Banco Mundial, quienes median la circulación de dicho capital.

Bajo este contexto, menciona Octavio Ianni, “se da la metamorfosis de la ‘industrialización sustitutiva de las importaciones’ a la ‘industrialización orientada a las exportaciones’. De la misma forma en que se da la desestatización, la desregulación, la privatización, la apertura de mercados y la

¹ Apuntes de la clase de la materia Sociedad y Comunicación con el Profesor Benjamín Chagoyan del 27 de noviembre del 2001.

² Octavio Ianni. *Teorías de la globalización*. p 31.

monitorización de las políticas económicas nacionales por la tecnocracia del Fondo Monetario Internacional y el Banco Mundial, entre otras organizaciones multilaterales y transnacionales”³. Instituciones representantes de la ideología primer mundista cuya orientación está a favor del libre mercado y de traspasar fronteras para una dominación del comercio, por lo tanto, económica.

“El aparato estatal, por todas sus agencias, siempre simultáneamente políticas y económicas, además de administrativas, es llevado a reorganizarse o ‘modernizarse’ según las exigencias del funcionamiento mundial, de los mercados, de los flujos, de los factores, de la producción y de las alianzas estratégicas entre corporaciones. De ahí la internalización, privatización, apertura de fronteras, creación de zonas francas”⁴.

Todo lo anterior, obligó a que economías no tan bien sustentadas y fuertes a nivel nacional e internacional, como es el caso de México, comenzaran a privatizar instituciones benefactoras de los ciudadanos. Esto orilló al Estado a dejar de proveer ciertos servicios o ayudas que formaban parte del Estado benefactor⁵. Dicha situación hizo notorias algunas de las carencias de la población en cuestiones de salud, seguridad, educación, etcétera, llevándolos a la decisión de conformar grupos con un interés común para tratar de remediar esa situación. Por esta razón, ahora podemos hablar del tercer sector o de las organizaciones de la sociedad civil, especialmente de las Instituciones de Asistencia Privada.

Las Instituciones de Asistencia Privada son entidades legales (debido a su reconocimiento ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y porque cuentan con un acta constitutiva la cual avala su acción social y su personalidad jurídica, además de contar con un patronato) las cuales desempeñan actividades de asistencia social, utilizando bienes privados, es decir, ajenos al gobierno.

³ *Ibidem.* p 33.

⁴ *Ibidem.* p 34.

⁵ Se utiliza la frase Estado benefactor para designar el papel desempeñado por el Estado en la promoción del desarrollo, de la unidad social y la autodeterminación de los pueblos. Elemento clave para la legitimación del gobierno.

El gobierno federal no interviene en la regulación de estas instituciones pues son las leyes estatales quienes rigen su funcionamiento. Pese a ser los organismos más vigilados por el gobierno, gozan de exención inmediata de impuestos (no pagan impuestos) y sus donativos son deducibles. Esto último como una compensación por parte del Estado por atender causas que éste no puede atender.

Por ello, la necesidad actual de llevar a cabo actividades filantrópicas⁶ surge como consecuencia del surgimiento de la globalización (tanto económica como de forma de vida) y con ella, del Neoliberalismo. Esto expresado por “la privatización de los organismos públicos y el declive del estado de bienestar, que aunque alivian a las sociedades de algunas cargas burocráticas, empeoran las condiciones de vida para la mayoría de los ciudadanos, rompen el contrato social entre el capital, el trabajo y el estado, y eliminan buena parte de la red de seguridad social, el sostén del gobierno legítimo para el ciudadano de a pie”.⁷

En pocas palabras, los ricos se hacen más ricos y los pobres se hacen más pobres. Algunos de los servicios proporcionados por el Estado pasan a formar parte de la iniciativa privada, lo cuál implica un pago extra si se quiere tener acceso a ellos. En cierto modo, se deja de creer en el gobierno.

Lo anterior evidencia una crisis en la legitimidad de las instituciones clave de la sociedad (estado, familia, iglesia) y lo vulnerable que se encuentra el individuo ante esta situación.

Dentro de ese contexto de crisis y deslegitimación, las organizaciones creadas, hasta ese momento, tanto por el gobierno como por la misma sociedad se encuentran rebasadas ante las nuevas necesidades y los nuevos valores en ejercicio del ciudadano postmoderno.

⁶ Uso el término actividades filantrópicas para designar aquellas acciones que realizan los fundadores de las instituciones de asistencia movidos por el deseo de ayudar a otras personas, sin buscar un beneficio propio.

⁷ Manuel Castells. *El poder de la identidad*, tomo II. p 393.

El cubrir estas nuevas necesidades, ya sea económicas, políticas, sociales, religiosas, etcétera, orillan a la sociedad a nuevas formas de organización orientadas a atender los problemas de las grandes mayorías sociales, naciendo con ello los movimientos sociales, por tanto las organizaciones emergentes, las cuales tendrán como principal objetivo cubrir esas demandas de la sociedad (lucha contra la pobreza, el desarrollo sostenible, respeto de los derechos humanos, la educación, cuidado del medio ambiente, etc.) que el mismo Estado ha descuidado, o no puede o no quiere cubrir parcial o totalmente.

Por lo anterior, esta investigación muestra cómo ha sido este proceso de movilización de la sociedad civil organizada y cómo el uso de la comunicación organizacional ayuda a este tipo de organizaciones a cumplir sus objetivos. Para así, ***hacer constar que la comunicación organizacional es de gran utilidad para las organizaciones del tercer sector, específicamente para las Instituciones de Asistencia Privada*** ya que les permite crear estrategias de comunicación encaminadas a la obtención de ciertos objetivos. Uno de ellos: procurar fondos para el mantenimiento de la organización.

Para poder llevar a cabo lo anterior, ***el objetivo general de la investigación es diseñar una estrategia de comunicación organizacional específicamente para la Asociación Monarca Centro Especializado en Adicciones IAP para la procuración de fondos***. Porque los factores contribuyentes a la procuración de fondos eficaz y para obtener los resultados esperados, desde el punto de vista de la comunicación organizacional, son las estrategias de comunicación, es decir, el conjunto de acciones concretas para optimizar los flujos de comunicación en una organización, y verse reflejadas en su productividad.

Sin embargo, se debe tomar en cuenta el medio ambiente organizacional (ya sean ubicación geográfica, la localidad en la cual se encuentra, el gobierno, la competencia, aspectos económicos, políticos y sociales) en el cual se encuentra la organización para poder diseñar la estrategia más adecuada que contribuya a la solución de sus problemas. Por ejemplo, uno de los factores ambientales que influyen mucho en las organizaciones y su funcionamiento es

la Globalización, sin la cuál, actualmente no se podría hablar mayormente de tercer sector y de organizaciones emergentes. De aquí, la justificación para el tema de cada capítulo.

En el capítulo uno se inicia con un panorama general de la comunicación organizacional mostrando la base teórica que permite entender cómo es la comunicación en una organización y su forma de operar. Además de mostrar el método con el cual cuenta esta disciplina para poder alcanzar los objetivos planteados por la organización. Con ello, se hace referencia al diagnóstico organizacional y a la etapa de diseño e implementación de las estrategias.

Por su parte, en el capítulo dos se analiza la globalización y cómo ésta sirvió de escenario para hacer latente la presencia de la sociedad civil y cómo adquirió la importancia y trascendencia que ahora tiene.

El capítulo tres está dedicado a los movimientos sociales y cómo a partir de éstos se van formando las organizaciones emergentes las cuales van a tratar de satisfacer aquellas necesidades que han rebasado al Estado. Esto con el fin de llegar al origen de las Instituciones de Asistencia Privada, ya que Asociación Monarca es una de ellas y representa el foco central de esta investigación.

Por consiguiente, en el capítulo cuatro se presenta un análisis de la asociación desde la perspectiva de diferentes autores con el fin de contextualizar a Monarca y entender mejor su funcionamiento, para así, en el capítulo cinco realizar la revisión de sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas y poder diseñar las estrategias adecuadas al problema central: la falta de recursos económicos para seguir ofreciendo sus servicios. Es en este último capítulo donde diseño las estrategias, con base en lo desarrollado en los capítulos anteriores, indicadas para conseguir sus fines.

CAPÍTULO 1. COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

*Es conveniente sensibilizar la información
y traducirla a un hecho real.
Anónimo*

1.1 ¿QUÉ ES LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL?

Para algunas personas la Comunicación Organizacional puede ser un término desconocido o poco sustentado. Sin embargo, en el mundo corporativo es una herramienta muy utilizada y necesaria para el buen funcionamiento de las empresas y cualquier tipo de organización, aunque a veces no la conciben tal cuál como comunicación organizacional.

La comunicación organizacional (la comunicación que se lleva a cabo a nivel de sistema, desde el interior de las organización y hacia el exterior) es diferente de la comunicación humana que conocemos (la comunicación en su nivel inicial entendida como intercambio de mensajes de un individuo a otro), en primer lugar porque no es lo mismo hablar entre individuos (en donde la comunicación es más directa y sobre un mismo canal) que hablar de toda una organización conformada por diversas personas y, en segundo lugar, porque depende del contexto en dónde se encuentre inmersa la organización. Además, el hecho de hablar de una organización implica hablar de la comunicación como un proceso el cual debe seguir cierta estructura y niveles para poder llegar a ser efectiva.

Fernández Collado, autor de diversa bibliografía acerca de la Comunicación Organizacional, menciona que cuando uno quiera estudiar la comunicación organizacional, es preciso tomar en cuenta el comportamiento del mensaje (a nivel individual, grupal y organizacional), las características de la organización y las propiedades del ambiente organizacional.

La definición que propongo de esta disciplina y sobre la cual se basará esta investigación es la siguiente: **Comunicación Organización es un proceso que, basado en el estilo de administración (dirección) de una organización, crea los canales y mensajes adecuados para establecer**

objetivos comunes entre los altos mandos y los empleados, permitiendo al flujo de comunicación ir al ritmo de trabajo de la misma organización y cuyos resultados se verán reflejados en la productividad, pudiendo ésta ser cualitativa o cuantitativa.

Así mismo, este proceso de comunicación permite conocer y entender a la organización cómo era antes, cómo es ahora y hacia dónde va.

Como se mencionaba ya, **está orientada a la productividad ya que ésta aumenta a medida que se incrementa la interacción entre los miembros de la organización y dado que la interacción es una forma de comunicación, la productividad incrementada de la organización debe provenir de la comunicación incrementada.**

La Comunicación Organizacional busca hacer partícipes tanto a los públicos internos como a los externos transmitiéndoles mensajes específicos introyectando en ellos los objetivos a perseguir. De esta manera se pretende establecer una armonía, un ritmo de acción y una identidad sólida.

Debe ser una comunicación asertiva, es decir, establecer sus límites, qué se puede hacer y qué no, además de tomar en cuenta los valores, la cultura, ideologías, costumbres, mitos y ritos de sus públicos. Para ello, es necesario preocuparse por conocerlos.

Asimismo, es una comunicación estratégica cuya finalidad es alcanzar objetivos de la organización implementando tácticas, tiempos, normas y valores, a veces ya establecidos. Además de crear su propio método de medición de resultados, permitiéndole así estar alerta sobre los cambios del exterior los cuales pueden afectar la estabilidad de la organización. Con ello, la incertidumbre disminuye su presencia.

Por esto, la Comunicación Organizacional incluye toda la comunicación de una organización, ya sea de su interés o la generada por ella misma hacia dentro y

hacia fuera. Es decir, esta disciplina incluye la comunicación interna y externa. Éstas se tratan en el siguiente apartado.

1.2 COMUNICACIÓN INTERNA Y COMUNICACIÓN EXTERNA

La Comunicación Organizacional abarca tanto la comunicación al interior de una organización y al exterior con el propósito de mantener en constante interacción a los miembros de la misma, además de encargarse de que todos compartan los mismos objetivos.

Por lo que respecta a la comunicación interna, de acuerdo con los autores consultados hasta el momento como Fernández Collado Annie Bartoli, tiene ciertos propósitos específicos:

1. Mantener constante el flujo de información con el fin de evitar la incertidumbre en sus integrantes y ayudar a la realización de las tareas tal y como se requieren.
2. Fomentar la integración y motivación en sus miembros a fin de lograr cumplir con los objetivos propuestos por la organización.
3. Gestionar los flujos comunicativos cuya acción beneficie a la organización y la vuelva rentable.
4. Comprender los significados para la toma de decisiones. Es decir, tener un conocimiento pleno de todos sus componentes para cuando se realice la toma de decisiones sea de una manera responsable y con pleno conocimiento de las consecuencias que eso conllevará.

En cuanto a la comunicación externa, ésta busca:

1. Mantener o mejorar la relación con sus públicos externos.
2. Proyectar una imagen favorable.
3. Difundir productos y/o servicios.

Por su parte, Annie Bartoli menciona la existencia de dos tipos de comunicación externa de la organización con el entorno. La primera es la comunicación externa operativa y la otra es la comunicación externa táctica.

La comunicación externa operativa se refiere a la comunicación que los miembros de la organización mantienen con públicos externos de ésta como puede ser con clientes, proveedores, contratistas, autoridades, empresas del mismo ramo, etcétera. El fin es mostrarse como representantes de la organización ante cualquiera de esos públicos y contribuir a un intercambio de información indispensable para el funcionamiento de la empresa a corto plazo.

La comunicación externa táctica abarca dos niveles: a) una comunicación externa con intención de establecer redes a través del contacto de sus integrantes con los públicos externos. Dichas redes pueden resultar benéficas y quizás desembocar en alianzas estratégicas con el fin de asegurar su permanencia en el entorno. b) la escucha externa, la cual Bartoli denomina función de “vigía” o de “observatorio” de la organización en donde la organización sitúa a uno de sus públicos internos como “captadores” de información estratégica en el medio, principalmente concerniente a la competencia, demandas del mercado al cual se dirige, nuevas tecnologías, nuevas políticas o reglamentos cuya presencia afecten su funcionamiento o la existencia de movimientos sociales como una amenaza. Esta información permitirá crear estrategias para contrarrestar los efectos negativos de las acciones del medio. Parte de esto se verá posteriormente en la planeación estratégica.

Por otro lado, existen cuatro teorías de las organizaciones, cada una de ellas describe cómo es la forma de administración la cual rige a determinadas organizaciones de un momento histórico diferente y cómo es el proceso de comunicación inherente a ello, representando diferentes escuelas de pensamiento: 1) Teoría Clásica, 2) Teoría Humanista, 3) Teoría de Sistemas y 4) Teoría Contingente. Todas tratan de explicar la comunicación dentro de la organización, pero las dos primeras sólo toman en cuenta factores internos de la misma, y a diferencia de éstas, las últimas dos retoman elementos del

exterior los cuales afectan a la organización para incluir los cambios necesarios hacia el interior a través del uso de la comunicación interna.

La Teoría Clásica representada por las ideas de Frederick W. Taylor, Henri Fayol y Max Weber concibe al trabajador como una persona incapaz de decidir por sí mismo la forma adecuada para trabajar mejor y más rápido, además de tener como única motivación la económica (de tipo salarial). Es una concepción mecanicista en la cual el trabajador no es percibido como persona sensible, con sentimientos y emociones.

Por lo tanto, se determina un tono autoritario, áspero, rígido en la comunicación de la dirección, no permitiendo a los trabajadores mostrar algún gesto de descontento o alboroto. Así, la comunicación seguiría una estructura vertical descendente, sin posibilidad alguna de ser bidireccional.

Con esta teoría se explica el funcionamiento de organizaciones empresariales de las primeras décadas del siglo XX. Esto no quiere decir tajantemente la ausencia de organizaciones cuyo modelo de comunicación sea éste. Todo depende precisamente del tipo de personas, integrantes de la organización.

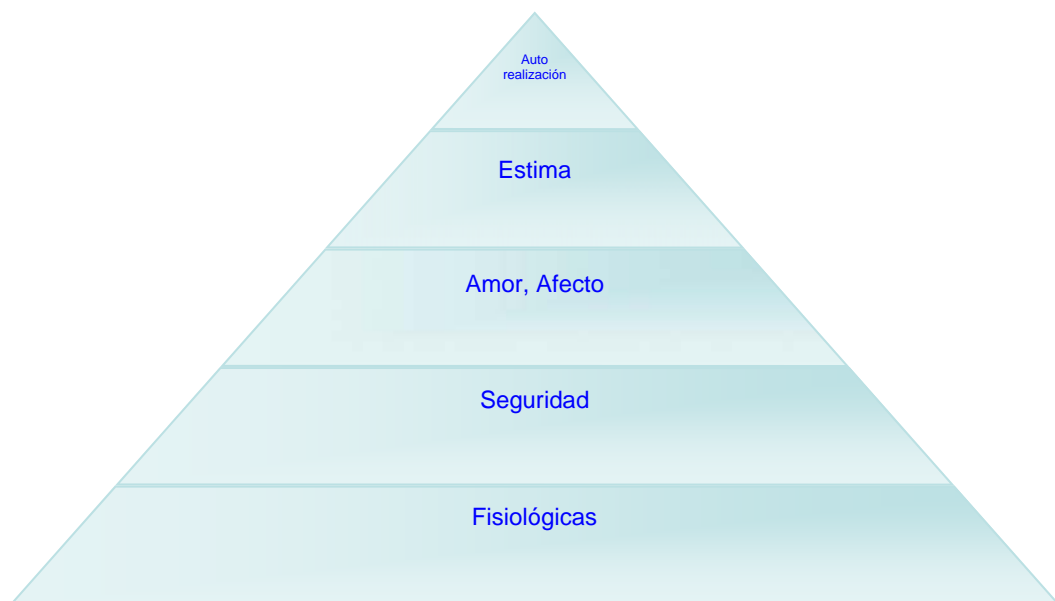
Los estudios concernientes a la Teoría Humanista, o de las Relaciones Humanas, postulan lo siguiente: para comprender plenamente la naturaleza de las organizaciones es necesario observarlas como colectividades sociales con estructuras y relaciones formales e informales donde los niveles de ejecución (realización de actividades) son afectados, hasta cierto punto, por los sentimientos de satisfacción en el trabajo, así como por la moral de los empleados, sin dejar a un lado la personalidad.

Se hace notar la presencia de factores sociales y psicológicos para motivar a los obreros (se hace referencia a éstos pues los primeros estudios de esta teoría se realizaron en una fábrica Western Electric Company de Hawthorne) de manera similar a como lo podrían hacer las necesidades económicas.

“En pocas palabras, los estudios de Hawthorne mostraron apoyo creciente a la participación del trabajador en la toma de decisiones y dieron lugar a una

mayor atención al proceso de comunicación ascendente en las organizaciones, a una mayor confianza y comunicación abierta entre la gerencia y los trabajadores, así como al desarrollo de la habilidad de comunicación interpersonal de los gerentes en los grupos y en la interacción en parejas.”⁸

Contraria a la postura de la teoría clásica, la teoría humanista se basó en los principios de Abraham Maslow (1955) quien mostró el deseo de los trabajadores por tener mayores oportunidades y responsabilidades permitiéndoles de esta manera estimular su capacidad intelectual y creativa. Gráficamente lo estableció en una estructura piramidal de las necesidades del ser humano las cuales desea satisfacer, comenzando en la base por las más importantes.



Cuadro 1.1 Apuntes de la clase de Psicología de las Organizaciones con la profesora Elisa Mora Ledesma. Octubre de 2005.

En esta pirámide se muestran cinco partes:

Necesidades Fisiológicas: Alimentarse, Vestir, Beber y Sexo.

⁸Carlos Fernández Collado. *La Comunicación humana en el mundo contemporáneo*. p 98

Seguridad: Sentirse protegido, tanto a nivel individual como en su medio ambiente. Tener casa, empleo seguro, buen estado de salud.

Amor. Tener el afecto de la familia, amor de pareja, pertenencia a una organización.

Estima. Reconocimiento al trabajo propio, valoración de los demás, respeto por la persona, aprecio de compañeros, profesores y amigos.

Auto realización. Desarrollo personal, ascenso en el trabajo.

Por su parte, la Teoría de Sistemas concibe a la organización como un todo (sistema) integrado por diversas partes (subsistemas) en dónde cada una tiene una función específica y todas están interconectadas. Los teóricos de esta corriente plantean la existencia de dos tipos de sistemas: sistema cerrado y sistema abierto. La perspectiva de “ sistema cerrado de las organizaciones señala que éstas se contienen a sí mismas y operan en forma racional y determinista, con plena independencia del ambiente organizacional. (...) Quienes la consideran un sistema abierto, las suponen un sistema en transformación que está en relación dinámica con su ambiente”⁹

Lorsch y Lawrence investigadores representantes de la teoría contingente mencionan que “fundamentalmente este nuevo enfoque propone que el funcionamiento interno de las organizaciones debe ser congruente con las demandas de las tareas de la organización, la tecnología, el ambiente externo o las necesidades de sus miembros, si es que pretende ser eficiente”¹⁰

Además supone un ambiente y contextos diferentes para cada organización, por lo tanto, sus condiciones son diferentes y los resultados efectivos para una pueden no serlo para otra.

⁹ *Ibidem.* p 100.

¹⁰ *Ibidem.* p 102.

De igual manera, por ejemplo, el tipo de tecnología empleada por cada organización (lo cuál está establecido, a la vez, por el tipo de servicio o producto que ofrezca) va a determinar el tipo de comunicación que se presente. “En relación con las variables de la comunicación, (Joan Woodward) descubrió que la cantidad de comunicación verbal es mayor y más elaborada en las tecnologías unitarias que en las tecnologías de producción masiva; sin embargo en éstas últimas hay más comunicación escrita que en los otros tipos de tecnología”¹¹

Con esta teoría se concibe a la organización desde dos posturas: mecanicista (el ambiente de la organización es estable, reglamentos precisos, patrones de comunicación verticales y estrictos controles de conducta en el trabajo) y orgánica (intercambia conocimiento y experiencias, permiten la participación de los miembros en la toma de decisiones, incluyen una estructura de comunicación, poseen un flujo lateral de los mensajes, conformados usualmente a manera de sugerencias en vez de instrucciones o decisiones).

El siguiente cuadro muestra las teorías de las organizaciones para compararlas entre sí y ver el tipo de comunicación fomentada por éstas.

TEORÍA DE LAS ORGANIZACIONES	ESTILO DE DIRECCIÓN	ESTRUCTURA DE LA COMUNICACIÓN
TEORÍA CLÁSICA	<ul style="list-style-type: none"> - Favorece estructuras piramidales en las organizaciones altamente diferenciadas - Restringe la interacción entre los miembros de la organización - Proliferación de reglas y reglamentos - Orientación hacia la motivación de los empleados basada primordialmente en el temor y la necesidad económica. - Fomenta la especialización del trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Establece procesos de comunicación vertical (orientados hacia el flujo descendente de la información) - Propone los procesos centralizados de control / decisión. - No permite la retroalimentación hacia los altos mandos.

¹¹ *Ibidem.* p 103.

<p>TEORÍA HUMANISTA</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Participación de los empleados de niveles bajos en la toma de decisiones de la organización. - Integración de los objetivos individuales y organizacionales. - Mayor interés y preocupación hacia el desarrollo y auto actualización de los trabajadores. - Un estilo de liderazgo centrado en el empleado, y en general, en los procesos amplios de interacción. - <i>Administración por objetivos</i> donde el empleado es responsable y determina sus objetivos con ayuda de un mando superior, no con su supervisión 	<ul style="list-style-type: none"> - Incremento de la comunicación abierta y confianza entre los elementos de la organización. - Flujo libre de la comunicación a través de varios canales. - Un sistema de comunicación participativo, en dónde el empleado pueda tomar decisiones tomando la responsabilidad que conlleva. - Canales de comunicación abiertos que permiten que ésta sea ascendente, descendente y horizontal.
<p>TEORÍA DE SISTEMAS</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Está compuesta por partes interdependientes que sólo se pueden comprender si se abarca el sistema en su totalidad. - Para sobrevivir intercambian energía (importación, transformación-exportación-productos, materiales informativos, etc.) con su ambiente. - Se ven como sistemas en equilibrio dinámico con su ambiente, en proceso constante de adaptación. - Se mantienen en equilibrio con su ambiente retroalimentándose de él en forma positiva y negativa. - Persiguen múltiples objetivos y obtienen los mismos resultados finales a partir de diferentes condiciones iniciales, aún cuando sigan rumbos distintos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Permite una comunicación horizontal y una constante interacción entre los miembros de la organización. - Supone una retroalimentación constante con el medio ambiente que rodea a la organización y con los públicos externos con los que se relaciona (clientes, proveedores, autoridades, etc.)

	<ul style="list-style-type: none"> -Se basa en los postulados de la teoría de los sistemas abiertos. - Incorpora a su estructura lo que le conviene de su ambiente. 	
TEORÍA CONTINGENTE		<ul style="list-style-type: none"> - Busca tener una mayor integración entre los miembros de la organización para minimizar los niveles de incertidumbre y fomentar la adaptación a las nuevas tecnologías. - Mantiene una buena comunicación interna con sus miembros para que de un momento a otro estén dispuestos al cambio.

Cuadro 1.2 Elaborado por Rodríguez Baeza Gabriela. Febrero 2006.

De dichas teorías, la Teoría Humanista servirá como parámetro para trabajar posteriormente en la Estrategia de Procuración de Fondos para Asociación Monarca, tema a tratar en el capítulo cinco.

Por otro lado, el llevar a cabo esta comunicación interna y externa en una organización requiere de la ayuda de una disciplina cuyo enfoque ayude a crear los mensajes y los medios adecuados para transmitir la información deseada por los directivos: las Relaciones Públicas, siguiente tema a desarrollar por ser un ámbito de interés para cualquier organización y de gran trascendencia.

1.3 RELACIONES PÚBLICAS COMO UN MEDIO DE VINCULACIÓN DE UNA ORGANIZACIÓN CON SUS PÚBLICOS DE INTERÉS

Las Relaciones Públicas, como parte de la comunicación organizacional, se han posicionado como una herramienta necesaria para las organizaciones innovadoras para lograr mantener una óptima relación con sus públicos internos y externos. De acuerdo con Gallardo Cano, las relaciones públicas “buscan (...) el apoyo y cooperación de persona y grupos, sobre quienes el complejo en cuestión (sindicato, empresa o una universidad) desea influir”.¹² Es decir, la organización envía mensajes, de interés recíproco, a los públicos en quienes desee tener presencia y/o posicionamiento.

El Webster New International Dictionary da la siguiente definición de Relaciones Públicas: “Son las actividades de toda industria, unión, corporación, profesión, gobierno u otra organización cualquiera, para la creación y mantenimiento de unas relaciones sanas y productivas con ciertos sectores determinados de público, tales como clientes, empleados o accionistas, y con el público en general, a fin de adaptarse al medio de éstos y justificar su existencia ante la sociedad”¹³.

Esta definición permite entender lo ya mencionado párrafos anteriores en donde cualquier organización realiza ciertas actividades o emite ciertos mensajes a los públicos con los cuales interactúa además de ser determinantes para su existencia, y para ello, debe conocerlos perfectamente, saber cuáles son sus demandas, intereses, inquietudes, preocupaciones y dudas. En general, conocer cuál es su sentir respecto a la organización y qué esperan de ella.

Por otro lado también “se denomina relaciones públicas a las actividades efectuadas por un grupo con vistas a establecer y mantener buenas relaciones entre los miembros del grupo, y entre el grupo y los diferentes sectores de la

¹² Alejandro Gallardo Cano. *Curso de teorías de la comunicación*. p 83.

¹³ Jorge Ríos Szalay. *Relaciones Públicas, su administración en las organizaciones*. p 23.

opinión pública”¹⁴. Esto para crear, hacia el interior, una armonía y un buen ambiente entre los miembros de la organización, y para crear una buena imagen proyectada hacia el exterior.

Mi definición de Relaciones Públicas para esta investigación es la siguiente: **las Relaciones Públicas (RRPP) son acciones empleadas como una herramienta comunicativa que permite a una organización, cualquiera que esta sea, establecer contacto con sus públicos de interés a fin de tener una relación armoniosa y en un futuro, poder llegar a tener influencia sobre ellos.**

Con las definiciones anteriores se quiere dar a entender que las RRPP no sólo se refieren a las relaciones establecidas por la organización con sus públicos externos como pudieran ser clientes, proveedores, medios de comunicación o el público en general, sino también el interés por atender a sus públicos internos, es decir, hacia sus miembros.

El uso de las RRPP por parte de una organización le puede traer ciertos beneficios:

- Mantener una buena imagen, incluso antes o después de un periodo de crisis¹⁵.
- Comunicar algún cambio sufrido por la organización.
- Mantener la confianza y credibilidad en la organización.
- Posicionamiento de la organización (presencia en medios).
- Influencia en el público.
- Prever consecuencias desfavorables.
- Obtener recursos (procurar fondos).

Las Relaciones Públicas se desarrollarán según el tipo de comunicación fomentada en la organización y con base en su estilo de dirección con el fin de fungir como intermediarias entre la organización y sus públicos. Se encuentra

¹⁴ *Idem.*

¹⁵ Se entiende por crisis un escenario no planificado, espontáneo que pueden tener consecuencias graves para una organización en su reputación, imagen, ventas y ganancias, en la moral del personal o en acciones legales en perjuicio de la organización.

dentro de lo mencionado anteriormente como parte de la comunicación externa operativa y estratégica.

En cuanto al desarrollo de las relaciones públicas hacia el interior de una organización, Nielander menciona el gusto de los empleados por cooperar con su organización siempre y cuando se les de la oportunidad. En este sentido, las RRPP deben ir encaminadas en mantener ese interés en los empleados por participar y hacerlos sentir partícipes, para así, lograr el bienestar de ellos y de la organización creando también el llamado sentido de pertenencia.

Algunos de los medios de comunicación utilizados por las Relaciones Públicas internas, de acuerdo con Nielander¹⁶, son los siguientes:

- ♦ *Boletines murales.*
- ♦ *Reportes de empleados.*
- ♦ *Boletín informativo u órgano privado.*
- ♦ *Anexo al sobre de sueldo.*
- ♦ *Manual del empleado.*
- ♦ *Cartas personales.*
- ♦ *Sistema de comunicación directa.*
- ♦ *Excursiones de la empresa.*

Como se puede apreciar, las Relaciones Públicas tienen una amplia gama de herramientas para poder entablar una buena relación entre la organización y sus integrantes.

Es importante recordar que antes de toda intervención por parte de las Relaciones Públicas es necesario que los encargados de llevarlas a cabo conozcan totalmente a los empleados y a la organización.

En general, el propósito de desarrollar Relaciones Públicas hacia el interior de una organización es dar a conocer la buena voluntad de ésta hacia sus miembros (la responsabilidad social hacia ellos, por ejemplo respetando su

¹⁶ William A. Nielander. *Relaciones Públicas*. p 48.

dignidad, proporcionarles seguridad, sueldos justos y equitativos, oportunidades para desarrollarse tanto personal como profesionalmente, capacitarlos, mantenerlos informados, y una gerencia eficiente y comprometida) y porque las condiciones bajo las cuales laboren sean las adecuadas para alcanzar la eficiencia.

En lo que respecta a las relaciones públicas externas, James E. Gruning propuso cuatro modelos de cómo llevar a cabo relaciones públicas externas¹⁷:

1. MODELO DE PUBLICITY

Org → Med → Pub

La información va de la organización hacia el público de manera lineal. Esto se logra cuando la organización en cuestión se presenta en medios sin pagar la publicidad (Presencia en medios). Algunos la llaman publicidad gratuita ya que se muestra en forma de noticia, busca despertar el interés del público, ya sea en el producto, lugar, persona u organización; y pretende influir de manera indirecta en éste. Puede encontrarse de manera escrita o hablada en prensa, radio, televisión o películas.

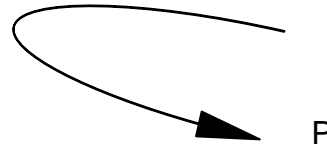
2. GABINETE DE PRENSA

Organización → Público

Emitir información adaptada a la conveniencia de la organización. Sólo emite información deseada por ésta.

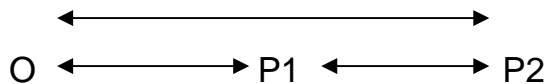
¹⁷ Autor desconocido. Apuntes de la clase de la materia optativa de Relaciones Públicas con el profesor Edgar Yeman Turincio del 17 de febrero de 2004.

ASIMÉTRICO BIDIRECCIONAL O



El público(P) proporciona datos a la organización(O) a través de encuestas. Dichos datos serán procesados en información para crear mensajes provenientes de la organización. Cabe mencionar que los mensajes emitidos por la organización siempre serán a favor de ésta.

3. SIMÉTRICO BIDIRECCIONAL



El publicirrelacionista(P1) busca el punto medio del fin común entre organización(O) y público(P2). Se obtiene y transmite información benéfica para ambas partes.

En cualquiera de estos modelos, la organización debe emitir mensajes clave basados en hechos confirmados, no en supuestos; hablar en términos positivos y puntuales; mostrar los beneficios que ofrece y lo “bueno” hecho para la comunidad; argumentar o sustentar su postura; apoyar sus mensajes con datos duros no manipulables; manifestar la transparencia (para ello apoyarse en instituciones respetables y con mayor credibilidad) y mostrar su disposición para aclarar cualquier duda.

Esto permitirá a la organización tener una postura oficial ante cualquier situación y permitir que sus intenciones sean captadas con mayor facilidad por parte de sus públicos de interés.

Para poder lograr una comunicación efectiva entre la organización y sus públicos, y poder entablar las relaciones públicas de manera óptima, es necesario establecer objetivos desde la alta dirección para saber qué quiere obtener, para qué y cómo lo piensa hacer. Estas etapas, son parte de lo conocido como Planeación Estratégica, entendida como un proceso que permite a la organización trazar un camino a seguir y a los directivos darles ciertos parámetros para moverse y tomar decisiones.

Para concluir este apartado, la alusión de Carlos Bonilla sobre Relaciones Públicas conviene a este fin:

Todos los procesos de comunicación, tanto los que se generan y desarrollan dentro de la organización, como aquellos entre las entidades del entorno organizacional y la empresa o institución, constituyen el ámbito de las relaciones públicas. El desarrollo de esta disciplina, como actividad coherente y sistemática, está asociada con el desarrollo de los sistemas organizacionales formales y tiene un alto grado de responsabilidad en el éxito o fracaso de las actividades institucionales: toma de decisiones, producción, tecnoadministrativa, gestión, evaluación, identificación, proyección y aportaciones al desarrollo comunitario.¹⁸

Además, las Relaciones Públicas pueden formar parte de un proceso general establecido por la organización el cual ayuda a alcanzar los objetivos deseados y obtener los resultados esperados: la planeación estratégica, la cual es una planeación indispensable si se quiere actuar de forma ordenada, coherente y sistemática.

¹⁸ Carlos Bonilla Gutiérrez. *La comunicación. Función básica de las relaciones públicas*. p 43.

1.4 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

La planeación estratégica es una guía que permite a la organización no perder de vista sus objetivos y ayudar a un funcionamiento con cierta certeza, permitiendo así medir el terreno en el cual se está desarrollando.

Concretamente, es un proceso estructurado para la búsqueda de respuesta a preguntas vitales para el diseño, organización y dirección de las organizaciones. El propósito es tener una visión clara de hacia dónde dirigir las acciones concernientes a la dirección y/o administración de cada organización.

Héctor Felipe Álvarez se refiere a este proceso como la dirección estratégica, la cuál determina la mejor manera en que la organización puede tener un desempeño superior dentro de su entorno. Dice que “es el proceso de formalización y ejecución de un plan de largo alcance elaborado por todos los niveles de la organización”¹⁹.

Implica la toma de decisiones y acciones facilitando la elaboración y aplicación de estrategias para conseguir los objetivos de una organización mediante un despliegue de recursos encaminados a potenciar el rendimiento de la organización, prever riesgos y consecuencias con una visión integral.

Su objetivo “es la creación del futuro a través de una planificación flexible y creadora con el fin de crear una posición competitiva”²⁰ Además de prever futuras situaciones de inestabilidad antes de convertirse en problemas. Por ello, en un principio lo más importante no es el todo, sino los pasos para llegar al todo.

En pocas palabras, se trata de especificar qué se quiere lograr, a través de qué medios o acciones, quiénes serán los encargados de llevar a cabo el cambio, en qué tiempo y cuáles son los resultados esperados.

¹⁹ Héctor Felipe Álvarez. *Principios de administración*. p 253.

²⁰ *Idem*.

El proceso de planeación estratégica consta de varias etapas²¹, las cuales se mencionan a continuación:

1.-Definir la Misión. Es decir, establecer la razón de ser de la organización, quién es, qué hace y a quienes se dirige.

2.-Definir la Visión. Es una visualización que la propia organización hace de sí misma proyectada en un futuro no muy lejano (a 5 o 10 años aproximadamente). Puede incluir su entorno nacional e internacional.

3.-Analizar los principales riesgos y oportunidades del entorno social. Estar conscientes de la organización como parte de un contexto en el cual intervienen factores políticos, económicos, sociales, culturales, etcétera, y en donde un cambio en cualquiera de estos ámbitos puede resultar beneficioso o perjudicial. Sobre todo, identificar qué factores son los más provechosos o los más dañinos para la organización.

4.-Identificar las fuerzas impulsoras y restrictivas de la organización. Esto es, identificar sus fortalezas (los rasgos más fuertes y que la hacen competitiva) y reconocer sus debilidades para saber en qué medida le pueden perjudicar y cómo minimizarlas.

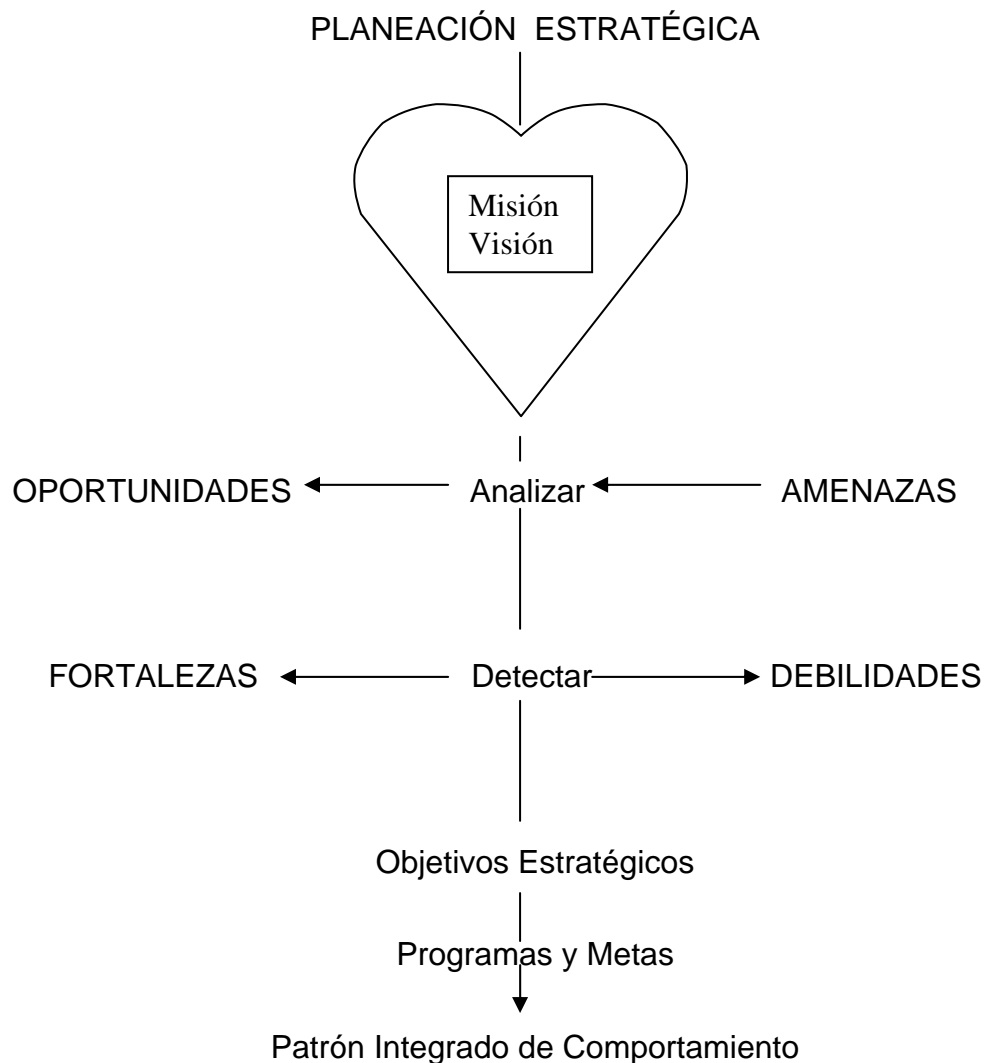
5.- Definir los objetivos estratégicos. Establecer qué quiere lograr para el óptimo funcionamiento de la organización.

6.-Establecer los programas y metas de trabajo. Especificar cuáles serán las acciones concretas a seguir, quiénes las realizará, y plantear resultados que se quieren alcanzar y en cuánto tiempo.

7.- Patrón integrado de comportamiento. Todos los miembros de la organización deben conocer la estrategia y trabajar en función de esta. Implica un plano de acción en el cual los miembros compartan valores y una misma cultura organizacional.

²¹ Véase Integra Consulting Goup. *Planeación estratégica*. En www.integraconsulting.com.mx/pestrategica página consultada el 13 de marzo de 2005 a las 11:00pm.

A continuación se muestran gráficamente las partes de la planeación estratégica.



Cuadro 1.3 Elaborado por Rodríguez Baeza Gabriela. Mayo 2006.

Continuando con este proceso, las características de esta planeación son, entre otras, las siguientes:

- Es conducida o ejecutada por los más altos niveles jerárquicos de dirección.
- Su parámetro principal es la efectividad.
- Establece un marco de referencia general para toda la organización, es decir, traza un camino por el cuál dirigirse en su entorno.
- Afronta mayores niveles de incertidumbre en relación con los otros tipos de planeación.

- Se maneja información fundamentalmente externa.
- Normalmente cubre amplios periodos.
- No define lineamientos detallados.
- Es original, en el sentido que constituye la fuente u origen para los específicos subsecuentes.

La planeación estratégica consta a la vez de dos etapas o dos subtipos de planeación: la táctica y la operativa.

Planeación Táctica

Este tipo de planeación parte de los lineamientos sugeridos por la planeación estratégica y se refiere a las cuestiones concernientes a cada una de las principales áreas de actividad de las organizaciones y al empleo más efectivo de los recursos aplicados para el logro de los objetivos específicos.

La diferencia entre ambos tipos de planeación (la estratégica y la táctica) consiste en el elemento tiempo implicado en los diferentes procesos; mientras más largo es el elemento tiempo, más estratégica es la planeación. Por tanto, una planeación será estratégica si se refiere a toda la organización, será táctica, si se refiere a gran parte de la planeación de un producto o de publicidad (de un área específica).

Algunas de las características principales de la planeación táctica son:

- Se refiere a un área específica de actividad de las que consta la organización.
- Es conducida y ejecutada por los ejecutivos de nivel medio.
- Sus parámetros principales son efectividad y eficiencia.
- Se da dentro de las orientaciones producidas por la planeación estratégica.
- Está orientada hacia la coordinación de recursos.
- Se maneja información externa e interna.

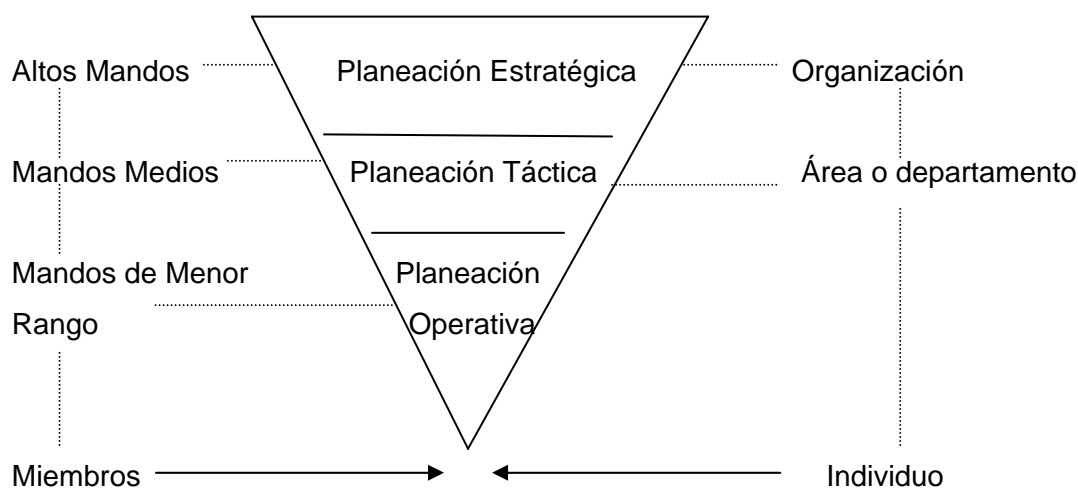
Planeación Operativa

Se refiere básicamente a la asignación previa de las tareas específicas a realizarse por las personas en cada una de sus unidades de operaciones.

Las características más sobresalientes de la planeación operacional son:

- Se da dentro de los lineamientos sugeridos por la planeación estratégica y táctica.
- Es conducida y ejecutada por los jefes de menor rango jerárquico.
- Su parámetro principal es la eficiencia.
- Normalmente cubre períodos reducidos.
- Sigue procedimientos y reglas definidas con toda precisión.
- Trata con actividades normalmente programables²².

Para una mayor comprensión, véase el siguiente esquema.



Cuadro 1.4 Elaborado por Rodríguez Baeza Gabriela. Abril 2006.

Por otro lado, el hacer una planeación estratégica implica ante todo saber cuáles son las necesidades de la organización para detectar sus fortalezas, debilidades, áreas de oportunidad y riesgo o amenazas; el diseño, implementación y evaluación de resultados.

²² Véase la página del Instituto Tecnológico de la Paz. En <http://www.itlp.edu.mx/publica/tutoriales/administracion> consultada el 13 de marzo de 2005 a las 11:30pm.

A continuación se hará mención de lo concerniente a la detección de necesidades de una organización.

1.4.1 DETECCIÓN DE NECESIDADES DE LA ORGANIZACIÓN

Uno de los métodos para detectar las áreas de oportunidad de las organizaciones, y por lo tanto las necesidades de comunicación, es el diagnóstico organizacional, el cual constituye “una descripción, una explicación hecha por el observador respecto al operar de una determinada organización. Esta explicación debe ser capaz de dar cuenta adecuadamente del operar de la organización, es decir, permitir que otro observador pueda ser testigo del funcionamiento organizacional descrito”²³. Esto es: realizar una descripción detallada de la totalidad de una organización para saber cómo opera.

Por otro lado, “el diagnóstico organizacional [también] puede ser definido como el proceso de medición de la efectividad de una organización desde una perspectiva sistémica. La efectividad incluye tanto las capacidades de desempeño de tareas (es decir, cuán bien estructurados se encuentran los diversos componentes de la organización y cómo funcionan en su logro de tareas), como el impacto que tiene el sistema organizacional sobre sus miembros individuales”.²⁴

Esta evaluación se refiere a la organización como un todo y ha de considerar el rango completo de variables que comprenden el comportamiento organizacional.

Como todo método tiene pasos a seguir, el diagnóstico organizacional debe tomar en cuenta:

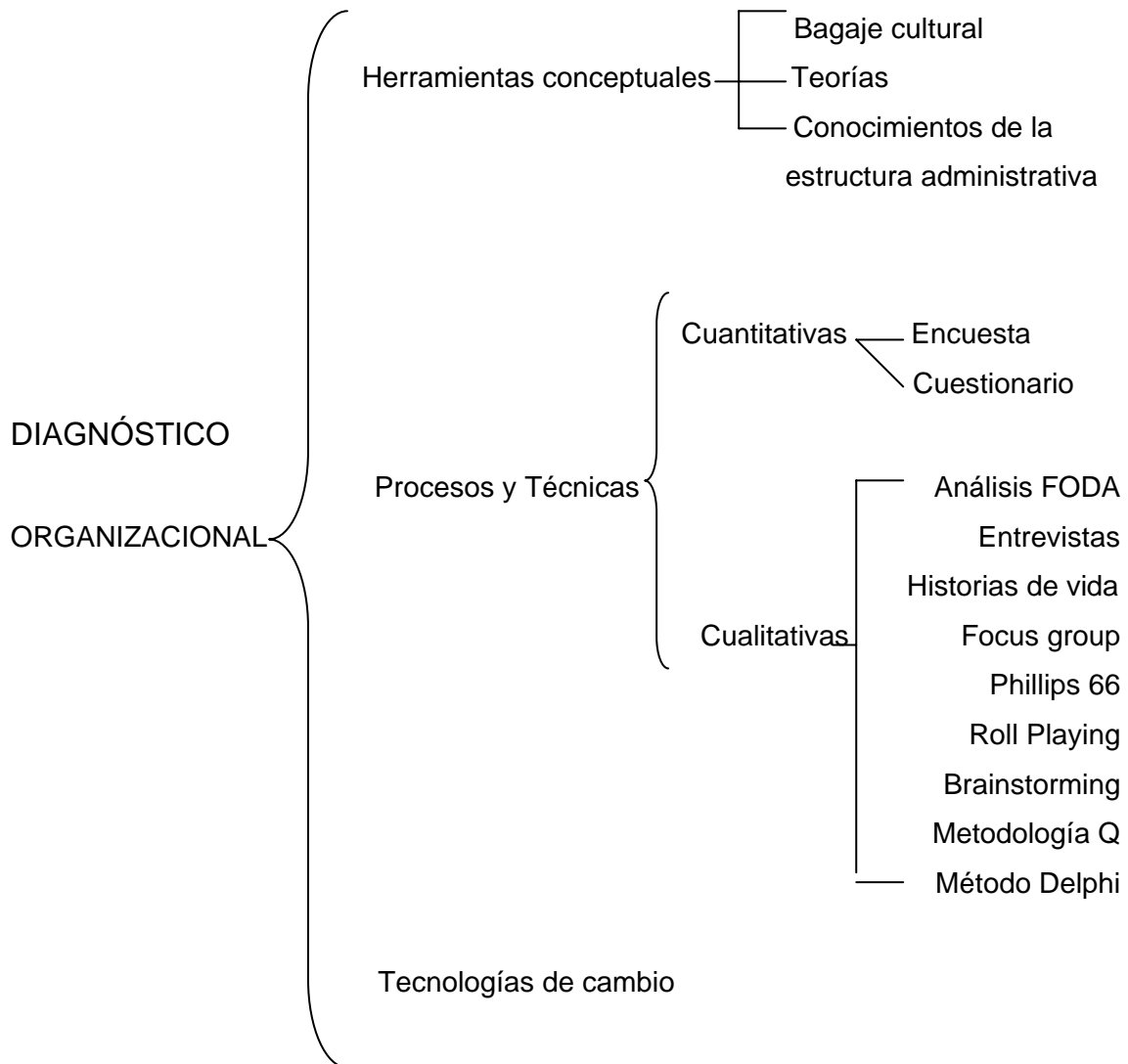
1. Establecer las herramientas conceptuales: Bagajes previos sobre teorías, principalmente para conocer su estructura administrativa. En este caso, el conocimiento sobre las Teorías de las Organizaciones.

²³ Dario Rodríguez. *Diagnóstico organizacional*. p 42.

²⁴ *Idem*.

2. Técnicas y procesos de medición, ya sean cuantitativas o cualitativas²⁵.
3. Tecnologías de cambio.

El siguiente cuadro muestra los elementos del diagnóstico organizacional.



Cuadro 1.5 Elaborado por Rodríguez Baeza Gabriela. Mayo 2006.

Al respecto, Arendi Alcántara²⁶, en su tesis de licenciatura de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales de la UNAM, hace una propuesta de diagnóstico organizacional aplicable a cualquier organización.

²⁵ Ver cada una de las definiciones de las técnicas cualitativas en Anexo 1.

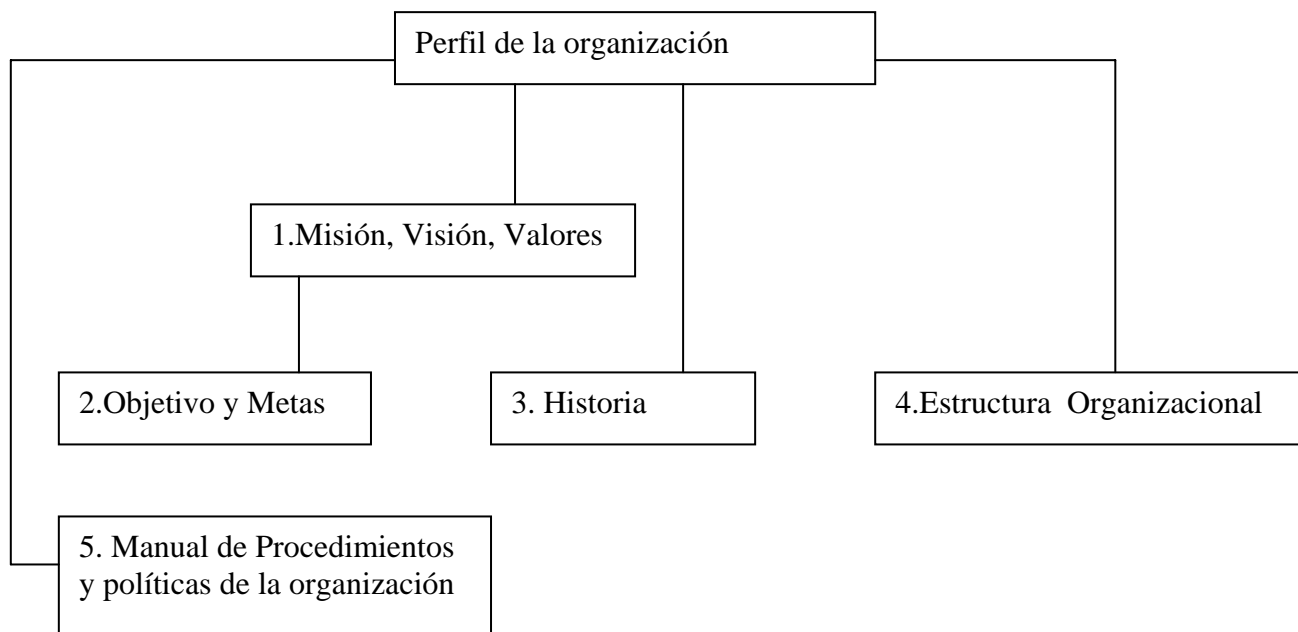
²⁶ Metzli Arendi Alcántara Martínez. *Propuesta de una guía de diagnóstico de comunicación organizacional*. 2003.

En primer lugar, dice, es conveniente comenzar con la noción formal que la misma organización en cuestión tiene sobre ella misma, su historia y la perspectiva hecha sobre su trabajo. Esto permitirá al comunicólogo organizacional tener una referencia del pensamiento y acción de la organización, además de conocer el tipo de relación establecida con sus públicos. En otras palabras, es conocer el corazón ideológico de la organización.

Dentro de ello, el conocer la estructura formal de sus procesos y modelos de funcionamiento darán cuenta de la forma de trabajar y de cómo se comunican. Para ello, resulta imprescindible percibir la opinión de los directivos, sus sentimientos, visión y expectativas sobre la organización.

Al final de esta primera parte del diagnóstico, se debe revisar la identidad visual.

Gráficamente, la primera parte del diagnóstico se muestra a continuación.



Cuadro 1.6 Elaborado por Rodríguez Baeza Gabriela. Abril 2006.

Con estas etapas se trata de ir conociendo a la organización de lo particular a lo general.

La segunda parte del diagnóstico, propuesto por Arendi, consiste en enfocarse en los indicadores reales del sistema, es decir, los aspectos de comunicación tanto internos como externos de la organización, además de elementos que forman parte de la interacción entre sus miembros, la cultura distintiva de los miembros de otra organización, los valores en ejercicio, creencias, actitudes, expectativas y demandas.

Esta parte queda de la siguiente manera:

1. Comunicación interna. Tanto la comunicación formal como la informal.
2. Comunicación externa
3. Ambiente, clima y entorno de la organización
4. Liderazgo.
5. Identidad cultura de la organización
6. Imagen percibida por los públicos. Construcción mental.

El conocimiento de todos estos elementos permitirá al comunicólogo tener una descripción clara y completa de la organización permitiendo proponer alternativas de cambio y que éste sea implementado de la mejor forma posible para evitar un desequilibrio en la organización y una inestabilidad en su entorno.

Para fines de esta investigación, se hará una especie de paréntesis para explicar únicamente el Análisis FODA el cual será retomado en el capítulo cinco para realizar uno de Asociación Monarca, organización por la cual se realizó esta investigación, para poder desarrollar la estrategia de procuración de fondos.

El análisis FODA es una técnica cualitativa del diagnóstico organizacional la cual permite conocer aspectos internos y externos como son: las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de una organización.

Para realizar el análisis externo (Oportunidades y Amenazas) primeramente se deben tomar en cuenta factores económicos, políticos, sociales, culturales, tecnológicos, geográficos, demográficos y jurídicos.

Para la obtención de esta información se recurre a datos arrojados por investigaciones de mercado, encuestas, entrevistas, reuniones de trabajo, observaciones, manuales, entre otros, y el procedimiento es el siguiente:

1. Seleccionar los factores de éxito para el sector o industria a la cual pertenece la organización de acuerdo con una auditoria externa. Se anotarán primero las oportunidades y después las amenazas.
2. Asignar un peso relativo a cada factor de los menos importantes a los más importante sobre un total del 100% para las oportunidades y las amenazas. El peso indica la importancia relativa del factor para alcanzar el éxito en la industria o sector. Las oportunidades suelen tener pesos mayores sobre las amenazas pero también pueden ser a la inversa si son muy graves o desestabilizadoras.
3. Poner una calificación de 1 a 4 para cada uno de los factores seleccionados con el objeto de apreciar si las estrategias utilizadas por la organización responden de manera adecuada al factor.
4. Multiplicar el peso de cada factor por la calificación asignada para obtener una calificación ponderada.
5. Sumar las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización. Si el resultado ponderado es 4 indica un aprovechamiento eficaz de las oportunidades existentes y evitado los efectos negativos de las amenazas. Lo contrario significará un peso ponderado de valor 1.

A modo de ejemplo se muestra el análisis FODA de la Taquería Xotepingo sucursal cafetales el cual elaboré para la materia de Diseño de Comunicación en las Organizaciones.

Factores Clave	Ponderación	Calificación	Resultado ponderado
OPORTUNIDADES			
Cuenta con personal de apoyo de otras taquerías de la misma cadena	0.10	2	0.20
Dirigido a todo tipo de público	0.07	2	0.14
Factibilidad de atraer más clientes jóvenes noctámbulos	0.07	2	0.14
Se encuentra ubicado en una zona de clase media alta	0.12	3	0.26
Cumple con los requisitos de higiene establecidos por la ley	0.10	2	0.20
Antros y bares cercanos al establecimiento	0.10	2	0.20
AMENAZAS			
Horarios de trabajo poco atractivos	0.07	2	0.14
Venta de comida en el comercio informal	0.05	1	0.05
Establecimientos cercanos del mismo ramo	0.07	2	0.14
No cuenta con publicidad ni promociones	0.12	3	0.36
Cambio de hábitos alimenticios en los clientes	0.06	3	0.18
Campañas a favor de una dieta balanceada	0.06	3	0.18
	1.00		2.3

Para el análisis de los factores internos (Fortalezas y Debilidades) el procedimiento es el siguiente:

1. Identificar las fortalezas y debilidades claves de la organización.
2. Asignar ponderación a cada factor en donde 0 significa sin importancia y 100 de gran importancia.
3. Calificar a cada factor de 1 a 4 en donde debilidad importante equivale a 1, debilidad menor a 2, fortaleza menor 3, y fortaleza importante 4.
4. Multiplicar la ponderación de cada factor por su calificación para obtener el resultado ponderado de cada variable.
5. Sumar los resultados ponderados para cada variable.

Los resultados mayores a 2.5 indican una organización poseedora de una fuerte posición interna, mientras que los resultados menores a 2 indican una organización con mayores debilidades²⁷.

Factores Clave	Ponderación	Calificación	Resultado ponderado
FORTALEZAS			
Altas ventas, mayoritariamente los fines de semana	0.08	4	0.32
Cuenta con clientes frecuentes (clientes clave)	0.07	3	0.21
Ofrece música en vivo	0.07	4	0.28
Variedad del menú	0.07	4	0.28
Cuenta con identidad gráfica que la hace distinguirse de otras taquerías	0.05	2	0.10
Mayores ventas en la transmisión por televisión de eventos especiales como peleas de box	0.05	2	0.10
Horario de servicio	0.07	3	0.21

²⁷ Véase Elizabeth Vidal Arizabaleta. *Diagnóstico organizacional*. Y Jorge Eliecer Prieto Herrera. *La gestión estratégica organizacional*.

Limpieza en la elaboración de los alimentos	0.06	3	0.18
DEBILIDADES			
Falta de visión organizacional por parte de los dueños.	0.06	1	0.06
Ausencia de filosofía, misión, visión y valores.	0.07	1	0.07
Carencia de programas de motivación hacia los empleados	0.09	1	0.09
No hay un área de atención a clientes.	0.05	2	0.10
No cuenta con áreas departamentales definidas.	0.05	2	0.10
Falta de identificación de los empleados hacia la empresa	0.09	1	0.09
Carencia de promociones hacia los clientes	0.07	2	0.14
	1.00		2.33

Este ejemplo muestra una estabilidad en la taquería, sin embargo debe poner atención en sus focos amarillos para evitar convertirse en rojos y representen un problema mayor.

1.4.2 DISEÑO DE ESTRATEGIAS

Una vez hecho el diagnóstico y detectadas las necesidades de comunicación de la organización, el siguiente paso es el diseño de las estrategias adecuadas para potencializar los recursos, tanto económicos como humanos, con los cuales cuenta la organización y lograr obtener las condiciones idóneas.

Pero para poder llegar al diseño de estrategias, primero es conveniente saber qué es una estrategia y así evitar confusiones o malos entendidos.

Una estrategia “es un plan a largo plazo para orientar los esfuerzos de Desarrollo Organizacional a mediano y corto plazo e implica una concepción o filosofía que informe, contabilice, ordene o integre programas específicos.

Usualmente considera un conjunto de: objetivos generales, sistemas objetivos, prioridades secuencia (fases o etapas) y metodología que aseguran un ‘efecto óptimo’ sobre la eficacia y salud de una organización”²⁸

Existen diversos tipos o niveles de estrategias, todo depende de la finalidad y el área para la cuál será diseñada. De acuerdo con Hermida²⁹ y sus colaboradores, éstos son:

Nivel 1. Estrategia Corporativa. Es la del nivel más alto y decide los negocios a desarrollar y los negocios a eliminar concernientes a toda la organización.

Nivel 2. Estrategia de Negocios. Es la estrategia específica para cada negocio, cómo se va a manejar, qué cartera de producción va a desarrollar la empresa, etcétera.

Nivel 3. Estrategia Funcional. Estrategias correspondientes a las áreas funcionales, ya sean de marketing, de producto, de finanzas. Todas ellas implementadas por el área en cuestión, pero siempre decididas por el gerente general. Aquí se encuentran las estrategias de comunicación organizacional.

A fin de cuentas, todas las estrategias diseñadas, a pesar de actuar en un nivel de subsistema, repercuten en toda la organización. Por ello, es importante ser cuidadosos a la hora de implementar dichas estrategias, ya que el cómo es una parte fundamenta para obtener los objetivos planteados desde el principio.

1.4.3 IMPLEMENTACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS

Básicamente, el implementar una estrategia consiste en la ejecución de las actividades, eventos, técnicas y herramientas con objeto de afectar la situación considerada en el diagnóstico previamente hecho.

²⁸ Jorge Hermida. *Administración y estrategia*. p 69.

²⁹ *Ídem*.

Se deberán respetar los lineamientos establecidos en el diseño, los tiempos estipulados en el cronograma y los responsables de llevar a cabo dichas acciones.

La implementación de las estrategias lleva al cambio, por lo tanto debe involucrar a todos los miembros de la organización, asegurando así la ausencia de la resistencia al cambio y la incertidumbre será menor. Por ello, el papel del líder o encargado de verificar la implementación de las estrategias es determinante. Debe ser una persona con la capacidad de adaptarse y responder a las demandas de los miembros de la organización motivándolos y haciéndolos partícipes, creando un clima de confianza, unión e identificación con la causa que están apoyando.

Además, el mantener una comunicación franca y asertiva hará mínimos o nulos los posibles errores a surgir durante este proceso.

También es necesario hacer un uso adecuado de los medios de comunicación de la organización, ya sean boletines, reuniones de trabajo, Intranet, foros, etcétera, para informar adecuadamente a todos cuáles son los pasos a seguir.

De acuerdo con Cynthia D. Scott³⁰, autora del libro *Cómo dirigir el cambio en las organizaciones*, una óptima intervención se obtiene si:

1. Las personas conocen las razones concretas del cambio.
2. Reciben la información precisa y verdadera.
3. Tienen oportunidad y el estímulo para hacer preguntas.
4. Tienen oportunidad de expresar sus sentimientos.
5. Reciben seguridades personales.

Ya implementadas las estrategias, lo siguiente es hacer la revisión de los resultados obtenidos. Esto permitirá saber si las acciones llevadas a cabo fueron las indicadas y si cumplieron las expectativas iniciales o no.

³⁰ Cynthia D. Scott. *Cómo dirigir el cambio en las organizaciones*.

1.4.4 EVALUACIÓN DE RESULTADOS

La evaluación de resultados es “analizar los resultados obtenidos para confrontarlos con los objetivos establecidos [en el diseño de estrategias] a fin de medir el grado de éxito alcanzado y determinar qué factores o influencias explican esos resultados”³¹. Es decir, se revisan los resultados obtenidos basándose en las mismas variables que se tomaron en cuenta en el diagnóstico para determinar el éxito o fracaso de las medidas implementadas. En ambos casos, en esta etapa se pueden establecer nuevas necesidades a tratar en un futuro.

Es así como en este capítulo se abordó qué es la Comunicación Organizacional por ser una área poco conocida en el área laboral, aunque algunas otras disciplinas la intenten llevar a cabo; un panorama de los aspectos que abarca; cuál es su utilidad en cualquier tipo de organización y cómo hacer un uso eficiente de la misma, pues el mundo organizacional actual demanda un manejo adecuado de la comunicación para tener y/o mantener relaciones exitosas y fructíferas.

Principalmente por la aparición de grandes conglomerados y corporativos transnacionales, favorecidos por el sistema global, los cuales demandan un óptimo uso de la comunicación organizacional para poder tener éxito en los países donde desean operar, permitiéndoles conocer cómo es el público al cual se dirigen y con el cual desean tener una relación favorable y provechosa. Aunque este último punto no es exclusivo para las grandes empresas o corporativos transnacionales sino para cualquier organización dispuesta a utilizar la comunicación como una herramienta de organización, identificación, gestión y persuasión.

³¹Margarita Aguilar Moreno, Luis Fernando Pereira y Ricardo Miguel Alcázar. *Clima, cultura, desarrollo y cambio organizacional*. En www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/climcultcamborg.htm página consultada el 24 de mayo de 2006 a las 11:17pm.

En especial, aquellas organizaciones creadas a partir de cierta identificación con algo o alguien, por ejemplo, las surgidas de movimientos sociales los cuales hacen notar una inconformidad, principalmente hacia el estado y sus instituciones y cuyo origen se debe a diversas situaciones ya sean políticas, económicas o sociales. A continuación se tratará un problema, principalmente económico, cuya repercusión fue el surgimiento de numerosos movimientos sociales en contra del Estado, lo cual significó, en el caso de México, el escenario ideal para el accionar de la sociedad civil: la Globalización.

CAPÍTULO 2. LA GLOBALIZACIÓN Y SU INSERCIÓN EN LA SOCIEDAD MEXICANA

*La vida se renueva a cada momento y
el progreso continua constantemente
Robert Staganlli*

Este segundo capítulo está dedicado a la globalización, proceso cuya gestación se encuentra a finales del siglo XX, representando la línea trazada a seguir durante este siglo XXI y marcando las pautas de comportamiento no sólo a nivel de naciones sino también a nivel de la sociedad.

Se trata de dar una contextualización de este proceso, de sus características, aciertos y, en el caso de México, cómo se ha ido permeando a la sociedad y qué consecuencias trajo consigo, para posteriormente explicar el fenómeno de la sociedad civil organizada.

De igual manera, el hablar de globalización permite tener un antecedente para explicar los cambios económicos y políticos presentes internacionalmente, y particularmente en México, orillando al surgimiento de la sociedad civil como un agente de cambio, principalmente en cuestiones sociales, relacionadas con el individuo y su calidad de vida y de alguna manera, prolongar la dinámica del estado.

Lo primero es entender la globalización, por qué surge y cómo se desarrolla, para posteriormente entender las movilizaciones surgidas en su entorno, una de ellas, las dirigidas por la sociedad civil.

Además, el interés por abordar este tema es porque mucho se ha criticado la globalización, el capitalismo, neoliberalismo, y cualquier otra corriente económica relacionada con éstos, incluso el capitalismo viene arrastrando una fuerte crítica desde tiempos de Marx.

Para algunos resultó favorable el cambio de la economía mundial, principalmente a países de Europa central y Estados Unidos. A otros les hizo ver con mayor “crudeza” su carencia económica.

La globalización trajo consigo una nueva reorganización de las relaciones entre naciones. No sólo vino a revolucionar la economía mundial, sino también involucró cambios en la concepción del hombre, de su cultura, en su visión del mundo y en la forma de comunicarse.

Hablar de globalización es un tema muy complejo porque no se puede delimitar su campo de acción a un solo aspecto, sin embargo es necesario plantear un contexto histórico social que permita apreciar qué es, los elementos abarcados, por qué ha sido tan polémica su existencia y cómo sacar el mayor provecho de esta situación, incluyendo el papel tomado por los medios de comunicación como facilitadores de la convergencia y difusores de la “nueva cultura”.

Y finalmente, el abordar el tema de la globalización ayudará a explicar el fenómeno organizativo de la sociedad civil, agente movilizador y de cohesión de una sociedad nacional que responde a una nueva forma de convivencia, de organización, de acción social y de nuevas necesidades.

2.1 DEFINICIÓN DE GLOBALIZACIÓN

El término globalización ha sido muy utilizado en las últimas dos décadas tanto por economistas, politólogos, sociólogos, comunicólogos, entre otros. Cada uno desde un enfoque diferente, de acuerdo a su objeto de estudio. Pero actualmente estamos presenciando una lucha donde las empresas buscan una mayor expansión; los políticos pretenden tener dominio en otros países del mundo; los medios de comunicación tienen un alcance sin fronteras buscando la inmediatez de la nota; la tecnología se va desarrollando más rápido que la sociedad; en donde las comunidades religiosas intentan revivir la fe en las personas pretendiendo convertirlas en adeptos de su ideología; en dónde eventos “deportivos” como el mundial de fútbol mueven a millones de personas

de todo el mundo para exaltar el nacionalismo. Bajo este panorama, es difícil determinar realmente el alcance de la globalización, los elementos que la conforman y si tiene fronteras.

Presenciamos una fusión de elementos para formar “redes de articulaciones y las alianzas estratégicas de empresas, corporaciones, conglomeraciones, fundaciones, centros e institutos de investigación, universidades, iglesias, partidos, sindicatos, gobiernos, medios de comunicación impresos y electrónicos; [en donde] todo constituye y desarrolla engranajes que agilizan relaciones, procesos y estructuras, espacios y tiempos, geografías e historias. Lo local y lo global están distantes y próximos, son diversos y lo mismo. Las identidades se mezclan y multiplican.”³² Es decir, se intenta crear un sistema en el cual todo lo concerniente a la vida de las personas converja, en donde un elemento dependa de otro para poder funcionar, y permita la diversidad dentro de la similitud. En otras palabras, permite a las personas ser diferentes a pesar de compartir ciertas características.

Octavio Ianni, uno de los principales investigadores sobre el tema, menciona a manera de introducción: la Globalización... “es un juego de relaciones, procesos y estructuras de dominación y apropiación, integración y contradicción, soberanía y hegemonía, que configura una totalidad en movimiento, compleja y problemática... implica economía, política, geografía, historia, cultura, religión, lengua, tradición, identidad, etnicismo, fundamentalismo, ideología, utopía.”³³ Esto es, la globalización es una configuración con movimiento y lógica propias la cuales articulan y marcan los parámetros para las relaciones entre naciones, no sólo en el ámbito económico ni político, sino en todos los aspectos concernientes a la convivencia, siendo las naciones fuertes, económicamente hablando, quienes tienen mayor peso decisivo y de intervención en este aspecto.

Además, para otros autores, “la globalización se refiere a todos los procesos por medio de los cuáles los pueblos del mundo son incorporados a una única

³²Octavio Ianni. *Teorías de la globalización*. p 168.

³³ *Ibidem*. p 166.

sociedad mundial. La sociedad global. Globalismo es una de las fuerzas que actúa en el desarrollo de la globalización”³⁴. Es algo invisible, intangible, pero presente allí y determinante en las políticas internacionales regidoras de las relaciones entre las naciones. Mucho se critica esa idea de crear una única sociedad por dejar de lado muchos otros factores, culturales principalmente. Por eso se dice existe la diferencia dentro de la similitud.

En términos de comunicación, la globalización, dice Jan Servaes³⁵, se refiere a la extensión de la cobertura de los medios de comunicación, encabezados por la televisión por satélite y las redes de la computación, los cuales enfrentan la crítica de comercializar y estandarizar la producción de la cultura, limitándola a fin de cuentas a las de los países dominantes, y es aquí cuando lo distante se hace próximo, lo local se vuelve global.

En último lugar, defino a la Globalización como **un sistema mundial contemporáneo, que establece los parámetros bajo los cuales las naciones, sociedades e individuos se tienen que relacionar entre si estableciendo valores, ideologías, sentimientos, cultura, formas de pensar y lenguajes universales de los países dominantes, principalmente en el ámbito económico, quienes toman decisiones, establecen redes, alianzas, símbolos y nuevos significados, crea nuevas tecnologías, nuevos productos, por lo tanto nuevas necesidades. Todo esto con ayuda de las tecnologías de información y comunicación.**

A continuación se muestra un cuadro que permite entender los diversos componentes del fenómeno de la globalización desde las diferentes disciplinas que la han estudiado:

³⁴ Martín Aalborg. *Globalization, knowledge and society*. 3-13 págs citado por Octavio Ianni. *Op Cit*, p 167.

³⁵ Investigador del Centre Communication for Social Change- CSC de la Katholieke Universiteit Brussel KUB.

ÁMBITO	PRINCIPIOS
ECONÓMICO	<p>-Mayor presencia de capitales extranjeros en las economías nacionales en cuestiones relacionadas con el "bienestar social" de la población.</p> <p>-Para el Fondo Monetario Internacional la globalización "es la interdependencia económica creciente del conjunto de los países del mundo, provocada por el aumento del volumen y la variedad de las transacciones transfronterizas de bienes y servicios, así como de los flujos internacionales de capitales, al mismo tiempo que la difusión acelerada y garantizada de la tecnología".</p> <p>- Para Manuel Castells es la crisis económica del capitalismo.</p> <p>-"Norteamericanización" por la expansión mundial de empresas procedentes de este país.</p> <p>-Las empresas y los actores económicos europeos desarrollan sistemas abiertos y elaboran estrategias internacionales que les permitan aliarse.</p>
POLÍTICO	<p>-Debilitamiento del papel del Estado-Nacionales, principalmente en países subdesarrollados.</p> <p>-Libre intervención en la política de otros países.</p> <p>-Soberanías permisibles.</p> <p>-Política, un producto consumible.</p>
SOCIAL	<p>- Para Manuel Castells hay un florecimiento de nuevos movimientos sociales y culturales.</p> <p>-Las economías globales acaban con los mercados de producción cultural local en muchos países.</p> <p>-Efecto desintegrador sobre la identidad personal.</p> <p>-Debilitamiento de las identidades culturales de naciones menos poderosas económicamente hablando.</p> <p>-Fusión cultural & diversidad cultural.</p> <p>-Productos culturales de los países son reflejo de sus valores culturales y su realidad social.</p> <p>-La cultura: un medio de dominación ideológica.</p>

<p style="text-align: center;">COMUNICACIÓN</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Castells: la revolución de la tecnología de la información. €-Información, un gran instrumento de poder para dominar e influir. -La información como mercancía (Kapuscinski y Jáuregui) porque trae beneficios y es consumible, pues hay que pagar por tener acceso a ella. -Mayor transmisión de la información provoca la desinformación. -CNN y BBC, centrales de la transmisión de información editada. -Historia de un país imaginada por la televisión (Kapuscinski). -Medios de comunicación local como catalizadores del mundo real. -Gracias a las Tecnologías de la Información y Comunicación, es posible conocer en tiempo real lo que está sucediendo en cualquier parte del mundo. -Convergencia cultural impulsada por los medios de comunicación como los software, telecomunicaciones, cine, televisión, video, revistas o música. -En los 90 los medios de comunicación ya no se mueven por ideologías políticas u orientación nacional, sino por la necesidad de obtener beneficios. -Comunicación como un vehículo del acto político. -Medios de Comunicación, agentes de democratización. -Fuentes de resistencia contra la globalización. -Nuevas Tecnologías de la Información = mayor rapidez en la transmisión de la información. -Favorece una cultura de la imagen y estética. -Auge de Internet no sólo como medio de comunicación que abarca cualquier punto de la tierra, sino como un medio para realizar negocios, ventas y fraudes.
---	--

Cuadro 2.1 Elaborado por Rodríguez Baeza Gabriela. Junio de 2006.

Todo lo expuesto en el cuadro 2.1 permite a “las empresas, las corporaciones y conglomerados transnacionales, en sus redes y alianzas, en sus planificaciones sofisticadas que operan regional, continental y globalmente, disponer de condiciones para imponerse sobre los diferentes regímenes políticos, las diversas estructuras estatales, los distintos proyectos nacionales”³⁶. Esto no es otra cosa sino lo dicho hasta ahora: los países más desarrollados y potentes económicamente son quienes tienen el respaldo para poder intervenir o tomar decisiones convenientes a sus intereses sobre los de los países subdesarrollados.

En este sentido, el factor económico ha tenido mayor peso y trascendencia en el proceso de globalización y de ahí se va permeando a otros ámbitos como el político, social y cultural.

Por otro lado, las empresas y los medios de comunicación son fundamentalmente quienes han impulsado y hecho trascender a este fenómeno. El desarrollo de las Nuevas tecnologías de la Información y Comunicación (las TIC como las conocen algunos) y la expansión de la programación televisiva, permiten la circulación de series, programas o películas de un país a otro, por lo tanto, permite construir símbolos globales sin representar a una sociedad en específico, como sucede de igual forma con la música.

Para ello, “fueron necesarios los satélites y el desarrollo de sistemas de información, manufactura y procesamiento de bienes con recursos electrónicos, transporte aéreo, trenes de alta velocidad y servicios distribuidos en todo el planeta para construir un mercado mundial donde el dinero, la producción de bienes y mensajes se desterritorialicen, las fronteras geográficas se vuelvan porosas y las aduanas a menudo se tornen inoperantes”³⁷.

Por eso, la globalización no es algo físico, tangible o visible. Sin embargo se percibe en lo cotidiano; no tiene forma definida, pero sí incluye naciones (entes

³⁶ Octavio Ianni. *Op Cit.* p 164.

³⁷ Nestor García Canclini. *La globalización imaginada.* p 46.

con población, territorio y gobierno propios) estableciendo los lineamientos bajo los cuáles éstas se deben comportar y cuáles son los tipos de relaciones que pueden entablar. No hay un solo dirigente, sino bloques económicos u organismos internacionales conformado por naciones primermundistas, desarrolladas e industrializadas quienes sientan las bases de comercio y la política exterior “ideales” a seguir. Es decir, se implementa un modelo.

Un modelo (pensado desde luego al estilo estadounidense- europeo) en el cual, las políticas o acuerdos son pactados en los foros económicos organizados para deliberar el futuro del mundo y cuáles serán las acciones siguientes a realizar. Además, se ve cómo este nuevo sistema ha favorecido la aparición del regionalismo, es decir, bloques económicamente formados por diversas naciones para hacer contrapeso a las grandes potencias y fortalecer las economías de las naciones miembros.

México no está excluido de este proceso, principalmente por sus relaciones comerciales con Estados Unidos y su posición geopolítica (localización geográfica estratégica y en las relaciones internacionales) en América, por lo tanto, es conveniente revisar la situación de nuestro país en este proceso y las consecuencias traídas consigo al ir incorporándose a él, principalmente en la década de los 80's cuando se comienza a gestar, y que servirá como preámbulo para justificar la aparición de la sociedad civil. Fenómeno de interés para desarrollar los capítulos siguientes.

De acuerdo con Alejandro Díaz Bautista, investigador y coordinador de la Maestría en Economía Aplicada del Colegio de la Frontera Norte, México se enfrenta al reto de articularse en los procesos de globalización transformadores del mundo, por consiguiente, debe de incorporar las nuevas tecnologías y adecuarlas a sus intereses. No se debe quedar aislado o renuente a integrarse a la nueva dinámica mundial.

Desafortunadamente, la administración del país, como veremos en el siguiente apartado, ha carecido de un proyecto de Estado que permita tener un camino a seguir, de saber qué se quiere obtener y cómo. Situación que ha puesto a

nuestro país en posición desventajosa en este proceso, pues México no está a nivel de países desarrollados y ha sido el escenario ideal para el surgimiento de la sociedad civil como un agente de cambio, principalmente en la década de los 80, cuando comienza a emerger y hacer acto de presencia debido a la crisis por la cual pasó el país durante aquellos años.

2.2 CONTEXTO HISTÓRICO DE LA SOCIEDAD CIVIL MEXICANA DE LOS 80

En este contexto de globalización cabe resaltar el papel tomando por la sociedad civil como un ente que reclama constantemente mayor atención por parte de los gobiernos. En el caso de México es conveniente situar el comportamiento de la sociedad en la década de los 80's ya que es aquí cuando comienzan a surgir las movilizaciones ciudadanas para tratar de satisfacer necesidades causadas por la falta de recursos económicos ocasionados por el nuevo sistema económico mundial imperante en esos tiempos las cuales rebasaron la capacidad del gobierno para atenderlas, además del descontento provocado en cuestiones políticas.

Primeramente habrá de aclararse qué es la sociedad civil. Para ello, Carlos Abascal Carranza³⁸ definió la sociedad civil como "un conjunto de relaciones y de recursos culturales y asociativos, relativamente autónomos de los ámbitos político y económico, cuya principal característica es su capacidad de iniciativa para favorecer una convivencia social más libre y más justa"³⁹. Es decir, son individuos independientes de la esfera política quienes buscan hacer menos dura la vida de las personas.

Por su parte, el Consejo Económico y Social Francés entiende por sociedad civil "el conjunto de ciudadanos en sus diversos ámbitos profesionales y sociales que constituyen la sociedad y que expresan su voluntad de participación a través de organizaciones, asociaciones y estructuras muy diversificadas, que tienen como finalidad contribuir a la persecución de

³⁸ Secretario de gobernación durante el sexenio de Vicente Fox Quesada de 2002-2006.

³⁹ Instituto de Desarrollo Social en

http://www.indesol.gob.mx/indesol/comunicacion/prensa/pren18jul2005_1.htm.

objetivos de carácter económico, social, cultural, educativo, deportivo, humanitario, cívico u otro, que no se desprenda directamente de la esfera política y estatal”⁴⁰. Esta idea más completa sobre lo que se entiende por sociedad civil nos da un preámbulo para justificar por qué la aparición de la sociedad civil es consecuencia de la globalización.

Se toma como referente esta definición de sociedad civil proporcionada por un organismo europeo por ser el continente donde las movilizaciones encabezadas por la sociedad civil han sido las pioneras en hacer escuchar el sentir de la sociedad y hacer notar los estragos dejados por las decisiones políticas y económicas. Además, este continente ha sido escenario de numerosas manifestaciones de la sociedad civil.

Continuando con las ideas sobre la sociedad civil, para algunos autores puede ser vista desde dos ángulos diferentes: el primero, como un **movimiento social**, por su gran capacidad para juntar y organizar grupos grandes de personas con un objetivo en común, y segundo, como una **institución**, ya que su existencia ha pasado por un largo periodo de tiempo y cuentan con el consenso y reconocimiento de las demás personas y de los diferentes públicos con los cuales está en contacto tales como medios de comunicación y gobierno.

Por otro lado, una herramienta utilizada por la sociedad civil para tomar fuerza, e incluso incidir en el establecimiento de políticas públicas favorables para los grupos vulnerables, es la comunicación. El uso de la comunicación fortalece la presencia de los ciudadanos y de la sociedad civil como un actor de influencia en los procesos y cambios estructurales requeridos para una sociedad más justa y digna. La hace ser escuchada y tomada en cuenta para las decisiones concernientes al desarrollo y bienestar social. Luchan porque se respeten sus derechos de asociación, reunión, expresión, prensa y privacidad, entre otros, y

⁴⁰ CESF, *Acerca de la representación institucional de la sociedad civil*. p 3 citado por Laura Elia Pérez Gómez. *Fortalecimiento e Institucionalización del diálogo gobierno-sociedad civil* en Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo en www.undp.org/spanish/proddal/informeProddal.html página consultada el 3 de mayo de 2006 a la 1:22am.

operan bajo una lógica normativa de coordinación de la acción comunicativa. Esto les permite contar con una pluralidad de públicos⁴¹.

Por lo anterior, en el caso de México se puede apreciar la existencia de un gran número de asociaciones conformadas por la sociedad civil para atender cuestiones de derechos humanos, salud, educación, medio ambiente, equidad de género, asistencia social, cultura, recreación, en contra de la violencia, deportes y asociaciones laborales, entre otras.

Para entender mejor y justificar la presencia de estas organizaciones es conveniente revisar las primeras manifestaciones de la sociedad civil y cómo ha adquirido mayor importancia en el país y el papel desempeñado.

Antes de ver el desarrollo de la sociedad civil en México, conviene hacer una visualización de la situación internacional y cómo repercutió en México.

Después del reordenamiento originado por el fin de la Guerra Fría (acontecimiento trascendental por la forma en cómo se desarrolló y tiempo de duración), la economía global comenzó a sentar bases. Los tres grandes grupos económicos se consolidaron: La Unión Europea, la Zona del Pacífico Occidental y Estados Unidos; las empresas y plantas industriales comenzaron a expandirse a regiones periféricas en países en vías de desarrollo en donde la mano de obra era más barata y pudieran pagar menos impuestos así como destinar recursos mínimos a cuestiones ambientales.

Poco a poco se fueron reduciendo los beneficios proporcionados por el “Estado de Bienestar” y se abría cada vez más el campo de acción al “libre mercado”, favoreciendo la entrada de capital extranjero a las economías nacionales.

En México, en 1982 asumió la presidencia Miguel de la Madrid Hurtado, sucesor de López Portillo, quién no recibió al país en una situación muy alentadora al comenzar a recibir presiones tanto de la iniciativa privada como

⁴¹ Véase Andrew Arato. *Surgimiento, ocaso y reconstrucción del concepto de sociedad civil y lineamientos para investigaciones futuras*. En Alberto J. Olvera. *La sociedad civil. De la teoría a la realidad*. p 118.

de organismos como el Fondo Monetario Internacional (FMI) y el Banco Mundial (BM), ambos respaldados por Estados Unidos, país con el cual México sigue teniendo una comprometedor deuda.

De acuerdo con Juan Brom, historiador, en el sexenio de Salinas de Gortari, los bancos fueron reprivatizados y después de varios años, se admitió capital extranjero en estas instituciones; se trató de frenar la inflación evitando el incremento salarial, reduciendo el gasto público y facilitando la importación de mercancías. Este último aspecto, provocado por la crisis originada en el campo.

Todo lo anterior desembocó en lo que se llamó, según el historiador, el “adelgazamiento del Estado” el cual consistió en evidenciar la mala administración del sector público y en recuperar la confianza de inversionistas. Así, “el gobierno clausuró o vendió muchas de las propiedades nacionales productivas o de servicios, algunas de las cuales proporcionaban considerables ganancias. Se privatizaron empresa importantes como Teléfonos de México, varios puertos marítimos y aéreos así como líneas ferrocarrileras y se iniciaron los trámites para aplicar las mismas medidas a la petroquímica y a la generación de energía eléctrica, entre otros sectores.”⁴² Hubo una reducción en el presupuesto asignado a los servicios médicos y educativos, los cuales poco a poco se fueron descuidando.

Esto comenzó a causar un descontento en la población y en los demás sectores integrantes de la esfera pública, además de hacer latente la crisis económica familiar y favorecer el desempleo ya que muchas empresas nacionales no pudieron ante la competencia extranjera.

En resumen, “hacia el final de la década de los setenta, en un contexto económico cada vez más adverso, un endeudamiento sin precedentes del país, el agotamiento del modelo del Desarrollo Estabilizador y fuertes indicios de crisis económica, que finalmente estallo en 1982, hicieron evidente que el modelo sustentado en una economía prácticamente cerrada estaba agotado, y

⁴² Juan Brom. *Esbozo de Historia de México*. p 332.

por tanto cedía el paso a la era de apertura económica, difícil tránsito hacia una economía de mercado y un Estado neoliberal ”⁴³ . Esto expresa la incapacidad del Estado ante esta nueva lógica mundial para atender las necesidades demandadas por la sociedad.

La inseguridad comenzó a hacer su aparición, los asaltos comenzaban a estar a la orden del día, corrupción por parte de elementos policíacos, violencia en las calles y el narcotráfico en aumento. Todo esto originado por la reducción en la economía familiar, la falta de empleos e imposición de intereses particulares sobre los de la comunidad.

“Estas situaciones llevan en muchos casos a exigir una aportación económica a los menores o a que éstos huyan de sus hogares, transformándose en ‘niños de la calle’, expuestos al alcoholismo, al consumo de drogas que eliminan la sensación de hambre y a vivir de trabajos ocasionales, la mendicidad o delincuencia”⁴⁴. Hechos lamentables porque hasta la fecha siguen siendo uno de los principales problemas a los cuales se enfrenta la sociedad mexicana y se han vuelto el centro de atención para organizaciones creadas por la sociedad civil dedicadas a elevar la calidad de vida de las personas y a cuestiones de salud. Una de ellas, Asociación Monarca Centro Especializado en Adicciones, tema central del capítulo cuatro de esta investigación.

En cuestiones educativas, el aumento de estudiantes de nivel secundaria, hace a las instituciones de enseñanza media y superior insuficientes provocando descontento entre la población, quién lo expresa públicamente. De ahí, el pronto y “oportuno” surgimiento de escuelas particulares. A través de las computadoras y del Internet se tiene acceso al conocimiento producido en otros países y es el medio de comunicación entre instituciones mexicanas y otras de cualquier parte del mundo.

⁴³ Juan Manuel Camacho Caballero. *El tránsito de la sociedad civil en México*. En <http://www.tuobra.unam.mx/publicadas/060411202008-El.html> página consultada el 10 mayo de 2006 a la 1:00am.

⁴⁴ Juan Brom. *Op Cit.* p 340.

En lo referente a salud, el Síndrome de Inmunodeficiencia Adquirida (SIDA), enfermedad transmitida por contacto sexual, transfusiones sanguíneas, por compartir agujas infectadas o de madre a hijo durante el embarazo, comenzó a hacer su aparición, primero entre homosexuales, y en poco tiempo se extendió al resto de la población.

Todas estas situaciones hicieron a la sociedad civil tomar conciencia de la gran problemática que está enfrentando y buscar la manera de hacerles contrapeso.

Por eso, en esa década, la participación de la sociedad civil (integrada en esos momentos por las cámaras de la industria del comercio, la iglesia, sindicatos y otras organizaciones) se vio fuertemente impulsada por el aspecto social-humanitario, principalmente producido por los desastres naturales como fue el terremoto del 85; y en el aspecto político, específicamente en cuestiones electorales (en 1988 para salvaguardar las elecciones federales y asegurar un futuro menos empobrecedor).

La presencia del sismo del 85 fue el parteaguas en la movilización y conformación de la sociedad civil. Si bien es cierto, desde la década de los 70's ésta ya se había hecho presente por las movilizaciones de grupos como las feministas y movimientos lésbico-gay, el sismo representó la fuerza impulsora para que la sociedad se conformara como un movimiento social de grandes trascendencias.

Un efecto positivo de los sismos de 1985 fue la inercia que se presentó entre la población civil hacia la organización espontánea y solidaria, demostrando altos valores éticos, ya que se dejaron a un lado los intereses económicos y políticos, para concentrarse en el reestablecimiento material y psicológico del shock que este fenómeno natural generó. En este hecho fue evidente la incapacidad de respuesta del Estado dada la magnitud del problema (los sistemas energéticos, eléctricos, de transporte, de comunicación, hidráulicos, estaban destruidos). Fue en medio de

toda esta descomposición social, el 'olor a muerte' como lo plantea Carlos Monsiváis, venía a representar 'una lluvia sobre mojado' para el mexicano y sus sueños realizables (como se lo plantearon en la época del populismo y el Estado benefactor)⁴⁵.

Este desastre natural terminó con discriminación, si la había, no respetó estratos sociales, todos compartían un mismo dolor e hizo a la sociedad buscar por sus propios medios sobrevivir, y tomar conciencia de lo que podían llegar a lograr con el hecho de estar bien organizados y compartir un objetivo. Se considera a este fenómeno como el despertar de la sociedad civil mexicana, según algunas personas, "dormida".

Juan Brom, afirma ,en referencia a la sociedad civil en los ochentas: "en ocasión de dos terremotos que en septiembre de 1985 causaron numerosas víctimas y el derrumbe de gran cantidad de edificios en la Ciudad de México y algunos estados de la República, se produjo una fuerte reacción de la sociedad civil. En auxilio de los perjudicados se movilizaron y organizaron espontáneamente grandes grupos de ciudadanos, cuya acción rebasó en mucho a las realizadas por las autoridades, condujo a la formación de distintas agrupaciones de apoyo mutuo entre la población y la conciencia de ésta de su capacidad de actuar en forma independiente."⁴⁶ A partir de este momento, diversas organizaciones comenzaron a surgir con el fin de proveer de servicios básicos como salud y alimentación a las víctimas de este desastre y además canalizar ayuda proveniente del exterior a las personas más vulnerables.

En estas circunstancias México pasaba a la década de los noventa, "la era de mundialización, de mayor acentuación del dinamismo de la economía internacional, la expansión de las economías de escala, la nueva división internacional del trabajo, los acuerdos comerciales, los procesos de integración económica regional en el mundo. En toda América Latina se vivía su mayor

⁴⁵ Juan Manuel Camacho Caballero. *Op Cit.*

En <http://www.tuobra.unam.mx/publicadas/060411202008-El.html> página consultada el 10 mayo de 2006 a la 1:00am.

⁴⁶ Juan Brom. *Op Cit.* p 343.

auge de neoliberalismo y aunque no con militares en el poder ya y sí con una muy marcada fragilidad democrática”⁴⁷. Pues en el caso de México, después de las elecciones del 88, año en que la voluntad de los ciudadanos se vio quebrantada por una aparente caída del sistema de conteo de los votos en las elecciones federales, la sociedad quedó muy “dolida” e incrédula ante la vida democrática del país ya que ese evento significó la entrada en condiciones desiguales de México al sistema neoliberal con la puesta en vigor del Tratado de Libre Comercio de América del Norte.

Así, con su propia genealogía mítica (los sismos del 85 y la movilización espontánea de la ‘sociedad civil’, la insurrección electoral de 1989, la observación electoral vivida como ritual de entierro del PRI-gobierno, esta sociedad civil cobijada por múltiples organizaciones de vigilancia electoral y de participación política, cobraba nueva fuerza al conjuro de un enigmático nuevo actor de la política, el EZLN, quién se declaraba dispuesto a aliarse con esta ‘sociedad civil’, no como una empresa(...), sino como un diseño estratégico que obligara a la transición democrática, en la mejor tradición de los cambios provocados por rupturas sociales⁴⁸.

Su trascendencia fue tal, que contó con el apoyo de diversos grupos sociales activos de todo el país e incluso de otros países como Italia.

Esto fue un ejemplo claro de la reacción de la sociedad civil organizada en contra de una disposición legal, política y económica, desencadenada por este proceso de globalización y que hace resaltar la capacidad de organización y convocatoria de la sociedad en busca de su bienestar. Por ello, resulta

⁴⁷ Juan Manuel Camacho Caballero. *Op Cit.*

En <http://www.tuobra.unam.mx/publicadas/060411202008-El.html> página consultada el 10 mayo de 2006 a la 1:00am.

⁴⁸ Carlos San Juan Victoria. *Tendencias de la sociedad civil en México. La puja del poder y la sociedad a fin de siglo*. En Alberto J. Olvera. *Op Cit.* p 164.

conveniente hacer la relación entre estos dos actores: la globalización y la sociedad civil organizada, tema siguiente.

2.3 GLOBALIZACIÓN Y SOCIEDAD CIVIL ORGANIZADA

Como se ve, la globalización implica cambios en todos los ámbitos de la vida de las personas, así sean mínimos. Uno de esos cambios fue el modo de organizarse y entablar relaciones entre los miembros de la sociedad. Así como la globalización iba adquiriendo forma, la sociedad civil también iba presentando nuevas facetas.

Al respecto, Octavio Ianni en su libro *La sociedad global* da una explicación de la conformación de la globalización a través de la evolución del capitalismo y de cómo la sociedad también va adecuándose a las nuevas exigencias.

La primer etapa se caracteriza por el predominio de un modo de producción netamente nacional revolucionando los modos de producción locales, regionales o feudales. Es un cambio a nivel interno de cada país para crear un modelo nacional de producción de mercancías y valores de cambio. Al mismo tiempo, la sociedad civil estaba compuesta por grupos y clases, movimientos sociales y partidos, cultura y hegemonía. Es decir, comienza a vislumbrarse la unidad nacional.

En la segunda etapa, el capitalismo nacional se expande y trasciende fronteras. El comercio, la búsqueda de nuevos mercados, de nuevas materias primas llevó a la conformación de imperialismos, sistemas económicos mundiales en donde predominaran las economías nacionales más fuertes y mejor sustentadas. Éstas comienzan a ser el centro de la economía mundial. En esta etapa, se oyen por primera vez términos como “Economía- mundo”, “sistema mundial” y “acumulación mundial” acuñados por autores como Wallerstein, Braudel y A. G. Frank.

La sociedad comienza a tener un perfil de occidente basado en la propiedad de la fuerza de trabajo y de los medios de producción; comienzan a compartir

necesidades y valores dependiendo de los países con los cuales tenga relaciones comerciales.

La tercera y última etapa, alcanza el nivel, dice Ianni, propiamente global, pese a la existencia de bloques de regiones o naciones hay una inclinación por los centros donde se toman las decisiones, encabezados por empresas y conglomerados en constante movimiento de un país a otro, de continente en continente. Los procesos de concentración del capital incluyen ciudades, naciones, continentes, formas de vida y trabajo, modos de ser y pensar, producciones culturales y formas de imaginar⁴⁹.

En esta última etapa presenciamos la conformación de una “sociedad global” que abarca relaciones, procesos y estructuras sociales, económicas, políticas y culturales, y en donde bloques o regionalismos culturales, lingüísticos y religiosos pueden resurgir o volver a tomar presencia. Es aquí donde la “sociedad civil global” va surgiendo proyectada en organismos internacionales no sólo en cuestiones de producción, sino en la toma de decisiones e influyendo en los demás organismos de la dinámica global, es decir, comienzan a tomar un papel activo a favor de las sociedades nacionales menos desarrolladas, o del tercer mundo, y a nivel interno, hace acto de presencia la sociedad civil organizada.

“Al desempeñar un papel de liderazgo como intermediarias en este debate entre abastecedores y receptores de ayuda, las organizaciones internacionales hacen lo máximo en el sentido de ofrecer ayuda para el desarrollo, en la forma de un verdadero esfuerzo internacional, reduciendo cualquier connotación de caridad o intervencionismo, lo que en otros tiempos dificultó el proceso de ayuda”⁵⁰.

Temas como derechos humanos, salud, medio ambiente, narcotráfico, inseguridad, educación y medios de comunicación comienzan a ser el centro

⁴⁹ Véase Octavio Ianni. *La sociedad global*. 21-25 págs.

⁵⁰ Lester B. Pearson (Chirman), *Partners in development (report of The Commission on International Development)* Nueva York, Praeger Publishers, 1969, págs 213-214. En Octavio Ianni. *Op Cit.* p 25.

de atención de este tipo de organismos quienes buscan contribuir a la armonía de la sociedad global, por ser aspectos descuidados por los gobiernos de países periféricos cuya economía a penas da para ir sobreviviendo. México forma parte de uno de estos países por el hecho de no ver a la ciencia y a la tecnología como fuerzas impulsoras para el país y su desarrollo. Esto lo coloca en una posición de desventaja en cuestiones comerciales ante otros países quienes sí lo hacen, por eso se mantiene en la periferia en este proceso de globalización.

Esta misma situación hace inclinar las relaciones empresa (sector privado)-gobierno a favor de la primera. La actividad económica directa de los gobiernos es más cuestionada en áreas como educación, salud y seguridad que apoyen la puesta en práctica y mantenimiento de un marco jurídico y social que favorezcan la libre actuación de la empresa privada⁵¹.

Durante la década de los 90's y los años de este nuevo siglo, México ha experimentado grandes cambios:

la renegociación de la deuda externa había permitido un respiro en la economía nacional, la ola de reformas (privatizaciones, topes salariales, control de la inflación, control del gasto gubernamental, importantes decrementos en las tasas arancelarias, etc.) encaminadas a establecer una economía de mercado empezaban a consolidarse y a tener sus primeros efectos. México, en un nuevo intento por despegar económicamente se convirtió en receptor de inversión extranjera –especulativa en su mayor parte- y al entrar en la dinámica global, por sus características, se le otorgó el nombre de economía emergente. Con la firma en 1994 del Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos y Canadá se crearon nuevas perspectivas de modernización y crecimiento económico. Así, dentro de los primeros años de la década, México experimentó bonanza y crecimiento económico, quizá en buena medida por las

⁵¹ Ver Alejandro Díaz Bautista. *México en la Globalización. La Inestabilidad de los Mercados Financieros Internacionales*.

expectativas positivas, al exterior fue considerado de los pocos países que prometían mucho en la dinámica global.⁵²

Lo anterior quiere decir que por un lado el gobierno solventó sus gastos y aligeró sus cargas económicas, sin embargo descuidó cuestiones sociales que en poco tiempo se transformarían en el pretexto idóneo para el reclamo social y el surgimiento de diversas organizaciones no gubernamentales.

Por otro lado, una manifestación más de la sociedad civil organizada fue la iniciativa para crear, en México, la Comisión Nacional de los Derechos Humanos, cuyo objetivo lograron. Así, a principios de los noventas, se decidió crear este organismo desconcentrado del gobierno mexicano. Sin duda un acontecimiento celebrado por diversas ONG's de derechos humanos como parte de un esfuerzo conjunto de diversos sectores de la sociedad civil y la buena voluntad política del gobierno mexicano en ese momento⁵³.

Sin embargo, y pese a todos los logros obtenidos por la sociedad y el gobierno en cuestiones de desarrollo económico y modernidad, los especialistas en el tema dicen que esta visión se vio empañada por la aparición del levantamiento armado del Ejército Zapatista de Liberación Nacional (EZLN) en 1994 en algunas comunidades de Chiapas, ya que evidenciaba la opresión y falta de interés por parte del gobierno hacia los pueblos indígenas de México, legado de la historia de un pueblo el cual, a través del paso del tiempo, ha defendido el apego a sus raíces indígenas.

Por otro lado, este hecho, para algunos analistas, significó la madurez de una sociedad civil organizada que por primera vez tuvo gran trascendencia en la mediación en un conflicto interno y hacer imperar la paz en el país entre el movimiento armado y el gobierno.

⁵² Juan Manuel Camacho Caballero. *El tránsito de la sociedad civil en México*.

En <http://www.tuobra.unam.mx/publicadas/060411202008-El.html> página consultada el 10 mayo del 2006 a la 1:00 am.

⁵³ *Idem*.

De igual manera, adquirió un gran compromiso de vigilia en los siguientes procesos electorales verificando la transparencia de su desarrollo, ya que el gobernante siguiente debería estar consciente de la magnitud del problema y comprometerse a buscar el bienestar del país. Un claro ejemplo de esto fue el surgimiento de la “*Alianza Cívica / Observación 94*, frente a la necesidad de una reforma electoral que garantizara elecciones equitativas, limpias y creíbles, logrando articular aproximadamente a 20 000 ciudadanos para tareas de vigilancia electoral en los 31 estados de la república y el Distrito Federal. De igual forma, a raíz del conflicto en Chiapas se formaron dos redes de apoyo para la paz y la negociación entre las partes: la Coordinación de Organismos No Gubernamentales por la Paz en Chiapas (CONPAZ) y el Espacio Civil por la Paz (ESPAZ), quienes hicieron esfuerzos importantes para proteger el diálogo entre el EZLN y el gobierno federal.”⁵⁴

Pero este es sólo un ejemplo de la capacidad organizativa y de conciencia social de la sociedad civil mexicana, cuya presencia se va ampliando conforme va pasando el tiempo, y actualmente no se podría hacer referencia al siglo XXI en México sin hablar de la sociedad civil organizada y de las grandes movilizaciones convocadas por ésta.

En resumen, México no se ha integrado completamente a este proceso de globalización debido a su situación desigual frente a otros países dominantes, no obstante sí ha participado en el libre mercado y ha sido foco de atención para la inversión extranjera.

Esto, junto con la privatización de algunos servicios básicos proporcionados por el estado y los desastres naturales (principalmente los sismos del 85) , hicieron surgir a la sociedad civil mexicana como un actor social influyente en la esfera política.

⁵⁴ *Idem.*

Finalmente, haciendo referencia a lo mencionado por Ianni, “Hoy más que nunca, las desigualdades económicas, políticas y culturales son lanzadas en escala mundial. El mismo proceso de globalización con que se desarrolla la interdependencia, la integración y el movimiento de las sociedades nacionales produce desigualdades, tensiones y antagonismos. El mismo proceso de globalización que debilita al estado- nación [al dar prioridad al sector privado] o replantea las condiciones de su soberanía, provoca el desarrollo de diversidades, desigualdades y contradicciones en escala nacional y mundial”⁵⁵ y la mayoría de los casos, esas desigualdades se ven reflejadas en el modo de vida de las personas por la globalización y, con ello, los nuevos procesos generadores de información los cuales muestran grandes avances tecnológicos y culturales, pero, al mismo tiempo, privan a las sociedades de sus derechos ciudadanos.

Ello implica una pérdida en el control de sus vidas, sus entornos, su trabajos, sus relaciones interpersonales, etcétera. Es decir, el individuo deja de tener control sobre los aspectos integradores de su vida, se encuentra sumergido y a disposición de una dinámica global que, así como pretende mantener un orden global, crea al interior de las sociedades nacionales un desorden el cual desemboca en el surgimiento de movimientos sociales con diversas inconformidades por exaltar, los cuales representan la otra parte de la historia y son el tema siguiente a tratar en el capítulo dedicado a la crisis en la legitimidad de las instituciones.

⁵⁵ Octavio Ianni. *Op Cit.* p 31.

CAPÍTULO 3. CRISIS EN LA LEGITIMIDAD DE LAS INSTITUCIONES

*Algunas personas triunfan porque es su destino
pero la mayoría de quienes triunfan decidieron hacerlo.*
Anónimo

Bajo el contexto de globalización y libre mercado, ya desarrollados en el capítulo anterior, para algunos autores ..."el discurso del 'Neoliberalismo' o liberalismo de fin de siglo ha desvirtuado el papel que el Estado ha desempeñado históricamente en la promoción de las condiciones generales del desarrollo del capitalismo, estigmatizándolo en la actualidad como fuente institucional de ineficacia e improductividad"⁵⁶. Es decir, el discurso político-económico ha tomado un nuevo rumbo encaminado a exaltar a la iniciativa privada como fuente de desarrollo social y oportunidad de crecimiento económico. Es aquí donde se abren límites nacionales y se rompen fronteras para la expansión de actividades de empresas trasnacionales y multinacionales en países donde el estado ha dejado de promover el desarrollo en la unidad social y se encuentra rebasado ante las nuevas necesidades del ciudadano debido a la misma lógica global la cual lo ha llevado a privatizar buena parte de los servicios antes proveídos por él. Por consiguiente, provocó cierto descontento en algunos sectores de la población.

Además, la globalización, fenómeno intrínseco de la modernidad, acentúa más las desigualdades basadas en el factor económico y ha llevado a un despertar de la sociedad, como se veía en el capítulo anterior, en ocasiones manifestado por las movilizaciones sociales capaces de promoverse y organizarse con el fin de hacer visible su malestar. En los primeros años del siglo pasado, dichas movilizaciones estuvieron relacionadas con la defensa de los trabajos laborales y posteriormente han ido ampliando su tema a expresar gracias a la aceptación, respaldo y logros obtenidos.

⁵⁶Jorge Manuel Tirado Almendra. *Crítica a la negación del Estado como agente del cambio social*. En <http://redem.buap.mx/semtirado.htm>. Consultada el 17 de febrero de 2006 a las 11:45 pm.

Por ello, este tercer capítulo está destinado a dar un panorama de la sociedad civil una vez que el Estado entró en la lógica mundial de la globalización, y cómo comienza a manifestarse para hacer valer su opinión.

Además, el papel tomado por la sociedad civil como fuente dadora de bienestar y seguridad al encontrar alternativas para minimizar las desatenciones del Estado y el descuido por parte de sus instituciones hacia las necesidades de los ciudadanos.

Finalmente, cómo algunas de esas alternativas han desembocado en la creación de organizaciones emergentes (reconocidas por el resto de la sociedad, incluso por el gobierno), conocidas así por su intención de responder a esa incapacidad del gobierno ya mencionada. Y cómo esas organizaciones han llegado a constituir un nuevo proyecto de acción social legítimo y legal, dejando ver, de igual forma, que ahora la legitimación la tiene la sociedad civil organizada.

Algunas de esas organizaciones se crearon a raíz de ciertos movimientos sociales (ya sean de lucha, resistencia, enfrentamientos, manifestaciones pacíficas, de reclamo, etcétera) los cuales van a expresar una falta de credibilidad y desconfianza hacia el Estado, y por consiguiente, en todo su aparato administrativo. De aquí, la importancia de tratar el tema de los movimientos sociales.

3.1 MOVIMIENTOS SOCIALES

Algunas personas dicen: “la historia la escriben los vencedores”. Eso quiere decir: la historia de un país o una sociedad también está hecha de luchas, enfrentamientos, diferencias, incluso de guerras. Es una lucha por la supervivencia, a fin de cuentas todos buscan su beneficio personal.

Sin embargo, algunas de esas movilizaciones invitan a la gente a participar para hacer válido su derecho de expresión, ya sea de necesidades,

inconformidades, o simplemente para apoyar una causa o a un representante. Por esta razón, los movimientos sociales han sido de gran importancia para el estudio (sociológico) de la humanidad y de sus formas de organización, por evidenciar, en su mayoría, una crisis en la legitimidad de las instituciones creadas en su momento por el Estado hacia finales del siglo XX, como ya se expuso en el inicio de este capítulo, y como consecuencia, se comienzan a privatizar estancias del gobierno proveedoras de servicios a los ciudadanos y por los cuáles es necesario pagar una cuota extra si se quiere tener acceso a ellos.

Es aquí donde comienza a generarse un descontento por parte de la población y surge la acción social (una o más actividades desempeñadas por la sociedad o en pro de ésta) la cual posteriormente puede llegar a convertirse en un movimiento social (MS como los identifica Riechmann⁵⁷). “Una acción social se convierte en movimiento social cuando un cierto actor social consciente de ser diferente de los otros e independiente del Estado [y de su partido político], se plantea luchar a través de las organizaciones que se han constituido para ese efecto, por la obtención de ciertas demandas mínimas que pueden ir desde el reconocimiento a su organización, la obtención de servicios, etcétera.”⁵⁸ Es decir, ya no sólo es una actividad desempeñada por alguien, sino acciones con el fin de buscar un cambio en específico.

Es así como comienza a conformarse un movimiento social el cual puede llegar a tomar gran relevancia y trascendencia en una sociedad, con una razón de ser y un objetivo por alcanzar.

Definir un movimiento social puede ir de lo sencillo a lo complejo. En una forma muy sencilla un “movimiento social es un agente colectivo que interviene en el proceso de transformación social promoviendo cambios u oponiéndose a ellos.”⁵⁹ En este sentido, un movimiento social no necesariamente implica protesta y agresión, sino es una manifestación de la sociedad con deseos de

⁵⁷ Jorge Riechamann. *Redes que dan libertad*.

⁵⁸ Víctor Gabriel Muro y Manuel Canto Chac. *El estudio de los movimientos sociales...* p 41.

⁵⁹ Jorge Riechmann. *Op Cit.* p 43.

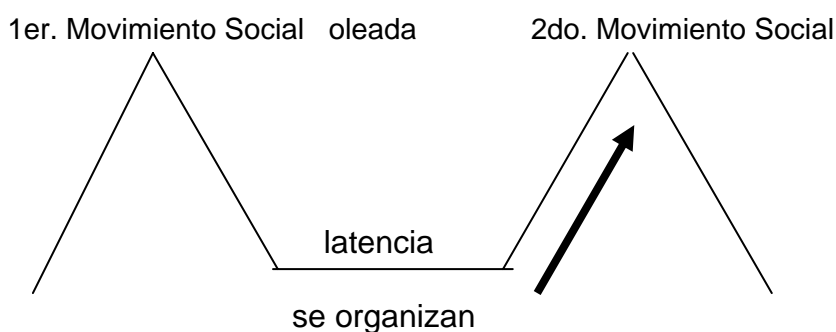
ser tomada en cuenta en diferentes aspectos. No siempre defienden intereses políticos, como en un principio se pensaría, y no tienen fronteras limitantes, pueden ser tan grandes como la sociedad misma participe.

En su mayoría, se les asocia con ideologías de izquierda⁶⁰ (ideologías de oposición en ese momento) debido a su surgimiento para expresar su inconformidad ante una situación determinada, sobre todo en Europa occidental como factor intrínseco de la modernidad, empezando por los movimientos obreros, en dónde se buscaba un cambio en las condiciones laborales a favor de los trabajadores.

De lo anterior surge la siguiente definición, un poco más completa, propuesta por Joachim Raschke: “Movimiento social es un agente colectivo movilizador que persigue el objetivo de provocar, impedir o anular un cambio social fundamental. Obrando para ello con cierta continuidad, un alto nivel de integración simbólica y un nivel bajo de especificación de roles, y valiéndose de formas de acción y organización variables (Raschke, 1985, 77).”⁶¹ Es decir, un movimiento social no busca intereses particulares, sino los de una colectividad; no es espontáneo ni temporal, requiere de cierto tiempo para organizarse, llegar a un clímax y después formar parte de otro movimiento social mayor, si las condiciones lo ameritan.

⁶⁰ De acuerdo a la lógica mexicana y dada la situación política vivida en los últimos 75 años, se asocia a la oposición con la izquierda ya que los gobiernos en turno han sido de centro y más recientemente de derecha. Sin embargo, para entender con mayor claridad este concepto Ugo Pipitone dice lo siguiente: “la izquierda no puede ser otra cosa que eso: el cuerpo político plural que reivindica (en nombre de la democracia y el ecologismo) el derecho a experimentar nuevas formas de solidaridad y de vida local y global”. Ugo Pipitone “Jeferson, Marx y ahora”. La Jornada. México 4 de diciembre de 2001.

⁶¹ Jorge Riechmann. *Op Cit.* p 48.



Cuadro 3.1 Elaborado con apuntes de la Clase de Organizaciones Emergentes del séptimo semestre de Ciencias de la Comunicación con la Profesora Esperanza Alejandra Cabrera Martínez.

Sus miembros tienen un alto grado de integración e identificación, tanto con las causas defendidas como con los demás miembros. No hay jerarquizaciones tan marcadas, aunque sí se reconoce al líder, debido a su interés por tener una estructura horizontal en la cuál todos tengan la misma presencia y obtengan los mismos beneficios.

Aunado a esto, un MS puede ser considerado un agente de persuasión y presión constituyendo una forma diferente de interpretar la realidad. Representa otra perspectiva bajo la cuál explicarse la situación actual de una sociedad, un gobierno, un país, etcétera.

Lo importante y característico de los MS es que “son movilizadores y lo son mucho más que otras formas de acción político-social basadas en la participación voluntaria. Como la base de su poder no está garantizada por la institucionalización excesiva(...) han de buscar constantemente el apoyo activo de los miembros de la sociedad”⁶². Dan un sentido de pertenencia a quienes participan en ellos y al ser la contraparte del gobierno, la mayoría de las veces, les permite contar con mayor credibilidad y apoyo por parte de la sociedad.

Por otro lado, como parte de los estudios sociológicos realizados sobre movimientos sociales se encuentra la Teoría de los Movimientos Sociales la cual ha desarrollado lo siguiente:

⁶² *Idem.*

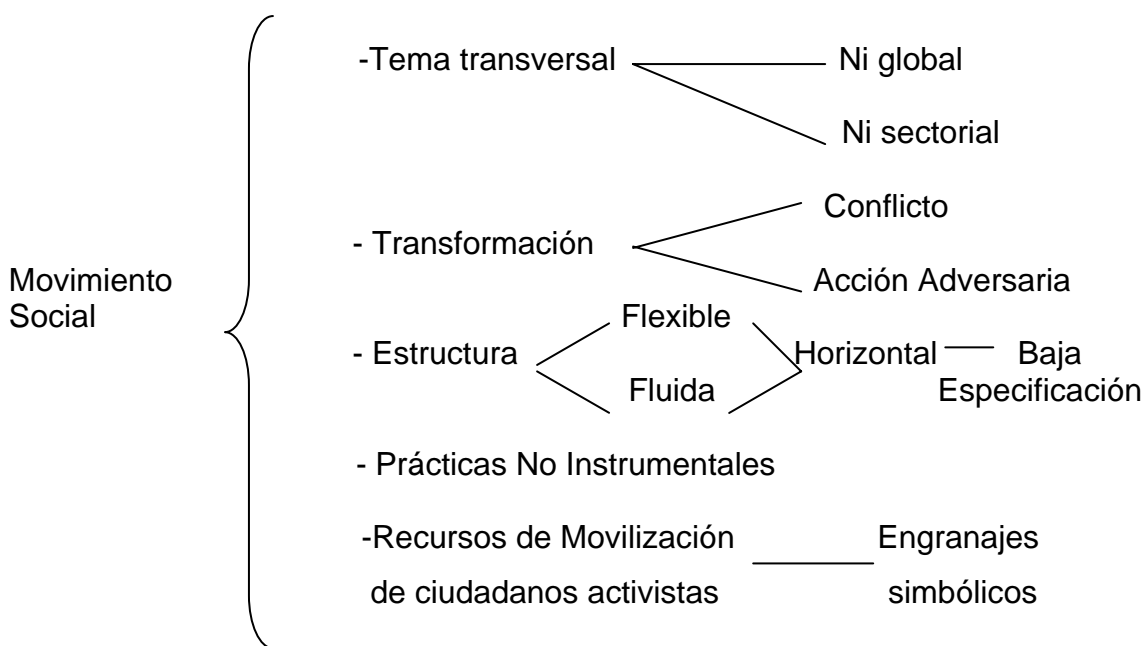
el <<frame analysis>> como instrumental que permite analizar la praxis de un movimiento en el plano simbólico (...) Toda acción colectiva crítica (...) constituye un sistema de códigos, por medio de estrategias discursivas, que permiten interpretar una cierta parcela de la realidad (la conectada al ámbito del movimiento) a partir de un cuadro alternativo de valores de referencia, enfrentando al marco dominante. El marco crítico dota de significado de injusticia a una o varias realidades y algún tipo de agente o estructura política y, finalmente, se convierte en un marco para la acción, es decir, convence de la posibilidad de transformación por medio del proceso movilizador.⁶³

Dicho de otro modo, un movimiento social nos permite entender una parte de la realidad de una sociedad principalmente por los discursos empleados, los cuales son la base fundamental bajo la cual se organizan, convocan y mueven, además de mostrar los valores en ejercicio en ese momento y/o los deseados a ejercer. Por otro lado, los discursos empleados por los movimientos sociales ponen en manifiesto los valores del sector políticamente dominante los cuales quieren cambiar.

Por esta razón, un MS tiene diferentes dimensiones o estadios. Antes de extinguirse, puede ser el comienzo de otro de mayor intensidad o quizá dos o más movimientos llegan a converger en uno solo (véase cuadro 3.1). Un ejemplo muy sencillo sería la convergencia entre el movimiento feminista y el movimiento lésbico gay en uno mayor: el movimiento por los derechos humanos, porque éste último engloba los valores exaltados por ambos, entre ellos: No discriminación, igualdad, libertad de expresión, tolerancia, entre otros.

⁶³ Juan Manuel Robles. *El reto de la participación...* p 121.

El siguiente cuadro enuncia algunas características de los movimientos sociales, según los autores consultados para este tema.



Cuadro 3.2 Elaborado por Rodríguez Baeza Gabriela. Septiembre de 2006.

“También caracteriza a los MS un alto grado de integración simbólica, manifestado por un acusado sentimiento de permanencia a un grupo (<<un sentimiento de nosotros>>, de identidad colectiva) por parte de los integrantes del movimiento. Los que están << a favor>> llegan a distinguirse de los que están <<en contra>> por su vestimenta, forma de trato personal, símbolos políticos, rasgos lingüísticos, etc.”⁶⁴

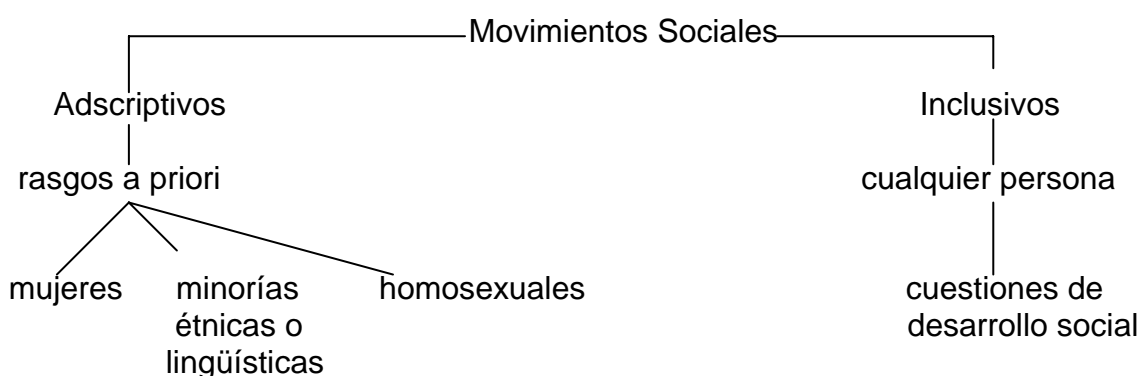
En ese sentido de pertenencia, referido en el párrafo anterior, radica la eficacia e influencia del movimiento en el resto de la sociedad mantenida al margen, al igual que determina el tiempo de su presencia.

Así como el sentido de pertenencia, la participación ciudadana en los movimientos sociales se motiva con el uso de la comunicación organizacional como un elemento trascendental para compartir percepciones sobre una

⁶⁴ Jorge Riechmann. *Op Cit.* p 49.

situación específica, concretizar objetivos comunes , determinar acciones a realizar y hacer circular información de interés para el movimiento en cuestión.

Agregando a lo anterior, los Movimientos Sociales pueden ser de diferentes tipos. De acuerdo a una categoría general, los ...”MS [pueden ser] *adscriptivos* (aquellos cuyos potenciales miembros están caracterizados *a priori* por ciertos rasgos: mujeres, minorías étnicas o lingüísticas, homosexuales, etc.) que luchan por los intereses de grupos sociales bien determinados, [por ejemplo el movimiento feminista], e *inclusivos* (de los que potencialmente puede ser miembro cualquier persona de una sociedad dada), que se orientan más por grandes cuestiones del desarrollo social en general”⁶⁵ como pueden ser los relacionados con cuestiones de salud, educación, derechos humanos, ecología, entre otros.



Cuadro 3.3 Elaborado por Rodríguez Baeza Gabriela. Septiembre de 2006.

En términos más específicos, se puede mencionar una clasificación de los Movimientos Sociales en el contexto de la modernidad (partiendo del pensamiento libertario de la Revolución Francesa: una de la corriente del interaccionismo simbólico y otra del funcionalismo) por su forma de desarrollarse. Dicha clasificación es descrita por Riechamann, desde la más sencilla a la más compleja, la cual se muestra a continuación:

⁶⁵ *Ibidem.* p 53.

Línea de Pensamiento	Clasificación	Características
Interaccionismo simbólico "Escuela de Chicago"	a) Comportamiento colectivo	<ul style="list-style-type: none"> -movimiento social como producto de crisis económica y social trasladada al ámbito político. -fenómeno racional. -objetivos concretos. -valores e intereses generales. -estrategias racionalmente calculadas.
	b) Elección racional	<ul style="list-style-type: none"> -esperanza de obtener un beneficio privado mayor a los costes de su acción. De ahí la racionalidad. -no hay altruismo ni interés por bienestar social. -Individuo egoísta. -los intereses individuales no coinciden con lo colectivos.
	c) Enfoque de movilización de recursos	<ul style="list-style-type: none"> -movimientos sociales vistos a través de organizaciones no de individuos. -eficacia de las organizaciones creadas por los individuos para alcanzar sus objetivos a través de la movilización de sus recursos disponibles. -papel fundamental del líder de la organización para la administración de los recursos. -planeación estratégica para lograr objetivos.
Funcionalista "Escuela particularista de los movimientos sociales"	d) Enfoque de redes	<ul style="list-style-type: none"> .movimientos sociales como manifestaciones de redes socioespaciales latentes. -mayor interacción entre sus miembros. -comparten valores. -pueden ser estructuras de apoyo para movimientos sociales mayores.
	e) Enfoque cognitivo	<ul style="list-style-type: none"> -movimientos sociales como espacios públicos temporales. -creación colectiva proveedora de ideas, identidades e ideales a la sociedad. -movimientos sociales como productores de conocimiento social. -permiten la transformación del conocimiento cotidiano en conocimiento profesional.

Cuadro 3.4 Elaborado por Rodríguez Baeza Gabriela con información de Jorge Riechmann. Septiembre de 2006.

Es conveniente mencionar lo siguiente: para presenciar la actuación de un MS como tal es necesario que quienes están a cargo de la organización se planteen claramente quiénes son, qué buscan y cómo lo piensan hacer, además de saber a quién le van a presentar sus demandas.

En este sentido, los MS deben de establecer primero su *identidad colectiva* y después identificar al *otro*.

Lo que se refiere a “la identidad colectiva (...) en primer lugar implica la presencia de aspectos cognitivos que se refieren a una definición sobre los fines, los medios y el ámbito de la acción colectiva. Este nivel cognitivo está presente en una serie de rituales, prácticas y producciones culturales que en ocasiones muestran una coherencia, y en otras circunstancias presenta una amplia variedad de visiones divergentes o conflictivas. En segundo lugar, hace referencia a una red de relaciones entre actores que comunican, influyen, interactúan, negocian entre sí y adoptan decisiones (...)En tercer lugar, requiere de un cierto grado de ampliación emocional, posibilitando a los activistas sentirse parte de un <<nosotros>>”⁶⁶.

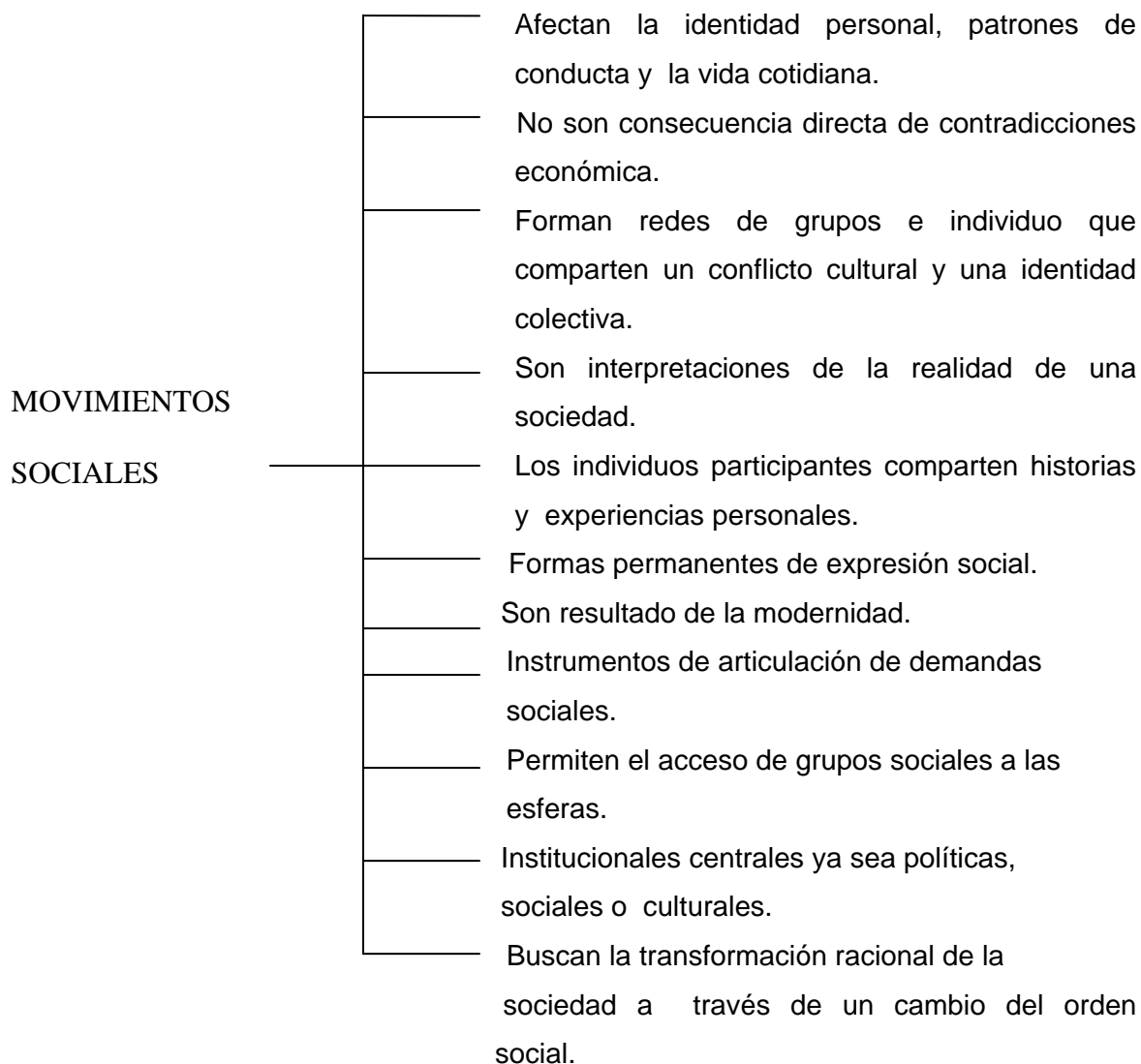
Esto explica el éxito de los MS y su trascendencia en la sociedad donde se desarrollan ya que no son improvisados, por el contrario, sientan las bases en las cuáles justificarán su acción.

En lo concerniente al segundo punto referente a la identificación del otro, “un aspecto esencial para el afianzamiento de los MS es lo que podría llamarse la *identificación/ construcción del otro*. La conceptualización del oponente frente al que se afirmará el movimiento”⁶⁷. Es decir, saber contra quién será el enfrentamiento, el contexto en el cual se encuentra inmerso y los principales agentes con quienes interactúa. No es una construcción meramente ideológica ni arbitraria sino las mismas condiciones del *otro* lo determinan.

⁶⁶ Juan Manuel Robles. *Op Cit.* p 172.

⁶⁷ Jorge Riechmann. *Op Cit.* p 49.

De acuerdo con Eduardo Nivón, y como síntesis de este apartado se citan las siguientes características de los movimientos sociales:



Cuadro 3.5 Elaborado por Rodríguez Baeza Gabriela. Julio de 2006.

Este panorama general de los movimientos sociales constituye un antecedente para explicarnos el surgimiento de una oleada de diferentes temáticas a tratar por la sociedad en un movimiento social. A esta nueva oleada algunos autores, como Riechmann, prefieren llamarla Nuevos Movimientos Sociales.

3.1.1 NUEVOS MOVIMIENTOS SOCIALES

A raíz de la crisis del petróleo en la década de los 70's comienza a gestarse una nueva faceta de los movimientos sociales tradicionales, aunque desde finales de los cincuenta ya había manifestaciones de los conocidos nuevos movimientos sociales con los movimientos por los derechos civiles en Estados Unidos, y se comenzaron a fortalecer a mediados de los sesenta con los movimientos juveniles autoritarios, particularmente de estudiantes (en México el caso del movimiento estudiantil del 68 y posteriormente el del 71) y movimientos en todo el mundo en contra de la guerra de Vietnam logrando su consolidación en la década de los 80's.

Estos Nuevos Movimientos Sociales representan una nueva reflexión sociológica englobados en tres movimientos, los cuales son los más representativos de la lucha de la sociedad, pero ahora ya no en contra del Estado, sino una lucha por mejorar la calidad de vida de las personas. Estos Nuevos Movimientos Sociales son: el ecologismo, el feminismo y el pacifismo. Su contexto: una sociedad industrializada en lucha por la sobrevivencia, prevención de catástrofes, con sobrepoblación y deterioro de la naturaleza.

De acuerdo con Alain Touraine los Nuevos Movimientos Sociales tienen un factor clave para su identificación llamado *carácter ejemplar*. Como su nombre lo dice, quieren ser ejemplares, tener siempre presentes sus metas y moverse con base en ellas. Al mismo tiempo, pretenden crear un nuevo comportamiento social más reflexivo y expresivo para fortalecer la identidad de los activistas.

Dichos movimientos apuntan hacia un modelo de sociedad cualitativamente diferente, es decir, una sociedad descentralizada, formada por unidades autónomas, federadas a modo de emplear los recursos locales. Un estilo de vida sin explotación ni opresión, sin violencia, austero y solidario, sin patriarcado e independiente, con relaciones humanas favorables y sujetas al grado más bajo posible de enajenación, es decir, basadas en el principio de realidad.

El identificar este tipo de movimientos puede ayudar a Asociación Monarca (Centro Especializado en Adicciones dedicada a dar un tratamiento integral a jóvenes de escasos recursos o en situaciones de la calle) a formar redes con organizaciones de estos movimientos permitiéndole, con mayor eficacia, lograr sus objetivos y tener un mayor impacto social.

En general, los Nuevos Movimientos Sociales se preocupan por la vida humana y todo aquello amenazante para ella.

Por ello, el surgimiento de numerosas organizaciones conformadas por la sociedad civil activa ha tomado tal importancia conformando en conjunto el tercer sector como alternativa a la dinámica social vivida en los últimas décadas del siglo XX.

3.2 NUEVAS FORMAS DE ORGANIZACIÓN DE LA SOCIEDAD CIVIL (AUGE DEL TERCER SECTOR)

Como se mencionaba en el apartado anterior, un movimiento social puede estar conformado por otros movimientos menores y ser originados por diversas organizaciones las cuales, a diferencia de un MS sí llegan a surgir de manera espontánea, como respuesta a la necesidad de tener un grupo representante de los intereses de quienes buscan hacerse escuchar.

Es aquí cuando la sociedad civil comienza a crear grupos u organizaciones para pedir que sean cubiertas las peticiones de los miembros de dichas organizaciones, ya que la privatización (como se expuso en el capítulo dos sobre Globalización) de algunas instituciones que prestaban servicios por parte del Estado ha provocado el descontento de la sociedad.

“La capacidad de gobernar ya no fluye de manera unidireccional, jerárquica y monopolista desde las decisiones políticas hacia los ciudadanos y el tejido social. Estos [comienzan a] demandar espacios de implicación y compromiso de nuevo tipo, tanto en la definición de problemas y políticas como en la

gestión de programas y servicios.”⁶⁸ Es decir, la sociedad busca que cubran sus demandas, pero no de manera provisional sino quiere permanencia y constancia en el cumplimiento de las mismas. Pide haya un nuevo contrato social entre el Estado y la sociedad en el cuál la gente pueda mantener sus esperanzas de sobrevivencia y comience a creer nuevamente en el Estado como fuente proveedora de bienestar sin caer en el autoritarismo por parte del gobierno.

Lo anterior ocasiona que ...”se despliegue una constelación de asociaciones, entidades y grupos que van desde redes comunitarias de auto ayuda hasta las entidades de gestión de servicios y grupos de presión. Pasando por todo tipo de ONGs que de alguna forma inciden en la esfera de elaboración de políticas en uno u otro nivel territorial.”⁶⁹

Esto provocado por la presencia de una crisis en la credibilidad, y por tanto, en la legitimidad de los partidos políticos (como representantes del gobierno de un país), quienes ven minimizada su presencia en la sociedad y en el espacio público puesto que ellos mismos limitan su campo de acción a las cuestiones electorales (ganar votos) y desatienden su discurso social. Es aquí cuando el ciudadano postmoderno se encuentra en un estado de incertidumbre. Al respecto, Juan Manuel Robles invita a preguntarse ¿Cómo se canalizan las inquietudes sociales y políticas de los ciudadanos?

Al responder a ello, se empieza a hablar de sociedad civil organizada, de organizaciones emergentes u ONG's quienes retoman necesidades no cubiertas de los ciudadanos y las convierten en su objetivo organizacional. Se vuelven su razón de ser y tratan de llevarlo nuevamente como tema principal del espacio público y a la agenda política. Todo depende, también, de la necesidad atendida por cada tipo de organización.

⁶⁸ Juan Manuel Robles. *Op Cit.* p 112.

⁶⁹ *Ibidem.* p 118.

A continuación se mencionan algunas características de las organizaciones del tercer sector de acuerdo con el Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI)⁷⁰:

1. No son lucrativos, debido al destino de sus ganancias, las cuales están orientadas a actividades relacionadas con su objeto a tratar y de apoyo a la comunidad.
2. Todo lo que emplean es en beneficio colectivo. No persiguen intereses particulares.
3. Su origen es privado. Su organización y bienes provienen de los miembros de la sociedad civil y no de la esfera pública.
4. Cuentan con una personalidad jurídica. Es decir, cuentan con un registro ante un notario público quién hace constar su existencia y un registro ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.
5. Son auto gobernables. La mayoría de ellos cuentan con un patronado encargado de la toma de decisiones. Esto no las excluye de formar alianzas con el sector empresarial y público.
6. Cuentan con una participación voluntaria de personas comprometidas con la organización y con la causa de ésta.

Retomando la idea anterior, en donde el Estado va delegando funciones propias de él, para algunos autores esto es ocasionado por “la descentralización y ‘democratización’ política y administrativa, [que] tienden a sustituir las agencias estatales por nuevas modalidades de corporativismo legitimadas por el Estado, mediante la promoción de grupos de interés con identidades y solidaridades profesionales, regionales o sectoriales: ONGs, asociaciones de empresarios, de colonos, de profesionistas, de vecinos en localidades municipales, de estudiantes, culturales, reivindicativas: la llamada sociedad civil.”⁷¹

⁷⁰ Se toma como referencia al CEMEFI por ser el organismo más representativo de las organizaciones de la sociedad civil en México en cuanto a la realización de actividades filantrópicas y en busca del bienestar social.

⁷¹ Jorge Manuel Tirado Almendra. *Op Cit.*. En <http://redem.buap.mx/semtirado.htm> consultada el 17 de febrero de 2006 a las 11:45 pm.

Lo dicho hasta el momento es: el Estado encuentra rebasada su capacidad ante las necesidades de la sociedad y experimenta una transformación⁷² en dónde se abre a la posibilidad de participación por parte de la sociedad en la satisfacción de dichas necesidades, incluso con ayuda de entidades del sector privado.

Siguiendo con la idea planteada por Jorge Manuel Tirado, Doctor en Historia y Estudios Regionales de la Facultad de Sociología de la Universidad Veracruzana, justifica esta apertura del Estado para la intervención del sector privado en el fomento del bienestar social. Esta situación forma parte de una estrategia anticrisis de comienzos de los ochenta con pretensión de evitar el estancamiento de economías, principalmente de países en vías de desarrollo, impulsada mayoritariamente por el sector empresarial, en general.

“Las organizaciones y grupos que configuran estas nuevas formas emergentes de movimientos sociales actúan en el ámbito de la solidaridad con los sectores menos favorecidos o marginados de las sociedades occidentales; así como con los colectivos que se han visto impulsados a emigrar buscando mejorar su condición económica o su seguridad”⁷³. Condiciones indiscutibles para cubrir necesidades básicas del individuo, como lo estableció Maslow en sus estudios, y como ya se menciona en el Capítulo 1, en el cuál deja manifiesto que las personas tienen cinco tipos de necesidades indispensables para vivir: fisiológicas (comer, dormir, vestir, etcétera), de seguridad (tanto con uno mismo como en el ambiente social), de afecto (esto incluye el amor, el sentido de pertenencia a algo), de estima (por parte de los demás, la autoestima y autoaceptación) y de autorrealización.

La forma de actuación para cubrir esas necesidades será con base en los valores éticos, tanto del individuo como de los ejercidos en el medio ambiente en el cual se encuentra inmerso éste, que coincidan con dichas necesidades,

⁷² Transformación que Jorge Manuel Tirado justifica de la siguiente manera: “el Estado nace, pero no desaparece, sólo se transforma”, especificando que esas transformaciones tiene que ver con las coyunturas de expansión y recesión capitalista.

⁷³ Jorge Manuel Tirado Almendra. *Op Cit.* .En <http://redem.buap.mx/semtirado.htm> consultada el 17 de febrero de 2006 a las 11:45 pm.

por ser éstas la motivación principal y su participación es proporcional al grado de importancia depositada a dicha necesidad por el sujeto.

Por otro lado, una definición proporcionada por Manuel Canto de organización de la sociedad civil es la siguiente: es una “organización libre de ciudadanos que, a partir de la identificación sobre campos específicos de la vida social, realizan acciones tendentes al bienestar público [...]. Es decir, la civilidad deviene de la necesidad de diferenciarlas de las organizaciones gremiales (corporativos), o de las que asumen objeto específico la representación política (partidos), o bien, generación de mercados (empresas)”⁷⁴.

Además, las organizaciones de la sociedad civil realizan acciones propositivas, de apoyo, de vigilia, de reflexión y de protesta. No buscan el lucro ni el poder político, pero sí el poder social para defender las causas para las cuales fueron creadas.

Como anotación, conviene hacer una especie de árbol genealógico de las organizaciones emergentes. En primer lugar tenemos los movimientos sociales, agentes aglutinadores de personas cuya finalidad será expresarse e incitar a un cambio en cualquier ámbito de la vida. De aquí deriva el papel de la sociedad civil organizada, una sociedad consciente y racional no sólo reaccionaria, sino propositiva. Entre sus objetivos, la satisfacción de necesidades relacionadas con el bienestar social, desatendidas por el Estado a través de la creación de organizaciones estructuradas encargadas de atender causas específicas y públicos bien delimitados. De ahora en adelante llamadas organizaciones emergentes.

⁷⁴ Víctor Gabriel Muro y Manuel Canto. *Op Cit. p 41*.

3.2.1 ORGANIZACIONES EMERGENTES

En lo referente a las organizaciones creadas por la sociedad civil, ajenas al gobierno y al sector empresarial, no existe un término uniforme para definir las. Sin embargo, los especialistas en el tema prefieren llamarle tercer sector. Término utilizado mayormente en Estados Unidos para diferenciarlas de aquellas creadas por el gobierno y de aquellas cuyo objetivo final es el lucro, es decir, el primer sector está conformado por el Estado y tiene una función meramente administrativa, el segundo sector está constituido por la élite empresarial centrado en el ámbito económico, y el tercer sector, punto de interés en este trabajo, está conformado por la sociedad civil y persigue objetivos sociales relacionados principalmente con el bienestar.

Al hablar del tercer sector estamos hablando del surgimiento “de actores con lógicas de funcionamiento e incidencia autónomas respecto de los partidos tradicionales: grupos de presión emergentes, movimientos sociales de nuevo tipo, redes críticas, grupos comunitarios, multiplicidad de ONGs. Buena parte de estos actores ejercen presión de apertura temática de la governance [término utilizado por Juan Manuel Robles para designar a la estructura política de un país] hacia campos emergentes y poco articulados por la línea del conflicto tradicionales.”⁷⁵

Esto último en el caso de gestionar algunas problemáticas sociales ante el órgano del gobierno correspondiente. Pero en general, es tomar una causa común. Causas quizás antes creídas innecesarias o ni siquiera se había pensado en ellas como algo indispensable para una convivencia social sana o como una condición básica para el desarrollo individual de las personas.

El hecho de ser organizaciones creadas por miembros activos de una sociedad, no significa, dice Manuel Canto, que se trate de “encuentros o reuniones esporádicas, circunstanciales, de ciudadanos en función de algún evento particular, o sin un propósito específico; por lo contrario, son

⁷⁵ Juan Manuel Robles. *Op Cit.* p 112.

agrupamientos estables, organizados, con una estructura de relaciones, con reglas de funcionamiento, con objetivos relativamente estables, que tienden a profesionalizar las acciones que realizan y que, en la mayoría de los casos, cuentan con personalidad jurídica.”⁷⁶

Quizás puede sonar un poco contradictorio, son organizaciones emergentes ante una situación determinada, pero con una estructura y filosofía definidas, además de una planeación del qué hacer, cómo y para qué. Incluso comienzan a crear su propia cultura e identidad organizacional, elementos clave para su consolidación y de su efectividad.

Otros autores como María Luisa Tarrés prefieren llamarles Organismos No Gubernamentales a aquellas organizaciones creadas por la sociedad civil en busca del bienestar social. En su artículo *De la identidad al espacio público: las organizaciones no gubernamentales de mujeres en México* menciona que “el surgimiento y desarrollo de las ONGs [...] están marcados por la emergencia de movimientos sociales y por la presencia de una serie de grupos, asociaciones y redes en la sociedad civil, que desde los años ochenta se organizan poco a poco en espacios paralelos a los designados por el sistema político oficial. Esta movilización generalizada ocurre en el escenario caracterizado por una crisis en la legitimidad de la esfera gubernamental así como por una redefinición del papel del Estado en la economía y en la vida social”⁷⁷, lo cual ya se mencionaba al inicio de este capítulo y que justifica el origen de este tipo de organización, dando mayor espacio de participación a la sociedad y a las empresas para ejercer su responsabilidad social.

Dichas organizaciones, de acuerdo con la declaración final de la Conferencia Anual de los Diplomados en Filantropía de la Johns Hopkins University, “liberan el talento ciudadano, identifican problemas, movilizan recursos, median entre los diversos grupos de interés, promueven cambios, vigilan el ejercicio de las políticas públicas, generan liderazgo, tienen responsabilidad social,

⁷⁶ José Luis Méndez. *Organizaciones civiles y políticas públicas en México y Centroamérica*. p 79.

⁷⁷ María Luisa Tarrés. *De la identidad al espacio público: las organizaciones no gubernamentales en México*. En Víctor Gabriel Muro y Manuel Canto. *Op Cit*. p 104.

legitiman políticas con el apoyo popular y en general, son promotoras de la participación ciudadana”⁷⁸.

Por otro lado, existe una categorización de las organizaciones emergentes de la sociedad civil dependiendo su forma de operar propuesta por el CEMEFI y la cual se enlista a continuación:

CATEGORÍA	CARACTERÍSTICA
INDEPENDIENTES	Son organizaciones con patrimonio propio y las decisiones importantes son tomadas desde su Consejo Directivo.
CORPORATIVAS	Son organizaciones sin patrimonio propio y cuyos donativos y decisiones provienen de la empresa de la cuál se desprenden.
OPERATIVAS	La principal característica de este tipo de organizaciones es su iniciativa para establecer alianzas con diversos donantes para obtener fondos a pesar de contar con un pequeño patrimonio propio.
COMUNITARIAS	Cuentan con patrimonio y donativos de diversas fuentes quienes se desempeñan en un área geográfica específica.
FAMILIARES	El Consejo Directivo está conformado por miembros de una familia.
OTRAS	Son organizaciones financieras intermediarias. Son el enlace entre un donante y la causa específica de una organización proveedora de servicios y proviene de la sociedad civil.

Cuadro 3.6 Elaborado por Rodríguez Baeza Gabriela con información del CEMEFI. Septiembre de 2006.

Por otro parte, Castells menciona la existencia de tres tipos de identidades creadas por la sociedad civil a través de sus organizaciones. Identidades

⁷⁸ Véase The Fund Raising School y Procura A.C. *Principios y técnicas de la procuración de fondos.* sección I- 101 p 22.

construidas sociológicamente en un contexto donde predominan las relaciones de poder y las cuales tienen un peso mayor que un rol: identidades legitimadoras, identidades de resistencia e identidades de proyecto.

La primera de ellas se refiere a las instituciones dominantes de la sociedad (gubernamental o esfera pública) creadas para extender y racionalizar su dominio frente a otros actores sociales. Conduce, dicen Castells, a una connotación positiva del cambio social democrático y actúan bajo los principios de democracia, politización del cambio y acción sin violencia.

Frente a éstas, surgen los otros dos tipos de identidades, temas a tratar con mayor amplitud en los siguientes dos apartados.

3.2.2 ENTIDADES DE RESISTENCIA

Una categorización general de las organizaciones creadas por la sociedad civil es aquella propuesta por Castells en su libro *El poder de la identidad* en donde establece, con base en la forma en cómo surgen y cómo reaccionan ante una situación, pueden ser identidades de resistencia o identidades proyecto.

Dice que “junto con los aparatos del Estado, las redes globales y los individuos centrados en sí mismos, también hay comunidades formadas en torno a las identidades de resistencia”⁷⁹, es decir, éstas identidades son las primeras en surgir como respuesta a la nueva política económica derivada de la globalización y a la antigua forma de organización de la sociedad, además de representar un parteaguas en la convivencia social por hacer notar de manera tajante su desacuerdo e inconformidad ante el orden establecido en el momento de su surgimiento.

Esto se ve más o menos desde los años sesenta con los movimientos feministas y más recientemente con los movimientos en contra de la

⁷⁹ Manuel Castells. *Op Cit.* p 396.

globalización o el movimiento de protesta encabezado por los maestros en Oaxaca, cuyos miembros han llevado a los extremos sus manifestaciones de inconformidad y han hecho de la violencia su instrumento básico de acción. En pocas palabras son reactivos.

Otro aspecto característico de las organizaciones amparadas bajo el calificativo de resistencia es el no limitarse a los valores tradicionales de Dios, la patria y familia, sino “también pueden constituirse en torno a movimientos sociales proactivos, que optan por establecer su autonomía en su resistencia comunal mientras no tengan la fuerza suficiente para llevar a cabo un asalto a las instituciones opresivas a las que se oponen”⁸⁰. Sus principios son opuestos o de resistencia a los exaltados por las instituciones de la sociedad. Asumen una actitud defensiva ante la dominante. De aquí, pueden derivarse otro tipo de identidades: las de proyecto

3.2.3 ENTIDADES PROYECTO

En contra parte de las identidades de resistencia, tenemos a las identidades proyecto. “el surgimiento de (este tipo de organizaciones) se convierte en un factor clave, capaz en potencia de reconstruir la sociedad civil y, a la larga, de un nuevo estado”⁸¹. Lejos de protestar buscan la manera de resolver sus inquietudes sin ocasionar daño a terceros, hacen una planeación y su movilización es más en forma propositiva.

Normalmente se asocia a las identidades proyecto con organizaciones promotoras del bienestar social. Lo cual refleja una nueva sociedad organizada capaz de cubrir ciertas necesidades y, a la vez, permear a los demás sectores con el fin de institucionalizar su labor y cobrar mayor importancia ante las autoridades correspondientes.

Una aclaración importante de hacer es, de acuerdo con Castells, en un primer momento surgen las identidades de resistencia como respuesta inmediata defensiva a... pero posteriormente puede llegar a convertirse en identidades

⁸⁰ *Ibidem.* p 395.

⁸¹ *Ibidem.* p 396.

proyectos, aunque no es una regla generalizada para todos los casos. Esto se logra sólo cuando los integrantes de las identidades de resistencia quieren extender su presencia en la sociedad y pasar de un nivel local a uno regional o nacional, por decirlo de algún modo, sin dejar de lado los valores que desde un principio exaltan y lograr una transformación en la estructura social.

Busca una transformación de lo particular a lo general. Primero, pretende formar sujetos, entendidos éstos como individuos con deseos de ser alguien, de crear una vida personal y de darle sentido a las acciones realizadas. Es decir, busca la transformación de un individuo en sujeto, ello implica el surgimiento de un actor social colectivo.

En este apartado cabría mencionar como ejemplo el movimiento originado por el Ejército Zapatista de Liberación Nacional (EZLN), y las organizaciones conformadas en torno a éste, el cual surgió como una identidad de resistencia ante la incorporación de México al Tratado de Libre Comercio en 1994. Extendió su presencia de una comunidad del Estado de Chiapas a un nivel nacional e incluso rebasó fronteras y pasó a un nivel internacional. Esto debido al buen uso de las estrategias de comunicación al obtener presencia en los medios de comunicación para obligar al gobierno a optar por la negociación.

Primero se levantaron en armas, y conforme fue pasando el tiempo iban creando un discurso justificado y con bases, permitiéndose así proponer un proyecto de nación benéfico, primeramente, para los pueblos indígenas a través del puente comunicativo que logró forjar con la sociedad por conducto de los medios de comunicación empleando escritos, las telecomunicaciones, videos, Internet y la imagen proyectada por el subcomandante Marcos.

Por otro lado, bajo este contexto de crisis en la legitimidad de las instituciones, movimientos sociales y sociedad civil, los estudios realizados por García Canclini sobre la evolución de la Ciudad de México resultan convenientes pues ayudarán a visualizar la situación en la cual emergen las organizaciones de la sociedad civil y en qué etapa histórica.

García Canclini coincide con algunos otros investigadores en decir que la Ciudad de México es una metrópoli en donde convergen una gran variedad de culturas siendo difícil especificar un aspecto que caracterice a toda su población como lo pudiera ser cualquier otra ciudad de la república mexicana. Pero para poder situar a Monarca en alguna de ellas, es necesario mencionarlas cada una y posteriormente situar a la organización en una.

Cada una de la ciudades mencionadas por Canclini representa un periodo específico de tiempo sin que llegaran a desaparecer, es decir, la ciudad de México fue creciendo y cambiado algunos aspectos conforme ha pasado el tiempo pero no han llegado a desaparecer los primeros rasgos que la caracterizaban.

La primer ciudad que identifica la llama *La Ciudad Histórico- Territorial*. Esta primera ciudad se caracteriza principalmente por aspectos arquitectónicos antiguos y por el legado histórico que resguardan sus calles y edificios.

Se trata de edificios construidos en la época precolombina y de la colonia. Esta ciudad alberga la mayoría de los museos, tiendas de antigüedades y de artesanías. Es un reproductor de la memoria, símbolo de la alianza y unidad social nacional debido a que sus museos albergan parte del patrimonio cultural de todo el país.

Como su nombre lo indica, se podría decir es la parte más significativa y representativa del pasado de México y, actualmente de la política, pues en esta parte de la ciudad se encuentra el Palacio Legislativo, recinto en el cual se toman las decisiones más importantes tanto para el Distrito Federal como para el país.

Esta ciudad histórico territorial se identifica por tener como centro el zócalo capitalino y delimitada, arbitrariamente, por las delegaciones Benito Juárez, Cuauhtémoc, Miguel Hidalgo y Venustiano Carranza y por ser el centro de movilizaciones sociales (marchas, plantones, protestas, conciertos masivos, etc.). La mayoría de ellos buscando recordar luchas pasadas y el arraigo a la

historia o a la democracia, como se ha visto últimamente con los plantones organizados por Andrés Manuel López Obrador, principalmente en el Paseo de la Reforma para pedir el recuento voto por voto de las elecciones celebradas el pasado 2 de julio del 2006.

La *Ciudad industrial y la metropolización* es la siguiente, temporalmente hablando, a la histórico- territorial. Representa el crecimiento económico de la Ciudad de México gracias al desarrollo del ferrocarril y la energía eléctrica.

Se dejaron de lado las actividades del sector agropecuario y se dio paso a las actividades industriales, por lo tanto, incrementó su aportación al Producto Interno Bruto Nacional (PIB). Aumentó el número de empresas, con ello, el número de población también fue en aumento, sin embargo, las delegaciones del centro presentaron un desplazamiento de la población hacia la periferia, a delegaciones como Tláhuac, Xochimilco, Magdalena Contreras y hacia los 27 municipios del Estado de México y Morelos integrados al D.F. y conformando así el Área Metropolitana, entre ellos Ecatepec, municipio donde se localiza Asociación Monarca.

Territorialmente se fue abriendo espacio e incluyendo a otras ciudades y zonas rurales aledañas.

Políticamente hablando, esta ciudad presencié la consolidación de grupos políticos posteriores a la revolución, incluyendo la consolidación de los principales actores políticos durante décadas como el Partido Revolucionario Institucional (PRI), Partido Acción Nacional (PAN) y más recientemente el Partido de la Revolución Democrática (PRD).

Otra característica de esta ciudad es, de acuerdo con Canclini, el cambio cultural que significó al proponer la vida urbana como modelo de desarrollo colectivo y de éxito personal al resto del país, el D.F. comienza a ser el ejemplo de forma de vida para el país; los medios de comunicación masiva (radio, prensa, televisión y un tipo de música expresiva) determinan desde el centro, gran parte de la “cultura nacional” elegida para ser mostrada hacia el exterior.

Es la etapa donde la ciudad comienza a prepararse para la modernidad.

Por su parte, *la Ciudad Comunicacional* exalta el papel reestructurador de los medios de comunicación en la definición y desarrollo de la ciudad. Se vive un proceso de desindustrialización, ocasionado por el traslado de las grandes industrias a otras zonas del país por razones ecológicas, por la gran competencia transnacional y por la recomposición económica del país la cual da mayor importancia a actividades terciarias (servicios), principalmente de comercio y servicios relacionados con las nuevas tecnologías. Estas últimas comienzan a tener un mayor auge.

La ciudad comienza a lucir moderna y sofisticada con la creación de altos y lujosos edificios de vidrios reflejantes en avenidas principales como Paseo de la Reforma, Polanco, Santa Fe y el extremo sur de la ciudad.

Los medios de comunicación, principalmente la televisión, tienen mayor predominio como fuentes de entretenimiento, información y estratificación de la población según los medios de comunicación a los que tenga acceso.

Se muestra una ciudad más atractiva para el turismo, tanto nacional como internacional.

Se habla de un mayor desarrollo gracias a las Nuevas Tecnologías de la Información, sin embargo se comienzan a establecer nuevas relaciones sociales entre los individuos pues se cree hay un mayor aislamiento del individuo, debido a que desde la comodidad de su casa pueden estar comunicándose con varias personas al mismo tiempo a través de Internet o al usar las variantes del servicio de telefonía como tres en uno, en el cual tres personas pueden comunicarse al mismo tiempo y hablar entre ellas usando la línea telefónica.

Finalmente, *la Ciudad de la hibridación multicultural y la democratización* es la última en identificar por Canclini la cuál representa la coexistencia de las

diversas ciudades, hay una presencia de grandes centros comerciales como muestra de la máxima modernidad, ello implica también canalizar grandes cantidades de capital financiero e inmobiliario, además de representar un estatus social.

Hay un mayor mercado para la industria de la construcción, sobretodo para realizar viviendas, las cuales comienzan a ser insuficientes, y vialidades de grandes magnitudes reconectando a toda la ciudad intentando hacer más rápido el paso por ésta y eliminar el estrés inherente a la vida urbana.

Los ciudadanos comienzan a demandar mayor democratización por experimentar un conducta de incredulidad ante las instituciones del Estado, combina demandas tanto locales como globales, las empresas buscan mayor posicionamiento ejerciendo la responsabilidad social y los movimientos sociales presentes en su mayoría son organizados por grupos sociales, populares, juveniles, ecologistas como “alternativas al (des)orden hegemónico”. Esto permite una mayor presencia de Asociaciones civiles, Instituciones de Asistencia Privada y algunos tipos de ONG´s.

3.2.4 INSTITUCIONES DE ASISTENCIA PRIVADA

Una vez aclaradas las dos formas en que pueden surgir las organizaciones creadas por la sociedad: ya sea como entidades de resistencia o entidades proyecto, para fines de esta investigación, conviene saber qué son las Instituciones de Asistencia Privada, cuáles son sus características y cómo funcionan para, posteriormente desarrollar el capítulo siguiente.

Por un lado, las Instituciones de Asistencia Privada son consideradas organismos representativos de la sociedad a quienes lejos de buscar el lucro, les interesa intervenir en la búsqueda del bienestar social en cualquiera de sus formas o ayudas humanitarias. Comparten un mismo fin y no hay beneficiarios particulares.

Aún no existe un marco legal para regular a las organizaciones de la sociedad civil lo cual excluye a muchas de ellas de un reconocimiento jurídico. De acuerdo con Procura A.C. el marco legal actual no permite la creación de instituciones que operen con base en un patrimonio con cuyos rendimientos se financien programas o se hagan donaciones a otras instituciones de asistencia social.

Sin embargo, es preciso referirse a las Instituciones de Asistencia Privada como entidades legales (por contar con un registro ante un notario público, y de la Secretaría de Hacienda, además de tener un representante legal para cualquier trámite) las cuales desempeñan asistencia humanitaria, utilizando bienes privados. El gobierno federal no interviene en la regulación de estas instituciones, sino son las leyes estatales quienes lo hacen. Cuentan con un órgano superior representativo, de coordinación y vigilia, en el caso del Distrito Federal es la Junta de Asistencia Privada del Distrito Federal.

De acuerdo con la ley de Instituciones de Asistencia Privada del Estado de México, “se define a las instituciones de asistencia privada, como personas morales de interés público, constituidas por voluntad de los particulares, con bienes de propiedad privada, sin propósito de lucro, que ejecutan actos de solidaridad basados en el principio de subsidiariedad, con fines humanitarios, sin distinguir individualmente a sus beneficiarios”⁸². Son ajenas a la estructura gubernamental y, en algunos casos, quienes fundan este tipo de organizaciones lo hacen por el mero sentimiento de filantropía.

De igual manera, “se conceptúa a la asistencia privada (motor de dichas organizaciones) como el conjunto de acciones realizadas por los particulares, sin propósito de lucro, encaminadas al desarrollo integral del individuo, así como a la protección de personas en estado de necesidad, desprotección o desventaja física o mental para lograr su incorporación a una vida digna”⁸³.

⁸² Ley de Instituciones de Asistencia Privada del Estado de México.

⁸³ *Ídem*.

Cuentan con un patronato integrado por el presidente, vicepresidente, tesorero y vocales, quienes serán los encargados de velar por el buen funcionamiento de la misma y de tomar las decisiones clave para su subsistencia y/o expansión.

Por estar exentas de pagar impuestos, las Instituciones de Asistencia Privada, así como cualquier otra organización no lucrativa, están obligadas a rendir cuentas y actuar con honestidad y sinceridad. Deben hacer un uso prudente de sus recursos y ocuparlos en el rubro para el cual fueron destinados.

Como cualquier otra organización conformado por el trabajo de personas voluntarias, su forma de financiamiento es a través de donaciones, básicamente, las cuáles son deducibles de impuestos, o bien, obtienen ingresos por la venta de ciertos productos elaborados por sus integrantes o por un cobro simbólico por los servicios proporcionados ya que sufren gravemente por la falta de recursos, principalmente porque, al menos en México, no existe una cultura fuerte y sólida de la filantropía ni de la responsabilidad social por parte de algunos ciudadanos y empresas.

Este financiamiento se logra gracias a un proceso denominado procuración de fondos, el cuál busca generar ingresos para la institución. “La procuración de fondos no puede ser una acción fortuita, impulsiva, improvisada en el último momento para responder a una crisis. La procuración de fondos es un ejercicio disciplinario que permite a las organizaciones no lucrativas bien estructuradas, responder a oportunidades inesperadas para obtener donativos”⁸⁴. Es decir, es todo un proceso planeado, con objetivos muy claros y con acciones concretas el cual permite a la organización sumar a personas para afiliarse a ella a través de donativos, a los cuales tiene el deber de dar no sólo las gracias, sino un reporte claro conteniendo en qué se está utilizando el dinero y los logros o beneficios alcanzados.

⁸⁴ Procura A.C. *Procuración de Fondos*. p 8.

Por otro lado, este proceso de procuración de fondos permite relacionar a la organización con otras organizaciones. En este sentido, las estrategias de comunicación son ese vínculo que permite dicha relación y cubrir algunas de sus necesidades: obtener recursos económicos, darse a conocer, difundir sus servicios, posicionarse en el mercado y la venta de productos, si es el caso.

Existen diversas actividades dentro de la Procuración de fondos, las cuales se pueden clasificar en los siguientes rubros:

1. Fondo anual. Son todas aquellas actividades que realiza la organización para recaudar fondos durante todo el año.
2. Campaña Capital. Es aquella campaña que se realiza para recaudar una cantidad determinada en un tiempo específico. Aquí se trabaja por metas.
3. Donativo mayor. Este tipo de donativo es recibido por única vez. Por ejemplo, hay personas o empresas que otorgan un solo donativo a organizaciones, como puede ser un bien inmueble, o sumas grandes de dinero.
4. Evento anual. Esto, más que procurar fondos, se hace con la finalidad de dar a conocer el trabajo de la organización que lo realice y atraer a más públicos.
5. Donativo planeado. Este tipo de donativo se prevé a futuro durante la vida del donante y dicho donativo será otorgado después del fallecimiento del donante. Pueden ser bienes inmuebles o cantidades de dinero mensuales. En sí, se busca que el donante incluya a la organización en su testamento.

Existe una frase máxima para tratar de conseguir una procuración de fondos eficiente si se entiende con detenimiento:

*La persona adecuada
solicitando al prospecto adecuado
el donativo adecuado
para el programa adecuado
en el momento adecuado
de la manera adecuada.⁸⁵*

3.3 ORGANIZACIONES EMERGENTES COMUNICANTES

Lo visto hasta el momento con las organizaciones de la sociedad civil es la proactividad de los ciudadanos, la creatividad y talento de éstos para responder ante situaciones no previstas y su capacidad de autoabastecimiento de ciertas necesidades o carencias.

Otro aspecto indispensable en el desarrollo de estas organizaciones es la comunicación y cómo promover ésta con la sociedad. Es decir, la visibilidad. De acuerdo con Jorge Villalobos Grzybowicz, Presidente ejecutivo del CEMEFI, la visibilidad:

...se trata de un problema de comunicación, y en ese sentido podríamos hablar de un problema de fondo y de forma. En cuanto al fondo, considero que no hay problema, ese es nuestro fuerte. Tenemos mucho qué comunicar a la sociedad [refiriéndose a las organizaciones de la sociedad civil]. Los valores que animan nuestro trabajo. La utopía social que da sentido a la institución o al grupo. Cuando hablamos de la forma ya comienzan los problemas. En general no sabemos cómo comunicarnos con la sociedad, lo hacemos mal. Y creo que el problema no es sólo la falta de conocimiento de los lenguajes comunicativos para las

⁸⁵ The Fund Raisin School y Procura A.C. *Op Cit.* Sección III-101 p 29.

diferentes audiencias. Creo que nuestras organizaciones no se han planteado en serio el tratar de comunicarse con la sociedad.⁸⁶

De aquí la importancia de hacer un uso adecuado de la comunicación y de sus herramientas, ya que ésta permitirá a la organización acercarse a su público objetivo, el cual debe de tener identificado y conocido.

Aunado a esto, el desarrollo de las tecnologías de la información, el buen uso de éstas y el fomentar la comunicación por parte de las organizaciones de la sociedad civil nacional ayudará a crear una cohesión social, carencia arrastrada desde el siglo XX y actualmente vislumbrada por los problemas de derechos y libertades individuales. Además, contribuye a la conformación de una sociedad civil mundial, símbolo de la democracia, del resguardo de la seguridad mundial y de la administración de los bienes naturales globales.

Por esta razón, las organizaciones emergentes comunicantes; es decir, aquellas organizaciones cuya función es doble: la de cubrir una necesidad del individuo en sociedad y la de crear conciencia social sobre las problemáticas sociales; representan “el llamado a un proceso tanto de definición del estado, de sus aparatos, estructuras y funciones, como de la propia sociedad- de sus organizaciones y niveles-, en búsqueda de mecanismos que garanticen la autonomía, el libre desarrollo de la personalidad y la convivencia pacífica.”⁸⁷

Es decir, hacen público un reclamo social, políticas sociales caducas o inexistentes, y exhortan a la población a la participación activa y propositiva.

En conclusión, con el capítulo anterior, sobre globalización, y éste, sobre los movimientos sociales y las organizaciones emergentes, se muestra el surgimiento de la sociedad civil organizada como un ente comunicante proactivo, el cual retoma la importancia y necesidad del bienestar social en estos tiempos de carencias; no se conforma con hacer pública su inconformidad frente al aparato estatal, sino busca alternativas para minimizar

⁸⁶ Jorge Villalobos Grzybowicz. *Las organizaciones de la sociedad civil en México: Visión General* en The Fund Raisin School y Procura A.C. *Op Cit.*, sección I 101 p9.

⁸⁷ Carlos Eduardo Maldonado. *Filosofía de la sociedad civil*. p 35.

los efectos provocados por el descuido del gobierno interesado más por asuntos económicos, políticos, luchas de poder y dominación.

Además, se puede constatar el reconocimiento y legitimidad del cual goza la sociedad civil y, con ello, las organizaciones creadas por ésta.

A continuación, se dedica el siguiente capítulo a la descripción formal de una Institución de Asistencia Privada, Asociación Monarca, objetivo de esta investigación para saber su funcionamiento, conocer las causas por las cuales surgió y conocer el contexto en el cual se encuentra inmersa.

CAPÍTULO 4. ASOCIACIÓN MONARCA CENTRO ESPECIALIZADO EN ADICCIONES: INSTITUCIÓN DE ASISTENCIA PRIVADA

*La belleza no es otra cosa sino la
manera diáfana y excitante de hacer
las cosas a través del tiempo y espacio*
Anónimo

En este cuarto capítulo se hará formalmente la presentación de la organización para la cual fue elaborada esta investigación con el fin de situarla en un contexto histórico- social para conocerla, justificar su existencia, su actuar y encontrar la forma de mantenerse.

Primero se mencionará una breve reseña desde su conformación y las transformaciones presenciadas con información recabada durante mi estancia en la organización para liberar mi servicio social, el cual duró 8 meses.

La fuente fue de primera mano, ya que el director general, Guillermo Cruz, fue quién me proporcionó toda la información (tanto en pláticas como en material impreso) necesaria para desempeñar las actividades adecuadas durante mi servicio social y poder documentar esta investigación.

Debo mencionar el gran sentido de responsabilidad y compromiso del director general, además de ser una persona que inspira confianza lo cual me motivó para realizar esta investigación y seguir contribuyendo con la causa de Monarca.

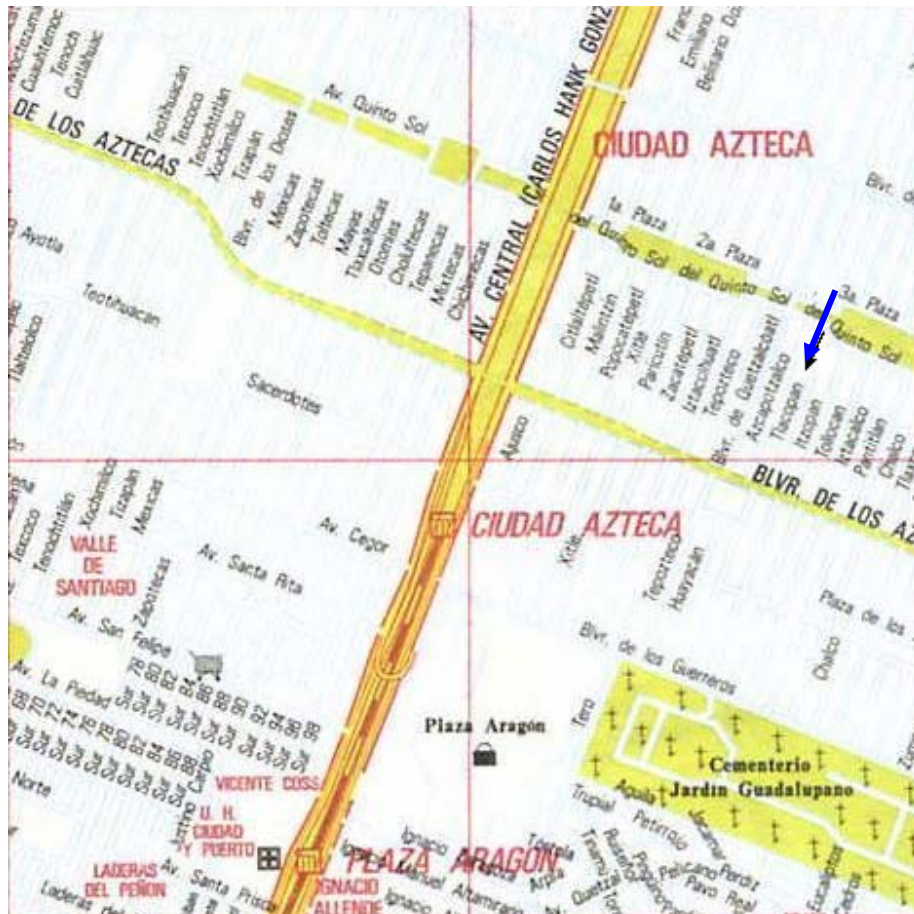
Posteriormente se hará una relación de la asociación con los movimientos sociales, para así dar pie a un análisis de la Asociación Monarca como una identidad de proyecto en busca no sólo de hacer notar una de las necesidades de la sociedad (se podría incluirla en el rubro de salud), sino ser parte de la solución de un problema social que afecta a todo tipo de personas: la

drogadicción, el cual puede desembocar en otros problemas si no es atendido a tiempo como la delincuencia e inseguridad.

Para conocer más acerca de la organización, es conveniente situarla en una de las descripciones que Néstor García Canclini hace de la Ciudad de México para saber qué y quiénes conforman el ambiente de la organización y tomarlos en cuenta a la hora de elaborar una estrategia de cualquier tipo, en este caso, de procuración de fondos.

4.1 ANTECEDENTES

Asociación Monarca Centro Especializado en Adicciones I.A.P. se ubica en a calle Tlacopan Lt 60 Mz 42, Col Ciudad Azteca 2ª.sección en Ecatepec, Estado de México. La Asociación y su forma de trabajo surgieron derivados de la necesidad de crear un lugar de atención exclusivamente para niños y adolescentes entre 12 y 22 años en situación de calle y/o de escasos recursos económicos con una fuerte adicción al consumo de drogas.



Asociación Monarca tiene como antecedente directo la labor realizada desde 1994, año en que su fundador y actual Director, el Psicólogo Guillermo Cruz Vargas concretizó un proyecto trabajado desde sus estudios de licenciatura, los cuales cursó en la Escuela Nacional de Estudios Superiores (ENEP) Acatlan, de la UNAM.

El Centro comenzó sus actividades, primero como en grupo de autoayuda llamado “Jóvenes Factor X en acción” con una metodología de trabajo sustentada en el método de los 12 pasos de Alcohólicos Anónimos (AA).

Con el tiempo y la experiencia acumulada de la labor diaria se fueron implementando cambios tanto a nivel operativo como administrativo. En el primero se incorporaron actividades complementarias de trabajo adecuadas a las características de su población. Estas actividades eran lúdicas, pero al mismo tiempo terapéuticas y pedagógicas, por ejemplo, acondicionamiento físico, recreación, manualidades, terapia grupal e individual y las juntas de autoayuda de AA.

La intención de la Institución era ir profesionalizando y sistematizando el programa de trabajo, por ello fue necesario dejar de ser un grupo agremiado a la oficina intergrupala de Alcohólicos Anónimos, debido a la postura y filosofía radicales de ésta en cuanto a la metodología de trabajo por contraponerse a lo planteado por la institución en un principio.

De este modo, en 1997 decidieron dejar la afiliación al movimiento de Alcohólicos Anónimos y comenzaron a realizar los tramites correspondientes para convertirse en una asociación civil, lo cual consiguieron en febrero de 1998. El nombre de la Institución cambió de Jóvenes Factor X en acción a *Centro Especializado en Adicciones El Camino A.C.* El acta constitutiva la protocolizó el Notario público No.8 de Tlalnepantla, Lic. Armando Alberto Gamio Preticioli.

Una vez constituidos como A.C. se prosiguió a poner a la institución al corriente en lo administrativo, desafortunadamente para esas fechas tenían diversas deudas por cubrir.

Aunado a esto, una de las trabas que tuvieron como A.C fue el no obtener la autorización para emitir recibos deducibles de impuestos sobre la renta (I.S.R.) a sus donantes. Esto los limitaba para obtener recursos.

En el año de 1999 consultaron a un asesor quien les sugirió hacer una transformación a Institución de Asistencia Privada (I.A.P.). De esta manera, la Junta de Asistencia podría ayudarles a tramitar la deducibilidad, además de recibir beneficios como asesoría legal y jurídica, entre otros.

Por ello, decidieron acercarse a la Junta de Asistencia Privada del Distrito Federal, ubicada en Calderón de la Barca No. 42 en Polanco, con el fin de comenzar los trámites correspondientes, los cuáles se llevaron un periodo de 20 meses.

Para el 6 de abril del 2001 quedó transformada y cambiada su personalidad jurídica de Asociación Civil a Institución de Asistencia Privada, con un nuevo nombre. Así, la denominación actual de la Institución es **ASOCIACIÓN MONARCA CENTRO ESPECIALIZADO EN ADICCIONES, INSTITUCIÓN DE ASISTENCIA PRIVADA (I.A.P.)**, Con este nombre y con un programa de trabajo sustentado en la corriente psicológica cognitivo conductual, actualizada constantemente, es como hasta ahora ha venido operando la institución.

Cabe mencionar que Monarca cuenta con un solo programa aplicado el cual se ha denominado "**PROGRAMA PSICOFISICO Y DE REINCORPORACIÓN SOCIAL**". Dicho programa fue elaborado pensando en integrar al joven farmacodependiente en un proceso contrario al que lo llevó a convertirse en adicto al consumo de drogas.

Un requisito indispensable es la modalidad residencial del tratamiento (albergue), no habiendo tratamiento de consulta externa y/o ambulatorio. Consta de tres etapas, recurrente una de la otra:

Primera Etapa: *DESINTOXICACIÓN Y MANEJO DE CRISIS*

En esta primera etapa se restablece el estado físico del residente. Esto implica la suspensión total en el consumo de drogas, por lo tanto, una desintoxicación, una buena alimentación, modificación de hábitos como el sueño, de vigilia e higiene.

Es la etapa donde comienza el trabajo terapéutico después de la aceptación del problema.

Segunda Etapa: *FORMACION Y FORTALECIMIENTO*

Aquí, se comienzan a trabajar con la autoimagen del residente, su autoestima y autoconocimiento. Se les dan talleres de sexualidad, comunicación, terapia ocupacional, actividades académicas, capacitación para el trabajo y recreación. Al final de esta etapa, con ayuda profesional, el joven comienza a vislumbrar un plan de vida acorde a sus intereses.

Tercera Etapa: *REINCORPORACIÓN SOCIAL*

Para esta etapa el residente ya aprendió a emplear sanamente su tiempo libre y las habilidades y actitudes necesarias para reincorporarse a la sociedad. Posteriormente se evalúa si desea regresar a su casa, si la tiene y siempre y cuando su familia haya asistido a terapia y asesoría familiar o, si lo desea, hacer una vida independiente con metas y objetivos acordes a su realidad.

No hay un tiempo exacto de duración, todo depende del avance individual de los chicos en tratamiento. Éste puede ir desde 6 a 9 meses o más si es necesario.

A continuación se describe el funcionamiento actual de la asociación y cómo está estructurada.

4.2. ASOCIACIÓN MONARCA HOY

Monarca como Institución de Asistencia Privada creada para atender una necesidad específica de la población, tiene una filosofía, misión, visión y un objetivo los cuales le permiten tener sentadas las bases bajo las cuales dirigirse y actuar.

Su filosofía⁸⁸:

El ser humano es un ser social no un individuo aislado que busca una meta y un bien común que es un principio ético que nos aglutina, tiene que ver con que el ser humano interactúe y conviva en armonía con su entorno social y comparta su propio desarrollo personal.

De aquí se desprende su misión:

Dar tratamiento profesional a niños, adolescentes y jóvenes farmacodependientes, para su rehabilitación y reincorporación social.

⁸⁸La filosofía, Misión, Visión y Objetivos de Monarca se encuentran definidos en El Caso (así se le llama a la carpeta en la cual se encuentra contenida la información histórica de Monarca).



Foto 1. Algunos de los jóvenes de Asociación Monarca haciendo actividades recreativas.

Su visión:

Crear centros de tratamiento y rehabilitación, con atención profesional de alto nivel, en toda la República Mexicana. Así como un instituto de investigación en farmacodependencia.

Su objetivo general:

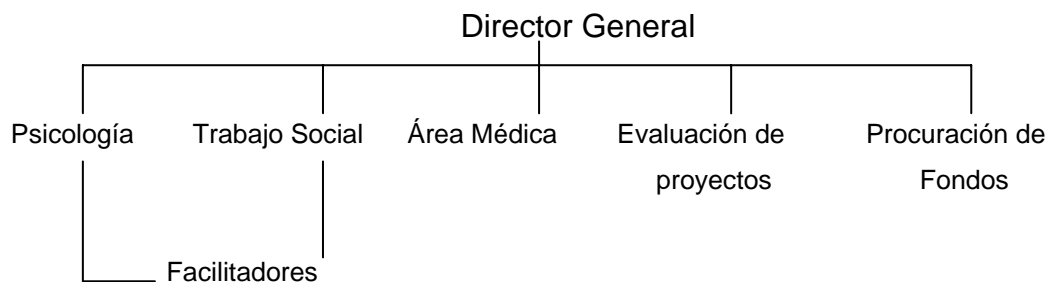
Reconstruir la personalidad de niños, adolescentes y jóvenes farmacodependientes de 12 a 22 años, a través de un tratamiento integral que posibilite su rehabilitación física, psicológica, social y familiar que nos permita proyectarlo en una mejor calidad de vida.

Como órgano de control y administración, cuenta con un patronato como autoridad máxima (ajeno a la estructura interna de la organización) y es quién decide las políticas a seguir por la institución. Los miembros del mismo, son los

representantes legales de la asociación para cualquier trámite o acción legal, aunque no cumplan tal cual su función como patronato . Los integrantes son:

- Presidente: José Fernando Peña Ortega
 - o Tesorera: Verónica Gil Montes
 - o Secretaria: María Lucrecia Toris Barragán
 - o Primer vocal: Edgar Efrén Peña Silva
 - o Segundo vocal: Carlos Antonio Santillán González
 - o Tercer vocal: Daniel Segovia

En cuanto a las áreas o departamentos laborales tiene:



En lo referente al espacio físico, Monarca se vio en la necesidad de adaptar una casa habitación de dos niveles para ofrecer sus servicios teniendo capacidad únicamente para atender a 18 jóvenes.



Foto 2. Asociación Monarca vista por fuera.

Las instalaciones de las cuales dispone son las siguientes:

- Tres dormitorios con capacidad para 6 jóvenes cada una, en total para 18 jóvenes
- Una oficina para funciones administrativas
- Dos baños completos
- Un cuarto de usos múltiples
- Una cocina
- Una habitación para consultorio y enfermería
- Un traspatio
- Un área verde frontal
- Una estancia para recibir visitas
- Una bodega
- Un cubículo de conversación



Foto 3. Bernabé, uno de los chicos en tratamiento en Monarca, cocinando.



Foto 4. Equipo de fútbol de Asociación Monarca.

Monarca como Institución de Asistencia Privada forma parte de un sin fin de organizaciones creadas por la sociedad civil con una estructura definida y

objetivos claros por alcanzar y como tal, es partícipe de un movimiento social a favor de una mejor calidad de vida para los jóvenes de escasos recursos de México. Por esta razón, a continuación se hará un análisis de Monarca desde la perspectiva de los movimientos sociales.

4.3 MONARCA Y LOS MOVIMIENTOS SOCIALES

Existen dos definiciones de movimientos sociales (ya mencionadas también en el capítulo tres) que permitirán situar a Monarca en uno de ellos, ya que si bien no es propiamente un movimiento social tradicional como se conocen, si comparten ciertas características. La primera definición es dada por Riechmann para quién un “movimiento social es un agente colectivo que interviene en el proceso de transformación social (promoviendo cambios u oponiéndose a ellos)”⁸⁹. En este sentido, en Monarca hay una intervención de grupos de personas, entre ellos psicólogos, médicos, administradores, comunicólogos y voluntarios, dedicados a diversas actividades, quienes buscan de una u otra forma implementar un cambio social, alterando el número de jóvenes cuyo hogar está en la calle tratando de mejorar su forma de vida y no necesariamente con el uso de violencia.

La segunda definición es propuesta por Raschke quien se refiere al movimiento social como “un agente colectivo movilizador, que persigue el objetivo de provocar, impedir o anular un cambio social fundamental, obrando para ello con cierta continuidad, un alto nivel de integración simbólica y un bajo nivel de especificación de roles y valiéndose de formas de acción y organización variables”⁹⁰.

Esta definición es complementaria a la primera y al respecto cabe agregar que esa continuidad a la cual se refiere, en el caso de Monarca ya son varios años de trabajar con el problema de las adicciones, desde el año en que se creó, (1994) y desde entonces intenta agrupar a más personas para conseguir sus objetivos.

⁸⁹ Jorge Riechmann. *Op Cit.* p 47.

⁹⁰ Raschke, 1985, 77 en Jorge Riechmann. *Op Cit.* p 48.

El hecho de referirse a Monarca en un movimiento social y como agente colectivo es, como ya se mencionaba, porque cuenta con un número elevado de miembros quienes intervienen en el proceso de transformación de los jóvenes farmacodependientes empezando por las personas a las cuales ofrecen sus servicios, sus familiares, los voluntarios de la organización y el personal profesional encargados de dirigir y operar la asociación.

Si algo caracteriza a este tipo de organizaciones creadas por la sociedad es el sentido de pertenencia generado entre sus integrantes e identidad hacia la institución y hacia la causa de la misma, principalmente de los voluntarios y de los donantes quienes quieren poner un granito de arena para poder prevenir y erradicar un problema social de grandes magnitudes como lo es la drogadicción, problema incluyente desde niños hasta adultos, además de afectar a personas ajenas al consumo de productos dañinos para la salud.

Por otro lado, existen diversas corriente o enfoques bajo los cuales clasificar a los movimientos sociales, permitiéndonos, además, entender su forma de organizarse y moverse. De acuerdo a lo mencionado por Riechmann, Monarca se encuentra entre los movimientos sociales caracterizados por el enfoque de la Movilización de Recursos (Resource Mobilization Approach, su nombre en inglés) pues este enfoque ve a los movimientos sociales a través de las organizaciones no de los individuos, es decir a un nivel de sistema, general y no particular.

“Analiza la eficacia con la que los movimientos (o más exactamente las organizaciones de los movimientos) emplean los recursos de que disponen (activistas, dinero, conocimientos, etc.) para alcanzar sus objetivos”⁹¹. Se trata de hacer notar principalmente que las organizaciones de estos movimientos, como Monarca, no disponen tal cual de un recursos económico propio proveniente de un presupuesto, ya sea estatal o federal, sino tienden a buscar por sus propios medios dichos recursos y hacer un correcto uso de ellos, pues también rinde cuentas a quienes se suman a su causa a través de donativos y

⁹¹ Jorge Riechmann. *Op Cit* . p 23.

a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, quien la autoriza para emitir recibos deducibles de impuestos, único beneficio que les otorga el Estado como compensación a su incapacidad por atender esas causas.

Para estas organizaciones condicionadas a administrar cuidadosamente sus recursos disponibles, también es importante el papel del líder, el “empresario movimentista” como el autor ya mencionado lo llama, quién toma las decisiones fundamentales de la organización, en él recae el buen funcionamiento de la misma y siente el compromiso social, moral y profesional de hacer lo necesario para mantener y cumplir la misión de la organización.

Guillermo Cruz Vargas es el líder de Monarca, psicólogo comprometido con su profesión y desde su carrera universitaria preocupado por el incremento de jóvenes con problemas de drogadicción y de los problemas que esto acarrea. Él es quien se ha encargado de administrar los recursos disponibles de la organización desde su creación, supervisa y controla el tratamiento al cual son sometidos los jóvenes en recuperación y es el representante más simbólico de Monarca.

Otra característica de estas organizaciones del enfoque de movilización de recursos es la adopción de estructuras jerárquicas y convencionales (al reconocer quién dice qué hacer) que les permitan maximizar su eficacia en la colecta de dinero (ya que este tipo de organizaciones se sostienen de donativos), activación de afiliados y movilización de otros recursos. Cuentan con una planificación basada en cálculos consientes y racionales (siempre basados en la realidad y nada que no puedan cumplir) sobre la mejor forma de alcanzar los objetivos de la organización.

Esta planificación es mejor conocida como Procuración de Fondos, acción de dos fases: una administrativa y otra comunicativa, la primera referente a la planeación y la segunda a la implementación, que les permite realizar actividades relacionadas con:

- Mantenimiento de la misma organización: en el caso de Monarca, la sustitución del mobiliario en malas condiciones y/o adquisición de

material o instrumentos que complementen el tratamiento integral de los jóvenes.

- La capacitación de los nuevos miembros: cursos de inducción y cursos de procuración de fondos,
- La capacitación de nuevos donantes: carpetas de presentación, agradecimientos y estados de cuenta.

Dentro de este enfoque de movilización de recursos, Monarca también forma parte de un subenfoque derivado de este, el enfoque de redes. Aquí se encuentran los movimientos sociales como “manifestaciones de redes socioespaciales latentes” cuyo elemento aglutinador son, sobre todo, comunidades de valores, por buscar a otras organizaciones con las cuales aliarse para poder conseguir sus objetivos, por ejemplo: en el 2005 Monarca se unió con la Fundación Federico Hoth A.C. en el Proyecto dah. Esta organización atiende a niños con déficit de atención e hiperactividad.

El objetivo de esta alianza era reunir al mayor número de organizaciones interesadas en adquirir pulseras tipo *LiveStrong*⁹² a bajo costo y así cada organización las vendería para obtener mayores recursos económicos. Las pulseras eran color naranja con la leyenda “Yo soy diferente”. La idea original era grabar una frase por cada organización participante (cada organización escogería la frase complementaria a la original). Por ejemplo, Monarca eligió para sus pulseras la leyenda “Yo soy diferente porque cuido mi salud”. Esto último no se llevó a cabo y para fines prácticos a todas las organizaciones se les entregó la pulsera con la primer frase.

Otra de las redes de las cuales forma parte Monarca, son las reuniones mensuales organizadas por la Junta de Asistencia Privada del Distrito Federal en la cual están presentes asociaciones dedicadas a dar asistencia en el ámbito de la salud. En dichas reuniones hay una retroalimentación entre las organizaciones presentes, ya sea en avances médicos, mejores formas de procuración de fondos o simplemente compartir experiencias.

⁹² Pulseras de plástico de color amarillo lanzadas a la venta en una campaña realizada por la empresa Nike y la Asociación Armstrong para ayudar al ciclista Lars Armstrong, cinco veces campeón de La Toure de Francia, quien sufrió cáncer de próstata.

Finalmente, se hace referencia a Asociación Monarca con características de un movimiento social porque constituye una movilización de varios sectores de la sociedad sin importar clase social, edad o religión, defiende el derecho de tener una mejor calidad de vida y darles a los jóvenes alternativas de vida no relacionadas con las drogas ni la delincuencia. Es un movimiento, más que revolucionario, propositivo porque surge ante una necesidad desatendida por el estado porque no está dentro de sus prioridades.

Además es un movimiento empleador de las tecnologías de la información, para transmitir sus mensajes a la sociedad y no verse atrasada o con falta de credibilidad, como el internet, medio que le permite estar en contacto con la información de su conveniencia y con sus públicos de interés, solicitar voluntarios a través de portales, etcétera, sin dejar de lado el teléfono como medio básico, y el fax.

De los movimientos sociales y gracias a la coordinación de la sociedad civil y su disponibilidad para ser partícipes en estos movimientos sociales, surgen identidades proyecto, ya explicadas en el capítulo tres apartado 3.2.3. las cuales van más allá de la protesta, buscan cambios cualitativos a través de sus propuestas.

Por ello, en el siguiente apartado se muestra a Monarca como identidad de proyecto.

4. 4 MONARCA COMO IDENTIDAD DE PROYECTO

Ante la pregunta de cómo se expresan los ciudadanos potenciales de la era de la información y de los movimientos sociales, Castells responde con una hipótesis doble. Su observación le lleva a proponer dos clases principales de entidades potenciales orientadas a cambiar los códigos culturales: los profetas (personalidades simbólicas que dan un rostro a una sublevación simbólica, un representante) y los productores y distribuidores reales de códigos culturales. Sin la adopción de las nuevas redes informacionales como forma organizativa básica, ninguno de estos movimientos sociales podría haber alcanzado la

calidad de agente histórico potencial que permite a Castells denominarles "embriones de una nueva sociedad".

De este modo, el poder, "ya no se concentra en las instituciones (el estado), las organizaciones (empresas capitalistas) o los controladores simbólicos (empresas mediáticas, iglesias). Se difunde en redes globales de riqueza, poder, información e imágenes que circulan y se transmutan en un sistema de geometría variables y geografía desmaterializada"⁹³. Pero el poder no desaparece, sólo reside en otros códigos: "en los códigos de la información y en las imágenes de representación en torno a los cuales las sociedades organizan sus instituciones y la gente construye sus vidas y decide su conducta"⁹⁴.

Para Castells, la sede de este nuevo poder es "la mente de la gente". Esto ejemplifica un poco más lo tratado en el capítulo tres al evidenciar una crisis en la legitimidad de las instituciones, éstas se tornan obsoletas y desinteresadas por los asuntos preocupantes de los ciudadanos y es aquí cuando ellos buscan movilizarse para atender y priorizar sus necesidades sociales. Se vuelven activistas pacíficos.

De esta manera, el poder en Asociación Monarca radica en las personas, tanto de quienes ya pasaron por el problema de las adicciones, al decidir cambiar su forma de vida y buscar una segunda oportunidad para su comportamiento social, como en quienes conforman la organización y brindan el tratamiento, tanto a pacientes como a sus familias.

Sin embargo, se puede apreciar a la imagen de Guillermo Cruz como el motivo de su lucha y por lo mismo es su líder moral (o simbólico como lo menciona Castells). Así mismo, es él en su papel de fundador y director general quien toma de decisiones concernientes a la organización, debido a las circunstancias, en este caso, porque el patronato no desempeña su función

⁹³ Manuel Castells. *Op Cit.*

⁹⁴ *Ídem.*

puesto que se asumen como apoyo a la asociación para cubrir un requisito legal para operar, pero no funge como tal.

Además, Monarca como una identidad de proyecto busca reconstruir la personalidad de niños y jóvenes con fuertes problemas de adicciones y así, partir de lo particular para lograr una transformación general a mediano y largo plazo vislumbrado en una parte de la sociedad, como es la más vulnerable. Y no sólo se enfoca en atender el problema de las adicciones cuando éste ya está presente, sino busca crear con los chicos en tratamiento un nuevo proyecto de vida en el cual se incluyan diversas actividades y alternativas para valerse por sí mismos, además de permitirles reincorporarse a la sociedad, ya sea al pasar a formar parte del sector productivo, al integrarse a su familia o al continuar sus estudios abandonados.

Por todo lo anterior, se considera a Monarca como una identidad de proyecto, puesto que no nace ni se hace con la resistencia ni luchas contra el Estado, pues finalmente éste no es su enemigo, sino contra todo tipo de drogas. Afronta un problema de salud y social, pero además propone una solución.

Y como una identidad de proyecto tiene cierta relación con una nueva faceta de movimientos sociales cuya característica principal es su activismo pacífico en pro de la naturaleza y hacer conciencia de la probabilidad de ser extinguidos los recursos naturales por el mal uso.

Esa faceta son los nuevos movimientos sociales, una faceta reflexiva y racional sobre los problemas del futuro, tema siguiente a tratar en relación con Asociación Monarca.

4.5 MONARCA Y LOS NUEVOS MOVIMIENTOS SOCIALES

Como se mencionó en el punto 4.2 Monarca forma parte de los movimientos sociales no convencionales o los conocidos por la resistencia política, y enfrentamientos.

Con la aparición de los llamados nuevos movimientos sociales, mencionados en el apartado 3. 1.1, englobados en tres movimientos más representativos de la lucha de la sociedad, pero ahora ya no en contra del Estado, sino una lucha por mejorar la calidad de vida de las personas, se presencia una faceta pacífica y concientizadora de los movimientos sociales.

Si bien Monarca no se encuentra dentro de estos tres Nuevos Movimientos Sociales canónicos (ecologismo, feminismo y pacifismo), sí comparte ciertos rasgos característicos de éstos.

En primer lugar, su orientación pro sociedad civil, en donde se deja claro la capacidad de la sociedad civil para responder ante sus necesidades sin solicitar la intervención del Estado. Prueba de ello es el tratamiento al cual somete a los chicos de escasos recursos o en situación de la calle quienes así lo deseen, sin la intervención de alguna de las instituciones del estado, además del proceso de procuración de fondos efectuado por Monarca sin recibir presupuesto estatal.

Otro aspecto es su composición social heterogénea. Sus miembros no necesariamente comparten características específicas de sexo, edad, religión o creencia política, exceptuando a los chicos en tratamiento, quienes son varones entre los 12 y 22 años de edad de escasos recursos en situaciones de la calle, ya que debido a las características espaciales de la organización no cuenta con las condiciones necesarias para atender a jóvenes de ambos sexos.

Su actuar social no se caracteriza por cuestiones de ideología de izquierda, centro o derecha ni por estándares económicos. Si se toman en cuenta desde

los chicos en tratamiento, los familiares, los profesionistas, los voluntarios y los donantes todos pertenece a esferas sociales, políticas y económicas diferentes.

4.6 MONARCA EN LA CIUDAD DE MÉXICO

En este apartado, el objetivo es contextualizar a Asociación Monarca dentro de una de las cuatro Ciudades de México identificadas por Néstor García Canclini basado también en investigaciones de otros autores sobre diferentes aspectos constituyentes de la Ciudad de México, con el fin de situar a la asociación en un espacio físico y geográfico el cual ayudará a conocer con qué o quiénes comparte esa circunferencia espacial, con quiénes interactúa, quiénes acuden a ella y con quiénes es posible establecer una relación.

Esto sentará las bases para establecer, en el siguiente capítulo, las estrategias de comunicación organizacional con la finalidad de obtener fondos para continuar brindando sus servicios.

Con base en lo expuesto en el capítulo anterior, se sitúa a Monarca en la ciudad de la Hibridación multicultural y de la democratización. Ciudad en constante crecimiento y vista desde diversas perspectivas: como una ciudad moderna (en el término coloquial), como una ciudad completamente estresante, como una ciudad con oportunidades de desarrollo personal y profesional, como una ciudad violenta e insegura, etcétera.

Son muchas las características de esta ciudad híbrida, sin embargo se visualiza a Monarca en esta ciudad, primero por su ubicación. Se encuentra situada en medio de dos grandes centros comerciales de la zona norte: Plaza Aragón y Plaza Las Américas, (en Ecatepec, uno de los municipio integrados al D.F los cuales conforman la zona metropolitana, con una gran población). Además, la rodean avenidas importantes como es la Avenida Central, Boulevard de los Aztecas, Boulevard de los Teocallis, El circuito Mexiquense y está cerca de la estación Ciudad Azteca, de la línea B del metro.

Segundo, las demandas a atender son tanto locales (de personas de los alrededores por ser quienes en su mayoría piden sus servicios) y globales, es decir, atiende un problema social de grandes magnitudes como es la drogadicción aunado a la delincuencia e inseguridad. Estos tres problemas van de la mano y son problemas arrastrados décadas atrás e impulsados por factores como la globalización, la modernidad y la desigualdad económica.

Monarca intenta recuperar la credibilidad de los ciudadanos hacia las instituciones, pero a las creadas por la sociedad, y formar redes de ayuda y solidaridad con el sector empresarial, beneficiándose ambas partes (las organizaciones al obtener recursos, ya sea económicos o en especie, y las empresas al recibir sus recibos deducibles de impuestos y proyectar una imagen de compromiso social ante las preocupaciones que afectan a sus clientes y demás públicos de interés). Además, es el escenario idóneo para expresar su responsabilidad social y con el tiempo, les retribuya en su imagen y productividad.

Es así, como a lo largo del capítulo se hizo una presentación de Asociación Monarca desde diferentes puntos de vista con el fin de conocerla y saber cómo ha venido acomodándose en la transformación de la sociedad y cómo puede empezar a asociarse con el sector productivo de la misma para seguir manteniéndose y ofreciendo sus servicios.

De esta manera, en el siguiente capítulo, el diseño de las estrategias de procuración de fondos estará sustentada en dichos aspectos.

CAPÍTULO 5. ESTRATEGIA DE PROCURACIÓN DE FONDOS PARA ASOCIACIÓN MONARCA CENTRO ESPECIALIZADO EN ADICCIONES IAP

*Lo importante no es el todo,
sino los pasos para llegar al todo.*

Anónimo

En este capítulo presento la propuesta de cómo Asociación Monarca puede obtener fondos para seguir ofreciendo sus servicios a niños y jóvenes farmacodependientes de escasos recursos y/o en situaciones de la calle.

Dicho propósito se abordará desde la perspectiva que plantea la teoría de la comunicación de Usos y Gratificaciones. Este enfoque parte de la creencia de que la audiencia tiene un conjunto de necesidades las cuales busca satisfacer con los medios masivos, aunque hay por supuesto otras maneras de satisfacerlas. Es una teoría desarrollada para explicar la comunicación masiva, aunque encaja muy bien con las teorías de la comunicación cara a cara la cual establece el uso de las relaciones sociales para satisfacer necesidades y tendencias personales; presupone una audiencia por lo menos tan activa como el emisor quiere.

La perspectiva de los usos y gratificaciones se orienta al estudio de la forma en la cual los individuos van a los medios y determinan las gratificaciones que las personas buscan encontrar en los mensajes.

Esta teoría se compagina con las Relaciones Públicas como un medio para la procuración de fondos.

De manera conjunta, se hará el diseño de estrategias desde la perspectiva de una de las cuatro teorías de las organizaciones que existen: la teoría humanista. Los teóricos de ésta corriente parten de la visión de las relaciones

humanas como fuente principal para el buen funcionamiento de las organizaciones ya que, en su mayoría, las organizaciones de la sociedad civil se caracterizan por un alto grado de identificación e integración, baja especificación de roles y la comunicación informal encaminada a compartir experiencias similares y sentir un apoyo emocional en los demás integrantes.

Como se puede apreciar, no son estrategias diseñadas sin fundamentos sino con un sustento teórico, con objetivos claros y una intención bien definida.

Cabe aclarar que para el diseño de esta propuesta no fue necesario hacer el diagnóstico organizacional del cual se habló en el capítulo uno ya que la procuración de fondos es una actividad fundamental de toda organización no lucrativa, debe estar contemplada desde la dirección y no puede faltar por constituir la base de su sustento.

Únicamente se hizo uso del análisis FODA como una herramienta la cual nos permitió saber cuáles eran los puntos favorables de Monarca para tomarlos en cuenta a la hora de diseñar las estrategias y saber cuáles son los focos amarillos a los cuales es conveniente ponerles más atención y cuáles son los factores de su entorno posibles de ser aprovechados.

5.1 ANÁLISIS FODA

El Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, mejor conocido como FODA es una técnica cualitativa la cual nos permite conocer las áreas de oportunidad de una organización, en este caso de Asociación Monarca. Para una mayor comprensión de cómo se elaboró el siguiente análisis es preciso regresar al capítulo uno, apartado 1.4.1

A continuación se presenta el Análisis FODA de la Asociación Monarca.

ANÁLISIS DE FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS DE ASOCIACIÓN MONARCA (FODA).

FACTORES EXTERNOS	Peso Ponderado	Calificación	Resultado
Oportunidades			
Aumento de empresas socialmente responsables	0.20	4	0.80
Preocupación de la sociedad por cuestiones de salud	0.15	3	0.45
Motivación a alumnos de nivel superior para liberar su servicio social en instituciones de asistencia social	0.10	3	0.30
Cuenta con el apoyo de la JAP del D.F para cualquier referencia legal	0.10	3	0.30
Amenazas			
Desconfianza por parte de las personas hacia el tratamiento en Monarca	0.15	1	0.15
Presencia de diversas organizaciones que atienden el problema de adicciones	0.10	2	0.20
Falta de interés de los jóvenes adictos por rehabilitarse	0.20	1	0.20
TOTAL	1.00		2.3

Como se puede apreciar, el resultado final fue 2.3 lo cual muestra un cierto equilibrio de la organización con su entorno, sin embargo puede hacer un mejor uso de sus oportunidades para evitar que las amenazas lleguen a ocupar un lugar mayor.

FACTORES INTERNOS	Peso Ponderado	Calificación	Resultado
Fortalezas			
Puede emitir recibos deducibles de Impuestos	0.13	4	.52
Cuenta con personal profesional y capacitado para proporcionar el tratamiento a los jóvenes adictos	0.09	4	0.36
Programa de reincorporación social eficaz	0.08	3	0.24
Director General cuenta con experiencia profesional en el ámbito de las ONG's	0.08	3	0.24
Debilidades			
Carece de una administración eficaz para maximizar sus fondos	0.09	1	0.09
Cuenta con grupos de voluntarios Provisionales	0.06	1	0.06
Mobiliario en malas condiciones	0.08	2	0.16
Falta de posicionamiento en las empresas	0.13	1	0.13
No cuenta con un inmueble propio	0.08	1	0.08
Carencia de ingresos fijos	0.10	1	0.10
Falta de compromiso y funcionalidad por parte del patronato	0.08	2	0.16
TOTAL	1.00		2.14

En cuanto a los factores internos, el resultado de 2.14 muestra a las fortalezas sobresalir ligeramente sobre las debilidades las cuales hacen un gran contrapeso. No obstante, las debilidades son focos amarillos latentes los cuales deben trabajarse para convertirlos en puntos favorables de la organización, porque si se dejan de lado pueden convertirse en una sombra opacante de Monarca ante sus posibles donantes y demás público de interés.

Con base en los puntos favorables y las áreas de oportunidad detectadas de Monarca obtenidos en el análisis FODA, y en el contexto en el cual se encuentra inmersa la asociación, mencionado desde diferentes perspectivas en el capítulo cuatro, se procede al diseño de las estrategias.

5.2 DISEÑO DE ESTRATEGIAS

Una vez realizado el FODA, se pueden apreciar las áreas de oportunidad para la organización y cómo usar sus fortalezas para tener una mayor efectividad y minimizar sus debilidades y contrarrestar los efectos causados posiblemente por sus amenazas.

En esta etapa de la investigación, diseñé las estrategia para lograr el objetivo: Procurar fondos para la asociación, además de especificar actividades y tiempos, contemplados en las tácticas y acciones. Dichas estrategia está enfocada básicamente en el fondo anual, clasificación expuesta en el capítulo tres, cuyas actividades se realizan todo el año.

ESTRATEGIA DE PROCURACIÓN DE FONDOS PARA ASOCIACIÓN MONARCA

Área de oportunidad 1: Falta de posicionamiento de la organización frente a los públicos de interés.

Táctica 1⁹⁵: Fortalecer los criterios que formarán parte de su identidad.

Acciones:

- Actualización de su corazón ideológico y formalización de su estructura organizacional en un organigrama el cual permitirá identificar las áreas existentes y cómo debe ser el flujo de comunicación entre las áreas o departamentos.
- Se hará una revisión del caso y se seleccionará la información conveniente para realizar una carpeta de presentación. Esta se entregará en entrevistas o presentaciones que haga la organización a empresas, instituciones o posibles donantes que así lo deseen.

⁹⁵Para complementar la comprensión de las estrategias ver los cuadros de los anexo 2, 3, 4 y 5 en donde se presenta la información en cuadros.

- Cada vez que los voluntarios vayan como representantes de Monarca a alguna organización para dar a conocer los servicios que ofrecen, portarán una playera con el logotipo de la asociación que los identifique.
- El curso de inducción para los nuevos miembros de la asociación incluirá una presentación de la organización, su razón de ser, sus objetivos, y se contestarán todas las dudas posibles a surgir en los miembros. Además se les proporcionará material visual como: la carpeta con el caso y experiencias de otras instituciones.

Encargado: El departamento de Procuración de Fondos será el encargado de llevar a cabo dichas actividades.

Táctica 2⁹⁶: Dar a conocer a Asociación Monarca y los servicios que ofrece.

Acciones:

- Hacer la invitación a reporteros del suplemento Somos Hermanos del periódico Reforma (cuya publicación es mensual y sale a la venta el primer martes de cada mes) para que conozcan a Monarca y el trabajo que se realiza con los chavos.

Encargado: Departamento de Procuración de Fondos.

- Participar en foros de información o pláticas de temas como adicciones, alcoholismo o niños de la calle en programas como Diálogos en Confianza transmitido en Canal 11 de lunes a viernes a las 9:00am y en programas de radio especializados e temas de la salud.

⁹⁶ Ver cuadros de los anexo 6, 7, 8 y 9.

Encargado: El departamento de Procuración de Fondos. Dependiendo las características del programa y el tema a tratar, será el representante de Monarca quién asista, ya sean los psicólogos, el medico, los voluntarios, etcétera.

- Buscar alianzas en campañas de prevención con organizaciones dedicadas al tratamiento y prevención del VIH SIDA.

Encargado: El departamento de Procuración de Fondos.

- Crear la página web de Monarca con información adecuada que satisfaga las dudas que puedan surgir sobre la institución, el programa de reincorporación, cómo contactarla o sobre las drogas. Deberá incluir: su historia, servicios que ofrece, socios de la institución, dirección, teléfonos, directorio y galería de fotos, información general sobre el problema de la drogadicción en México, en especial entre adolescentes y jóvenes.

Encargado: Para seleccionar la información será el departamento de Procuración de Fondos. El encargado de crear la página será un diseñador gráfico.

Táctica 3⁹⁷: Crear un vínculo de solidaridad con los regidores del municipio de Ecatepec.

Acciones:

- Tratar de tener un acercamiento con los regidores del municipio de Ecatepec, principalmente con aquellos que ocupen puestos en la comisión de Salud Pública, la comisión

⁹⁷ Ver cuadro del anexo 10.

de Organismos representativos, comisión de grupos vulnerables o alguna comisión a fin, como representantes del municipio para darles a conocer la asociación y el trabajo que se realiza.

- Especificar que lo que la asociación busca es tener un respaldo que haga constar que Monarca es confiable, transparente y comprometida con la sociedad.
- A través de sus actividades o reuniones de trabajo con los diferentes sectores con los que están en contacto, hagan la invitación para que conozcan a Asociación Monarca.

Encargado: El Director General.

Área de oportunidad 2: Posibilidad de conformar una cartera de socios para la Asociación.

Táctica 4⁹⁸: **Prospectar organizaciones para invitarlos a asociarse con Monarca.**

Acciones:

- Realizar una investigación sobre organizaciones (fundaciones, instituciones de Asistencia Privada, Asociaciones Civiles, etc.) que proporcionen ayuda, ya sea económica o en especie a otras instituciones. Algunas de esas instituciones son: Vamos México, Nacional Monte de Piedad, Monte Luz Saviñón, Fundación Gonzalo Río Arronte, Fundación Rafael Dondé, Fundación Best.
- Pedir entrevistas con la persona correspondiente para hacer una presentación formal de Monarca y saber cuáles son los requisitos que piden para proporcionar la ayuda.

⁹⁸ Ver cuadro del anexo 11.

- Realizar una lista con las empresas que se encuentren en el municipio de Ecatepec para pedir una entrevista, hacer la presentación de Monarca, los servicios que ofrece, el beneficio que proporciona al municipio (y a la sociedad en general) e invitarlos a que se asocien con la organización mencionando los beneficios que pueden obtener.

Encargado: El departamento de Procuración de Fondos

Táctica 5: Realizar convenios con empresas cuya actividad esté relacionada con la venta de productos.

Acciones:

- De las empresas prospectadas, hacer una lista de aquellas que se dediquen a la venta de productos directa al cliente.
- Proponerle al dueño realizar una campaña de ayuda a Monarca en la cual se invite al cliente a comprar productos de escasas ventas para la empresa y por cada producto vendido, asignar un monto determinado, de acuerdo a los intereses del dueño, a Monarca.
- El tiempo de la campaña será asignado por el dueño de la empresa y al fin de ésta se le entregará el recibo deducible de impuestos correspondiente a la cantidad destinada a Monarca.

Encargado: El departamento de Procuración de Fondos.

Área de oportunidad 3: Ausencia de actividades que permitan a Monarca obtener ingresos semi fijos.

Táctica 6: Cobro simbólico por el tratamiento

Acciones:

- El cobro por los servicios serán a consideración del departamento de trabajo social quienes evaluarán la cantidad adecuada a pagar por cada joven.
- El pago será mensual.

Encargado: El departamento de Trabajo social asignará el monto a cobrar y el pago se realizará en el banco los primeros 5 días del mes. Posteriormente se entregará el comprobante de pago en la oficina de la asociación.

Táctica 7⁹⁹: Realizar un bazar

Acciones:

- Pedir ayuda de las iglesias cercanas a la institución para hacer llegar la invitación a los feligreses para apoyar a Monarca a través de la donación de ropa usada en buenas condiciones, excepto ropa interior, o aparatos electrónicos que funcionen bien.
- Ir a escuelas del municipio a pedir ayuda a los alumnos para que donen ropa en buenas condiciones.
- Con ayuda de dos o tres voluntarios (los cuales se irán turnando) se llevará a cabo la venta de la ropa y aparatos en tianguis de colonias del municipio de Ecatepec cuya población sea marginada o de bajos recursos económicos.

⁹⁹ Ver cuadro del anexo 12.

- La venta se hará una vez que la mercancía juntada sea de una cantidad considerable.
- Esta venta será una vez a la semana, dando tiempo a juntar cada semana más artículos para la venta.

Encargado: El departamento de Procuración de fondos y quienes irán a recolectar la ropa una vez a la semana serán dos voluntarios.

Táctica 8¹⁰⁰: Venta de artículos promocionales como plumas

Acciones:

- Llegar a un convenio con escuelas primarias, secundarias y preparatorias del municipio para dar información preventiva sobre las adicciones. Esta actividad estará coordinada por el Director General y él decidirá quiénes impartirán las pláticas, cursos o talleres.
- Esta actividad se hará sin ningún costo para las escuelas sólo se les pedirá permiso para la venta de plumas con los alumnos como una ayuda.
- La plumas tendrán un costo de \$10 pesos.

Encargado: El departamento de Procuración de Fondos.

Táctica 9¹⁰¹: Institucionalizar el día de la dona.

Acciones:

- Buscar un acercamiento con la empresa Krispy Kreme dedicada a la venta de donas. Dicha empresa tiene un programa de procuración de fondos en el cual ponen a la venta a mitad de precio las donas para que organizaciones de

¹⁰⁰ Ver cuadro del anexo 13.

¹⁰¹ Ver cuadro del anexo 14.

beneficencia social las vendan a precio normal. Esto les permitirá obtener ganancias del 50%. Es decir, si el precio de una dona al público es de \$12, a Monarca le costaría \$6.

- Pedir toda la información necesaria para que Monarca haga un convenio con la empresa para entrar al programa de procuración de fondos.
- La empresa recomienda hacer una preventa de donas antes de realizar el pedido ya que éste mínimo debe ser de 50 docenas.
- Esta venta se recomienda que se lleve a cabo en el mes de octubre o noviembre, ya que el clima puede ayudar a que la gente prefiera consumir este tipo de alimento acompañado de bebidas como el café.

Encargado: El departamento de Procuración de Fondos.

Área de oportunidad 4: Ausencia de reuniones de trabajo que permitan una retroalimentación entre la dirección y las demás áreas para conocer los resultados obtenidos.

Táctica 10¹⁰²: Realización de juntas o reuniones mensuales para revisar las metas alcanzadas y plantear las siguientes acciones a realizar.

Acciones:

- Los días 30 de cada mes se realizará una reunión de trabajo encabezada por el Director general en la que estén presentes los encargados de las diferentes áreas.
- Cada uno de los encargados entregará un reporte por escrito y oral sobre las actividades realizadas en su área durante el mes y cuáles serán las siguientes actividades.

¹⁰² Ver cuadro del anexo 15.

- Esta reunión se aprovechará para que tanto el director general como los encargados de las áreas expresen sus dudas, comentarios, sugerencias y sentimientos acerca de la organización y su funcionamiento.

Encargado: Director General.

Área de oportunidad 5: Posibilidad de crear un vínculo de compromiso y agradecimiento con los socios de Monarca.

Táctica 11¹⁰³: Motivar a los socios de Monarca.

Acciones:

- Una vez que una empresa o persona pase a formar parte de los socios de Asociación Monarca se le hará llegar una carta de bienvenida en la que se manifieste la importancia que representa para la asociación y dándole las gracias por su ayuda.
- Cada vez que un socio cumpla un año de ser socio de Monarca, de igual manera se le enviará una carta de felicitación.
- Hacer llegar un reporte bimestral de las actividades de la institución, de los ingresos obtenidos y de los gastos realizados con el fin de asegurarle a los socios la transparencia en el manejo de los recursos y el cumplimiento de la organización con la sociedad.
- En fechas como 10 de mayo, el día del padre, 14 de febrero, 24 y 31 de diciembre, se les enviará una carta de felicitación.

Encargado: El departamento de Procuración de Fondos.

¹⁰³ Ver cuadro del anexo 16.

En general, las actividades están diseñadas para el departamento de Procuración de fondos por ser el departamento a quien le corresponden dichas actividades. Sin embargo, el éxito de dichas estrategias requiere del trabajo conjunto de todas las áreas y del apoyo de voluntarios comprometidos con la organización y dispuestos a contribuir con un poco de su tiempo.

Además, estas estrategias pueden sufrir cambios o modificaciones dependiendo el comportamiento de los públicos objetivos de la asociación y las condiciones o disposición de los mismos.

Se debe ser realista. Quizás al principio cueste trabajo, pero con el paso del tiempo se pueden ir conjuntando experiencias pasadas y en la siguiente planeación cambiar los aspectos clave los cuales aseguren una procuración de fondos exitosa.

Es así como a través del uso de estrategias de comunicación, se busca tener un mayor acercamiento con los públicos de interés de Monarca y persuadirlos para unir fuerzas y combatir un problema social como la drogadicción por medio de donativos los cuales permiten a Monarca llevar a cabo una labor de rehabilitación y reincorporación de jóvenes adictos que otras organizaciones no pueden desempeñar por diversas situaciones o no es de su prioridad.

Para realizar las tácticas y acciones especificadas es conveniente plantear un cronograma con actividades y tiempos para evitar la incertidumbre y desorganización.

5.3 CRONOGRAMA

El cronograma es una herramienta de implementación de estrategias la cual permite no perderse en el camino por no saber qué hacer o en qué momento hacer las actividades especificadas en las estrategias.

Este cronograma está especificado de manera mensual con las actividades a realizar durante el mes correspondiente. Cada actividad está caracterizada por un color, el cual a su vez indica el día en el cual se debe llevar a cabo dicha actividad. Los primeros tres meses incluyen actividades a corto plazo, el segundo trimestre las de mediano plazo y las del segundo semestre, las de largo plazo.

Esta propuesta de cronograma puede variar y adaptarse de acuerdo al desarrollo de las actividades y/o a los tiempos establecidos por las organizaciones o empresas con las cuales Monarca desea estar en contacto.

Incluso pueden surgir nuevas actividades a realizar las cuales se deben agregar al cronograma con el fin de actualizarlo y seguir teniendo una guía de acción que permita comprobar lo planeado con lo hecho.

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DE FEBRERO
(Corto Plazo)

	Semana 1									Semana 2									Semana 3				Semana 4					
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28
6																												6
5																										5		
4							4							4							4						4	
3						3																						
2	2																											
1					1							1						1							1			

ACTIVIDADES

- 1. Recolección de ropa en las iglesias
- 2. Prospectar empresas, instituciones o asociaciones
- 3. Realizar pedido de plumas
- 4. Visitar escuelas para realizar el convenio para la campaña de prevención y venta de plumas
- 5. Evaluación mensual de resultados
- 6. Reunión de trabajo





TÁCTICA

- Realizar un bazar
- Prospectar empresas e instituciones para invitarlos a asociarse con Monarca
- Venta de artículos promocionales como plumas
- Venta de artículos promocionales como plumas
- Realización de juntas o reuniones mensuales para revisar las metas alcanzadas y organizar las siguientes acciones a realizar
- Realización de juntas o reuniones mensuales para revisar las metas alcanzadas y organizar las siguientes acciones a realizar

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DE ABRIL
(Mediano Plazo)

	Semana 1					Semana 2					Semana 3					Semana 4														
5																														
4																														
3																														
2																														
1																														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30

ACTIVIDADES

-  1. Recolección de ropa en las iglesias
-  2. Venta en el bazar
-  3. Evaluación de resultados
-  4. Reunión de trabajo

TÁCTICA

- Realización de un bazar
- Realización de un bazar
- Realización de juntas o reuniones mensuales para revisar las metas alcanzadas y organizar las siguientes acciones
- Realización de juntas o reuniones mensuales para revisar las metas alcanzadas y organizar las siguientes acciones

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DE MAYO
(Mediano Plazo)

	Semana 1				Semana 2				Semana 3				Semana 4				Semana 5														
5																															
4																				4											
3																			3												
2								2																							
1	1																														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31

ACTIVIDADES

- 1. Buscar empresas para la realización de una campaña de recaudación
- 2. Envío de cartas de felicitación a las mamás, socias de Monarca
- 3. Evaluación de Resultados
- 4. Reunión de trabajo

TÁCTICA

- Realizar convenios con empresas cuya actividad esté relacionada con la venta de productos
- Motivar a los socios de Monarca
- Realización de juntas o reuniones mensuales que permitan revisar las metas alcanzadas y organiza las siguientes acciones
- Realización de juntas o reuniones mensuales que permitan revisar las metas alcanzadas y organiza las siguientes acciones

La realización del cronograma y su seguimiento permitirá tener un control y seguimiento sobre las acciones realizadas y las pendientes por hacer. Esto facilitará la tarea del o los encargados de llevar a cabo dichas actividades.

Es así como con el ejemplo de Asociación Monarca, se muestra la utilidad de la comunicación organizacional en cualquier tipo de organización, en este caso no lucrativa, a través del diseño de estrategias de comunicación con un objetivo claro por lograr, recaudar fondos para Asociación Monarca Centro Especializado en Adicciones para seguir ofreciendo un servicio social a un sector vulnerable de la población y sin buscar un beneficio particular ni el lucro sino motivados por el puro sentimiento de satisfacción personal por contribuir a una mejor calidad de vida para las personas quienes por diversas circunstancias tomaron un camino equivocado para afrontar la vida y los retos de ésta.

CONCLUSIÓN

En México, la sociedad se ha distinguido por su sentimiento de solidaridad, unión y cooperación en casos de desastres naturales y en tratar de solucionar problemas originados por diversas circunstancias. Nuestra historia está basada en enfrentamientos con tal de defender los principios básicos de sobrevivencia y la justicia, comenzando por la independencia, la revolución y los movimientos estudiantiles.

De aquí se desprende la concepción de los movimientos sociales como un reflejo de la realidad de una sociedad. Son acontecimientos estructurados con un objetivo claro, una identidad definida y un oponente identificado al cual exponer sus demandas.

Pueden ser tan grandes y durables como la sociedad misma participe en ellos. Y una de las formas en la cual puede seguir vigentes las ideas defendidas en los movimientos sociales es a través de la creación de organizaciones cuya labor dependa de la participación activa de la sociedad civil y de la capacidad de convencimiento para hacer de su causa una labor institucionalizada.

Por ello, uno de los retos al cual se enfrentan las organizaciones creadas por la sociedad civil, principalmente aquellas quienes reciben donativos para poder trabajar, es captar la atención y la confianza de las personas pues éstas demandan cada vez más una rendición de cuentas de lo que se está haciendo con su dinero y exigen transparencia en el actuar. Eso debido a un aumento en la desconfianza generada en las personas principalmente por la mala e interesada administración del país.

De igual manera, esas organizaciones buscan fomentar la participación activa del resto de la sociedad y despertar una consciencia social en el sector empresarial fomentando la responsabilidad social, en estricto sentido, para obtener un mayor apoyo desinteresado, ya que la mayoría de las veces, quién

da un donativo espera recibir un beneficio a cambio, sea para mejorar su imagen o para posicionarse en sus públicos de interés.

Además, las organizaciones de la sociedad civil buscan la cohesión social y permiten el desarrollo de mejores posibilidades de vida de las personas. Por ello, también resulta conveniente el apoyo y respaldo por parte del sector gubernamental como símbolos de su buena voluntad para atender las demandas sociales y como agradecimiento hacia dichas organizaciones por atender problemáticas y necesidades que no puede cubrir en su totalidad.

De aquí, la importancia de la comunicación que no sólo implica transmitir un mensaje o cierta información sino un convencimiento sobre lo cual se está informando y transmitir una intención. No conviene descuidarla y pensar que se da de facto, sino es un proceso trabajado y moldeado de acuerdo a los intereses de quien la emite y desea transmitir.

La comunicación implica unión e identificación con lo dicho. Dar reconocimiento a quien lo merece, proponerse objetivos y trabajar para alcanzarlos.

La comunicación organizacional permite a los grupos de la sociedad civil orientar sus mensajes al público adecuado y de la mejor forma y si es necesario, crea los canales indicados para transmitir lo que desea se sepa de ella.

Además, les plantea trabajar sobre objetivos y metas. Una de ellas, la procuración o recaudación de fondos, ya que en el caso de las organizaciones de la sociedad civil, y como ya se vio a lo largo de esta investigación, se sostienen con donativos y el trabajo de voluntarios.

Es aquí donde se demuestra la importancia de la comunicación organizacional y las estrategias de comunicación como un medio que permite a las organizaciones emergentes, como las instituciones de asistencia privada, obtener recursos para su mantenimiento y permanencia.

Dicha labor no es fácil, ni de un día a otro, requiere de cierto tiempo y capacidad de convencimiento, compromiso y seriedad hacia la organización para la cuál se trabaje y a la hora de abordar a los posibles donantes.

Por esta razón, la estrategia propuesta en esta investigación no se debe tomar como algo rígido y exitoso completamente. Si se cree conveniente, está expuesta a cambios de acuerdo a cómo se vayan comportando los públicos de Monarca y los resultados obtenidos con el paso del tiempo.

Esta estrategia, y la investigación en general, sirve como una guía de ayuda para otras organizaciones, para entender su funcionamiento, la sociedad en la cual se encuentran y cómo hacerse de recursos de una forma sencilla pero fructífera.

Además, de alguna manera puede contribuir a la creación de un marco teórico-histórico sobre la sociedad civil y sus organizaciones y cómo emplear la comunicación organizacional para conseguir sus fines ya que a últimas fechas se habla de una profesionalización de dichas organizaciones y posiblemente la creación de la procuración de fondos como una opción de carrera profesional para contar con personas especializadas en dicho proceso.

Finamente, con esta tesis se muestra el panorama bajo el cual surgen las organizaciones de la sociedad civil y el por qué es útil el empleo de la comunicación organizacional en este contexto mencionando como ejemplo, para una mejor comprensión, el caso de Asociación Monarca Centro Especializado en Adicciones, Institución de Asistencia Privada. Institución creada por miembros activos de la sociedad cuya intención es dar tratamiento de rehabilitación a niños, adolescentes y jóvenes farmacodependientes de escasos recursos o en situaciones de la calle.

BIBLIOGRAFIA

- √ AGUILAR, Álvarez de Alba, Alfonso. *Elementos de la Mercadotecnia*. 1966. Compañía Editorial Continental S.A. México 111pp.
- √ ALCÁNTARA, Martínez Metzli Arendi. *Propuesta de una guía de diagnóstico de comunicación organizacional*. 2003. México. Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, UNAM. 131pp. (Tesis).
- √ ALTVATER Elmar y Birgit Mahnkopf. *Las limitaciones de la Globalización. Economía, Ecología y política de la globalización*. 2002, México. Siglo XXI Editores, 433pp.
- √ ÁLVAREZ, Héctor Felipe. *Principios de administración*. 2ª edición, 2000. Cordoba. 593pp.
- √ ANDER, Egg Ezequiel. *Técnicas de Investigación Social*. 21ª. Edición, Editorial EL ATENEO, 500pp
- √ BONILLA, Gutiérrez Carlos. *La comunicación. Función básica de las relaciones públicas*. 2ª. Edición, 2001, México, editorial Trillas. 120pp.
- √ BROM, Juan. *Esbozo de Historia de México*. 1998, México, Editorial Grijalbo 374pp.
- √ CASA DE LA AMISTAD PARA NIÑOS CON CÁNCER. *Patronato y voluntariado*. Colección Propuestas Significativas. Editado por Procura A.C. 47pp.
- √ CASTELLS, Manuel. *El poder de la identidad*. Tomo II. La Era de la Información. 2000. Siglo XXI Editores.

- √ CÁZARES, Hernández, Laura (*et al*). *Técnicas actuales de Investigación documental*. 3ª. Edición, 1990, México, Editorial Trillas. 194pp.
- √ CAZÉS, Daniel, *Creación de alternativas en México*. 1999, México, UNAM, CIIH.
- √ CHIAVENATO, Idalberto. *Introducción a la teoría general de la administración*. 4ª. Edición. 1998, Colombia, editorial Mc Graw Hill. 880pp.
- √ CIRIGLIANO, Gustavo. *Relaciones Públicas*. Buenos Aires. Editorial Humanitas 172pp.
- √ D. SCOTT, Cynthia y Dennis T. Jaffe. *Cómo generar el cambio en las organizaciones. Guía práctica para gerentes*. 1998, México, Grupo Editorial Iberoamericana S.A de C.V. 71pp.
- √ DIETERICH, Heinz. *Nueva guía de la investigación científica*. México, 11ª. Edición, 2002, México, Editorial Aries. 229pp.
- √ EDUCACIÓN TERESIANA. *Desarrollo Institucional*. Editado por Procura A.C. 37pp.
- √ FERNÁNDEZ, Collado Carlos. *La comunicación en las organizaciones*. 1991, México, Editorial Trillas. 273pp.
- √ FERNÁNDEZ, Collado Carlos. *La comunicación humana en el mundo contemporáneo*. 1995, México, Editorial Mc Graw Hill.
- √ FUND Raising School y Procura A.C. *Principios y técnicas de la procuración de fondos*. 2001, Módulo I. Purdue University Indianápolis. Edita Procura A.C.
- √ GALLARDO, Cano Alejandro. *Curso de teorías de la comunicación*. 1988, México, Cromocolor Editorial. 170pp.

- √ GARCÍA, Canclini Néstor, *Cultura y comunicación en la Ciudad de México*. Tomo I. 2000, México, Editorial Grijalbo.
- √ GARCIA Canclini, Néstor. *La globalización imaginada*. México 2001. editorial Piados, 238pp.
- √ GONZÁLEZ, Cruz Edith, *La filantropía corporativa como fortalecedora de la imagen en las empresas*. México, FCPyS, UNAM. 2003. (tesis).
- √ HERMIDA, Jorge. *Administración y Estrategia*. 4ª edición, 1992. Buenos Aires. 569pp.
- √ IANNI, Octavio. *La era del globalismo*. 1999, México, Siglo XXI Editores. 215pp.
- √ IANNI, Octavio. *La sociedad global*. 1998, México, Siglo XXI Editores. 131pp.
- √ IANNI, Octavio. *Teorías de la globalización*. 3ª. Edición, 1998, México, Siglo XXI Editores. 184pp.
- √ J. Olvera, Alberto. *La sociedad civil. De la teoría a la realidad*. 2001, México. Centro de Estudios Sociológicos del Colegio de México. 362pp
- √ MACIONIS, John J. y Ken Plummer. *Sociología*. 1998, México, Editorial Prentice may. 575pp.
- √ MALDONADO, Carlos Eduardo. *Filosofía de la Sociedad Civil*. 2002, Colombia, Siglo del Hombre Editores. Facultad de Filosofía, Universidad Libre. 244pp.
- √ MURO, Víctor Manuel y Manuel Canto Chac. *El estudio de los movimientos sociales: teoría y método*. 1991. México, Colegio de Michoacán y UAM Unidad Xochimilco. 194pp.

- √ NIELANDER, William Ahlers. *Relaciones Públicas*. 7ª Edición, 1970. Barcelona. Colecciones Galileo. 418pp.
- √ PASTOR, Jaime. *Qué son los movimientos antiglobalización*. 2002, Barcelona, Editorial Integral. 108pp.
- √ PEÑA, Llañes Cynthia, *Filantropía: la necesidad de desarrollar una cultura a través de la radio*. 1998, México, FCPyS, UNAM. (tesis)
- √ PRIETO Herrera, Jorge Eliecer. *La gestión estratégica organizacional*. 2003, Bogotá, Ecoe Ediciones. 107pp.
- √ PROCURA A.C. *Procuración de fondos*. 2003, México, Grupo Noriega Editores. 39pp.
- √ RIECHMAN J., Fernández B. Fco. *Redes que dan libertad. Introducción a los movimientos sociales*. 1991, Buenos Aires , Editorial Piados.
- √ RÍOS, Szalay Jorge. *Relaciones Públicas, su administración en las organizaciones*. 3ª edición, 1990. México, Editorial Trillas. 130pp.
- √ ROBISON, J. Edward. *Comunicación y Relaciones Públicas*. 1971, Compañía Editorial Continental S.A. (CECSA). 666pp.
- √ ROBLES, Juan Manuel. *El reto de la participación. Movimientos sociales y organizaciones*. 2002, Madrid, Editorial Mínimo Tránsito. 432pp.
- √ RODRÍGUEZ, Mansilla Dario. *Diagnóstico Organizacional*. 3ª. Edición. 1999, Chile, Alfaomega grupo editor. 218pp.
- √ ROJAS Soriano, Raúl. *Guía para realizar investigaciones sociales*. 34ª. Edición. 2000, México, Plaza y Valdés Editores. 437pp.

- √ SIERRA, Bravo Restituto. *Técnicas de Investigación Social*. 10ª. Edición, 1995, España, Editorial Paraninfo S.A. 713pp.
- √ VIDAL Arizabaleta, Elizabeth. *Diagnóstico organizacional*. 2000, Bogotá, Ediciones Pyxis. 100pp.

SITIOS WEB

- Página oficial del Centro Mexicano par Filantropía
<http://www.cemefi.org.mx>
 Consultada desde el 21 de enero del 2005 a las 10:35 pm.
- Página oficial de la Junta de Asistencia Privada del D.F.
<http://www.jap.org.mx>
 Consultada desde el 20 de enero del 2005 a las 10:30 pm.
- Red de Estudios de la Economía Mundial (REDEM)
 Tirado Almendra, Jorge Manuel. *Crítica a la negación del Estado como agente del cambio social*. Facultad de Sociología de la Universidad Veracruzana. Xalapa, Ver. Junio del 2000.
<http://redem.buap.mx/semtirado.htm>
 Consultada el 17 de febrero de 2006 a las 11:45 pm.
- Integra Consulting Group. *Planeación estratégica*.
<http://www.integraconsulting.com.mx/pestrategica.htm>
 Consultada el 13 de marzo de 2006 a las 11:00 pm.
- Instituto tecnológico de La Paz.
<http://www.itlp.edu.mx/publica/tutoriales/administracion>
 Consultada el 13 de marzo de 2006 a las 11:30pm.
- Pérez Gómez, Laura Elia. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. *Fortalecimiento e institucionalización del diálogo gobierno-sociedad civil*.
<http://www.undp.org/spanish/proddal/informeProddal.html>
 Consultada el 3 de mayo de 2006 a la 1:22am.
- Camacho Caballero, Juan Manuel. *El tránsito de la sociedad civil en México*.
<http://www.tuobra.unam.mx/publicadas/060411202008-EI.html>

Consultada el 10 mayo-2006 1:00 am.

- Aguilar Moreno Margarita, Pereira López Luis Fernando y Miguel Alcázar Ricardo. *Clima, Cultura, Desarrollo y Cambio organizacional*.
[http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/climcultca
mborg.htm](http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/climcultca
mborg.htm)

Consultada el 24 de mayo de 2006 a las 11:17pm.

- Martínez, Francisco. *Notas para una reflexión sobre las nuevas tecnologías de la información y la comunicación y la globalización del mundo: la relativización del espacio y el tiempo*. 1998, Tarragona, Universidad de Murcia.
<http://edutec.rediris.es/documentos/1998/reflexion.htm>

Consultada el 25 de mayo de 2006, 11:11 pm.

- Fundación Wikimedia. *Psicología social de la Comunicación: La Globalización de la Comunicación*.
[http://es.wikibooks.org/wiki/PSC:La_Globalizaci%C3%B3n_de_la_Comu
nicaci%C3%B3n](http://es.wikibooks.org/wiki/PSC:La_Globalizaci%C3%B3n_de_la_Comu
nicaci%C3%B3n)

Consultada el 25 de mayo de 2006 a las 11:17 pm.

- B. Emanuelli, Paulina. *Posmodernidad y globalización en los medios masivos de comunicación*.
<http://www.comminit.com/la/tendencias/lact/tendencias-22.html>

Consultada el 25 de mayo de 2006 a las 11:23 pm.

- Servaes, Jan. *Los medios de comunicación: Globalización través de la localización*. Research Centre Communication for Social Change - CSC, Katholieke Universiteit Brussel - KUB / Bélgica)
[http://www2.metodista.br/unesco/PCLA/revista7/artigo%207-
3.htm#Globalización,%20localización%20o%20algo%20más?](http://www2.metodista.br/unesco/PCLA/revista7/artigo%207-
3.htm#Globalización,%20localización%20o%20algo%20más?)

Consultada el 25 de mayo de 2006 a las 11:27 pm.

- Bernarte Aguirre, Berta. *La Globalización de la Comunicación: La exaltación de la cultura del intercambio*.
[http://www.monografias.com/trabajos/globalcomunica/globalcomunica.s
html](http://www.monografias.com/trabajos/globalcomunica/globalcomunica.s
html)

Consultada el 25 de mayo de 2006 a las 11:40 pm.

- Maria Auxiliadora Andrade de Etchegaray
Universidad Federal de Goiás

Jorge A. Cardoso de Castro

Universidad Internacional SEK

Comunicación, Globalización Y Nuevo Orden Mundial.

<http://www.sek.edu/Anuario/archivos/Andrade-Cardoso.pdf>

Consultada el 25 de mayo de 2006 a las 11:45 pm.

- Cardoso Carballo, Juan Manuel, Gómez del Barco, Granada y González Delgado Ana. Globalización, medios de comunicación y la sociedad planetaria. Revista Latina de Comunicación Social, La Laguna (Tenerife) febrero 2001, año 4º, núm. 38.

<http://www.ull.es/publicaciones/latina/2001/latina38feb/128cardoso.htm>

Consultada el 4 de junio de 2006 a las 11:34 pm.

- Fernández Parratt Sonia. *La Glocalización de la comunicación.* Universidad Carlos III de Madrid.

<http://www.comunicacionymedios.com/Reflexion/teorias/glocalizacion.html>

Consultada el 4 de junio de 2006 a las 11:34 pm.

- Dueñas Guzmán, Maximiliano. *Globalización y comunicación alternativa.* http://www.wacc.org.uk/wacc/publications/media_development/archive/1998_1/globalizacion_y_comunicacion_alternativa

Consultada el 4 de junio de 2006 a las 11:34 pm.

- Sierra, Luis Ignacio. *Globalización, multiculturalismo y comunicación. Paradojas y debates.*

http://www.edicionessimbioticas.info/IMG/pdf/comunicacion_y_globalizacion.pdf

Consultada el 5 de junio de 2006 a las 12:02 am.

- Bartle Phil, traducido por Ma. de Lourdes Sada. *Principios técnicas de recaudación de fondos.*

<http://www.scn.org/mpfc/modules/res-fnds.htm>

- Seminario Regional de América Latina y el Caribe. "ONG's, Gobernancia y Desarrollo en América Latina". Bleger Isaac y Fernández Ana María. Argentina. 28-30 de noviembre del 2001.

<http://www.unesco.org.uy/most/seminario/ongs-gobernancia/documentos/Bleger-Fernandez.doc>

Consultada el 22 de junio de 2006 a las 12:03 am.

- Página oficial del Instituto de Desarrollo Social.
http://www.indesol.gob.mx/indesol/comunicacion/prensa/pren18jul2005_1.htm
Consultada el 18 de julio de 2006 a la 1:00am.
- Álvarez Icaza Longoria. *Medios y sociedad civil: una alianza para el control político*. Revista electrónica Razón y Palabra núm. 18, mayo-junio 2000.
<http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n18/18ealvarez.html>.
Consultada el 18 de julio del 2006 a la 1:15am.

CONFERENCIAS

La incidencia de organizaciones de la sociedad civil en la gestión pública: casos y experiencias.

Ponentes:

Héctor Salinas (Colaborador del suplemento Letra S del periódico La Jornada)

Mtra. Mirka Negroni (Asesor residente Policy México)

Impartida en el Auditorio Ricardo Flores Magón de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales de la UNAM.

ANEXOS

ANEXO 1

TÉCNICAS CUALITATIVAS

Las siguientes definiciones se explican para facilitar la comprensión de las técnicas cualitativas mencionadas en el cuadro 1.5.

ENTREVISTA

Para considerar a la entrevista como una técnica de investigación cualitativa, tendríamos que referirnos a la entrevista participativa o dialógica, como la llama Raúl Rojas Soriano. Se centra en un periodo específico del devenir histórico del fenómeno o aquel objeto que el investigador desee conocer con mayor profundidad. Por ejemplo, se puede emplear para conocer el sentir del entrevistado e implica una mayor comunicación entre el entrevistado y entrevistador, por lo tanto hay un mayor acercamiento y crea un clima de confianza, estableciendo una relación efectiva entre las dos partes.

Se puede realizar de forma colectiva para ayudar a la solución de problemas concernientes a un grupo de personas.

HISTORIA DE VIDA

Técnica cualitativa de ayuda para conocer de forma más detallada diversos acontecimientos ocurridos en la vida de una persona si es necesario para el desarrollo de la investigación. La historia de vida permite relacionar la vida de una o varias personas con un acontecimiento o proceso social donde se desenvuelve. Se trata de adquirir, por parte del entrevistador, un conocimiento vivencial por parte del entrevistado a través de los recuerdos.

La importancia de esta técnica radica en la recuperación de acontecimientos ocurridos en el pasado y con la probabilidad de quedarse únicamente en el recuerdo de la persona en cuestión. Por ello, no tiene un tiempo de duración y puede durar el tiempo considerado por el entrevistador y la disponibilidad del entrevistado.

Ocasionalmente se presentan en forma de autobiografías.

FOCUS GROUP (GRUPO DE ENFOQUE)

Técnica cualitativa de recolección de información de tipo exploratoria que consiste en realizar entrevistas colectivas y semi estructuradas sobre un tema específico a un pequeño número de personas, con característica e intereses homogéneos, las cuales se encuentran dirigidas por un moderador entrenado.

Se recolecta información de primera mano y a partir de ésta se preparan los planes estratégicos más efectivos en cuanto a mensaje, una campaña, un producto o una marca.

PHILLIPS 66 (DISCUSIÓN EN EQUIPO)

Técnica cualitativa, variante del brainstorming, utilizada para descomponer un grupo muy grande en unidades pequeñas con el fin de facilitar la discusión. Consiste en dividir un grupo en otros más pequeños de 4 a 6 integrantes con el propósito de discutir o analizar un problema o una situación determinada. La discusión debe durar 6 minutos y se puede repetir cuantas veces sea necesaria.

ROLE PLAYING (JUEGO DE ROLES)

Es una técnica cualitativa que consiste en interpretar un rol o personalidad determinada. En este juego, cada participante interpreta un rol ficticio incluyendo las características propias de éste y sin caer en la exageración. Dicha interpretación dependerá completamente de quién realice la representación basándose en sus conocimientos, experiencias, imaginación e improvisando las diversas situaciones posibles a presentarse. No hay guión ni reglas definidas. No hay competencia entre los participantes sino colaboración entre grupos o equipos y hay una retroalimentación desde diferentes puntos de vista.

BRAINSTORMING (LLUVIA DE IDEAS)

Técnica asociativa mejor conocida como tormenta cerebral o lluvia de ideas. Es una técnica de investigación en grupo mediante la cual, y a partir de las ideas aportadas espontáneamente por sus miembros, se intenta la solución de problemas mal definidos que se encuentran en la industria, el comercio, la publicidad y la vida cotidiana.

METODOLOGÍA Q

Es una técnica de recolección de datos en la cual se emplean tarjetas clasificadas de acuerdo a criterios específicos. En estas tarjetas aparecen frases, afirmaciones u otros mensajes que el informante ordena según sus preferencias, de acuerdo o desacuerdo, afirmación o negación, mayor o menor prioridad. Es adecuada para conocer la personalidad, estudios acerca de la auto imagen que el individuo tiene hacia sí mismo, psicoterapia, etcétera.

MÉTODO DELPHI

Es un método para estructurar el proceso comunicativo grupal, de modo que ésta sea efectiva para permitir a un grupo de individuos, como un todo, tratar con problemas complejos. Algunos autores se refieren al Delphi como un método de proyección.

ESTRATEGIAS		TÁCTICAS				
Público objetivo	Herramienta de comunicación	Medios		Tratamiento Comunicacional		Características del mensaje
		Genérico	Específico	Vehículo	Formato	
Público interno de Monarca	Comunicación Organizacional	Identidad corporativa	Reforzamiento del corazón ideológico	El caso	Hacer una revisión del caso Actualizar la misión, visión y valores	

Justificación:

El actualizar su corazón ideológico permitirá a Monarca tener una carta de presentación acorde a sus objetivos

ESTRATEGIAS		TÁCTICAS				
Público objetivo	Herramienta de comunicación	Medios		Tratamiento Comunicacional		Características del mensaje
		Genérico	Específico	Vehículo	Formato	
Empresas u otro tipo de organizaciones de interés para la Asociación	Comunicación Organizacional	Identidad corporativa	Carpeta de presentación	Se entregará a las organizaciones A las cuales Monarca se presente o a aquellas que desee sean socios de la Asociación	Tamaño: hoja de papel bond blanca de 21cm x 27.5cm Impresión: texto en color negro y fondo con el logo-tipo en color empastado de acuerdo al presupuesto de la asociación.	Misión Visión Filosofía Valores Reseña histórica Experiencias Significativas Fotografías Mensaje del Director General Directorio Formas de Contacto

Justificación:

La carpeta de presentación mostrará a Monarca como una organización formal, preocupada por mostrar una buena imagen ante los posibles socios. Además, evitará que el material sea desechado por ser poco atractivo.

ESTRATEGIAS		TÁCTICAS				
Público objetivo	Herramienta de comunicación	Medios		Tratamiento Comunicacional		Características del mensaje
		Genérico	Específico	Vehículo	Formato	
Público interno de Monarca	Comunicación Organizacional	Identidad corporativa	Playeras con el logotipo de la Asociación	Los representantes de la Asociación las portarán cada vez que visiten escuelas	Playera tipo polo de algodón color naranja e impreso el logo en tinta negra Si el presupuesto de la asociación lo permite, el logo irá bordado con hilo negro.	Logotipo de Monarca El nombre del representante es opcional.

Justificación:

El uso de las playeras por parte de los representantes ayudará a una fácil identificación de éstos y así evitar la desconfianza por parte del público al cual visiten. De igual manera, evitará que personas ajenas a la organización se hagan pasar por miembros de Monarca.

ESTRATEGIAS		TÁCTICAS				
Público objetivo	Herramienta de comunicación	Medios		Tratamiento Comunicacional		Características Del mensaje
		Genérico	Específico	Vehículo	Formato	
Público interno de Monarca y Voluntarios	Comunicación Organizacional	Proceso de socialización de Monarca	Curso de inducción	Cada vez que un nuevo miembro se integre a la asociación	De manera oral impartido por uno de los voluntarios de mayor antigüedad. Con una duración aproximada de 2 horas. Entregar material impreso con la información proporcionada de forma oral. Tamaño: hoja de papel bond de 21cm x 27.5 cm	Razón de ser de Monarca. Breve reseña Histórica Misión Visión Objetivos Mensaje de bienvenida al nuevo miembro

Justificación:

El curso de inducción permitirá un mayor acercamiento del nuevo integrante a la asociación y mayor identificación tanto con la organización como con la causa que atiende. También busca que el nuevo miembro sienta que es importante y necesaria su participación.

ESTRATEGIAS		TÁCTICAS				
Público objetivo	Herramienta de comunicación	Medios		Tratamiento Comunicacional		Características del mensaje
		Genérico	Específico	Vehículo	Formato	
Empresas u otras organizaciones que proporcionen apoyo y público en general.	Relaciones Públicas Publicidad	Prensa	Suplemento Somos Hermanos del periódico Reforma Publicación mensual	Nota informativa	La que el periodista considere adecuada	Qué es Monarca Qué hace Servicios que Ofrece Población Beneficio a la sociedad.

Justificación:

El hecho de que un tercero, en este caso el periódico, hable sobre el trabajo realizado en Monarca, le da a ésta mayor credibilidad y ayuda a su posicionamiento en sus públicos de interés.

ESTRATEGIAS		TÁCTICAS				
Público objetivo	Herramienta de comunicación	Medios		Tratamiento Comunicacional		Características del mensaje
		Genérico	Específico	Vehículo	Formato	
Público en general	Relaciones Públicas	Televisión	Programa Diálogos en Confianza	Participar como ponente en las charlas o debates	Dependiendo las fechas en que traten temas de Adicciones y la duración que los productores del programa asignen	Cómo prevenir las adicciones, daños ocasionados por las drogas, cómo detectar cuando alguien se droga, qué es Monarca, cómo es el tratamiento en la asociación

Justificación: El presentarse en programas de televisión como Diálogos en Confianza ayudará a la asociación para darse a conocer y los servicios que ofrece, además de resaltar la importancia de hacer donaciones a instituciones de asistencia social.

ESTRATEGIAS		TÁCTICAS				
Público objetivo	Herramienta de comunicación	Medios		Tratamiento Comunicacional		Características del mensaje
		Genérico	Específico	Vehículo	Formato	
Público en general	Relaciones Públicas	Crear Redes de apoyo con organizaciones que atienden a personas con SIDA	Campañas de Prevención	En foros, pláticas, conferencias, etc.		Hacer notar la importancia de prevenir el consumo de drogas o abuso de fármacos y así evitar la transmisión de enfermedades como el SIDA.

Justificación:

El participar en una campaña de prevención en contra del SIDA, ayudará a Monarca a crear una campaña conjunta en contra de las adicciones, ya que el consumo de drogas contribuye a la transmisión de dicha enfermedad crónico degenerativa. Además contribuye a que poco a poco se identifique el trabajo realizado en la asociación.

ESTRATEGIAS		TÁCTICAS				
Público objetivo	Herramienta de comunicación	Medios		Tratamiento Comunicacional		Características del mensaje
		Genérico	Específico	Vehículo	Formato	
Público general	Comunicación Organizacional	Identidad corporativa	Página Web de Monarca	Acceso en internet con el dominio: asociacionmonarca.org.mx	El fondo de color naranja con el logotipo de la asociación y texto en un color que resalte sobre el fondo	Información sobre historia de la organización Filosofía Misión Visión Objetivos Programa de Rehabilitación Galería de fotos Forma de Contacto Socios de Monarca

Justificación:

Internet se ha convertido en un medio de comunicación de grandes dimensiones. Ello le permite a Monarca estar en contacto con personas desde cualquier parte de la ciudad o del país, que conozcan a la organización y los servicios que ofrece.

ESTRATEGIAS		TÁCTICAS				
Público objetivo	Herramienta de comunicación	Medios		Tratamiento Comunicacional		Características del mensaje
		Genérico	Específico	Vehículo	Formato	
Regidores del municipio de Ecatepec, así como empresas u organizaciones localizadas en este municipio	Comunicación Organizacional	Comunicación Externa	Vínculo de solidaridad con las autoridades del municipio	Entrevistas		Pedir el apoyo de autoridades para el reconocimiento de Monarca como una organización formal y confiable.

Justificación:

Con la creación de un vínculo de seguridad, se busca el reconocimiento de las autoridades del municipio, que conozcan el trabajo de Monarca y puedan hacer la recomendación de la asociación con las organizaciones con las cuales tienen relación.

ESTRATEGIAS		TÁCTICAS				
Público objetivo	Herramienta de comunicación	Medios		Tratamiento Comunicacional		Características del mensaje
		Genérico	Específico	Vehículo	Formato	
Fundaciones Instituciones de Asistencia Privada Asociaciones Civiles	Comunicación Organizacional	Prospectar organizaciones para invitarlos a ser socios de Monarca	Cartera de socios	En reuniones a la que asista Monarca, llamadas telefónicas, Entrevistas, Correo electrónico	Tratar de entablar comunicación con el encargado de programas sociales o con los directivos de la organización	Presentación del representante de Monarca, qué es Monarca, cuál es su labor e importancia del tratamiento a jóvenes Adictos

Justificación: el tener una cartera de socios, Monarca podrá tener presentes quiénes son candidatos a ser sus socios y a quienes es necesario hacerles un recordatorio o invitarlos para renovar su donativo.

ESTRATEGIAS		TÁCTICAS				
Público objetivo	Herramienta de comunicación	Medios		Tratamiento Comunicacional		Características del mensaje
		Genérico	Específico	Vehículo	Formato	
Población de Ecatepec de escasos recursos	Promoción	Venta de artículos	Realizar un bazar	Rentar o pedir la colaboración para vender los artículos en un local y si no se puede, realizar la venta en tianguis	Realizar la recolección de ropa una vez a la semana y la venta también será una vez a la semana	--

Justificación: La realización de un bazar ayudará a Monarca obtener ingresos para seguir ofreciendo sus servicios y, por otro lado, ayudará a gente de escasos recursos a adquirir ropa o artículos en buenas condiciones a un bajo costo.

ESTRATEGIAS		TÁCTICAS				
Público objetivo	Herramienta de comunicación	Medios		Tratamiento Comunicacional		Características del mensaje
		Genérico	Específico	Vehículo	Formato	
Alumnos de primarias, secundarias y prepas del municipio de Ecatepec	Promoción	Artículo promocional impreso	Pluma Monarca	Venta directa a los alumnos de las escuelas	Pluma de plástico color naranja de tina negra impresa con el logotipo de Monarca en un solo color. Primer tiraje será de 300 plumas. Se venderá a un precio de \$10.00	Nombre logotipo de la asociación

Justificación:

A través de la venta de las plumas, Monarca podrá obtener una cantidad de ingresos simbólica como compensación a la campaña de prevención que la asociación impartirá en las escuelas del municipio. La cantidad recaudada se empleará para el pago de algunos de los servicios utilizados por Monarca.

ESTRATEGIAS		TÁCTICAS				
Público objetivo	Herramienta De comunicación	Medios		Tratamiento Comunicacional		Características del mensaje
		Genérico	Específico	Vehículo	Formato	
Alumnos de secundaria y preparatoria de Ecatepec y público general	Promoción	Institucionalizar el Día de la Dona	Venta de donas Krispy Kreme	Preventa entre las personas cercanas a Monarca Venta en escuelas secundarias y preparatorias de Ecatepec	En mes de octubre o noviembre, según acuerde la organización, en un lapso no mayor a 12 horas. En el caso de la preventa, ésta se hará de 15 días a un mes de anterioridad al día del pedido.	Hacer hincapié en que la venta de donas es obtener ingresos para el funcionamiento de la organización para que pueda seguir ofreciendo tratamiento a chicos con problemas de adicciones

Justificación:

La venta de donas permitirá a Monarca obtener ganancias de 50% de la venta total. Además, servirá como una medio de reconocimiento en la sociedad.

ESTRATEGIAS		TÁCTICAS				
Público objetivo	Herramienta de comunicación	Medios		Tratamiento Comunicacional		Características del mensaje
		Genérico	Específico	Vehículo	Formato	
Público interno de Monarca	Comunicación Organizacional	Comunicación interna	Reuniones mensuales	El día 30 de cada mes se realizará la junta	Presentación por escrito con copia para cada uno de los presentes y una breve explicación de las actividades realizadas	Mencionar los objetivos logrados, las metas alcanzadas, las siguientes acciones a realizar, dudas, experiencias y sentimientos

Justificación: Las reuniones mensuales permitirán una retroalimentación entre los miembros de Monarca, compartir experiencias y acordar las siguientes acciones las cuales contribuyan al óptimo funcionamiento de la asociación. Además, el fomentar este tipo de comunicación horizontal ayudará a crear un clima de confianza y mayor identificación con la organización y su causa.

ESTRATEGIAS		TÁCTICAS				
Público objetivo	Herramienta de comunicación	Medios		Tratamiento Comunicacional		Características del mensaje
		Genérico	Específico	Vehículo	Formato	
Socios de Monarca	Comunicación Organizacional	Comunicación externa	Motivación a socios de Monarca	Correo electrónico, correo tradicional, visita personal, llamada telefónica	Se enviará cada vez que un socio cumpla un año de apoyar a la organización, en cumpleaños de los socios o en alguna fecha festiva	Felicitaciones, agradecimientos y motivación para continuar siendo socio de Monarca

Justificación: El motivar a los socios de Monarca contribuirá a tener un mayor acercamiento con ellos y hacerles sentir que su participación es vitalicia para la organización